

**CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS
POUR AMÉLIORER
LA PRODUCTIVITÉ ET L'EMPLOI**

Recueil de cas vécus

Ministère du Travail

Le contenu de cette publication a été rédigé par la Direction des innovations en milieu de travail, en collaboration avec la Direction de la recherche et de l'évaluation du ministère du Travail, sous la supervision et la coordination de Dalil Maschino.

Dans le présent document, la forme masculine des genres grammaticaux désigne aussi bien les femmes que les hommes.

La version électronique de ce document est accessible sur le site Internet ministériel, à l'adresse suivante :
www.travail.gouv.qc.ca

Pour obtenir un exemplaire imprimé de ce document, faites-en la commande par :
-- télécopieur : (418) 528-0559
-- courriel : communications@travail.gouv.qc.ca
-- la poste :

**Ministère du Travail
Secrétariat et communications
200, chemin Sainte-Foy, 6^e étage
Québec (Québec)
G1R 5S1**

Dépôt légal - 2005
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN : 2-550-43940-6
© Gouvernement du Québec

AVANT-PROPOS

Les entrevues et la rédaction de ces études de cas portant sur des changements organisationnels introduits pour accroître la productivité et la qualité ont été réalisées par mesdames Rose-Marie Étienne, Ariane Fournier-Dussault et Dahlia Namian ainsi que messieurs Jean-François Boivin, Mustapha Bettache, Pascal-André Dessureault, Alexis Labrosse et Dalil Maschino, tous à l'emploi du ministère du Travail.

La majorité des textes ont été produits en corédaction. Tous les textes ont bénéficié des corrections et des commentaires de monsieur François Delorme, directeur général des politiques et de la recherche au ministère du Travail. Nous lui en sommes reconnaissants.

Les travaux ont été coordonnés et supervisés par Dalil Maschino, directeur des innovations en milieu de travail.

Ces textes ont été produits à partir d'entrevues faites avec des représentants de la direction et, dans plusieurs cas, des syndicats concernés. Ils reflètent leurs points de vue et l'état de la situation au moment où ces entrevues ont été réalisées, soit du printemps 2004 à l'hiver 2005.

Ce recueil d'expériences vécues s'ajoute à d'autres productions du ministère du Travail qui s'adressent aussi aux intervenants intéressés par les changements organisationnels dans leur milieu de travail. Ces documents sont accessibles dans le site Internet du ministère du Travail, sous les titres suivants :

- *La productivité, définition et enjeux*, par Réjean Gamache, mars 2005
- « Les enjeux de la productivité du travail au Québec et au Canada », par Alexis Labrosse, *Regards sur le travail*, ministère du Travail, volume 1, no 3, février 2005, pages 2 à 14.
- *Quelques précisions sur la concertation patronale-syndicale - définition, avantages, contraintes et facteurs qui la facilitent*, par Dalil Maschino, octobre 2003
- *Dispositions de conventions collectives en matière de concertation patronale-syndicale*, par Jean-François Boivin, Rose-Marie Étienne et Yves Turcot, octobre 2003.
- *Rapport de l'enquête sur la concertation patronale-syndicale au Québec*, par Mustapha Bettache, septembre 2003.
- *La négociation basée sur les intérêts dans le renouvellement des conventions collectives - Enquête auprès de négociateurs patronaux et syndicaux*, par Dalil Maschino, octobre 2002.

TABLE DES MATIÈRES

	Page
1. Productivité et changements organisationnels : précisions et définitions relatives au contexte général , par Dalil Maschino, avec la collaboration d'Ariane Fournier-Dussault	1
2. ABB inc. (Varennnes)* , <i>Concertation, changements technologiques et formation : des atouts compétitifs majeurs</i> , par Mustapha Bettache	21
3. Alcoa-Aluminerie (Deschambault) , <i>Des équipes de travail et des méthodes de gestion participative favorisent l'amélioration continue de la productivité</i> , par Pascal-André Dessureault	27
4. Barry Callebaut AG Canada inc. (Saint-Hyacinthe) , <i>Innovations technologiques dans un contexte de concertation patronale-syndicale</i> , par Rose-Marie Étienne et Mustapha Bettache	33
5. Bridgestone/Firestone Canada inc. (Joliette)* , <i>Convergences : santé et sécurité du travail, concertation et productivité</i> , par Dalil Maschino, Ariane Fournier-Dussault et Rose-Marie Étienne	37
6. Caisse populaire Desjardins des Mille-Iles (Laval)* , <i>De nouvelles structures organisationnelles améliorent la productivité</i> , par Dalil Maschino	43
7. Canlyte inc. division Lightolier CFI (Montréal) , <i>Production cellulaire et petits changements successifs réguliers</i> , par Mustapha Bettache	49
8. Centre de la petite enfance Château-des-neiges (Montréal) , <i>Une première convention collective change les rapports de travail</i> , par Rose-Marie Étienne et Jean-François Boivin	55
9. Centre hospitalier Hôtel-Dieu - Service alimentaire (Roberval)* , <i>Des équipes de travail augmentent la productivité et cherchent à maintenir leur dynamisme</i> , par Dalil Maschino	61
10. Centre hospitalier Pierre-Le Gardeur (Terrebonne) , <i>Des transformations organisationnelles et des technologies de l'information améliorent les soins aux patients</i> , par Dalil Maschino	67
11. CMP Solutions Mécaniques Avancées (Châteauguay)* , <i>Un dynamisme associé à des pratiques complémentaires de gestion des ressources humaines</i> , par Dalil Maschino et Ariane Fournier-Dussault.....	75

Note : la présence d'un astérisque (*) indique les études de cas présentées dans un atelier du Forum (mars 2005).

12. Denim Swift (Drummondville), <i>L'amélioration continue entraîne des changements dans l'organisation du travail,</i> par Dalil Maschino, Ariane Fournier-Dussault et Dahlia Namian	81
13. Desjardins, Ducharme, Stein, Monast (Montréal)*, <i>Des équipes de travail améliorent les services de soutien et favorisent le développement des affaires,</i> par Jean-François Boivin et Dalil Maschino	85
14. Fordia (Montréal), <i>Amélioration continue et pratiques de gestion participative,</i> par Mustapha Bettache	91
15. FRP Groupe Conseil (Québec)*, <i>Des pratiques complémentaires de gestion des ressources humaines favorisent la performance de l'entreprise,</i> par Dalil Maschino et Ariane Fournier-Dussault	97
16. Genfoot inc. (Montréal)*, <i>Des innovations régulières pour accroître la productivité,</i> par Dalil Maschino et Ariane Fournier-Dussault	101
17. Héroux-Devtek (Longueuil), <i>Des cellules de production améliorent la flexibilité et la productivité du service d'entretien,</i> par Rose-Marie Étienne et Dalil Maschino	107
18. Innotex (Richmond), <i>La production cellulaire : ses avantages dans le secteur du vêtement,</i> par Mustapha Bettache	113
19. JD international (Montréal), <i>Une gestion des ressources humaines orientée vers le travail et l'esprit d'équipe,</i> par Dalil Maschino et Ariane Fournier-Dussault.....	119
20. L'Industrielle Alliance, Assurance et services financiers inc. (Québec), <i>De nouvelles technologies de gestion améliorent le service de traitement des dossiers des clients,</i> par Pascal-André Dessurault	123
21. Les aliments Cargill Itée (Chambly)*, <i>Productivité, santé et sécurité du travail : le rôle d'un tiers intervenant pour sortir de l'impasse,</i> par Dalil Maschino et Ariane Fournier-Dussault	129
22. Meubles Laurier Itée (Laurier Station)*, <i>La productivité, des méthodes de gestion participative et l'augmentation des exportations,</i> par Pascal-André Dessureault et Alexis Labrosse	133

23. Moderco inc. (Boucherville)*, <i>La réorganisation cellulaire pour faciliter la production sur mesure</i>, par Dalil Maschino et Ariane Fournier-Dussault	137
24. Office municipal d'habitation (Gatineau)*, <i>L'amélioration de la productivité nécessite la modification de changements organisationnels introduits quelques années plus tôt</i>, par Dalil Maschino et Dahlia Namian	143
25. Partagec inc. (Québec)*, <i>L'amélioration des processus de travail et la concertation augmentent la productivité et maintiennent les emplois</i>, par Dalil Maschino.....	147
26. Pratt & Whitney Canada (Longueuil)*, <i>L'amélioration continue : une méthodologie complète de gestion</i>, par Dalil Maschino et Ariane Fournier-Dussault	155
27. Prévost Car inc. (Sainte-Claire)*, <i>L'amélioration continue dans un cadre de concertation transforme la productivité</i>, par Dalil Maschino et Ariane Fournier-Dussault	161
28. QIT-Fer & Titane (Sorel-Tracy)*, <i>L'amélioration continue de la santé et de la sécurité du travail contribue à l'augmentation de la productivité</i>, par Dalil Maschino et Rose-Marie Étienne	167
29. Revenu Québec - Projet OOPS (Montréal)*, <i>Une gestion structurée des connaissances opérationnelles améliore l'efficacité et l'efficience des services</i>, par Dalil Maschino	173
30. Services d'enquête du Bureau des assurances du Canada (Québec), <i>Des changements organisationnels pour répondre à un nouveau mandat et accroître la productivité</i>, par Pascal-André Dessureault	179
31. SSQ Groupe financier (Québec)*, <i>Changements organisationnels et formation des employés : un gage de réussite</i>, par Mustapha Bettache	183
32. Teknion/Roy & Breton (Saint-Romuald)*, <i>L'amélioration continue : un outil nécessaire pour progresser sur de nouveaux marchés</i>, par Pascal-André Dessureault	189

Classification des cas selon les sujets traités dans le texte

Les expériences vécues présentées dans ce recueil abordent toutes le thème de l'amélioration de la compétitivité par l'introduction de changements organisationnels. Cependant, elles diffèrent par les moyens utilisés pour accroître la productivité et la qualité.

Le tableau ci-dessous regroupe les cas contenus dans ce recueil sur la base du sujet principal abordé dans le texte. Cette approche vise à permettre au lecteur de mieux s'orienter dans ses choix.

Cellules de production	Page
Canlyte inc. Division Lightolier CFI (Montréal)	49
Héroux Devtek (Longueuil)	107
Innotex (Richmond),	113
Meubles Laurier (Laurier Station)	133
Moderco (Boucherville)	137
 Changements de structures organisationnelles	
Caisse populaire Desjardins des Mille-Isles (Laval)	43
Centre Hospitalier Pierre-Le Gardeur (Terrebonne)	67
SSQ Groupe financier (Québec)	183
Services d'enquête du bureau des assurances du Canada (Québec)	179
 Équipes de travail semi-autonomes	
Alcoa-Aluminerie (Deschambault)	27
Desjardins, Ducharme, Stein, Monast (Montréal)	85
Centre hospitalier Hôtel-Dieu - Service alimentaire (Roberval)	61
Office municipal d'habitation (Gatineau)	143
 Innovations technologiques pour améliorer les processus de travail	
ABB inc. (Varennnes)	21
Barry Callebaut Canada inc. (Saint Hyacinthe)	33
L'Industrielle Alliance, Assurance et services financiers inc. (Québec)	123
Revenu Québec – Projet OOPS (Montréal)	173

Instauration de pratiques complémentaires de GRH	Page
CMP Solutions Mécaniques Avancées (Châteauguay)	75
FRP Groupe Conseil (Québec)	97
JD international (Montréal)	119
 Politiques d'amélioration continue	
Denim Swift (Drummondville)	81
Innotex (Richmond)	113
Genfoot inc. (Montréal)	101
Fordia (Montréal)	91
Pratt & Whitney Canada (Longueuil)	155
Prévost Car inc. (Sainte-Claire)	161
Teknion/Roy & Breton (Saint Romuald)	189
 Rôle de la concertation patronale-syndicale	
Barry Callebaut Canada inc. (Saint-Hyacinthe)	33
Centre de la petite enfance Château-des-neiges (Montréal)	55
Partagec inc. (Québec)	147
Prévost Car inc. (Sainte-Claire)	161
 Santé et sécurité du travail	
Bridgestone/Firestone (Joliette)	37
Les Aliments Cargill Itée (Chambly)	129
QIT-Fer & Titane (Sorel-Tracy)	167

Productivité et changements organisationnels : précisions et définitions relatives au contexte général

par Dalil Maschino, avec la collaboration d'Ariane Fournier-Dussault

Ce texte décrit d'abord les facteurs dominants qui conduisent les entreprises à placer au premier rang de leurs préoccupations la notion de productivité et de qualité. Les caractéristiques générales des processus d'amélioration continue sont ensuite résumées. Elles constituent les axes qui guident, sous des formes diverses, les démarches concrètes présentées dans ce recueil. Enfin, ce texte présente les définitions de quelques termes utilisés dans l'un ou l'autre des trente et un cas vécus présentés.

I Productivité et changements organisationnels

Depuis les années 70, la productivité et la qualité ont acquis une importance croissante dans la gestion des entreprises. La révision des processus de production et l'amélioration de l'organisation du travail ainsi que des changements dans la gestion des ressources humaines et dans les relations du travail, sont devenus des composantes importantes du développement de la compétitivité des organisations, au même titre que leurs aspects commerciaux et financiers.

La productivité : de l'économie à l'organisation du travail et aux ressources humaines

Il existe depuis longtemps un consensus sur le fait que l'augmentation de la richesse économique constitue l'une des bases du progrès social quand la plus grande partie de la population participe à sa production et bénéficie de sa répartition. Pourtant, l'amélioration de la productivité, qui permet d'accroître la richesse collective, a pendant longtemps été perçue comme un sujet de nature essentiellement technique ou économique.

En effet, on considérerait que les progrès de la productivité résultaient surtout de l'utilisation plus intensive des forces productives, notamment grâce aux progrès techniques associés au fonctionnement de nouveaux équipements. D'autres facteurs économiques ont traditionnellement été associés à une hausse de la productivité. Tel est le cas de la baisse du prix des facteurs de production, du coût du capital moins élevé ou des salaires qui progressent moins vite que les prix de marché des produits.

Les limites des facteurs traditionnels d'amélioration de la productivité

Plusieurs transformations socio-économiques survenues depuis le début des années 70 ont cependant permis un élargissement de ce point de vue traditionnel. Cette nouvelle vision accorde une place croissante au « facteur humain » pour obtenir une plus grande efficacité des processus de production et une meilleure qualité.

En premier lieu, la prépondérance du secteur des services dans nos économies ainsi que le rôle accru dans les entreprises des fonctions d'analyse, de recherche, de développement et de service après-vente ont augmenté l'importance qualitative du travail humain.

Ensuite, certains facteurs économiques classiques contribuant aux progrès de la productivité sont devenus de plus en plus accessibles dans le monde. Cela a incité les entreprises à développer à l'interne, avec leur personnel, des avantages productifs moins facilement accessibles à leurs concurrents.

En effet, l'ouverture croissante des économies nationales aux échanges internationaux a facilité la diffusion et l'accessibilité des nouvelles technologies sous de multiples formes¹. En outre, les investissements directs effectués à l'étranger par les firmes multinationales ont contribué à des transferts de technologie entre

1. Mentionnons, à titre d'exemple, les exportations de biens d'équipements nouveaux, les achats de brevets et de licences, les déplacements des ingénieurs entre les pays, les forums internationaux et la diffusion électronique des écrits scientifiques.

les pays par l'intermédiaire de leurs filiales ou par des associations avec des partenaires étrangers.

Par ailleurs, l'essor des marchés financiers internationaux a facilité l'accessibilité au capital à des entreprises situées dans toutes les régions du monde. Enfin, les nouvelles technologies d'information et de communication ont transformé les possibilités d'alliances de production en réseau ou de maillage à l'échelle internationale, permettant ainsi aux firmes de trouver des partenaires lointains qui disposent de capacités technologiques différentes.

Productivité et qualité du travail

Ce contexte plus fluide sur le plan international a incité les entreprises à miser sur d'autres facteurs, ceux-là plus précis et jouissant d'une mobilité moindre entre les organisations et les pays, tels que l'efficacité des processus de travail internes ainsi que le savoir-faire et les compétences développées par les employés dans leur cadre de travail. En effet, les connaissances individuelles et organisationnelles propres à une entreprise font partie de « ses » actifs tant et aussi longtemps que le personnel demeure à son emploi.

Aussi, dans un univers marqué par la « mondialisation » de la concurrence, le travail représente un facteur plus « local » dans la mesure où ses qualités intrinsèques sont moins facilement accessibles aux concurrents situés dans une autre région ou un pays différent. Il est, en effet, moins mobile que le capital et la technologie à l'échelle internationale, en partie à cause des restrictions apportées par les lois sur l'immigration et les permis de travail nécessaires aux non-résidents ainsi qu'en raison de l'attachement des gens à leur milieu. De plus, les qualités productives des ressources humaines diffèrent de façon assez marquée entre les régions et les pays puisqu'elles résultent de politiques de longue durée sur le plan de l'éducation et du développement des compétences de la main-d'œuvre.

Dans un autre ordre d'idées, la nécessité de livrer des produits plus variés et mieux adaptés aux besoins spécifiques de clientèles diversifiées a requis une capacité d'adaptation de l'offre sans perte de temps, de productivité ou de qualité². Cela demande des compétences plus polyvalentes et une plus grande maîtrise des processus de travail par les employés. En outre, des tâches comme la prise de connaissance du dossier du client et de la spécificité de sa commande ou de sa plainte, l'analyse de ses besoins et l'offre personnalisée de produits ont augmenté l'importance du travail actif pour l'amélioration des performances de l'entreprise.

Par ailleurs, l'informatisation et l'automatisation de nombreuses séquences répétitives de la production manufacturière et de services ont également engendré de nouvelles fonctions qui ont augmenté l'importance qualitative du travail. Tel est le cas des tâches de contrôle et de surveillance des processus automatisés ainsi que des interventions à entreprendre lors d'événements imprévus ou d'écarts de la production par rapport aux normes.

Sur un autre plan, les contraintes budgétaires auxquelles font face les organisations publiques pour éviter les déficits ainsi que les changements démographiques et les attentes des contribuables ont motivé la recherche d'une plus grande efficacité. Dans ce dernier secteur, où les employés constituent le principal facteur de production, les gains de productivité sont associés à des modifications des processus et de l'organisation du travail.

Gestion de la production, qualité des ressources humaines et organisation du travail

Le contexte général brièvement évoqué a incité les entreprises à faire des efforts dans trois domaines complémentaires. Le premier consiste en la lutte contre les « coûts inutiles » provenant des activités et des dépenses qui ne contribuent pas à donner au produit final une valeur ajoutée pour laquelle les clients sont disposés à

2. L'évolution vers une plus grande attention apportée aux besoins de la clientèle vient de l'intensification de la concurrence alimentée par la diffusion des technologies d'information et de communication, la déréglementation de plusieurs secteurs et la réduction des barrières protectionnistes.

payer³. Cette lutte s'est traduite par des examens critiques fréquents de chaque séquence des processus de travail ainsi que par des efforts continus de manière à résoudre rapidement les problèmes quotidiens, éviter l'accumulation de stocks et mieux utiliser l'espace physique de façon sécuritaire.

Le deuxième champ d'intervention consiste, pour sa part, en la mise en place progressive de structures et de pratiques qui augmentent la réactivité des organisations aux changements du marché et aux demandes spécifiques de leurs clientèles. Cela s'est traduit par la recherche d'une organisation du travail moins rigide, avec une division du travail et une répartition des tâches plus souples ainsi que par l'établissement de rapports de travail plus directs entre les unités internes. Les descriptions d'emploi sont ainsi devenues moins détaillées et les tâches plus diversifiées. Les responsabilités des salariés ont augmenté et les communications horizontales se sont développées.

En outre, pour livrer des produits qui répondent bien aux demandes des clients, les entreprises limitent leurs inventaires de produits finis et essaient d'entreprendre la production seulement après avoir reçu des commandes spécifiques. Cette pratique les a amenées à réduire la durée du cycle de production et à implanter des méthodes qui permettent son intensification sans sacrifier la qualité.

Le troisième et dernier domaine sur lequel les entreprises ont fait porter leurs efforts concerne la recherche d'une plus forte « adhésion active » des employés aux objectifs de l'organisation. On cherche ainsi à mettre davantage à contribution leur

3. Parmi les « coûts inutiles », mentionnons les défauts de production, le temps perdu dans l'attente d'informations détenues par un autre service, un taux d'encadrement excessif et des méthodes de travail qui donnent lieu à des doublages de tâches. Ces « coûts inutiles » comprennent aussi les ressources consacrées aux espaces occupés par les stocks de biens intermédiaires ou les produits en attente d'être livrés aux clients. De même, la durée pendant laquelle ces stocks sont entreposés affecte leur coût de financement. Des coûts non productifs résultent aussi du recrutement de travailleurs de remplacement associés à un fort taux de rotation du personnel, des relations du travail conflictuelles et des politiques de gestion qui prennent du temps à être acceptées et maîtrisées par le personnel, à cause d'une mauvaise circulation de l'information dans l'organisation.

expérience et leur degré d'expertise, de même que leur potentiel de créativité et d'innovations.

Cette orientation nécessite généralement l'adoption de mesures complémentaires sur le plan de la gestion des ressources humaines ainsi que des relations du travail axées sur la concertation patronale-syndicale.

Des principes généraux mis en œuvre par des moyens variés et évolutifs

De grands traits caractéristiques de la gestion de la production et de l'organisation du travail ont évolué, bien que l'on ne puisse pas encore prétendre à l'existence claire d'un « nouveau modèle » organisationnel. La production de gros volumes demeure très importante pour les entreprises, mais elle est maintenant sujette à de plus fortes contraintes sur le plan de la qualité, des délais de livraison et de l'amélioration continue des processus.

C'est ainsi que la résolution des problèmes par les employés a remis en question la centralisation traditionnelle de la prise des décisions. Les rapports de travail horizontaux entre diverses unités sont devenus courants, sinon encouragés. La circulation de l'information, qui découle des nouvelles technologies de communication, a permis de mieux informer les employés, de les associer davantage à l'implantation des changements et de les doter d'outils de travail plus complets qui facilitent l'enrichissement des tâches.

En outre, le transfert de certaines responsabilités de la gestion quotidienne vers des équipes de travail et l'augmentation des marges d'initiative de ces dernières ont diminué la pertinence du personnel d'encadrement exclusivement voué au contrôle des procédures. Enfin, la gestion des résultats et de la performance a pris une place croissante par rapport à l'évaluation du rendement basée sur le volume produit ou sur l'accomplissement de mandats bien définis, dans le respect de la description des tâches.

Les mesures adoptées pour atteindre les objectifs de productivité et de qualité ont pris des formes qui ont varié au cours des 30 dernières années. L'établissement de cercles de qualité, la certification de conformité aux normes ISO, les équipes de travail semi-autonomes, la réingénierie des processus, les groupes de résolution de problèmes, sont tous autant de moyens, généralement complémentaires, qui ont été utilisés dans le cadre de cette évolution générale⁴.

Sur le plan des relations du travail, la concertation patronale-syndicale permet l'analyse et la résolution conjointe de problèmes et elle favorise la synergie des efforts pour atteindre des objectifs partagés. Des études de cas démontrent aussi que l'adhésion du syndicat aux changements organisationnels, dans le cadre d'une démarche concertée, contribue à diminuer les craintes des employés et accélère aussi l'appropriation des nouvelles méthodes de travail par les salariés concernés.

Les cas présentés dans ce recueil démontrent que les démarches diffèrent selon les organisations et qu'il n'existe pas de « formules consacrées ». Ces expériences indiquent en effet que chaque entreprise constitue un cas spécifique. Seuls des objectifs clairs, associés à une démarche rigoureuse et cohérente de la part de la direction, peuvent guider une action qui s'inscrit dans le cadre des grands principes préalablement mentionnés.

Enfin, précisons que les effets de ces changements organisationnels sur l'emploi sont variés. En premier lieu, l'ouverture accrue des communications internes, le transfert aux salariés de tâches d'analyse, de contrôle et de résolution des problèmes améliorent les aspects qualitatifs de l'emploi. De même, l'acquisition d'un certain pouvoir participatif, notamment dans le cadre de l'amélioration continue et de l'implantation des changements, améliore la qualité de la vie au travail. De plus, la formation qui accompagne généralement de tels changements contribue au développement des compétences et à l'amélioration de l'employabilité.

4. Tous ces termes sont définis dans la 2^e partie de ce texte.

Toutefois, les progrès de la productivité et de la qualité ne débouchent pas nécessairement sur des gains d'emplois à court terme, même si cela stabilise généralement ceux qui existent déjà. En effet, la progression de l'emploi dépend aussi d'autres facteurs tels que le cycle économique, la croissance et l'ouverture des marchés, le coût de financement des investissements et l'innovation. Quoi qu'il en soit, l'amélioration de la productivité, générée par les changements organisationnels, constitue une condition nécessaire au dynamisme à long terme des entreprises et au maintien de bons emplois.

II Définitions de quelques pratiques courantes

Les concepts définis dans cette section font référence à des pratiques décrites dans les études de cas du recueil. Ils illustrent les grands principes présentés dans la première partie de ce texte. En outre, la présentation de ces concepts facilite les discussions de groupe en permettant aux divers intervenants de « parler des mêmes choses ».

Amélioration continue

Ce terme désigne un ensemble de pratiques adoptées pour améliorer graduellement la productivité ou la qualité des biens et des services sans effectuer des dépenses d'équipement importantes. Ces pratiques sont réalisées dans un cadre participatif où se retrouvent des salariés et des gestionnaires qui effectuent trois types d'activités. Tout d'abord, il y a celles qui visent à réduire les pertes de temps, les délais et les efforts inutiles ainsi que diverses autres formes de gaspillage⁵. Ensuite, ce sont les actions qui apportent régulièrement de petites améliorations à la qualité du produit livré à des services internes ou aux clients. Enfin, il y a aussi les activités qui permettent d'apporter une plus grande valeur ajoutée pour laquelle le client est disposé à payer.

5. Les types de gaspillage les plus courants sont : le gaspillage dû à la surproduction, celui attribuable au temps d'attente, au transport et à la manutention, celui qui se produit lors de la transformation, celui qui provient de l'accumulation de stocks, des déplacements inutiles des personnes ou des choses et les pertes résultant des défauts de fabrication.

Les pratiques d'amélioration continue se distinguent des tâches courantes de gestion et de production. Elles requièrent des efforts menés par des équipes dont les membres temporaires proviennent souvent de services différents et de divers paliers de la hiérarchie. Elles sont généralement réalisées à l'aide d'outils de gestion qui facilitent leur mise en œuvre, le contrôle des résultats et le suivi de leur évolution.

Leur champ d'application est généralement plus large que celui des *cercles de qualité* ou des *groupes de résolution de problèmes*. Ces pratiques peuvent aussi porter sur divers aspects des services administratifs et de gestion des ressources humaines ainsi que sur les relations avec les clients et les sous-traitants.

Cercle de qualité

Il s'agit d'un groupe, parfois multidisciplinaire, qui est établi de façon temporaire pour résoudre un problème spécifique relatif à la qualité du produit livré à des clients internes ou externes. Ces groupes ont acquis une certaine notoriété au début des années 80. Puis, leur importance a diminué, car ils ont été intégrés à une perspective d'amélioration continue.

Changements organisationnels

Ce terme fait référence à un ensemble de modifications affectant un ou plusieurs aspects de l'organisation d'une entreprise. Sur le plan interne, ils peuvent porter sur des changements de structures de l'administration et de la gestion des entreprises ou sur l'instauration d'un mode de production différent dans les services ou les unités, en passant par des modifications à l'organisation du travail ou dans les façons de desservir les clientèles. Sur le plan externe, les changements organisationnels incluent les modifications des rapports de travail avec des partenaires réguliers, que ce soit dans le cadre d'alliances entre des entreprises, de relations avec les sous-traitants ou de la production en réseau.

Les « cinq S » (5 S)

C'est une méthode que les travailleurs peuvent utiliser sur les lieux de travail habituels⁶ pour des fins telles que l'amélioration sécuritaire de l'environnement immédiat au travail, la réduction du gaspillage, la simplification des séquences de travail, le perfectionnement des méthodes d'entretien préventif, la vérification de la qualité des biens ou des services produits. Cette méthode est appliquée à l'aide de manuels et de listes indiquant les tâches à réaliser, les gestes à poser ou à éviter et les vérifications régulières à effectuer.

Équipes de travail semi-autonomes

Ces équipes sont responsables de la séquence complète d'un processus de travail à l'intérieur d'un service ou d'un atelier et sont redevables de leurs résultats. L'instauration de ces équipes est souvent considérée comme un élément caractérisant les changements dans l'organisation du travail. Elles ont des responsabilités qui dépassent la simple exécution des tâches de production dans le respect des procédures. Ces obligations additionnelles donnent lieu à des décisions qui sont prises de façon autonome. Autrefois, elles étaient généralement du ressort d'un contremaître ou d'un superviseur. L'étendue des responsabilités et la marge de l'autonomie décisionnelle qui les accompagne varient selon les équipes et les entreprises.

Les tâches nouvelles de ces équipes comprennent souvent l'entretien préventif de l'équipement, la correction des irrégularités qui se manifestent dans le processus de production ou la résolution de problèmes soulevés par des clients internes ou externes. Leur autonomie décisionnelle peut aussi porter sur la distribution des tâches entre ses membres et sur la façon d'organiser le travail collectif pour livrer une commande. Il arrive qu'elle porte aussi sur la répartition des heures

6. Cela peut être un atelier, un bureau, un magasin, un entrepôt, une cuisine, etc. Les « S » signifient : sélectionner, structurer, surpolir, standardiser et soutenir pour « sort, straighten, sanitise, sweep and sustain ».

supplémentaires, la détermination des périodes de vacances annuelles de chacun et même l'embauche d'un nouveau membre.

Pour l'entreprise, ces équipes offrent l'avantage de réduire les dépenses salariales indirectes (les agents de maîtrise ou les cadres de premier niveau) et favorisent la mise en valeur du savoir-faire « expérientiel » des salariés. Elles abrègent généralement le temps consacré à l'analyse et à la résolution des problèmes, tout en facilitant l'adhésion aux solutions choisies. Les responsabilités accrues et les tâches diversifiées donnent aux employés plus de contrôle sur l'environnement immédiat au travail et leur permettent d'être partie prenante à des décisions concernant leur quotidien. Le sentiment d'appartenance est plus fort, ce qui améliore l'esprit d'équipe.

Le principal problème rencontré par les groupes semi-autonomes de production provient des difficultés posées par des rapports de travail plus collégiaux, notamment sur le plan de la prise de décisions. Les mesures à prendre à l'encontre de ceux qui ne veulent pas s'y soumettre et la résolution des différends entre des membres sont aussi des défis que ces équipes doivent apprendre à relever, surtout dans un contexte où de jeunes travailleurs doivent composer avec une main-d'œuvre vieillissante.

Fordisme

C'est un système de production basé sur la parcellisation des tâches et sur la division nette entre les fonctions d'analyse et les tâches d'exécution, conformément aux principes du taylorisme définis plus loin. À cela, le fordisme ajoute le travail à la chaîne ainsi que la standardisation des composantes et des produits.

Enfin, Henry Ford⁷ payait des salaires élevés pour le niveau de l'époque, ce qui, à l'échelle de l'économie, a stimulé l'essor d'un marché de consommation. Ce

7. C'est le nom de l'industriel qui créa la compagnie d'automobiles qui porte son nom.

système est souvent présenté comme le modèle type de l'organisation du travail dans le secteur manufacturier au XX^e siècle.

Groupe de résolution de problèmes

Il s'agit d'un groupe, parfois multidisciplinaire, mis sur pied pour résoudre un problème particulier de production, tel que l'élimination d'un « gaspillage », un meilleur agencement des tâches ou l'amélioration de la qualité. Le collectif bénéficie de l'expérience et des connaissances diversifiées de ses membres pour analyser les situations difficiles, trouver, évaluer et proposer des solutions, voir en choisir une. Les employés directement concernés font généralement partie du groupe, ce qui facilite la mise en œuvre de la solution adoptée.

Flexibilité

Ce mot fait référence à la capacité des organisations de s'adapter à des contraintes externes et à des changements rapides ou imprévus. Il en existe plusieurs types. La *flexibilité numérique* permet à une firme de modifier rapidement le nombre de ses employés ou leur temps de travail pour faire face aux fluctuations de ses commandes. La *flexibilité de production*, quant à elle, permet à l'entreprise de modifier rapidement les caractéristiques des biens livrés pour les adapter aux spécificités des commandes. Elle doit recourir, à cette fin, à une *flexibilité de fonctionnement* permettant d'affecter le personnel à des emplois, des tâches ou des mandats de nature différente.

ISO (normes)

Ce sont les normes établies par une organisation internationale, nommée ISO, pour inciter les producteurs de tous les pays à mener leurs activités de développement, de production et de livraison des biens et des services d'une façon efficace, sécuritaire, qui soit soucieuse de la qualité et respectueuse de l'environnement.

L'ISO est un réseau d'instituts nationaux de normalisation qui sont présents dans 148 pays (un membre par pays). Il comprend un secrétariat central, situé à Genève, qui en assure la coordination.

Ses normes et leurs spécifications proposées visent l'analyse des processus, les méthodes de travail, ainsi que les moyens de prévention et de repérage des erreurs maximisant les probabilités d'avoir un produit de qualité.

Depuis 1947, l'ISO a publié plus de 13 700 normes internationales. Les séries ISO 9000 et ISO 14 000 comptent parmi celles qui sont les plus connues. L'ISO 9000 est devenue une référence internationale pour les exigences de qualité dans les relations interentreprises tandis que l'ISO 14000 aide les organisations à relever les défis par rapport à l'environnement.

Avec le temps, ces normes ont été améliorées. Par exemple, la norme ISO 9001 établie en l'an 2000 (9001 : 2000) regroupe les anciennes normes ISO 9001, 9002 et 9003. Cette norme spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité pour tout organisme voulant démontrer sa capacité à fournir régulièrement un produit conforme aux spécifications des clients et aux exigences réglementaires.

Juste à temps

Cette traduction du terme anglais « Just in time » fait référence à des pratiques de gestion de la production introduites en vue de minimiser le coût des stocks et l'espace qu'ils occupent pour en diminuer la durée du cycle et réduire les délais de livraison. Un synonyme souvent utilisé en langue française est celui de *production à flux tendu* ou de « *lean production* » en langue anglaise.

Dans ce système, la production est lancée seulement lors de la réception d'une commande, ce qui évite l'accumulation des encours et celle des stocks de produits finis. Les pièces et les diverses composantes utilisées sont donc livrées par les

fournisseurs au moment où elles sont requises et n'ont donc pas à être entreposées en grande quantité. Ce type de gestion de la production nécessite des rapports de coopération étroits entre l'entreprise et ses fournisseurs ainsi qu'une certaine proximité géographique de ces derniers.

Kanban

Le « Kanban » est un mot japonais qui signifie étiquette. Il fait référence aux cartes qui accompagnent les pièces sur une chaîne de montage pour donner les instructions sur le travail à effectuer. Lorsque ces étiquettes sont renvoyées à l'expéditeur des pièces, elles deviennent un bon de commande pour ce dernier. Cette pratique se déroule dans le cadre plus large d'une production *juste à temps*.

Kaizen

Le mot japonais « Kaizen » signifie amélioration continue. Il fait référence à une philosophie qui consiste à faire des efforts collectifs pour améliorer de manière continue l'efficacité des processus de travail et faciliter une meilleure exécution des tâches en apportant des changements modestes, facilement assimilables par les salariés et peu coûteuses. Cette démarche comporte de faibles risques, car il est possible de revenir à l'ancienne façon de travailler sans engager des coûts importants. Selon les cas, un kaizen peut porter sur un aspect très spécifique de la production ou sur une partie plus large d'un processus technique ou de travail.

Organisation du travail

Ce terme fait référence à la façon dont les travailleurs participent collectivement au processus de production dans une organisation. Il inclut la nature des emplois, les caractéristiques des tâches et la configuration de la division du travail. Cette expression englobe aussi la marge d'initiative accordée aux individus et aux équipes ainsi que le partage des responsabilités et des décisions entre les divers paliers de la hiérarchie au regard de la production.

Production cellulaire

Cette forme d'organisation vise à rapprocher dans le temps et l'espace les diverses séquences de la production d'un bien ou d'un service. À cette fin, les postes de travail sont physiquement rapprochés les uns des autres, ce qui facilite le déplacement des composantes 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.

La production cellulaire permet de raccourcir la durée du cycle et elle évite l'accumulation des encours. En effet, il n'y a pas d'arrêts prévus entre les différentes étapes de la fabrication qui vont de la réception des matériaux et des pièces jusqu'au produit fini prêt à être expédié. Aussi, quand le titulaire d'un poste de travail n'est pas capable d'utiliser sur-le-champ les pièces qui lui sont livrées par le responsable du poste de travail précédent, ce dernier cesse temporairement ses activités. La production cellulaire est particulièrement bien adaptée à la production de petites séries aux caractéristiques différentes.

Qualité totale

Cette orientation, qui fut populaire dans les années 80, consiste à accorder la priorité absolue aux attentes et à la satisfaction du client (l'expression anglaise est « *Total Quality Management* »). Pour y arriver, l'entreprise doit se fixer les priorités suivantes : livrer un produit conforme aux attentes des clients, dans la quantité demandée et au lieu convenu, en respectant les délais, au moindre coût et dans le cadre de bonnes relations avec les clients. Enfin, les processus administratifs accompagnant la vente doivent causer le moins possible d'ennuis aux clients et leur être même d'une certaine utilité.

Réingénierie

Cette approche vise à redéfinir l'ensemble des processus de l'entreprise, à réorganiser ceux-ci autour de ce qui constitue les fondements de l'organisation et,

enfin, à supprimer les processus qui ne contribuent pas à l'atteinte des objectifs fixés. Cette méthode requiert de recenser toutes les dimensions des processus existant dans l'organisation, de les analyser et d'identifier leurs dysfonctionnements. Par la suite, on reconstruit les processus en éliminant les activités qui, de façon directe ou indirecte, n'apportent aucune valeur ou nuisent à la finalité recherchée en matière de productivité ou de qualité. Les modèles de réingénierie appliqués dans les entreprises visent généralement aussi à réduire les structures administratives pour en intégrer les fonctions dans les processus opérationnels et améliorer ainsi leur efficience.

Taylorisme

Ce mot fait référence à une méthode de gestion et d'organisation du travail exposée en détail dans les écrits de l'ingénieur américain F.W. Taylor. Elle a prédominé au cours du XXe siècle et comporte deux grandes caractéristiques. La première est une forte segmentation des processus de travail qui donne lieu à des tâches simples, parcellisées et très spécialisées. La seconde est la séparation rigoureuse entre les activités de conception (les ingénieurs), de contrôle des procédures (les cadres) et d'exécution des travaux (les ouvriers).

Cette forme d'organisation a facilité l'essor de la production de masse de produits homogènes, notamment dans le cadre du *fordisme*. Elle a cependant dû être partiellement modifiée au cours des dernières décennies, pour laisser plus de flexibilité organisationnelle, faciliter les rapports directs entre les divers services ou unités de travail, permettre la résolution plus rapide et efficace des problèmes et donner une plus grande marge de manœuvre opérationnelle aux salariés.

Références sommaires

Cattan, Michel, Nathalie Idrissi et Patrick Knockaert, *Maîtriser les processus de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 1998, 272 p.

Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, *Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail*, C.C.T.M., Montréal, 1996, 23 p.

David, Caroline et Sophie Savereux, *Les nouvelles organisations du travail*, collection Problèmes politiques et sociaux, La documentation française, Paris, décembre 2001, 83 p.

Doré, Michel, *Cahier d'outils sur l'organisation du travail et le travail en équipe*, Confédération des syndicats nationaux, Montréal, mai 2002, 184 p.

Kettinger, William, James Teng et Subashish, « Business Process Change, A study of Methodologies, Techniques and Tools », *MIS Quarterly*, vol. 21, n° 1, mars 1997.

Murray, Grégor, Jacques Bélanger, Anthony Giles et Paul-André Lapointe (sous la direction de), *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?* Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2004, 262 p.

**CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS
POUR AMÉLIORER
LA PRODUCTIVITÉ ET L'EMPLOI
*Recueil de cas vécus***

ABB inc. (Varennnes)

Concertation, changements technologiques et formation : des atouts compétitifs majeurs

1. Résumé

L'usine d'ABB inc. située à Varennes fabrique des transformateurs de grande puissance (1200 MVA, 765 kV), à raison de 40 à 50 par an (selon la grosseur) et emploie 322 employés, dont 265 sont syndiqués.

Près de 85 % de son chiffre d'affaires provient des États-Unis, contre seulement 15 % du marché canadien. Pendant plus d'une vingtaine d'années, Hydro-Québec a constitué le client principal de l'établissement qui a, depuis, diversifié sa clientèle pour faire face à une insuffisance de commandes, en se tournant notamment vers le marché américain. Par ailleurs, la compétition asiatique et celle de certains pays d'Amérique du Sud ont amené l'entreprise à réviser son organisation et ses processus de production, de façon à réduire ses coûts, à la recherche d'une plus grande efficacité.

Les changements organisationnels introduits ont consisté principalement à améliorer la technologie et le service à la clientèle, en s'appuyant notamment sur une plus grande implication des employés. La stratégie de gestion mise en œuvre chez ABB inc. Varennes s'est articulée autour de trois axes qui sont :

- la concertation patronale-syndicale;
- le perfectionnement des employés;
- la mise en œuvre d'un modèle de gestion centrée sur l'implication des salariés, pour les décisions reliées au travail à travers une méthode opérationnelle structurée.

Les changements apportés ont entraîné une amélioration patente, tant sur le plan du respect des échéances de livraison des produits aux clients, de la productivité que de la qualité de fabrication.

2. Présentation sommaire de l'établissement

L'entreprise est une division du Groupe ABB inc.¹. Sa mission est de fabriquer de gros transformateurs (1200 MVA, 765 kV). Ses produits se caractérisent par une grande complexité et l'établissement emploie un personnel d'usine doté d'une grande compétence technique. Sa production annuelle est de l'ordre de 40 à 50 transformateurs par an.

Aujourd'hui, l'établissement compte une clientèle plus diversifiée, composée notamment d'entreprises de production, de transport et de distribution de l'électricité².

Les salariés de l'usine de Varennes ont adhéré au Syndicat des métallos, affilié à la Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec (FTQ).

Les structures principales qui composent l'organisation sont les suivantes : la direction générale, les ressources humaines, la comptabilité,

le déploiement de la qualité, les services de support (approvisionnement, support à la clientèle), l'ingénierie, la production, l'atelier des cuves et l'entretien.

Le recentrage réalisé par l'entreprise sur les activités principales, et pour lesquelles l'investissement était, aux yeux de la haute direction, le plus justifié, visait surtout à améliorer la productivité et réduire les coûts, tout en maintenant de très hauts standards de qualité.

3. Environnement au sein duquel se déroulent les changements

Le marché canadien s'affaiblit et l'entreprise fait ainsi face à une insuffisance de commandes, après avoir bénéficié de l'existence d'un client majeur, Hydro-Québec et ce, durant 25 ans. Elle fut donc contrainte de diversifier son marché et de « courtiser » une nouvelle clientèle. La conquête du marché américain a nécessité la révision de l'organisation en place et des processus de production, en vue de s'adapter à une nouvelle clientèle aux attentes différentes. Par ailleurs, la concurrence asiatique et celle de certains pays d'Amérique du Sud s'installent, obligeant l'entreprise à faire face à cette nouvelle réalité. Pour demeurer compétitive, l'entreprise doit réduire ses coûts et augmenter sa productivité. Elle doit aussi fournir un produit plus performant sur le plan technologique.

4. Présentation des changements organisationnels généraux

Les changements introduits dans l'organisation générale ont revêtu

plusieurs aspects. Ils ont porté, d'une part, sur le développement et l'implantation de nouvelles technologies. L'adaptation au marché américain a nécessité d'accroître les capacités d'interaction de l'équipe technique et la révision de l'ensemble des processus de production (fabrication, essais, mode de supervision, mode de formation). Cela a permis de mieux répondre aux attentes des nouveaux clients.

D'autre part, les changements ont visé à mieux satisfaire les exigences de livraison à temps, ce qui est un facteur critique dans cette industrie. En toile de fond, une véritable stratégie de gestion a été mise en œuvre chez ABB inc. (Varennnes). Elle s'articule autour des volets suivants :

- un recours à de bonnes méthodes et de bons outils de travail;
- une modification du modèle opérationnel pour le recentrer sur l'importance des objectifs à court et à moyen termes, en y impliquant les employés;
- une compréhension et une meilleure utilisation de l'impact d'une relation efficace entre les travailleurs eux-mêmes, et entre les travailleurs et leurs superviseurs.

5. Caractéristiques des changements dans l'organisation du travail

Plusieurs objectifs sous-tendent les changements introduits dans l'organisation du travail. On cherche, entre autres, à diminuer les coûts en réduisant notamment les temps de

production et à livrer les produits « à temps » aux clients, en respectant le délai à chaque étape de fabrication.

Le principal enjeu chez ABB inc. (Varennnes) consiste donc à produire à ces conditions, en vue de dégager des marges de profit et fidéliser les clients. L'amélioration de la productivité s'avère, en pareil contexte, une condition importante à l'atteinte de ces objectifs.

Les changements introduits dans l'organisation du travail s'articulent autour de trois aspects principaux : une réorganisation structurelle favorisant le respect des temps en impliquant les employés, la réduction des stocks et l'utilisation de la méthode « Kaizen » dans des secteurs spécifiques.

Ils ont d'abord consisté en une réorganisation de l'usine, désormais divisée en quatre secteurs. Les quatre responsables de secteurs voyaient ainsi leurs responsabilités s'accroître, incluant l'organisation des quarts de travail et le maintien d'une discipline de travail, au moyen d'une méthode opérationnelle plus structurée et participative, axée sur l'objectif de livrer toujours à temps, à l'étape suivante.

Le deuxième changement a porté sur la recherche du « stock zéro » et le troisième, sur l'usage de la méthode « Kaizen » pour améliorer le fonctionnement de certains secteurs spécifiques.

Les trois « Kaizen » réalisés à ce jour ont porté successivement sur l'amélioration de l'efficacité et de la productivité dans l'exécution des

opérations de cufrage, d'expédition et d'empilage des noyaux³. Ils ont aussi porté sur l'augmentation de la capacité de la machine coupe-acier.

6. Introduction et adaptation aux changements dans l'organisation du travail

La stratégie développée par la direction en vue d'introduire des changements dans son fonctionnement général s'articule autour de trois facteurs clés : la concertation patronale-syndicale, le perfectionnement continu des employés et la mise en œuvre d'un modèle de gestion, où le personnel joue un rôle plus important dans les décisions reliées au travail.

La direction sollicite en général l'adhésion du syndicat et des employés, aux changements organisationnels à introduire. À cet égard, des rencontres régulières ont lieu entre la direction et le syndicat ainsi qu'avec l'ensemble du personnel. Ces rencontres sont des occasions pour informer les salariés et leurs représentants de la marche de l'établissement et des défis à relever et pour favoriser leur implication dans les objectifs poursuivis par l'organisation.

La formation des employés constitue un facteur important pour l'introduction et le maintien des changements organisationnels.

Le modèle de gestion centré sur l'implication des travailleurs, pour les décisions reliées au travail à travers une méthode opérationnelle structurée, constitue l'élément majeur de l'amélioration de l'efficacité mise en

œuvre chez ABB inc. (Varennnes). Il accorde une place importante aux employés dans l'atteinte des objectifs visés et favorise la prise en charge, par les travailleurs, des éléments reliés à leurs tâches, telles que la qualité, les méthodes, la productivité et la livraison à temps.

De façon schématique, ce modèle préconise que l'efficacité organisationnelle dépendra principalement de la synergie entre trois facteurs, soit :

- les outils et méthodes (moyens mis à la disposition des employés);
- la relation entre la direction et le personnel (créatrice d'énergie positive);
- les cibles et les échéances visées (donnant du sens aux actions).

Pour le premier aspect, les produits fabriqués par ABB inc. (Varennnes) sont d'un niveau de complexité tel que les employés doivent nécessairement être régulièrement tenus informés des innovations technologiques et formés en permanence dans le domaine d'activité. Les outils et les méthodes de production doivent être révisés régulièrement pour faciliter l'exécution du travail selon les standards établis.

Pour le second aspect, les nombreuses rencontres, entre la direction et les employés, contribuent fortement à mobiliser ces derniers autour des objectifs de l'entreprise. Les responsabilités additionnelles des employés pour le contrôle de la qualité des produits et la grande place accordée à l'autocontrôle traduisent aussi la qualité de la relation entre la direction et le personnel, basée sur la confiance et l'engagement

récioproques. Un projet-pilote a été mené pour définir comment développer une relation efficace et productive dans les équipes de travail.

Pour le troisième aspect, l'atteinte des cibles de performances contribue autant à améliorer la réputation de la compagnie qu'à rejoindre l'esprit de défi des salariés.

La stratégie de gestion développée par l'établissement considère le potentiel humain comme sa principale richesse et un avantage compétitif majeur. Les efforts sont, dès lors, beaucoup plus dirigés vers la réduction des coûts ainsi que l'amélioration de la productivité et de la qualité, en collaboration avec les employés.

7. Résultats des changements dans l'organisation du travail

Les changements instaurés dans le fonctionnement de ABB inc. (Varennnes) ont fait apparaître une amélioration patente, notamment au regard du respect des échéances de livraison des produits, de la productivité et de la qualité de fabrication. L'entreprise atteint aujourd'hui son objectif de livraison à temps des produits aux clients, un objectif considéré comme prioritaire et un élément clé de sa stratégie d'affaires.

La productivité s'est également améliorée dans plusieurs secteurs, particulièrement au bobinage et sur les lignes d'assemblage. Au bobinage, la production a fait un bond important. Alors qu'on produisait seulement quatre bobines par semaine, avec des heures supplémentaires, voilà qu'on en produit aujourd'hui sept ou huit par

semaine, plus facilement et avec moins d'heures supplémentaires. Sur les lignes d'assemblage, la productivité a augmenté de 30 % avec huit employés en moins.

La reprise de travaux a aussi diminué de façon importante. En dépit d'un marché très compétitif, les commandes arrivent, témoignant de la confiance des clients envers la qualité des produits et des services offerts par la compagnie.

L'utilisation de la méthode « Kaizen » et l'implication des employés dans l'amélioration continue des produits et dans le fonctionnement de l'entreprise ont sans doute permis ou favorisé l'atteinte de ces résultats. La stratégie de gestion déployée par ABB inc. (Varennnes) favorise la participation des employés au processus de décision relié au travail et contribue fortement à améliorer l'efficacité attendue et ce, grâce à de bonnes communications au sein de l'établissement.

8. Principaux enseignements

Chez ABB inc. (Varennnes), on est convaincu d'être sur la bonne voie pour réduire les coûts, en optimisant la productivité et en s'appuyant sur l'implication des travailleurs dans l'atteinte des objectifs de l'établissement. L'entreprise entend offrir à tous ses employés des possibilités de développer leurs connaissances et leurs habiletés, encourageant à la fois l'initiative personnelle et l'esprit d'entreprise et cherchant à créer un environnement de travail stimulant, valorisant et motivant. En retour, ABB inc. (Varennnes) s'attend à voir

l'établissement enregistrer des performances encore meilleures pour maintenir sa position concurrentielle.

L'entreprise retient, par ailleurs, l'importance de disposer d'une bonne organisation du travail, compte tenu de l'effet de cette dernière sur l'efficacité et l'efficience attendues. L'accent est mis sur le développement de l'autonomie au travail, considérée comme un important facteur de performance.

9. Informations complémentaires

Personnes rencontrées : messieurs Denis Roy, vice-président, Division des transformateurs de puissance, Mario Trottier (syndicat des employés d'usine) et Richard Petit (syndicat des employés de bureau).

Entrevue et rédaction réalisées par Mustapha Bettache, Direction des innovations en milieu de travail (le 10 juin et le 13 septembre 2004).

-
1. Le Groupe ABB inc. s'est formé en 1988 lors de la fusion des entreprises Asea de Suède (créée en 1883) et BBC Brown Boveri de Suisse (créée en 1891).
 2. On pense ici, par exemple, à Hydro-Québec, Manitoba Hydro, Hydro One pour ce qui est du Canada et TVA (Tennessee Valley Authority), APS (Arizona Public Services), Energy, National Grid, Progress Energy, Ameren, AEP, pour le marché américain.
 3. Cela a nécessité l'envoi en Allemagne de quatre employés durant trois semaines.

Alcoa - Aluminerie (Deschambault)

Des équipes de travail et des méthodes de gestion participative favorisent l'amélioration continue de la productivité

1. Résumé

L'aluminerie de Deschambault est une usine d'aluminium de première fusion. Sa construction a débuté en 1989 et elle est entrée en activité en 1992. Elle emploie aujourd'hui 560 personnes qui ne sont pas syndiquées. Elle appartient à la multinationale Alcoa¹, le plus grand producteur mondial d'aluminium.

Pour accroître la productivité de l'usine, la direction a établi des rapports de coopération avec les employés, ce qui favorise l'amélioration continue des méthodes de production et de la qualité des produits.

L'aluminerie utilise, à cette fin, le système « *Alcoa Business System* » (ABS) qui permet une communication fluide et ouverte entre les employés de l'usine. Ce système leur permet de participer activement à l'amélioration des processus de production et d'y faire valoir leurs commentaires pour hausser la productivité.

Des équipes de travail et des comités regroupant des salariés et des gestionnaires constituent les éléments clés des mécanismes de résolution de problèmes se présentant dans l'établissement.

Ces méthodes de gestion participative et une organisation du travail centrée sur les objectifs du programme ABS ont permis d'accroître la productivité de l'usine et d'améliorer la gestion des matières recyclables.

2. Environnement au sein duquel se déroulent les changements

L'aluminerie de Deschambault est une usine de première fusion de ce métal léger. Cinq facteurs influencent la croissance de cette industrie : les préoccupations environnementales, le coût de l'énergie, la recherche et le développement, la concurrence des autres métaux et le recyclage de l'aluminium.

L'usine doit tenir compte de ces facteurs pour demeurer concurrentielle. Des actions concertées entre les employés et les membres de la direction font partie des méthodes de gestion utilisées. En effet, on compte surtout sur l'implication des salariés dans l'organisation du travail pour accroître la productivité de l'usine.

3. Présentation des changements organisationnels généraux

Depuis son ouverture en 1992, l'établissement a misé sur une organisation du travail qui permet la participation directe des employés au processus d'amélioration continue des méthodes de production et de la qualité².

Le système ABS a été élaboré pour appuyer une telle démarche. Cette méthode de gestion comprend trois axes : fabriquer selon les besoins, éliminer le gaspillage et donner aux

employés un rôle moteur dans l'amélioration des processus.

Axée sur la satisfaction des besoins de la clientèle, la fabrication requiert des communications claires et faciles dans l'usine. Il faut aussi que les délais de production soient bien connus et respectés et que les mécanismes d'approvisionnement soient adaptés à cette production à flux tendus³. Enfin, il faut que les indicateurs de performance donnent un reflet rapide et précis de l'évolution de la situation dans l'aluminerie.

Par ailleurs, l'information doit aisément circuler entre toutes les parties concernées pour aider constamment les équipes de travail à réduire le gaspillage. Cela nécessite une diminution constante des erreurs de production et des rejets des matériaux consommés.

Enfin, les salariés ont un rôle central à jouer par rapport au programme d'amélioration continue. Celui-ci repose sur leur implication dans la résolution des problèmes et la mise en place de nouveaux procédés ainsi que sur la polyvalence et le sens des responsabilités.

4. Caractéristiques de l'organisation du travail

La capacité maximale de production de l'usine fut atteinte quelques années seulement après son démarrage. C'est pourquoi des comités sectoriels, qui regroupent plusieurs équipes de production, ont très tôt été mis sur pied, de manière à ce que les employés, de concert avec la direction, puissent proposer des améliorations aux façons de faire.

L'établissement compte trois niveaux de prise de décision : les équipes d'opérateurs, les chefs de section et la direction de l'établissement. Les actions concertées et la participation se concrétisent surtout dans les équipes de travail intégrées puisque chacune est responsable de la gestion interne de l'ensemble de ses tâches.

Ainsi, les membres décident entre eux de la réalisation des mandats relatifs à la sécurité, à la gestion des horaires de travail, à la formation, à l'entretien des équipements, au maintien de la qualité des produits, au respect du budget ainsi qu'à la gestion de la production.

Les opérations sont ainsi décentralisées. Les décisions sur la gestion des flux de production sont prises par le niveau hiérarchique le plus approprié et le plus apte à apporter des changements bénéfiques à la hausse de la productivité.

Les équipes de travail comprennent de douze à quinze membres ayant des compétences techniques similaires. Leurs décisions internes sont prises en fonction des valeurs de l'usine, notamment celles de l'esprit d'initiative, de la flexibilité et de la nécessité de s'adapter aux changements.

Chaque équipe réalise ses mandats à sa manière, tout en respectant les objectifs de production et d'affaires de l'usine qui relèvent de la direction générale. Les équipes sont placées sous la responsabilité de chefs de section. Ceux-ci interviennent pour faciliter la communication et la médiation dans la résolution des problèmes qui peuvent se poser par

rapport à la distribution des tâches et leur exécution.

Par ailleurs, des comités sectoriels sont formés de membres provenant d'équipes différentes, afin de revoir de manière plus globale, les façons de faire et de chercher des améliorations possibles. Il existe un grand nombre de tels comités, si bien que chaque employé peut participer à celui qui répond le plus à ses intérêts et sa motivation.

Par exemple, le comité sectoriel de l'électrolyse a complété une révision de ses opérations. Le but recherché consistait à améliorer la stabilité du procédé, réduire le taux de fer dans le métal de même que les émissions de gaz à effet de serre (GES). Cela permet d'obtenir une meilleure qualité du métal à fondre pour la production d'alliages qui donnent une plus grande valeur ajoutée au produit. Un tel mandat permet aussi de mieux comprendre la nature des besoins des équipes de travail qui se retrouvent en amont et en aval de ce processus.

5. Introduction et adaptation aux changements dans l'organisation du travail

La formation continue est un outil très utilisé dans l'usine pour introduire des changements et s'y adapter.

Elle intervient dès l'embauche, d'autant plus que 96 % des employés de production recrutés lors du démarrage de l'entreprise n'avaient pas d'expérience dans le domaine de l'aluminium. Dès lors, l'usine s'est engagée à les former par des cours développés à l'interne et des formations dispensées à l'extérieur de

l'établissement (colloques, forums, séminaires internationaux).

Depuis 1992, 420 000 heures de formation et de perfectionnement ont été données, ce qui représente environ 50 heures par employé sur une base annuelle. De plus, on rencontre chacun des employés deux fois par année afin de discuter de l'évaluation de son rendement ainsi que des possibilités de développement professionnel.

Les équipes sont également rencontrées toutes les six semaines. Enfin, chaque vendredi après-midi, le directeur de l'usine fait le tour pour prendre le pouls du personnel et évaluer le climat organisationnel dans l'usine.

Le développement des compétences porte sur les habiletés techniques reliées aux activités de production. Il vise aussi l'apprentissage d'habiletés nécessaires au fonctionnement en équipe au regard de la gestion des opérations, par exemple, en ce qui concerne l'entretien de l'équipement et l'élaboration des horaires de travail.

Pour faciliter le maintien d'un esprit d'équipe dans toute l'usine et pour que tous connaissent l'évolution de l'environnement, de nombreux outils de communication ont été mis en place, tels que des notes de service, des réunions, des courriels et l'intranet.

6. Résultats de l'effort continu d'amélioration de l'organisation

L'amélioration des méthodes de travail a fait augmenter la production de

20 %, avec le même nombre d'employés et sans changer d'équipement.

En outre, ces pratiques participatives ont permis de hausser la production du métal à valeur ajoutée de 50 à 65 % entre 2003 et 2004, dont 10 % était du métal de qualité supérieure.

Une gestion efficace des stocks a aussi permis d'améliorer le pourcentage de livraisons faites dans les délais prévus. Ce taux est ainsi passé de 66 % en 2000 à 92 % en 2003.

Enfin, l'aluminerie de Deschambault est la première usine d'aluminium au Québec à avoir obtenu la certification ISO 9002 pour l'ensemble de ses opérations. Elle est aussi la première sur le plan canadien à avoir obtenu sa certification ISO 14001. Les employés et la direction considèrent que la protection de l'environnement est directement liée à la gestion efficace des ressources. Les méthodes de travail développées à l'usine ont réduit le gaspillage et amélioré le recyclage des matériaux résiduels⁴.

7. Principaux enseignements

Le système d'amélioration continue ABS a permis à l'entreprise d'augmenter sa productivité tout en maintenant des conditions de travail intéressantes pour les salariés. Afin de maintenir un dynamisme permettant d'entretenir des changements continus, les employés sont régulièrement informés des objectifs stratégiques de l'entreprise pour qu'ils en tiennent compte dans leurs décisions d'équipe autonome.

À ce titre, des conférences sont organisées pour maintenir ce dynamisme dans l'usine. Cela permet au personnel de comprendre dans quelle direction l'entreprise se dirige à court et à moyen termes sur le plan des objectifs d'affaires.

Comme cette aluminerie est de petite taille, elle doit faire des efforts constants pour maintenir sa position concurrentielle⁵. Dans le cas de l'usine de Deschambault, cela signifie qu'il faut trouver des façons d'améliorer la qualité des alliages et d'augmenter leur valeur ajoutée.

8. Informations complémentaires

Personne rencontrée : monsieur Mariano Côté, administrateur des ressources humaines et de la santé-sécurité du travail.

Entrevue réalisée par Alexis Labrosse et Pascal-André Dessureault, Direction de la recherche et de l'évaluation (décembre 2004). Rédaction faite par Pascal-André Dessureault (décembre 2004).

-
1. Le groupe Alcoa emploie près de 129 000 personnes dans 350 usines, réparties dans 38 pays. Les revenus annuels du groupe s'élèvent à 20,3 milliards de dollars canadiens. Ses activités visent l'extraction, la transformation et la fabrication de produits d'aluminium, destinés aux secteurs de l'aérospatiale, du transport en commun, de l'automobile et de l'emballage.
 2. Pour en savoir plus sur cette usine, on peut se rapporter à une étude de cas publiée par le ministère du Travail, peu après son ouverture. Voir : Dalil Maschino, « Luralco », *Le marché du Travail*, vol. 15, n° 6, 1995, p. 11-14.

-
3. Voir la définition de « flux tendus » dans la deuxième partie du premier texte du recueil « Définitions de quelques pratiques courantes ».
 4. Par exemple, les palettes sont recyclées sous forme de tables de pique-nique pour enfants.
 5. Notre interlocuteur a fait la comparaison suivante : « Tout comme Martin St-Louis du Lightning de Tampa Bay, un joueur de petite taille peut tout de même parvenir à se démarquer ».

Barry Callebaut AG Canada inc. (Saint-Hyacinthe)

Innovations technologiques dans un contexte de concertation patronale-syndicale

1. Résumé

Barry Callebaut AG Canada inc.¹, le plus important producteur de chocolat au monde², produit pour des clients industriels œuvrant dans l'industrie alimentaire.

L'usine de Saint-Hyacinthe, l'une des plus grosses usines de Barry Callebaut AG Canada inc. dans le monde, a la plus grande capacité³ de fabrication de produits industriels de chocolat au Canada et aux États-Unis. Elle exporte vers ce dernier pays environ 90 % de sa production⁴. Elle compte environ 450 employés (sur 600) qui sont syndiqués et affiliés à la CSN⁵.

Le processus de production, qui requiert des investissements importants en équipements, est fortement automatisé. Le programme de modernisation des installations et des procédés entrepris par cette firme a des effets sur l'organisation du travail, les modalités d'encadrement du personnel et la formation en emploi.

Pour effectuer ces transformations sans nuire à un climat de travail favorable à la productivité, la direction de l'usine et celle du syndicat ont choisi de s'engager sur la voie de la concertation. Elle se traduit notamment par une négociation

continue sur divers changements qui concernent l'organisation du travail.

2. Environnement au sein duquel se déroulent les changements

Les exigences de plus en plus complexes et changeantes des clients et l'accroissement de la concurrence nécessitent une adaptation rapide à cette nouvelle réalité.

L'entreprise a donc dû améliorer l'automatisation de ses procédés de fabrication et moderniser son équipement pour assurer la productivité des installations et accroître sa réactivité. Elle veut aussi devenir la référence au sein du groupe Barry Callebaut AG Canada inc.

Les changements technologiques qui seront introduits entraîneront aussi des modifications importantes dans l'organisation du travail comme le réaménagement des postes de travail, le renforcement du travail en équipe, l'amélioration continue des processus et l'accroissement de la polyvalence.

3. Présentation des changements organisationnels généraux

Les principaux changements organisationnels portent sur :

- la modernisation de l'usine par l'introduction de nouvelles technologies, notamment pour accroître la flexibilité de la ligne de production de chocolat;
- l'élaboration de nouveaux profils de compétences des gestionnaires;
- l'augmentation des responsabilités des employés à l'égard de

l'entretien préventif de leurs équipements;

- la création, à titre expérimental, d'une équipe de travail « volante » affectée aux remplacements des vacances et aux surcroûts temporaires de travail lors de périodes de pointe;
- l'amélioration des pratiques en santé et en sécurité du travail pour renforcer la prévention;
- le renforcement de la polyvalence des employés, notamment par la formation;
- la diffusion de nouvelles valeurs au sein de l'organisation et le développement d'une concertation patronale-syndicale.

4. Quelques précisions sur les changements organisationnels

Les nouvelles orientations mises de l'avant par l'entreprise placent la sécurité de l'environnement de travail parmi les orientations prioritaires. À cette fin, des programmes de promotion de santé et de sécurité du travail ont été mis sur pied et un plan de mesures d'urgence et d'évacuation a été élaboré. D'autre part, une équipe d'ergonomie a été mise en place et la direction de l'entreprise prévoit lancer un « Kaizen » ergonomique⁶. Des mesures de prévention vont prochainement être renforcées, telles que le cadenassage et le travail en hauteur et dans les espaces clos.

Par ailleurs, divers comités seront bientôt instaurés pour faciliter la participation des salariés dans divers domaines tels que la santé et la

sécurité du travail, la qualité et l'amélioration continue des processus.

5. Introduction et adaptation aux changements dans l'organisation du travail

La stratégie développée par Barry Callebaut AG Canada inc. pour introduire des changements organisationnels s'articule autour de plusieurs axes qui ont réduit les résistances traditionnelles aux changements, associé l'ensemble du personnel à l'introduction des nouvelles pratiques et facilité la compréhension des objectifs visés.

En premier lieu, de nouvelles valeurs ont été mises de l'avant par la direction, facilitant ainsi la diffusion de la vision de l'entreprise parmi les employés⁷.

Ensuite, la concertation patronale-syndicale a été renforcée. À cette fin, les parties ont suivi conjointement, en novembre 2003, un séminaire portant sur les valeurs et les comportements à promouvoir pour faciliter le maintien d'une démarche concertée⁸.

La concertation a donné lieu à la signature, en 2004, d'une convention collective de cinq ans, la précédente ayant duré sept ans. En outre, les deux parties ont recours à des méthodes de négociation basée sur les intérêts et de résolution conjointe de problèmes.

Ceci a facilité l'adhésion du syndicat aux décisions concernant les changements introduits dans la compagnie. À ce titre, pour maintenir une relation de confiance, les parties

ont ainsi convenu de partager les renseignements sur plusieurs sujets.

À titre d'exemple, mentionnons l'environnement concurrentiel, les états financiers de l'usine de Saint-Hyacinthe et du siège social, les plans d'affaires, la mise en place de la vision de l'organisation, les données statistiques sur la productivité et les projets d'investissements.

Par ailleurs, l'introduction de nouveaux procédés de fabrication a requis plus de polyvalence de la part des employés. Cela a nécessité des consultants externes pour mettre en place et réaliser des programmes de formation. En outre, on a créé un poste de coordonnateur de la formation pour l'usine et un comité de formation.

Enfin, la compagnie a convenu avec les responsables du syndicat de maintenir, pour la durée de la convention collective, un plancher d'emplois qui s'applique aux salariés les plus anciens, détenteurs d'un poste régulier et qui ont complété leur période de probation⁹.

6. Résultats

L'entreprise est en voie de terminer la modernisation de son équipement sans avoir rencontré de difficultés majeures.

Le nombre limité de griefs face à l'introduction des changements illustre la faible résistance à ces derniers et la volonté du personnel et du syndicat de contribuer au succès de l'implantation de ces mesures qui permettent d'améliorer la productivité de l'usine.

7. Principaux enseignements

Les enseignements majeurs qui semblent résulter des changements apportés à l'organisation générale de Barry Callebaut AG Canada inc. sont :

- de bonnes relations du travail, qui sont liées à la concertation patronale-syndicale et facilitent l'implantation et l'adoption des changements organisationnels;
- la participation des employés aux processus de changements qui accélère l'adoption des nouvelles pratiques de travail.

8. Informations complémentaires

Personnes rencontrées : messieurs Daniel Langlois, directeur des ressources humaines et Martin Blanchard, président du syndicat.

Entrevue et rédaction réalisées par Rose-Marie Étienne et Mustapha Bettache (décembre 2004).

-
1. Le groupe Barry Callebaut AG Canada inc. est une corporation suisse, leader mondial de chocolat de couverture avec 33 usines réparties dans plus de douze pays.
 2. Le groupe Barry Callebaut AG Canada inc. est né de la fusion, survenue en 1997, entre Barry, créé à Londres en 1842, et la société belge de fabrication de chocolat Callebaut, fondée en 1850.
 3. L'usine de Saint-Hyacinthe produit en moyenne 335 tonnes de chocolat par jour, en transformant les fèves en liqueur de cacao.
 4. L'usine de Saint-Hyacinthe approvisionne en chocolat des entreprises comme Culinar, Nabisco, Christie, Kraft, Biscuits Leclerc et l'industrie laitière et artisanale.

-
5. Confédération des syndicats nationaux.
 6. Pour une définition de « Kaizen », se rapporter à la première partie du recueil « Définitions de quelques pratiques courantes ».
 7. Les valeurs prônées par l'entreprise sont :
 - a) orientation client : s'efforcer de fournir des produits et des solutions de grande qualité en fondant chaque relation client sur le partenariat;
 - b) passion : être fier et enthousiaste de notre travail, croire en ce que fait l'entreprise et en tirer notre motivation;
 - c) esprit d'entreprise : rechercher et explorer de façon proactive des possibilités d'innover et prendre des risques calculés pour améliorer les résultats;
 - d) esprit d'équipe : partager les objectifs de performance et de travail communs, sachant que leurs réalisations passent par l'encouragement, la responsabilisation ainsi que par l'entraide;
 - e) intégrité : être direct, honnête et ouvert; promouvoir la loyauté, l'équité et la diversité.
 8. Ce séminaire de deux jours a été offert par le ministère du Travail.
 9. Si des événements mettaient en danger la position concurrentielle de l'entreprise, et que ces événements avaient un effet sur l'emploi, les parties s'entendent pour établir conjointement un nouveau plancher d'emplois convenable.

Bridgestone/Firestone Canada inc. (Joliette)

***Une approche convergente :
concertation, santé et sécurité du
travail et amélioration de la
compétitivité***

1. Résumé

L'usine Bridgestone/Firestone Canada inc., située à Joliette, produit une grande variété de pneus pour les véhicules automobiles¹. Elle emploie 1 250 personnes. Le personnel d'usine est syndiqué². La production³ quotidienne de 15 000 pneus de 53 modèles nécessite que l'usine fonctionne sans arrêt, 7 jours par semaine, 24 heures par jour, avec quatre équipes de travail réparties sur deux périodes de 12 heures.

Pour obtenir du siège social des mandats de production, l'usine doit se maintenir parmi les meilleurs établissements de la compagnie en Amérique du Nord et du Sud sur le plan de la productivité, de la qualité et du respect des délais de production, tout en maintenant des relations du travail sans conflit majeur.

À cette fin, l'usine de Joliette vise constamment à diminuer les coûts attribuables à l'inefficacité, aux gaspillages et aux pertes de temps. Pour mettre en œuvre cette démarche d'amélioration continue, la direction de l'usine et celle du syndicat ont convenu, depuis 2000, de développer la concertation dans leurs rapports collectifs du travail.

Dans ce contexte, la santé et la sécurité du travail (SST) a joué un rôle particulier depuis 2001, et ce, pour deux raisons. Tout d'abord, elle constitue le premier domaine d'application élargie de la concertation patronale-syndicale. Ensuite, elle permet de réduire les coûts tout en montrant aux salariés que l'amélioration continue de la productivité ne se fait pas au détriment de la qualité des conditions quotidiennes de travail.

Les résultats positifs n'ont pas tardé à se faire sentir. Par exemple, le taux d'incidence (indice OSHA) a diminué de 29 % en 2002, puis de 35 % en 2003⁴.

2. Environnement au sein duquel se déroulent les changements

L'usine de Joliette a débuté ses opérations en 1965 et comptait, dès 1966, 360 employés⁵. Le groupe Bridgestone/Firestone Canada inc. occupe maintenant 18,9 % du marché mondial du pneu, avec 45 usines et 65 autres pour les produits de caoutchouc, dont 16 sont localisées en Amérique du Nord et du Sud. La production peut être transférée et répartie selon la compétitivité des établissements.

Du début des années 70 jusqu'à la fin des années 90, les relations du travail à l'usine de Joliette étaient plus marquées par la confrontation que par le dialogue. Les grèves, au nombre de cinq⁶, les nombreux arbitrages de griefs, les différends portés devant les instances du travail prédominaient sur les démarches conjointes de résolution des problèmes.

En 1999, les deux parties ont convenu d'utiliser la méthode de négociation basée sur les intérêts pour renouveler leur convention collective. Les objectifs poursuivis étaient d'éviter un conflit, d'améliorer le dialogue patronal-syndical, de convenir des éléments essentiels pour en faire l'une des usines les plus performantes du groupe Bridgestone/Firestone en Amérique du Nord et de maintenir les emplois. L'entente fut renouvelée pour une période de six ans.

Les parties réalisèrent qu'il leur fallait désormais résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentaient, sans attendre de tenter de les régler au moment de la négociation de la convention collective.

La négociation continue s'imposa alors comme une nécessité. Donc, les parties décidèrent, en 2000, d'orienter leurs relations du travail vers la concertation. Désormais, elles allaient tenter de centrer leurs énergies sur les enjeux importants et faire l'effort de comprendre leurs intérêts légitimes respectifs pour mettre ainsi l'accent sur la résolution conjointe de leurs problèmes.

Le partage accru de l'information est aussi devenu un impératif pour qu'un dialogue fluide favorise la résolution des problèmes. L'un des objectifs, pour 2004-2005, consiste à maintenir des échanges réguliers d'information sur leurs réalisations en matière de santé et de sécurité dans les cinq secteurs de l'entreprise. Enfin, les comités mixtes en santé et sécurité du travail (SST) furent établis avec la participation de représentants de la direction qui disposent d'un pouvoir

décisionnel dans le cadre de la gestion de l'établissement.

La santé et la sécurité des travailleurs a été le premier domaine où ce nouveau modèle relationnel fut mis en application. Le bon sens et la cohérence qu'exige le développement de la concertation sont particulièrement importants pour l'atteinte de résultats concrets et le renforcement de la confiance des salariés dans une démarche conjointe en santé et sécurité.

3. Brève description du processus de production

L'usine est divisée en cinq sections qui fonctionnent comme autant d'établissements distincts avec des besoins, des réalités et des risques propres à chacun de leur domaine d'activité : le secteur du mélange, de la fabrication des composantes des pneus, de l'assemblage, de la vulcanisation ainsi que de l'inspection et de l'entreposage. Ces sections diffèrent aussi par leur processus de travail et la nature de certains risques, associés aux tâches qui leur sont caractéristiques. Leurs besoins en matière de SST sont donc différents.

Chaque classe d'emploi a une description des règles à respecter en matière de SST. Elles sont expliquées aux employés par leurs pairs ou leur superviseur en même temps que l'ensemble des procédures de travail. D'autres sujets d'ordre plus technique, tels que le verrouillage, le port d'équipements de protection individuelle (lunettes et bouchons pour les oreilles) et le travail en espace clos font aussi l'objet de sessions de formation.

4. Résumé des changements organisationnels en SST

Un comité central de santé et de sécurité du travail coordonne toute la politique en cette matière. Il comprend cinq représentants syndicaux élus et cinq représentants de la direction en autorité. Depuis 2002, onze comités sectoriels ont été créés. Chacun d'eux est composé de deux superviseurs, deux adjoints, des salariés syndiqués et du chef de secteur.

Tous ces comités siègent une fois par mois et les rencontres durent quatre heures dans chacun des secteurs. De plus, ils font le suivi hebdomadaire des changements à apporter.

Par conséquent, les chefs de secteur et les superviseurs font maintenant quotidiennement de la prévention en SST. Au total, au-delà de 80 personnes représentant la direction et plus de 40 personnes au niveau syndical s'occupent maintenant de la santé et de la sécurité du travail.

Du côté syndical, il y a un représentant en SST par équipe de travail qui agit à titre d'adjoint au superviseur, formant ainsi un « tandem de sécurité⁷ ». Tous les superviseurs ont maintenant des mandats à réaliser au regard de la santé et de la sécurité du travail. Avec leur adjoint, ils participent à l'audit et à l'inspection des lieux et à la détection des dangers associés aux tâches. Ils éduquent quant au port des équipements de protection et informent relativement à l'application des procédures de verrouillage et de « cadenassage ».

5. Introduction et adaptation aux changements en SST

Au début, une partie des salariés craignait que la concertation en matière de SST permette surtout de régler les problèmes ne préoccupant que la direction. De leur côté, les superviseurs estimaient que les responsabilités nouvelles qui leur incombaient ne faisaient pas partie de leur rôle traditionnel.

Toutefois, les résultats obtenus ont entraîné l'adhésion croissante de l'ensemble du personnel. Ces derniers assistent volontairement aux réunions. En outre, la méfiance initiale, manifestée par les superviseurs lors de l'introduction des changements, a fait place à la collaboration et à l'amélioration du climat de travail.

Au début des années 2000, plus de 76 dossiers de griefs étaient en conciliation. À la fin de 2002, tous ces litiges furent réglés pratiquement à l'amiable, dans le cadre d'un processus continu de conciliation à l'interne. Dans l'ensemble, les problèmes en SST se règlent au quotidien sur les lieux du travail.

La direction de l'usine accorde maintenant un budget de SST à chaque chef de secteur. Une partie est allouée au comité sectoriel de SST et l'autre part sert à régler des problèmes imprévus. Les priorités à traiter sont choisies de façon paritaire et une partie des dépenses se fait là où elles sont perçues comme utiles de la part des salariés et des chefs de secteur.

Enfin, la SST a été élargie pour tenir compte du confort des salariés dans

leur environnement au travail. Elle a ainsi rejoint des pratiques nouvelles, développées dans le cadre de l'amélioration continue des processus de production. Elle s'inscrit aussi en complémentarité avec l'approche générale adoptée sur le plan des relations du travail, notamment avec la mise sur pied du comité mixte d'intérêts mutuels en 2003.

6. Les résultats obtenus

Autrefois, une part importante des différends en SST entre les parties patronale et syndicale aboutissaient devant la Commission des lésions professionnelles. Avec l'approche adoptée depuis 2002, les parties ont accès aux mêmes éléments pour prendre les décisions et les dossiers litigieux sont résolus plus rapidement à l'interne.

Les observations faites aux employés par un superviseur et un adjoint au regard de la prévention, ainsi que les audits sur les procédures de « cadenassage » et de verrouillage se réalisent maintenant sans susciter la méfiance d'autrefois. Les salariés sont davantage sensibilisés à la nécessité de la vérification du port des équipements de protection. Le climat de l'environnement du travail s'est, de l'avis des parties, beaucoup amélioré.

Dans chaque secteur, les accidents doivent rester sous un seuil donné. Leur répartition est présentée graphiquement, sous la forme d'une pyramide qui est portée à la connaissance de tout le personnel. À la base de cette pyramide nous retrouvons les premiers soins, puis les incidents, les dommages matériels, les

accidents mineurs et finalement, au sommet, les accidents graves.

À titre d'exemple, mentionnons que l'indice OSHA de santé et de sécurité est passé pour l'usine, de 21,4 en 2001, à 15,1 en 2002 et à 9,9 en 2003 pour rester stable en 2004.

Enfin, en 2004, la direction de l'usine et celle du syndicat ont signé une politique en matière de SST. Cela est exceptionnel car ce domaine relève traditionnellement du droit exclusif de direction, le syndicat agissant avant tout à titre de demandeur.

7. Principaux enseignements

Les principaux enseignements qui se dégagent de cette démarche de quatre ans sont les suivants :

- le changement de culture et des habitudes de travail est un processus difficile et fragile. Cela exige des directions patronale et syndicale engagées, l'aide ponctuelle de tiers intervenants, ainsi que du temps et de l'argent;
- la concertation n'est pas une relation stable et acquise : il faut constamment l'adapter aux situations et trouver des moyens concrets pour prouver son utilité aux parties concernées;
- la SST n'est qu'une composante de la vie de l'entreprise. Afin de consolider les changements entrepris pour accroître la productivité, elle doit s'avérer cohérente avec les autres éléments de sa philosophie de gestion.

8. Informations complémentaires

Personnes rencontrées : mesdames Leïla Rainville, directrice des ressources humaines et Lorraine Brouillet, chef de santé globale, messieurs Guy R. Charrette, président du syndicat et Clément Lapalme, représentant syndical en prévention.

Entrevue et rédaction réalisées par Dalil Maschino, Rose-Marie Étienne et Ariane Fournier-Dussault, Direction des innovations en milieu de travail (janvier 2005).

-
1. Il s'agit de pneus pour des voitures de tourisme, des camionnettes, des véhicules utilitaires sport. Les pneus de remplacement constituent 85 % du volume expédié.
 2. Syndicat des travailleuses et des travailleurs de Bridgestone/Firestone de Joliette, affilié à la CSN.
 3. Près de 84 % de la production est exportée aux États-Unis (où les principaux clients sont les compagnies General Motors, Honda et Toyota), 15 % au Canada et 1 % au Mexique.
 4. Il s'agit de l'indice de l'Office of Safety and Health Administration (OSHA) utilisé aux États-Unis. Il est calculé en multipliant le nombre d'incidents par une constante et en divisant le tout par le nombre d'heures travaillées.
 5. L'usine a été établie par la compagnie américaine Firestone. Elle fut rachetée par la compagnie japonaise Bridgestone en 1988. Le siège social de Bridgestone/Firestone est situé à Nashville dans le Tennessee. Au Canada, ses activités ont été regroupées en 1990.
 6. Les cinq grèves ont eu lieu en 1972, 1978, 1983, 1986 et 1995.
 7. Le tandem effectue une visite d'observation ou d'inspection environ une fois par mois.

Caisse populaire Desjardins des Mille-Îles (Laval)

***De nouvelles structures
organisationnelles améliorent la
productivité***

1. Résumé

En 2002, la fusion de cinq caisses Desjardins de la ville de Laval, désormais regroupées au sein d'une seule organisation¹, a permis d'uniformiser des pratiques de gestion et d'affaires. Cette fusion a entraîné la refonte de l'organisation administrative de la nouvelle entité².

La structure, établie progressivement à partir de 2003, est centrée sur le développement de la vente des services, soit l'épargne spécialisée, le crédit aux particuliers et le crédit aux entreprises. Elle repose sur la spécialisation des principales divisions administratives dans des fonctions complémentaires soit l'épargne, le crédit, les services courants et les tâches de soutien technique et administratif.

Le plan d'organisation vise aussi à favoriser le leadership des gestionnaires vis-à-vis du personnel qualifié. Il a entraîné des fusions de postes, de nouvelles descriptions de tâches, le renforcement de certaines compétences ainsi que l'implantation de nouveaux logiciels. Cette réorganisation a nécessité d'importants efforts de formation.

Les changements organisationnels ont aussi requis l'adoption de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines. Par exemple, les attentes sont désormais définies par rapport à des objectifs fixés tant à l'égard des groupes que pour chaque employé. En outre, la rémunération globale d'une partie du personnel est maintenant reliée dans une certaine proportion à l'atteinte des objectifs.

Les résultats obtenus sont substantiels car la productivité³ a fortement augmenté en 2003 et en 2004. Par exemple, on estime que le volume d'affaires a dépassé de 10 % le montant qu'il aurait atteint sans ces modifications tandis que le profit a enregistré une progression de 15 % de plus que son niveau anticipé. Pendant ce temps, l'emploi total est demeuré stable.

2. L'environnement au sein duquel se sont déroulés les changements

La Caisse populaire Desjardins des Mille-Îles compte 30 000 membres. Son conseil d'administration et son conseil de vérification et de déontologie sont composés de 18 dirigeants élus⁴.

Avant 2002, les structures administratives et les pratiques d'affaires étaient différentes dans les cinq caisses. Ainsi, le service de l'hypothèque et celui de l'épargne étaient séparés dans l'une d'entre elles, alors que ces fonctions étaient assumées par un même service dans trois autres. Dans la cinquième caisse, l'équipe de vente s'occupait des hypothèques, de l'épargne ainsi que du soutien administratif.

Aussi, dans trois établissements, les conseillers ne s'occupaient plus des tâches administratives, un service de soutien⁵ s'en acquittant depuis 1996. En revanche, dans les deux autres caisses, les conseillers s'acquittaient de ces tâches car il n'existait pas de service administratif.

Le rôle des gestionnaires de premier niveau était surtout centré sur le contrôle des procédures de travail et l'exécution des tâches. La supervision directe des employés était privilégiée au détriment d'un encadrement orienté vers le conseil, la motivation et le soutien du personnel.

Enfin, les employés de deux établissements étaient syndiqués, ce qui représentait 25 personnes sur un total de 100 pour toutes les caisses. La fusion n'a pas changé cette répartition, le personnel de deux centres de service demeurant syndiqué⁶.

3. Les principaux changements organisationnels

En mai 2004, l'implantation de la structure actuelle fut complétée avec l'abolition du poste de directeur dans les cinq centres de service. Celui de directeur général, créé lors de la fusion, a cependant été maintenu. Il en résulte que l'organisation repose aujourd'hui sur un découpage administratif qui couvre tous les centres et qui est axé sur les ventes.

De nouvelles unités administratives

Une direction de l'épargne et de l'hypothèque fut instaurée. Une directrice supervise directement le personnel des cinq centres de service

qui s'occupe des placements et de l'épargne spécialisée⁷. Cette unité comprend les planificateurs financiers, les conseillers principaux pour l'épargne ainsi que le personnel de soutien à ces ventes⁸.

Cette direction est également chargée des activités de prêts hypothécaires, qui sont maintenant réparties dans deux zones géographiques. Celles-ci sont coiffées d'un gestionnaire qui s'occupe des employés de la vente, autorise les crédits, gère le rendement des salariés et fait le suivi des résultats.

Une direction « des opérations et des transactions assistées » a été aussi mise sur pied. Désormais, le personnel du service caissier des cinq centres de service, ainsi que les employés qui s'occupent du recouvrement, des fraudes, de la compensation, de la recherche et de la téléphonie relèvent de la même gestionnaire. La vente de produits complémentaires et les services automatisés ont aussi été rassemblés dans cette direction.

La gestion du rendement des employés

La nouvelle orientation axée sur la vente des services a nécessité plusieurs changements sur le plan de la gestion des ressources humaines.

L'évaluation du rendement et la hausse annuelle du salaire qui en découle sont maintenant basées sur l'atteinte ou le dépassement des objectifs fixés dans les attentes. À ce titre, les trois équipes, qui s'occupent respectivement de l'épargne spécialisée, du crédit et des produits complémentaires, ont des objectifs

collectifs ou individuels à atteindre au regard des ventes et de la rentabilité.

Par ailleurs, la Caisse a introduit le principe du régime à l'intéressement qui accorde des bonis établis en pourcentage du salaire annuel. Les gestionnaires et les planificateurs financiers bénéficient d'un régime basé sur des objectifs collectifs et individualisés.

L'importance du boni accordé dans la rémunération varie selon la classe d'emploi. Il peut aller de 4 % pour ceux qui ont seulement des objectifs collectifs à atteindre⁹ à 30 % du salaire pour les employés dont les objectifs individualisés sont largement dépassés.

En outre, en 2005, on prévoit établir des objectifs de groupe pour les conseillers aux hypothèques. Ils s'ajouteront à ceux établis pour la Caisse. Puis, d'ici 2007, ces objectifs de groupe seront complétés par des cibles individuelles adaptées au potentiel du marché et aux objectifs globaux de la Caisse.

4. Introduction et adaptation aux changements organisationnels

La refonte administrative fut introduite progressivement. Elle a été préparée avec la participation du personnel de la nouvelle organisation. Les employés ont ainsi été en mesure de bien saisir le rôle, les tâches et les attentes qui leur seraient attribués au sein de la nouvelle structure.

Une démarche progressive (2002 à 2004)

La structure des anciennes caisses fut maintenue pendant un an et demi. Le seul changement initial porta sur la création d'un poste de directeur des services de soutien, chargé de la supervision de ces activités dans les cinq établissements.

En 2003, des équipes spécialisées dans la vente furent mises en place sans que la structure de gestion ne soit modifiée. Enfin, en mai 2004, la structure actuelle était totalement implantée, avec l'abolition des postes de directeur dans les cinq centres de service.

La formation

La période de transition a permis de donner la formation nécessaire aux employés concernés et d'implanter de nouveaux logiciels.

L'effort de formation fut élevé entre 2002 à 2004, les dépenses engagées à ce titre atteignant 4 % de la masse salariale au cours de la dernière année. Une pause est prévue en 2005 de manière à ce que le personnel ait le temps d'assimiler les connaissances acquises, de les mettre en pratique et d'évaluer leurs nouveaux besoins.

En 2002, la formation fut centrée sur les volets techniques tels que l'utilisation de nouveaux logiciels, les produits offerts et la fiscalité. Par la suite, elle a porté sur l'acquisition d'habiletés comportementales en matière de vente, de négociation et d'accueil de la clientèle. D'autres périodes furent consacrées aux divers aspects de la qualité du service. Enfin,

l'obtention de diplômes universitaires a été encouragée de même que l'acquisition de titres professionnels.

Les résistances rencontrées

Les changements introduits ont provoqué certaines résistances. Elles se sont manifestées de plusieurs façons. Mentionnons, à titre d'exemple, le dépôt de griefs dans un centre dont les employés sont syndiqués, les critiques et la remise en question de ces transformations dans les rapports entre employés ainsi que le départ de quelques-uns.

Plusieurs facteurs expliquent ces résistances. L'un d'eux est l'attachement aux habitudes, associé à l'ancienneté moyenne élevée d'une partie du personnel, certains employés travaillant à la Caisse depuis plus de trente ans. Parmi les autres raisons, il y a les désagréments initiaux dus aux modifications apportées aux tâches ainsi que la crainte de faire des erreurs et de ne pas atteindre les objectifs fixés.

Par ailleurs, l'accent mis sur le conseil et le soutien aux vendeurs a demandé un effort soutenu de la part des gestionnaires qui étaient plus habitués au rôle traditionnel de contrôle des employés et de suivi des procédures.

La révision des salaires

Les salaires de tous les postes ont été réévalués sur la base de l'expérience et de la scolarité requises ainsi que de leurs caractéristiques. Cette révision s'est traduite par un important ajustement salarial à la hausse, en 2003, ou par un maintien du salaire.

Aucun employé n'a été pénalisé par une baisse salariale.

En 2004, ce sont les postes de gestionnaire qui ont fait l'objet d'une réévaluation. Elle était basée sur l'expérience, sur le volume d'affaires géré et sur les perspectives d'une progression salariale plus rapide. En effet, on a réduit les délais de progression à l'intérieur de l'échelle salariale.

5. Les résultats obtenus

La fusion des établissements, les changements organisationnels et le nouvel organigramme ont, pour diverses raisons, permis une baisse des frais d'exploitation.

Premièrement, le taux d'encadrement a diminué. Il est maintenant d'un gestionnaire pour quinze employés, la tendance dans le milieu étant d'un pour douze. En outre, la nouvelle structure a permis de réaliser des économies sur le plan du coût des mesures de sécurité et de gestion des risques.

Les résultats les plus importants ont cependant été obtenus sur le plan de la croissance du volume des ventes. Ainsi, l'épargne totale, le crédit accordé et la vente de produits complémentaires¹⁰ ont augmenté alors que l'emploi total est demeuré constant et les frais d'exploitation par dollar de volume d'affaires ont diminué.

La direction estime qu'en 2003 puis en 2004, la hausse du volume d'affaires a été de 13 % supérieure à ce qu'elle aurait été sans les gains de productivité générés par les

changements organisationnels. Plus précisément en 2004 les salaires et les frais de remplacement ont augmentés de 4,2 % par rapport à 2003 alors que le volume d'affaires s'est accru de 14 %.

6. Les principaux enseignements

Les principaux enseignements qui se dégagent des modifications introduites depuis 2002 sont les suivants :

- la communication constante et transparente est indispensable pour faciliter la cohérence de l'ensemble de la démarche et obtenir la participation de tout le personnel;
- la progression régulière des changements organisationnels exige un suivi extrêmement rigoureux et constant de chacune des transformations introduites;
- la vision de l'entreprise doit être constamment véhiculée et partagée par toute l'équipe de gestion pour assurer la réussite;
- le courage managérial est indispensable pour aborder et résoudre les questions problématiques importantes qui empêchent le changement.

7. Informations complémentaires

Personne rencontrée : madame Jocelyne Poulin, directrice générale de la Caisse populaire Desjardins des Mille-Îles.

Entrevue et rédaction réalisées par Dalil Maschino, Direction des

innovations en milieu de travail (septembre 2004).

1. Il s'agit des caisses populaires Saint-Noël-Chabanel, Saint-François de Laval, Duvernay, Saint-Vincent-de-Paul et Saint-Sylvain de Laval. En 2005, deux centres ont été fermés mais un nouveau a été ouvert.
2. Elle s'inscrit dans les grandes orientations que le Mouvement Desjardins recommande à ses membres.
3. La productivité est mesurée sur la base des dépenses encourues pour obtenir un dollar de profit (aussi appelé « trop perçu »). Ce dernier est calculé en faisant la différence entre les revenus totaux et les dépenses d'exploitation. Les revenus totaux proviennent principalement des revenus nets d'intérêt obtenus (la différence entre les dépôts rémunérés et les prêts effectués par la Caisse) et des autres revenus (vente de produits, revenus de filiales). Les frais d'exploitation proviennent des salaires, de l'informatique, des investissements immobiliers, de l'entretien des bâtiments.
4. En 2003, la Caisse a versé 2 150 000 \$ en ristournes et 2 260 000 \$ en 2004.
5. Dans le milieu, le service de soutien est souvent appelé par son nom anglais « Back Office ».
6. Ils appartiennent à deux unités d'accréditation différentes. L'une est affiliée à la CSN et l'autre à la FTQ.
7. Les placements sont l'épargne à terme déposée sous diverses formes par la clientèle. L'épargne spécialisée fait référence aux fonds de placements, obligations et autres produits.
8. Ce personnel comprend les employés qui réalisent diverses tâches complémentaires telles que la prise de rendez-vous, l'information sur les questions de base de la clientèle et le renouvellement des dépôts à terme.
9. Il s'agit de ceux dont les fonctions sont considérées comme moins qualifiées que celles d'un conseiller.
10. Ce sont, par exemple, les cartes de crédit et les assurances.

Canlyte inc. Division Lightolier CFI (Montréal)

Production cellulaire et petits changements successifs réguliers

1. Résumé

L'entreprise Canlyte inc. fabrique des systèmes d'éclairage à usage domestique et industriel, destinés tant au marché canadien qu'international. L'établissement¹ de Montréal emploie environ 230 personnes, dont 150 employés de production et 80 de bureau.

La qualité du service à la clientèle constituait l'un des points faibles dans la gestion de la compagnie. Les annulations de commandes se multipliaient en raison d'un processus de livraison, très lourd, qui ne permettait pas toujours d'honorer ses engagements vis-à-vis de ses clients.

La production par gros lots, qui caractérisait le système de fabrication chez Canlyte inc., nécessitait beaucoup de réglages et des tâches répétitives pour les opérateurs de machines, ce qui n'allait pas sans démotiver les employés.

Pour corriger cette situation, la compagnie a allégé le processus de livraison des produits, en réduisant notamment le nombre d'intervenants et en améliorant la communication entre les services.

Par ailleurs, elle a opté en faveur d'une machinerie plus légère et de la mise en place de petites cellules

d'assemblage. Outre l'avantage de réduire les déplacements des employés, ce nouveau mode d'organisation diminue fortement le nombre de réglages et de sous-assemblages à exécuter.

L'instauration d'un système de participation à la gestion et de récompenses des employés font également partie des modifications apportées chez Canlyte inc.

Les résultats obtenus sont probants, tant sur le plan des méthodes de production, plus motivantes et moins fatigantes pour les salariés, que vis-à-vis de la clientèle, du fait de l'important raccourcissement des délais de livraison des produits.

2. Présentation sommaire de l'établissement

Fondée en 1964, Canlyte inc. est une division du groupe Genlyte Thomas², qui comprend 26 entreprises réparties à travers le Canada et les États-Unis.

Sa mission est de concevoir, fabriquer et commercialiser une gamme complète de systèmes d'éclairage architectural et industriel, ainsi qu'un choix de produits d'éclairage résidentiel.

C'est le plus important manufacturier et fournisseur de luminaires et de services d'éclairage au Canada. Sa gamme de produits est très riche et variée³ et elle inclut plusieurs marques de commerce⁴.

Les produits sont distribués au Canada et à l'étranger. Outre les États-Unis, les produits sont commercialisés dans plusieurs autres pays⁵. La clientèle de

Canlyte inc. est résidentielle, industrielle et commerciale.

3. Environnement au sein duquel se déroulent les changements

Canlyte inc. est le seul manufacturier dans son domaine au Canada, ses principaux concurrents ayant déménagé leurs usines au Mexique.

Cependant, l'établissement faisait face à de nombreuses annulations de commande par les clients, en raison de délais de livraison jugés trop longs. Cette situation était principalement attribuable à un manque d'optimisation du processus de livraison des produits et plus particulièrement, des produits non standards (produits spéciaux).

Par ailleurs, la machinerie était imposante et conçue en fonction de gros lots de production. Elle nécessitait beaucoup de réglages et la nature répétitive des tâches des opérateurs de machines n'était pas sans produire un effet négatif sur leur motivation.

4. Présentation des changements organisationnels généraux

La mise en place d'une organisation cellulaire⁶ de production a constitué un changement majeur chez Canlyte inc. Ce mode d'organisation a été implanté dans toutes les lignes de production et a conduit à repenser la conception et à modifier la machinerie de production.

La simplification du processus de livraison des produits, plus particulièrement celui des produits non standards (spéciaux) fait également partie des changements majeurs qui

ont été introduits. L'objectif recherché ici consistait à réduire les délais de livraison pour ces produits.

La mise en place d'un système fondé sur la participation des employés à la gestion et l'introduction de mesures incitatives sur le plan financier ont constitué les autres changements organisationnels d'envergure.

5. Caractéristiques des changements dans l'organisation du travail

La mise en place d'une organisation cellulaire de production a consisté en la suppression des lignes de production et en la création de petites cellules d'assemblage en forme de U (35 approximativement). Cela a nécessité de réviser le fonctionnement de la machinerie servant à la production. Ces cellules sont très flexibles, quoiqu'elles fonctionnent avec deux ou trois personnes seulement.

Ce mode d'organisation a généré une nouvelle conception des postes de travail et l'installation d'outils à proximité, de manière à diminuer les déplacements des employés et augmenter la production.

On a ainsi réduit les sous-assemblages et les réglages et favorisé la production en lot d'un produit à la fois, au lieu de gros lots de production comme auparavant. Une nouvelle conception ergonomique de la machinerie a aussi mobilisé l'attention de la direction dans le cadre de ces innovations.

La simplification du processus de livraison des produits a principalement

consisté en la réduction du nombre d'étapes, des documents écrits et l'amélioration de la communication interdépartementale.

Autrefois, de nombreux documents devaient circuler entre plusieurs unités pour être approuvés et ils demeuraient trop longtemps dans chacune des unités (jusqu'à douze intervenants). Le va-et-vient de cette documentation, attribuable à un manque de communication, contribuait à allonger davantage les flux de livraison. En simplifiant le processus, on est ainsi passé de huit étapes⁷ et d'un délai de traitement de 30 à 40 jours, à seulement trois étapes⁸ tout en réduisant les délais de livraison à trois jours seulement.

L'introduction d'un système de participation des employés à la gestion s'est concrétisée par la mise en place d'équipes de travail interfonctionnelles afin de recueillir les suggestions d'amélioration continue. Dans ce cadre, un groupe de gestion a été créé, réunissant tous les ouvriers pouvant apporter des idées nouvelles, y compris celles qui engendrent de faibles économies, touchant l'amélioration de la qualité.

En corollaire, la direction de l'établissement a instauré un système de récompenses⁹ pour encourager la participation des employés et valoriser leurs initiatives.

6. Introduction et adaptation aux changements

Des suggestions sont constamment formulées par les employés, qui sont encouragés par la direction. La participation des salariés a ainsi

contribué à diminuer, voire supprimer la résistance naturelle au changement. De cette manière, l'information des employés a permis de renforcer la stratégie de changement de l'entreprise.

Le recours aux consultants a surtout aidé à dispenser la formation aux employés sur les « Kaizen »¹⁰. L'implantation des changements s'est surtout effectuée à l'interne, avec la supervision systématique d'un coordonnateur appartenant à l'entreprise. Le principe qui guide les changements réside dans l'introduction de petites améliorations et ce, de manière progressive.

Par ailleurs des comités ont été mis en place :

- le comité d'exécution direct pour l'entretien de produit;
- le comité d'introduction de nouveaux produits;
- le comité d'entrée de commandes de produits spéciaux.

Ces comités fournissent un cadre de travail qui responsabilise les intervenants sur un aspect du changement, autant qu'ils favorisent la mise en œuvre d'une approche multidisciplinaire.

La polyvalence du personnel, encouragée et développée par la direction, a par ailleurs beaucoup facilité l'introduction des changements. Elle a rendu possible la rotation des postes de travail. Outre la satisfaction des besoins de formation des employés, qui est assurée de manière nouvelle, la compagnie a également recours au parrainage, par

des salariés de l'interne, des personnes nouvellement recrutées.

L'information des salariés et la sécurisation des emplois ont accompagné les changements introduits dans l'établissement et ont constitué un important gage de succès.

Enfin, il faut noter l'importance du budget, consacré au poste de la recherche et du développement et qui constitue un atout considérable dans la stratégie d'expansion de l'entreprise.

7. Résultats des changements dans l'organisation du travail

L'organisation cellulaire a entraîné la diminution des grosses machines (sur 55 machines, près de 30 ont été enlevées) en faveur de l'acquisition de mécanismes plus simples et moins dispendieux. Elle a également permis de réduire l'espace de travail ainsi que le temps de fabrication et les coûts par pièce.

La réduction des sous-assemblages et du temps de réglage fait aussi partie des résultats positifs.

Cette nouvelle forme d'organisation de la production a contribué à diminuer de façon significative le nombre d'accidents du travail.

Sur le plan de la fabrication, l'organisation cellulaire a raccourci les délais de livraison, ce qui a amélioré la satisfaction des clients. Il s'écoulait auparavant 30 à 40 jours entre l'entrée de la commande et le lancement de la production. Cette situation entraînait bien souvent des

annulations. La révision du processus de livraison a permis une nette réduction du laps de temps entre l'entrée de la commande du client et le lancement de la production, qui est de moins de trois jours actuellement. C'est ainsi que le nombre de produits spéciaux est passé de 195 en 1998 à 536 en 2000.

Sur le plan financier, des gains substantiels ont été enregistrés, donnant des économies de 56 000 \$ en 1998 (la première année d'implantation des changements), et de 80 000 \$ en 1999. Du point de vue de la participation des employés, 71 % d'entre eux ont émis des suggestions au moins une fois.

8. Principaux enseignements

L'un des principaux enseignements tirés de cette expérience par la haute direction de l'établissement est qu'il est possible, voire plus avantageux, d'apporter des petits changements en continu, au lieu de grands bouleversements subits. Cette démarche a l'avantage d'introduire des innovations qui ne nécessitent pas forcément des budgets importants, ni le recours systématique à des consultants externes. Elle a aussi le mérite de favoriser une meilleure utilisation du potentiel des employés, ces derniers arrivant à faire de nombreuses suggestions utiles et pouvant servir à améliorer le fonctionnement de l'usine. Bien plus, elle offre l'avantage de garantir une meilleure adhésion des employés aux changements.

Par ailleurs, l'introduction des changements par touches successives s'est avérée une démarche très efficace. Elle permet d'éviter des

bouleversements majeurs ainsi que de réduire fortement les inquiétudes des employés face au changement. En outre, l'approche qui consiste à introduire des changements de moindre envergure de manière progressive et constante en permet une meilleure maîtrise.

Enfin, la haute direction est désormais consciente que la spécialisation des structures et la lenteur occasionnée par leur nécessaire coordination a montré ses limites. En ce sens, elle encourage fortement la flexibilité du fonctionnement de l'usine en diminuant au mieux le nombre d'intervenants dans les multiples processus.

L'implication des employés dans les changements organisationnels et la prise en compte de leurs suggestions sont également perçues comme des facteurs indéniables de succès.

9. Informations complémentaires

Personne rencontrée : monsieur Alphonso Paolino, ingénieur industriel.

Entrevue réalisée par Mustapha Bettache et Ariane Fournier-Dussault, Direction des innovations en milieu de travail (septembre 2004). Rédaction réalisée par Mustapha Bettache.

-
1. Est affilié au Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP-FTQ).
 2. Canlyte inc. est la filiale canadienne du groupe Genlyte Thomas, un des plus importants fabricants de luminaires en Amérique du Nord.
 3. Appareils d'éclairage fluorescent, lustres à incandescence électriques, appareils d'éclairage à incandescence et lampes portables, appareils d'éclairage de rue, contrôles de gradateurs d'éclairage, etc.
 4. Gammes de produits : CFI Fluorescent, Keene, Lightolier, Stonco, Uniglo et Wide-Lite.
 5. Algérie, Australie, Barbade, Brésil, Chine, Cuba, Équateur, Indonésie, Iran, Jamaïque, Japon, Malaisie, etc.
 6. Pour la définition de l'organisation cellulaire, se rapporter à la première partie du recueil « Définitions de quelques pratiques courantes ».
 7. Les étapes du processus de livraison étaient les suivantes : production, inventaire, comptabilité, achats, génie industriel, ingénierie, prise de commandes, client.
 8. Désormais le processus de livraison ne comprend que les étapes suivantes : production, prise de commandes, client, dans un délai de trois jours au maximum.
 9. Les récompenses sont diverses : cadeaux, reconnaissance et diffusion publique.
 10. Pour une définition du mot « Kaizen », se rapporter à la première partie du recueil « Définitions de quelques pratiques courantes ».

Centre de la petite enfance Château-des-neiges (Montréal)

Une première convention collective change les rapports de travail

1. Résumé

La signature en novembre 2003, d'une première convention collective, dans cette organisation, a entraîné plusieurs changements dans les rapports de travail de cet établissement qui emploie onze personnes, dont neuf sont syndiquées¹.

Ces transformations ont porté sur la clarification des règles de procédure, la modification de l'horaire de travail, l'établissement de normes claires sur les processus de travail et la communication afin d'assurer une vision commune de la qualité du service et des rapports de travail.

2. Environnement au sein duquel se déroulent les changements

Il y a près de 20 ans, lors de sa création, le Centre de la petite enfance Château-des-neiges (CPE) comptait 38 places autorisées et employait huit éducatrices. Aujourd'hui, le CPE gère une capacité de 90 places avec un permis d'exploitation, dont 50 sont réparties dans huit centres de service de garde en milieu familial. Il fonctionne à l'année sans fermeture et offre des services cinq jours par semaine.

La clientèle est majoritairement constituée des enfants des employés de l'Institut universitaire de gériatrie de Montréal auquel l'organisation est rattachée. La clientèle du quartier comble les autres places.

Le conseil d'administration (CA) a comme mandat principal d'orienter la direction en conformité avec les grands axes de la politique de l'établissement.

Le CPE emploie huit éducatrices, un cuisinier et une commis-comptable, dont la supervision est assurée par la directrice. Une directrice adjointe s'occupe de la supervision, du contrôle et du soutien des huit responsables de garde en milieu familial, lesquelles sont considérées comme des travailleuses autonomes.

Les tâches des éducatrices sont diversifiées et requièrent une certaine polyvalence. Elles comprennent notamment, l'accueil le matin, les activités à l'intérieur, les sorties, l'administration des repas, l'hygiène des enfants, la sieste et les activités de départ.

Il n'y a pas de spécialisation entre les éducatrices. Elles changent de postes entre les différents groupes d'âge des enfants dont elles ont la charge. Cependant, pour assurer une certaine stabilité dans l'environnement des enfants, cette rotation est lente : une éducatrice demeure avec le même groupe durant un minimum de deux ans.

Les rencontres mensuelles des employés avec la direction se tiennent en soirée et durent généralement deux heures. Il y a également une

rencontre annuelle qui a lieu un samedi et qui porte sur un aspect du programme éducatif².

En général, la productivité s'évalue plus en termes de qualité du service et d'amélioration continue. Pour évaluer les progrès effectués, il faut partir d'une vision, des principes et des orientations en découlant ainsi que de grandes valeurs collectives.

En juin 2002, les éducatrices du centre ont obtenu l'accréditation syndicale. Cela s'inscrivait dans le cadre d'un mouvement observé dans l'ensemble des centres éducatifs au Québec. Les négociations en vue de la conclusion d'une première convention collective ont commencé dès l'automne 2002. Les employés du CPE voulaient négocier directement avec la direction et le CA pour la détermination de leurs conditions de travail³.

La négociation devait se faire par la table des CPE regroupés à cette fin, alors que les éducatrices pensaient se syndiquer pour pouvoir dialoguer avec la direction. Il en résulta une détérioration du climat des relations de travail, car elles ne se sentaient pas consultées lors des décisions reliées au processus de la syndicalisation.

À la suite du bris de communication avec la direction obligée de négocier seulement avec les représentants de la table et aux tentatives de rencontre de négociation infructueuse, les employés ont déclaré deux jours de grève et demandé, sans succès, le recours à la conciliation. Finalement, suite à des consultations avec des firmes externes, initiées par la

direction, les représentants des employés du CPE ont accepté de signer en novembre 2003, une convention collective d'une année, bien qu'ils souhaitent une plus longue durée en vue de s'adapter à de nouvelles réalités du centre. Ils n'ont pas réussi à faire apporter de modifications majeures au libellé de la convention proposée par la table qui est applicable à tous les centres réunis, et ce, malgré leurs tentatives de concertation avec la direction.

3. Les changements dans les rapports de travail

L'accroissement de la taille du centre, l'augmentation du nombre d'employés et les tensions engendrées par la période de la négociation sont autant de facteurs qui ont conduit l'organisation à modifier sa structure décisionnelle.

La clarification des rôles et des procédures

Aujourd'hui, le CA n'intervient plus dans les domaines de la gestion des opérations. Il se concentre sur la définition des grandes politiques de soutien à l'organisation. La direction veille, seule, à l'application et au maintien des valeurs de l'établissement. Elle est également la seule répondante en cas de litige ou de plainte relative à l'application ou à l'interprétation de la convention et elle bénéficie du soutien de l'association patronale et des ressources externes en relations de travail.

Les relations entre la direction et les employés ont évolué vers une plus grande rigueur. Tel est le cas par

exemple des règles de procédure qui étaient auparavant laissées à la seule discrétion de la gestionnaire du centre⁴.

Par ailleurs, l'application de certaines clauses de la convention collective requiert des rencontres pour éclaircir et informer les parties impliquées. En effet, malgré une longue période de négociation et des mesures de soutien initiées par l'employeur, les représentants des syndiqués ont trouvé le rythme des changements trop rapide. Il a donc fallu souvent recourir à des rencontres et à des explications individuelles, pour clarifier les motifs à l'appui des décisions ou des actions entreprises par la direction, puisqu'avant la syndicalisation, l'employeur les prenait en accord avec les employés.

Les horaires de travail ont été modifiés à la suite de l'application de la convention collective. Auparavant, les éducatrices travaillaient neuf jours sur dix jours ouvrables. Cela donnait une semaine de 40 heures qui alternait avec une semaine de 32 heures. Maintenant, la semaine de travail est de 36 heures, réparties sur quatre jours de neuf heures, incluant une demi-heure payée pour le dîner.

L'application de cette entente a obligé l'employeur, en concertation avec le syndicat, à en définir les modalités d'application, telle l'attribution des quatre jours de travail en rotation ou de façon fixe. De façon plus générale, les pratiques de gestion ont évolué vers une plus grande préoccupation à communiquer et à échanger.

L'adaptation aux nouvelles normes

Les employés ont dû s'adapter aux règles établies par la convention collective. Ils ne peuvent plus recourir facilement au bon vouloir ou à la compréhension de l'employeur comme dans le passé. L'attribution des vacances annuelles ou la prise d'un congé est maintenant régie par la convention, ce qui est plus facile à gérer pour l'employeur, mais il y a toujours des situations particulières susceptibles d'être traitées différemment.

La période qui a précédé la signature de la convention collective a aussi permis à la direction d'évaluer l'importance de bien cerner la mission de l'établissement et d'en promouvoir les valeurs. En 2003, un comité fut formé afin de revoir les valeurs et les grands principes sous-jacents aux activités de l'établissement. En 2004, les documents proposés par le comité sont revus par l'ensemble des intervenants et une phase d'appropriation suivra.

La nouvelle dynamique des rapports de travail

Il a aussi fallu clarifier le rôle des parties, les pratiques de gestion et la communication au sein de l'établissement de façon à permettre une plus grande cohésion entre les employés et la direction. Une démarche de sensibilisation se résumant à des rencontres mensuelles a eu des conséquences positives sur la qualité des services.

La démarche amorcée en 2003 par le Comité sur la révision des valeurs et des principes régissant le CPE est une

autre facette des mesures ayant facilité l'implantation des changements qui suivent.

La clarification des rôles

Le recours à un consultant en gestion des ressources humaines s'est avéré nécessaire pour améliorer le climat de travail et clarifier le rôle de chaque groupe ainsi que les responsabilités des parties, dans le contexte de l'entrée en vigueur d'une convention collective.

La qualité du travail

Le travail des éducatrices a été réorienté vers la mission première du centre, c'est-à-dire la fourniture d'un « service de qualité aux enfants et la satisfaction des parents ».

L'autonomie de gestion des différends

Elle est préconisée par la gestionnaire, par exemple, dans l'élaboration des activités et dans la gestion des conflits tant entre les pairs qu'entre les enfants du même groupe d'âge.

L'information

La circulation de l'information, par la voie de consultations verbales individuelles et par celle de communiqués avant toute prise de décision importante, a permis l'instauration d'un climat de stabilité dans le centre et la prise en charge des rôles de chacun (le CA, les gestionnaires, les éducatrices). Des réunions d'équipe et des journées de formation, qui facilitent la rencontre de tout le personnel, sont devenues obligatoires pour favoriser les échanges internes.

La formation

Les éducatrices bénéficient d'une journée de formation sur la qualité du service à la clientèle, au moins un samedi par année. Avec l'apport d'un consultant en mobilisation d'équipe, cette démarche comporte deux grandes étapes où tout le personnel est appelé à participer, à l'occasion, à des rencontres mensuelles.

La première est placée sous le thème « *Qui sommes-nous? Avec qui travaillons-nous? Nous sommes tous des individus différents* ». La seconde porte sur la thématique suivante : « *Retrouver le plaisir de travailler ensemble* ».

4. Les résultats obtenus

Les deux parties sont davantage sensibilisées à l'importance de l'amélioration continue dans la qualité des services offerts à la clientèle pour répondre à la mission de l'organisation. En outre, à la suite des changements introduits, les résultats suivants ont été observés sur le plan de l'efficacité des processus de travail :

- une clarification des rôles (direction et CA) et des attentes des parties;
- une meilleure cohésion des équipes de travail;
- la qualité de vie et du climat de travail s'améliore;
- une mise à jour des valeurs de base, des principes et des règles de fonctionnement du centre;
- des essais de collaboration dans la communication entre les équipes

de travail, les membres du CA et la direction;

- plus d'équité dans l'attribution des vacances et des congés mobiles, selon les balises de la convention collective;
- une meilleure efficacité dans le traitement des plaintes et des conflits, selon les nouvelles règles établies.

5. Les principaux enseignements

Les parties ont essentiellement appris à:

- travailler ensemble dans l'atteinte d'objectifs communs et la redéfinition de leurs priorités ainsi que celles du centre;
- développer des méthodes de résolution de problèmes et de conflits interpersonnels;
- prendre conscience des problèmes de communication dans l'équipe;
- accepter les nouvelles règles de fonctionnement en les dissociant des personnes en cause.

6. Informations complémentaires

Personnes rencontrées : mesdames Sylvie Rivard, coordonnatrice; Line Roberge et Nathalie Boisvert, déléguées syndicales.

Entrevues et rédaction réalisées par Rose-Marie Étienne et Jean-François Boivin (avril 2004), Direction des innovations en milieu de travail.

-
1. Il y a huit éducatrices, un cuisiner, une comptable et deux cadres. Les salariés sont membres du Syndicat des travailleuses(lleurs) de garderie de Montréal, qui est affilié à la CSN.
 2. Exceptionnellement en 2003-04, il y a eu trois rencontres portant sur le travail d'équipe.
 3. Le CA, cependant, a jugé opportun de ne pas s'impliquer directement dans le processus et a plutôt choisi d'adhérer à la table patronale qui regroupe une vingtaine de centres de la région métropolitaine. Au contraire, du côté syndical, on souhaitait une concertation avec la direction de l'établissement pour établir les priorités propres au centre.
 4. Un comité paritaire est aujourd'hui responsable de l'acquisition de la permanence des employés.

Centre hospitalier Hôtel-Dieu - Service alimentaire (Roberval)

Des équipes de travail augmentent la productivité et cherchent à maintenir leur dynamisme

1. Résumé

En janvier 2001, un rapport produit à la suite d'un diagnostic organisationnel indiquait que le niveau de la productivité du service alimentaire du Centre hospitalier Hôtel-Dieu de Roberval se situait au 36^e rang sur un échantillon de 37 établissements de dimension comparable situés au Québec. En un mot, le nombre de repas préparés par heure travaillée s'élevait alors à 4,26 contre 5,25 pour la moyenne de ce groupe.

Le comité patronal-syndical qui avait commandé cette évaluation décida alors d'aller de l'avant avec l'une des principales recommandations contenues dans ce rapport : revoir l'organisation du travail du service alimentaire et créer des équipes autonomes.

De mai 2001 à mars 2003, ce comité élaborait un plan de formation. Puis, il procéda à la réévaluation et à la description de toutes les tâches faisant partie de la nouvelle organisation du travail. Pendant cette période, des investissements furent réalisés sur le plan de l'équipement. En outre, la cafétéria, qui était confiée en sous-

traitance, fut reprise par le service alimentaire.

Enfin, des équipes de travail ont été mises sur pied à l'intérieur du service et la productivité s'est fortement améliorée. En octobre 2004, elle dépassait de 40 % son niveau de 2001 et de 2002. L'hôpital a ainsi rejoint le taux de productivité de la moyenne de son groupe.

L'objectif consiste maintenant à maintenir le dynamisme initial au sein des équipes de travail. En effet, ces groupes éprouvent quelques difficultés à assumer entièrement certaines responsabilités par rapport à des actions individuelles, ce qui donne lieu à des difficultés de fonctionnement. Dans ce contexte, le défi est de trouver des modalités de travail en équipe qui permettent de dépasser ces contradictions internes.

2. L'environnement au sein duquel se sont déroulés les changements

Le service alimentaire de l'hôpital emploie une quarantaine de personnes, regroupées dans un syndicat affilié à la CSN. En 1998, une étude interne soulignait le faible niveau de productivité de cette unité¹. Un plan de redressement fut alors élaboré. Toutefois, un incendie, survenu en décembre de la même année, puis les réductions budgétaires de l'année suivante, en reportèrent l'application.

Au début de 2000, la direction de l'hôpital et celle du syndicat ont convenu de se concerter pour mettre à

profit la réorganisation du service, nécessité par l'incendie, pour introduire des changements dans l'organisation du même travail. L'objectif visé était d'accroître la productivité du service alimentaire et de maintenir les emplois.

Par ailleurs, un comité d'amélioration continue, auquel participe la présidente du syndicat, fut également établi en 2000 pour discuter des façons d'obtenir des réductions de coûts au service alimentaire et d'en préserver la qualité².

Les installations de la cafétéria furent améliorées en 2002, grâce au financement provenant des surplus de la cantine et des machines distributrices. De plus, la gestion des menus fut informatisée, ce qui réduisit les tâches répétitives et facilita la compilation des quantités. Par ailleurs, les caisses enregistreuses ont été remplacées par un système de « points de vente » qui permet un meilleur contrôle des produits vendus.

En raison de l'incendie, des travaux de rénovation s'effectuèrent au Centre hospitalier Hôtel-Dieu de Roberval. La direction décida de transférer les bénéficiaires d'un centre d'hébergement dans une aile rénovée de l'hôpital. Cette décision permit que la production des repas se fasse dans un seul édifice et, par le fait même, contribua à augmenter le volume des activités du service alimentaire sans donner lieu à des suppressions de postes. Les membres de l'équipe qui s'occupaient de la préparation des repas dans le centre d'hébergement furent affectés à d'autres postes dans l'organisation de cet hôpital.

3. Les principaux changements organisationnels

Auparavant, une gestionnaire supervisait tous les processus de travail du service alimentaire. Elle entretenait des rapports de supervision directe avec chaque employé. Ceux-ci limitaient leur prestation aux activités énumérées dans leur description de tâches.

Il existait également une hiérarchie officieuse dans les relations entre les employés ayant des titres d'emplois différents, ce qui causait des tensions au sein de l'unité³. Enfin, les techniciennes et les diététiciennes n'avaient pas de contacts avec les autres salariés.

Il s'effectuait aussi des dédoublements involontaires de tâches et les liens manquaient entre les divers aspects du processus de travail. Toutefois, l'organisation existante laissait peu de place à des initiatives individuelles ou collectives pour changer les tâches et améliorer leur agencement.

L'organisation du travail, établie en 2003, repose sur des équipes qui sont autonomes sur le plan de la résolution des problèmes rencontrés dans le cadre de leurs activités. Les équipes sont également le forum de discussion sur les façons d'améliorer la répartition du travail entre leurs membres.

Les diverses équipes comprennent les employés qui s'occupent du lavage de la vaisselle, de la cuisine, de l'aide en alimentation, de la nutrition clinique ainsi que des légumes et de la pâtisserie.

Chacune d'elles est dotée d'un responsable salarié. Ce dernier est chargé de faciliter les échanges avec les autres équipes. Il représente aussi l'équipe auprès du comité paritaire de direction mandaté pour superviser les changements de l'organisation du travail du service alimentaire⁴. C'est également le responsable qui transmet à son groupe les objectifs du comité. Précisons enfin qu'il ne supervise pas le travail des membres de l'équipe et qu'il n'a aucun lien d'autorité sur eux.

4. Introduction et adaptation aux changements dans l'organisation du travail

En octobre 2000, un comité de pilotage⁵ patronal-syndical fut établi pour superviser la réalisation du diagnostic du service alimentaire qui fut alors confiée à un consultant.

Au cours de trois rencontres, les salariés exprimèrent leurs points de vue sur l'organisation de l'unité, la charge de travail, le remplacement du personnel, leur perception de la direction et la qualité du service offert. Le diagnostic ainsi établi permit de formuler des recommandations qui s'appuyaient sur des constats et des désirs partagés par les principaux acteurs concernés.

Puis, de mai 2001 à novembre 2002, le comité de pilotage élaborait un plan de formation des salariés pour effectuer les nouvelles tâches dans l'ensemble du service. Il prépara aussi une formation destinée aux responsables des équipes à constituer.

La dernière phase préparatoire, qui s'acheva en mars 2003, consista à décrire et réévaluer toutes les tâches effectuées par les employés.

Pendant cette période, les représentants du syndicat tinrent plusieurs réunions avec les salariés pour leur expliquer les changements à venir. Ces rencontres contribuèrent à diminuer un certain scepticisme ainsi que les craintes de suppressions de postes.

5. Les résultats obtenus

Les gains ont été importants sur le plan de la productivité, le nombre de repas produits par heure de travail étant passé de 3,84 en 2000 à 4,70 au mois de mars 2004, puis à 5,35 au mois d'octobre 2004.

Pour soutenir cette amélioration de la productivité, il faudra cependant résoudre quelques contradictions qui se sont manifestées avec le temps au sein des équipes de travail.

En effet, d'une façon générale, les responsables des équipes ne tiennent pas à prendre des mesures qui pourraient être associées à un exercice disciplinaire vis-à-vis des membres. Ils ne veulent pas non plus donner l'impression d'être de simples courroies de transmission du comité mixte de direction.

Par conséquent, ils n'interviennent généralement pas auprès d'un membre qui refuse d'appliquer des décisions, même quand elles ont fait l'objet d'un consensus au sein de ce comité.

Quant aux membres des équipes, ils sont eux aussi peu enclins à rappeler à l'ordre un collègue qui n'applique pas une décision prise par le groupe. Malgré leur adhésion à une organisation du travail en équipe autonome, ils préfèrent que les différends soient réglés par la responsable hiérarchique.

Ils souhaitent aussi bénéficier d'un suivi de leur contribution individuelle au travail du groupe et obtenir des signes de reconnaissance et d'encouragements de leur supérieure hiérarchique.

Cette situation ainsi que l'agenda chargé des représentants de l'administration et du syndicat ont amené le comité de direction à cesser ses réunions depuis la fin de 2003. À l'automne 2004, les deux parties envisageaient cependant de réactiver ce comité, notamment pour explorer des pistes de solutions à ce problème.

6. Les principaux enseignements

Les principaux enseignements qui se dégagent de cette démarche entreprise depuis trois ans sont les suivants :

- la participation de la direction du syndicat est nécessaire pour que les salariés n'aient pas une perception négative des changements à venir;
- il est important que le comité mixte d'implantation du projet regroupe des personnes⁶ qui accordent une priorité aux objectifs généraux tout en prenant en compte la légitimité

des intérêts des diverses parties concernées⁷;

- le comité de pilotage doit répondre clairement à toutes les questions du personnel. Cette attitude évite les fausses rumeurs qui ont un effet démobilisateur : elles engendrent de mauvaises perceptions, des craintes et de la méfiance envers les changements;
- il est important d'expliquer les raisons de la faible performance observée pour que le diagnostic de la situation ne donne pas lieu à des critiques personnalisées;
- la mise sur pied d'équipes de travail pourvues d'une certaine autonomie est indispensable à l'introduction de changements réels dans l'organisation du travail;
- il est important de former les membres pour qu'ils aient les habiletés nécessaires pour débattre entre eux, dans le respect des opinions divergentes et des décisions prises par l'équipe;
- les responsables d'équipe doivent pouvoir distinguer les cas disciplinaires qui ne relèvent pas d'eux des situations de non-respect des décisions prises par le groupe. Ils doivent aussi savoir quand il est nécessaire de signaler un problème à la direction afin de régler un différend par la voie hiérarchique.

7. Informations complémentaires

Personnes rencontrées: mesdames Murielle Bouchard, présidente du Syndicat des employés de l'Hôpital Hôtel-Dieu de Roberval (CSN), Hélène

Couture, responsable du service alimentaire, et monsieur Jean-Claude Lavoie, directeur des ressources financières, informationnelles et techniques.

Entrevue et rédaction réalisées par Dalil Maschino, Direction des innovations en milieu de travail (septembre 2004).

-
1. Cette étude attribuait en partie la cause du faible niveau de productivité à la fermeture de lits. Le besoin en repas avait diminué, tandis qu'une majorité d'employés conservaient leur poste dans ce service.
 2. Le comité d'amélioration continue est constitué de deux représentants de chacun des groupes suivants : la supervision, la cuisine, la nutrition clinique, ainsi que la présidente du syndicat.
 3. Les six groupes d'employés étaient les suivants : aides à la vaisselle, aides alimentaires, préposés à la cafétéria, préposés aux légumes, pâtisseries et cuisiniers.
 4. Ce comité, qui diffère de celui qui s'occupe de l'amélioration continue, fut établi au début du processus de changements, en 2000. Il s'appelait initialement comité de pilotage.
 5. Par la suite, il prit le nom de comité de direction.
 6. Un moyen facilitant le choix de telles personnes consiste à publier une description précise du rôle du comité, ainsi que des tâches, des responsabilités et des engagements de chacun de ses membres.
 7. Il faut ainsi éviter les « revendicateurs » qui viennent seulement aux réunions pour défendre leurs pairs, salariés ou gestionnaires. Il faut éviter aussi celles et ceux qui se sentent coincés entre les exigences de l'administration et les attentes de leurs collègues; enfin, les « bulldozers » ont un effet négatif sur la progression des travaux, malgré leur fort désir d'avancer rapidement.

Centre hospitalier Pierre-Le Gardeur (Terrebonne)

Des transformations organisationnelles et des technologies de l'information améliorent les soins aux patients

1. Résumé

En 2002, le Centre hospitalier Pierre-Le Gardeur (CHPLG) a entrepris une transformation organisationnelle importante pour se rapprocher de sa clientèle, améliorer les soins offerts et en assurer la continuité auprès des patients. Ces changements se sont faits autour de deux grands axes complémentaires, soit :

- la mise en place d'un mode de gestion par processus horizontal et intégré, ce qui favorise le travail d'équipe et la multidisciplinarité dans la prestation de soins et le suivi des patients¹;
- l'introduction intensive des technologies d'information facilite la gestion des dossiers électroniques des patients ainsi que la décentralisation des prises de décision.

Sur le plan social, ces changements organisationnels et technologiques ont donné lieu à une consultation régulière des groupes concernés. Elle s'est accompagnée d'une diffusion complète de l'information sur les caractéristiques du nouveau plan d'organisation, les transferts de postes et les divers changements induits par cette transformation d'ensemble.

Aujourd'hui, ce nouveau mode de fonctionnement s'appuie sur de multiples mécanismes de coordination et de partage des renseignements pertinents entre les équipes du CHPLG et les autres groupes d'intervenants en matière de soins de santé.

2. L'environnement au sein duquel se sont déroulés les changements

Le Centre hospitalier Pierre-Le Gardeur fournit des services de soins de santé à une population de 230 000 personnes, par comparaison à 20 000 lors de sa fondation, en 1961. C'est pourquoi on a entrepris la construction de nouveaux locaux en 2001². À cette époque, une équipe de pilotage amorça une réflexion sur les façons d'organiser un hôpital centré sur la satisfaction des besoins humains du patient par une approche à la fois interdisciplinaire et scientifique.

Cette réflexion était motivée par certains traits de l'évolution de la société, tels que le vieillissement de la population, le virage ambulatoire et les progrès importants réalisés dans le domaine des technologies médicales et de l'information. Elle fut également favorisée par des traditions du centre hospitalier en matière de concertation entre les divers groupes professionnels et administratifs³.

En 2004, le CHPLG emploie plus de 1 900 personnes, dont près de 800 sont des infirmières, l'autre moitié comprenant surtout des employés de soutien et des techniciens. La majorité d'entre eux appartient à l'un des quatorze syndicats du CHPLG. L'application de la Loi concernant les

unités de négociation dans le secteur des affaires sociales va réduire à quatre le nombre de syndicats⁴. Ceux-ci comprendront aussi les 1 000 employés travaillant dans deux autres institutions de santé avec lesquelles le CHPLG fonctionne maintenant en réseau⁵.

3. Résumé des changements organisationnels et technologiques

Auparavant, la structure de gestion répartissait les fonctions cliniques par professions (soins infirmiers, services professionnels) tandis que les fonctions administratives étaient divisées par spécialités (ressources humaines, financières, informationnelles). Les liens et la circulation des informations de gestion entre ces divisions se faisaient essentiellement de façon verticale, en passant par la voie hiérarchique.

L'objectif visé par le changement organisationnel consistait à rapprocher des patients l'ensemble de l'organisation, pour assurer de meilleurs soins et en améliorer la continuité, tout en resserrant les rapports avec les partenaires du réseau⁶.

Les changements organisationnels

Les changements organisationnels reposent sur la répartition des unités de soins établie selon une typologie de regroupements des clientèles⁷. Chaque regroupement est caractérisé par la similarité des traitements et des soins qui s'y donnent ainsi que par la complémentarité des actes posés par les divers intervenants (médecins,

infirmières, préposés, professionnels). Ces regroupements favorisent un meilleur travail d'équipe, le décloisonnement des pratiques et une approche multidisciplinaire.

Dans chaque regroupement, les responsabilités relatives aux choix stratégiques, aux orientations cliniques, aux choix budgétaires, à la planification et à l'allocation des ressources sont partagées par deux gestionnaires⁸ : un chef de regroupement médical et un chef de regroupement clinico-administratif.

Ces deux gestionnaires participent au comité de coordination des regroupements clientèle. Celui-ci vise principalement à s'assurer que les patients demeurent au cœur des préoccupations de l'ensemble des intervenants. De plus, il élabore les mécanismes fonctionnels entre les regroupements, établit les ententes interregroupements et se dote d'indicateurs qui permettent d'évaluer la satisfaction de la clientèle.

Ce comité de coordination est placé sous la responsabilité d'un directeur clinique, dont le rôle à cette instance est de promouvoir la philosophie des soins et des services aux personnes en facilitant leur implantation. Pour y arriver, ce directeur travaille en partenariat avec les cinq directions corporatives⁹ qui apportent un soutien direct à chaque regroupement de clientèle.

Un tel mode de fonctionnement favorise la prise de décisions décentralisées, l'autonomie et la responsabilité des intervenants, ainsi qu'une gestion de la contribution du personnel fondée sur le « coaching »¹⁰.

La gestion de l'hôpital est ainsi nettement orientée vers les processus, ce qui facilite le maintien de l'orientation des pratiques de travail envers les préoccupations de la clientèle.

Les innovations technologiques

Les technologies introduites ont amené de multiples améliorations. La numérisation des dossiers des patients réduit le temps nécessaire à leur mise à jour et supprime la manipulation du papier ainsi que les tâches d'archivage manuel. En outre, tous les intervenants ont maintenant un accès rapide en ligne au dossier des patients.

Le CHPLG innovera prochainement avec l'installation d'un logiciel¹¹ qui permettra de consigner au dossier toutes les transactions relatives à l'hospitalisation d'un patient. Les diagnostics, la requête d'un médecin pour des examens de laboratoire, l'administration des soins et leur suivi par les infirmières, les déplacements du patient, etc. seront ainsi inscrits instantanément au dossier. Tous les autres intervenants du réseau de soins auront ainsi un accès immédiat à ces informations.

D'autres systèmes informatiques ont été implantés pour réduire les risques d'erreurs à différentes étapes des processus de travail. Tel est le cas, par exemple, de l'automatisation du service de stérilisation, qui gère aussi la distribution du matériel prévu pour chaque opération chirurgicale du lendemain. Par ailleurs, l'utilisation d'un code barre permet de savoir qui a

utilisé un instrument et combien de fois il a servi.

Parmi les autres processus touchés par les innovations, mentionnons l'informatisation du traitement des échantillons dans les laboratoires, la numérisation des radiographies, le contrôle informatique de la distribution et du suivi des médicaments prescrits aux patients hospitalisés¹².

4. Caractéristiques des changements dans l'organisation du travail

La nouvelle structure organisationnelle, l'implantation du virage ambulatoire et l'introduction massive des technologies de l'information ont affecté les façons de faire des divers groupes d'intervenants.

La création des regroupements de la clientèle a entraîné l'abolition de nombreux emplois de cadres intermédiaires. Ceux-ci ont cependant pu postuler sur de nouveaux emplois par la voie des concours qui se sont alors tenus¹³.

Des postes ont été supprimés à la mise à jour et à l'archivage des dossiers papier des patients. Plusieurs catégories d'employés ont aussi vu leurs tâches modifiées. Tel fut le cas pour les techniciens des services de stérilisation, de radiographie et de laboratoire. Quant aux employés de la centrale thermique, ils s'occupent maintenant de l'entretien, les mécaniciens n'intervenant que sur appel ou pour les réparations.

Les changements les plus importants concernent les infirmières : l'usage du téléphone portable pour joindre les

patients, le suivi informatisé de l'administration des médicaments, l'utilisation d'ardoises électroniques, sont autant d'éléments qui ont modifié leurs tâches¹⁴.

Par ailleurs, le fonctionnement en équipe de travail multidisciplinaire a nécessité le développement d'habiletés nouvelles au regard des communications dans un groupe et du travail d'équipe avec des intervenants aux horizons professionnels diversifiés.

5. Introduction et adaptation aux changements dans l'organisation du travail

La réorganisation s'est accompagnée d'une démarche de réflexion collective et de consultations auprès de tous les groupes d'intervenants. Elle fut facilitée par l'existence d'une culture de participation déjà instaurée entre les employés et les médecins de l'établissement.

Le plan de communications

Dès le début de la démarche, un comité de partenariat, regroupant des représentants des syndicats et de l'employeur, fut établi. Dans le cadre de rencontres mensuelles, l'employeur a tenu les parties informées de l'évolution de la réorganisation. Les représentants syndicaux ont pu leur faire part des réactions et des points de vue des employés.

Par ailleurs, une politique de communication fut instaurée dès le début du processus pour informer tous les employés des caractéristiques du nouveau plan d'organisation, pour

diffuser à l'avance l'information sur les transferts des postes et vulgariser les principes appuyant la nouvelle structure de fonctionnement.

Cette stratégie avait pour but d'apaiser les inquiétudes de tous les groupes concernés (employés, bénévoles, cadres, médecins et la population elle-même). Elle servit aussi à connaître leur opinion et à faire les ajustements requis lors de la mise en œuvre de ces changements.

Les moyens utilisés comprennent notamment des rencontres avec divers groupes, la diffusion de documents, la rédaction d'articles dans des bulletins internes ou des journaux locaux et l'établissement d'un outil de discussion en ligne pour les cadres.

La nouvelle structure organisationnelle favorise la circulation de l'information, la collégialité et l'évaluation des résultats par le biais de multiples comités. Ainsi, le conseil d'administration du CHPLG s'est doté de huit comités et conseils spécialisés. Par ailleurs, les regroupements de la clientèle sont aussi représentés dans un comité de coordination, tandis que des directions offrant des services de soutien se servent d'un véhicule similaire.

La formation

Des cours d'appoint sur les façons de travailler en groupe vers des aspects techniques ont été donnés à tous, malgré les difficultés logistiques causées par les absences qui en résultent au sein des équipes de travail.

En effet, les regroupements de la clientèle rassemblent des employés de diverses spécialités. Pour faciliter le travail de ces équipes, des séances de formation sur l'interdisciplinarité ont été données. Une autre session portant sur l'approche clientèle fut donnée par un cabinet-conseil à tout le personnel du CHPLG.

Afin que la formation se fasse rapidement, on fit appel à des agences de placement pour remplacer le personnel absent de façon régulière et sur une période relativement prolongée.

On forma aussi des « super-utilisateurs ». Ce sont des employés qui, une fois revenus dans leur milieu de travail, ont eu la responsabilité de former leurs pairs. Cette méthode fut utilisée dans des situations où l'information devait être partagée avec un très grand nombre d'employés et où il était impossible de tous les réunir sans perturber les services.

On a aussi eu recours à des « super-usagers » lors de l'implantation de la majorité des nouveaux logiciels (plus de soixante ont accompagné la réorganisation). Ils reçurent une formation intensive pour devenir ensuite, dans leur milieu de travail, des formateurs et des personnes-ressources pour les utilisateurs.

Enfin, on élaborait un programme d'accueil pour les nouveaux employés, en particulier pour les informer, dès leur arrivée, de la nouvelle philosophie de gestion de l'établissement.

Les comités mixtes

Les plans élaborés par la direction sur les changements et sur leur mise en application ont été soumis à des comités mixtes où siègent les syndicats de l'hôpital. Parmi ceux-ci, mentionnons le comité sur la réorganisation du travail et celui qui gère les activités de remplacement¹⁵. De façon générale, les changements envisagés par la direction, incluant ceux sur les règles et les procédures, sont discutés à ces comités qui participent ainsi à l'élaboration de leur forme finale.

6. Les résultats obtenus

Une fois maîtrisés par le personnel, les systèmes informatiques de pointe procurent des gains importants en termes d'économie de temps de travail et de diminution des risques d'erreur. Le personnel peut ainsi consacrer davantage de temps aux patients.

Par ailleurs, l'amélioration significative des processus de soins a facilité le virage ambulatoire. Le recours aux chirurgies d'un jour réduit en effet les coûts pour CHPLG. Dans certains cas, la méthode d'intervention choisie pour que le patient rentre chez lui diminue les séquelles engendrées par une opération qui aurait pu être plus sévère.

Il y a aussi des gains quant à la qualité du suivi des soins reçus par les patients. Toutefois, cet aspect se prête encore mal à des évaluations chiffrées. Enfin, l'augmentation de la clientèle et de la gamme de services a entraîné une hausse de l'emploi.

7. Les principaux enseignements

L'introduction de changements importants requiert une période de deux à trois ans. Au cours de cette phase, la diffusion régulière de l'information ainsi que les séances de formation ponctuelles sont importantes afin d'éviter les inquiétudes et le mécontentement.

Le service des ressources informationnelles acquiert soudainement un rôle important dans le travail quotidien lorsque la réorganisation est liée à l'introduction de technologies avancées. La présence d'un nombre accru de techniciens est nécessaire pour aider les usagers.

La sous-traitance n'a pas été une option considérée par les dirigeants. En revanche, la place importante prise par l'informatique a obligé le CHPLG à s'associer à des fournisseurs privés pour l'achat de logiciels spécialisés et la location d'équipement informatique. Toutefois, l'établissement compte maintenant quinze postes à temps plein à la Direction des ressources informationnelles, auxquels s'ajoutent quelques postes de chargés de projets embauchés sur une base contractuelle.

8. Informations complémentaires

Personnes rencontrées : messieurs Richard Comeau, directeur des ressources humaines et Robert Patenaude, représentant syndical (CSN)¹⁶.

Entrevue et rédaction réalisées par Dalil Maschino et Jean-François Boivin (juin 2004), Direction des innovations en milieu de travail.

1. Pour en savoir plus sur la réorientation de la gestion hospitalière vers le patient on peut lire : Lathrop, J.P. *Restructuring Health Care, The Patient Focused Paradigm*, John Bass, San Francisco, 1993. Mofitt, G.K., « Patient-Focused Care : Key Principles to Restructuring », *Hospital & Health Service Administration*, vol. 38 n° 4, 1993, p. 509-521.
2. L'installation du CPHLG dans les nouveaux locaux s'est faite en mars et avril 2004.
3. Mentionnons, à ce titre, l'existence de pratiques de concertation médico-administrative dans les unités de soins, certaines formes de participation des employés et des médecins à des processus administratifs, l'implantation de mécanismes d'amélioration continue de la qualité des soins.
4. L.R.Q.2003, chapitre 25.
5. En effet, le CHPLG vient d'être regroupé avec deux centres locaux de services communautaires : le CLSC Lamater et le CLSC-CHSLD Meilleur (ce dernier offre aussi des soins hospitaliers de longue durée), dans le cadre de la création de réseaux locaux de service de santé et de services sociaux résultant de la mise en œuvre de la loi modifiée adoptée en 2003 (L.R.Q., 2003, c.21).

-
6. Concrètement, ces objectifs requièrent l'atteinte de cibles aussi diverses que l'élargissement des plages horaires d'ouverture à la clientèle, la diminution des risques d'erreur dans le traitement des patients, l'accélération de la mise à jour des dossiers, l'accès rapide des intervenants à toutes les informations nécessaires dans l'exercice de leurs tâches, le rapprochement de la famille du processus de traitement du patient, etc.
 7. Cette typologie est la suivante : médecine, soins spécialisés, mère-enfant-famille, psychiatrie, personnes en perte d'autonomie, chirurgie et urgence de première ligne.
 8. Les domaines qui touchent l'acte médical relèvent uniquement du chef de regroupement médical.
 9. Les cinq directions corporatives sont les suivantes : les services professionnels et hospitaliers, les soins infirmiers, les ressources informationnelles, les ressources humaines ainsi que les services financiers et techniques.
 10. La gestion de la contribution remplace ainsi l'évaluation traditionnelle du « rendement » du personnel.
 11. Il s'agit du Système d'information et de gestion de l'épisode de soins (SIGÉS).
 12. Ce système en est à sa phase d'implantation.
 13. Toutefois, la pénurie de cadres dans le réseau de la santé permettait, dès le départ, le maintien en emploi de ceux qui le désiraient.
 14. Le téléphone portable et l'ardoise électronique en sont encore au stade de projet.
 15. Il s'agit de la liste de rappel utilisée lors des absences et des congés du personnel.
 16. L'entrevue a été faite par téléphone.

CMP Solutions Mécaniques Avancées (Châteauguay)

Un dynamisme associé à des pratiques complémentaires de gestion des ressources humaines

1. Résumé

CMP Solutions Mécaniques Avancées (CMP) est une entreprise qui fabrique des boîtiers métalliques pour une centaine de grandes entreprises¹. Elle offre aussi des solutions complètes à ses clients, allant de la conception initiale à la mise en place des assemblages électromécaniques du produit final.

Sa production porte sur des petites séries variées comprenant plus de 1 000 produits finis différents. Elle exploite aussi un centre d'ingénierie et de conception. Son chiffre d'affaires s'élevait à 80 millions de dollars en 2003. Il devrait atteindre près de 100 millions de dollars en 2004. Le nombre total de salariés, qui ne sont pas syndiqués, s'élève à 425 personnes.

Le dynamisme de l'entreprise est étroitement associé à des modalités innovatrices de gestion de la production et du travail. Elles ont été introduites progressivement depuis 1999. Il s'agit principalement des éléments suivants :

- la vision d'ensemble qui consiste notamment à considérer tout le personnel comme un facteur de production fixe. Les mises à pied

sont considérées comme une solution de dernier recours, applicables seulement lorsque toutes les autres options ont été épuisées. Par exemple, lors de l'effondrement des ventes, en 2001, CMP a attendu cinq mois avant de faire des mises à pied temporaires;

- la qualité du personnel, sur le plan des compétences techniques et relationnelles. Il a droit à une formation en emploi importante. De plus, l'entreprise concentre ses efforts sur le recrutement des meilleurs employés disponibles sur le marché du travail;
- la flexibilité fonctionnelle des salariés permet de faire porter l'effort collectif là où le processus de production connaît un goulot d'étranglement.

Ces caractéristiques organisationnelles ont notamment permis à l'entreprise d'effectuer rapidement un redéploiement stratégique après l'effondrement de son principal client, la compagnie Nortel, en 2001. Douze mois plus tard, la compagnie CMP enregistrerait à nouveau un fort taux de croissance et créait des emplois.

2. Environnement au sein duquel se sont déroulés les changements

CMP est une entreprise familiale fondée en 1969. Située à Châteauguay, elle est l'un des employeurs les plus importants de la ville². La compagnie assume un engagement social en favorisant la réalisation de projets à caractère

communautaire, en particulier auprès des jeunes³.

Les travaux qui se font à l'usine visitée⁴ comprennent le dessin et la conception des boîtiers ainsi que les opérations de fabrication (coupage et poinçonnage des plaques de métal, pliage, insertion de petits éléments dans les plaques, soudure, peinture et l'assemblage final). Plusieurs opérations sont hautement mécanisées⁵.

Les produits livrés par CMP nécessitent la fabrication de 18 000 pièces distinctes. Cette grande diversité de produits entraîne un nombre important d'imprévus qui perturbent les processus de production⁶. Cela contribue à l'apparition de goulots d'étranglement qui exigent une certaine flexibilité du travail afin de pouvoir concentrer les efforts sur ces contraintes.

Du milieu des années 80 à l'an 2000, la croissance annuelle des revenus fut de 20 %. Les ventes chutèrent en 2001, mais la croissance des revenus reprit en 2002, pour atteindre 33 % en 2003.

3. Caractéristiques organisationnelles de CMP

L'organisation de CMP repose sur une philosophie de gestion de l'entreprise selon laquelle :

- la finalité du processus de production est l'obtention d'un profit qui résulte du surplus des revenus des ventes sur l'ensemble des coûts⁷;

- l'effort de production doit porter sur les contraintes du moment pour remédier aux goulots d'étranglement qui ralentissent le flux de production;
- l'ensemble du personnel est considéré comme un facteur de production fixe.

L'importance accordée à la qualité des employés est une conséquence directe des points mentionnés ci-dessus. Les attentes à leur égard portent sur des facteurs tels que le dynamisme au travail, en particulier dans le cadre d'une équipe, les compétences techniques, la flexibilité opérationnelle et les habiletés relationnelles.

Ces qualités permettent au personnel de s'adapter facilement à la production de lots différents. Elles facilitent aussi les affectations temporaires requises pour résoudre des contraintes spécifiques qui limitent la performance du système productif⁸. Aussi, dans l'usine, une personne doit pouvoir exercer deux ou trois fonctions différentes.

L'importance accordée à la qualité du personnel se traduit par de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines qui sont utilisées dans une perspective de complémentarité.

Parmi celles-ci, mentionnons : le recrutement, la rétention et la formation, les communications internes, le recours à des cellules de production et, enfin, le mode de rémunération d'une partie du personnel.

Le recrutement

Depuis septembre 1999, l'entreprise a adopté un processus de sélection visant à recruter les meilleurs employés disponibles sur le marché du travail. Le but de cette démarche est d'attirer ceux qui, par leurs compétences et leur personnalité, se classent dans la tranche supérieure des 10 %⁹. Lorsqu'elle ne peut pas recruter des candidats de ce calibre, l'entreprise embauche ceux qui ont le potentiel pour l'atteindre par l'expérience et la formation¹⁰.

La rétention et la formation du personnel

L'importance accordée à la rétention du personnel est une conséquence directe de l'effort de recrutement et de formation du personnel.

En 2001, l'effondrement de la compagnie Nortel priva soudainement CMP d'un client qui lui achetait alors près de 60 % de sa production annuelle.

La direction refusa de recourir à la pratique traditionnelle des mises à pied immédiates. Pour les retarder, CMP élaborait un programme comprenant plusieurs phases.

Au cours des quatre premiers mois, les mises à pied se limitèrent au personnel temporaire. Les employés permanents consacraient leur temps à la formation multidisciplinaire, technique et managériale, ainsi qu'à des projets spéciaux.

Pendant cette période, la direction élaborait une nouvelle stratégie de ventes. Des membres de la haute

direction, des cadres et des employés acceptèrent volontairement des baisses de salaire transitoires.

À partir du cinquième mois, l'entreprise dut procéder à des mises à pied temporaires tout en maintenant le lien d'emploi avec les salariés touchés. En outre, ces derniers recevaient 90 % de leur salaire et conservaient leurs avantages sociaux¹¹. Au total, 180 employés furent visés par cette mesure.

Puis, à partir du septième mois, l'entreprise se résigna à licencier une partie de ses employés. Cinquante personnes furent mises à pied. Toutefois, elles continuèrent à toucher 70 % de leur salaire¹².

Enfin, neuf mois après le début de la crise, le programme de soutien du revenu, financé par l'entreprise, prenait fin alors que 70 personnes furent mises à pied de façon permanente. La compagnie commença à réembaucher trois mois plus tard, l'emploi total passant de 190 personnes, en 2001, à 280 employés en 2002.

La politique de rétention s'exprime aussi par des conditions de travail qui comprennent des aspects aussi divers que la climatisation de l'atelier de peinture, l'existence d'un gymnase dans l'entreprise, l'aménagement de l'espace autour de l'usine, etc.

Des communications internes ouvertes

La cohésion et le dynamisme du personnel sont facilités par des communications ouvertes au sein de l'entreprise.

Les moyens utilisés comprennent des réunions formelles avec tous les employés, un bulletin bimensuel donnant des informations sur la performance des divers indicateurs concernant la compagnie, les résultats de sondages auprès du personnel, des réunions quotidiennes dans plusieurs secteurs animées par des chefs de groupe, des centres de communication dans les usines, la présence de la haute direction sur le plancher de production, etc.

Les cellules de production

Les cellules de production existent pour certains processus de travail, tels que la fabrication des panneaux de boîtiers, la production de biens sur mesure pour certains clients et l'innovation de nouveaux produits. Les cellules ont une plus grande autonomie en matière d'organisation interne du travail et de résolution de problèmes. Le contremaître assume surtout un rôle de leader et de formateur.

Elles offrent l'avantage de favoriser une résolution plus rapide des problèmes et d'éviter qu'une surcharge de travail à certains postes ne coexiste avec une disponibilité à d'autres postes. Pour cela, les employés sont capables d'assumer deux ou trois postes différents.

La rémunération

Pour renforcer l'effort collectif orienté vers la vente, CMP a une politique de rémunération qui comprend une prime annuelle basée sur les revenus nets de l'entreprise. Elle atteint 15 % du revenu annuel pour les employés du secteur de la vente et pour les

superviseurs. Pour les cadres, elle varie de 20 à 30 % du revenu annuel.

4. Introduction et adaptation aux changements

Les changements organisationnels introduits depuis la fin de 1999 n'ont pas créé de difficultés particulières car ils se sont produits dans un contexte de lutte pour la survie des emplois. En outre, la politique de recrutement et le programme de soutien du revenu adopté pendant la crise de 2001 ont fortement renforcé la confiance des salariés dans les mesures prises par la direction.

Aujourd'hui, les employés nouvellement recrutés ont une personnalité hautement compatible avec la philosophie de CMP et la flexibilité organisationnelle qui l'accompagne. De plus, à leur arrivée, ils reçoivent une formation de base permettant leur insertion dans l'entreprise. Il en résulte que l'introduction continue de changements ne pose pas de problèmes d'adaptation particuliers.

5. Les résultats obtenus¹³

Les pratiques de gestion mises en place au cours des quatre dernières années ont permis de minimiser le taux de roulement. Il est de 6,6 % pour l'ensemble du personnel et de 1 % pour les employés de la catégorie A. Le taux d'absentéisme est faible (2,5 %).

Par ailleurs, des sondages internes révèlent que 98 % du personnel est satisfait de la politique de gestion des ressources humaines mise en place

par la compagnie depuis la récession de 2001. Enfin, l'emploi a fortement repris, passant de 190 personnes en 2001 à 425 en 2004.

6. Les principaux enseignements

Les principaux enseignements livrés par l'expérience de CMP sont les suivants :

- il est important de subordonner les pratiques de gestion de l'organisation aux valeurs et aux objectifs à long terme de l'entreprise;
- lorsque l'entreprise valorise la qualité du personnel, elle doit prendre des mesures concrètes pour apporter une attention particulière au recrutement et à la rétention des employés;
- les périodes de crise peuvent servir de catalyseur à une remise en question des processus de travail et des façons de faire. Ce diagnostic peut être utile si la direction et le personnel sont décidés à faire les efforts requis pour mettre en œuvre de nouvelles orientations stratégiques et à modifier leurs pratiques de travail.

7. Informations complémentaires

Personnes rencontrées : messieurs Yves Hébert, directeur de la chaîne d'approvisionnement et Michel Labrecque, directeur corporatif des ressources humaines.

Entrevue et rédaction réalisées par Dalil Maschino et Ariane Fournier-Dussault, Direction des innovations en milieu de travail (août 2004).

1. Parmi les produits fabriqués, mentionnons, à titre d'exemple, des kiosques bancaires de libre-service, des points de vente de divers produits, des boîtiers pour des appareils de télécommunication, de l'équipement médical ou industriel, des périphériques d'ordinateurs, etc. Parmi ses principaux clients figurent des compagnies telles que Fujitsu, Nortel Network et Phillips Médical.
2. En 1972, elle a été achetée par la famille Zimmermann. La compagnie CMP possède aujourd'hui trois usines. Une deuxième usine fut ouverte à Ottawa, en 1998, puis une troisième, en 2000, qui est aussi à Châteauguay.
3. Elle utilise à cette fin la fondation CMP, créée en 1994. Mentionnons, parmi les projets qu'elle a financés, la mise sur pied d'un centre de jeunes, d'un parc de planches à roulettes, de services scolaires pour les enfants handicapés, etc.
4. Il s'agit de la première usine de Châteauguay, là où se trouve le siège social.
5. Certaines opérations (poinçonnage, peinture, soudure) se font à l'aide de robots qui nécessitent le contrôle d'opérateurs.
6. Par exemple, l'acier n'a jamais exactement la même épaisseur, le calibrage des machines peut changer pendant la production, des peintures tiennent mal sur certains matériaux, etc.
7. La valeur des produits finis non vendus n'est pas incluse dans les ventes.
8. Par exemple, il peut s'agir de la surcharge de travail d'un département, d'un écart avec les délais de livraison prévus, d'une machine dont le calibrage s'est modifié et doit être réglé à nouveau, d'une commande imprévue, etc.
9. Parmi les 50 compétences et les qualités recherchées, mentionnons : le goût du travail en équipe, la capacité d'initier des changements et de s'y adapter, le dynamisme au travail, l'habileté à communiquer et l'intégrité. Ces employés constituaient, en 2003, 40 % du personnel de l'entreprise.

-
10. Les premiers constituent le groupe A et les seconds, le groupe B. Ceux qui ne correspondent pas aux attentes de l'entreprise font partie du groupe C. Cette méthode de recrutement, qui est utilisée par des grandes entreprises aux États-Unis, est connue sous le nom de « *Topgrading* ».
 11. Une partie du salaire (55 %) était versée par Ressources humaines et Développement des compétences Canada, dans le cadre du programme de l'assurance-emploi. CMP finançait la différence.
 12. Le département des ventes, celui des ressources humaines et les cellules d'innovation de produits ne furent pas touchés.
 13. Les réalisations de CMP lui ont valu, en 2002, le prix IRIS pour la contribution au changement organisationnel, en 2002. Elle a aussi obtenu le prix de l'entreprise de la décennie 90 dans la catégorie Grande Entreprise lors du Gala annuel de la Société de développement économique du Roussillon, en mai 2004.

Denim Swift (Drummondville)

L'amélioration continue entraîne des changements dans l'organisation du travail

1. Résumé

Depuis 1994, Denim Swift a implanté progressivement des programmes de gestion de qualité. Le plus important est le programme de Partenaire d'amélioration continue pour l'excellence (PACE). Il vise à bonifier l'efficacité des processus de travail par l'amélioration de l'environnement de travail des employés.

Certains changements ont consisté à accroître l'automatisation d'un processus de production tout en transférant à des équipes de travail, d'environ dix personnes, le contrôle des procédures auparavant exercé par des contremaîtres. Par ailleurs, des équipes furent chargées de participer à des programmes d'amélioration continue de l'efficacité de divers volets de la production. L'implantation du PACE s'est réalisée dans la section de tissage du denim. Cette section a cependant cessé ses activités en 2004.

Ce cas illustre que les mesures d'amélioration de la productivité n'offrent pas une protection absolue vis-à-vis des conséquences des grandes transformations résultant des échanges internationaux. L'entreprise prévoit cependant utiliser l'expérience acquise avec ces pratiques de travail pour la production des filés.

2. Environnement au sein duquel se déroulent les changements

Fondée en 1920 sous le nom de Dominion Textile, la compagnie Denim Swift est l'une des divisions de Galey & Lord, dont le siège social est situé à Atlanta. C'est une entreprise spécialisée dans la fabrication de tissus et de filés principalement pour la confection de jeans. Établie à Drummondville, elle fut l'un des plus importants employeurs de cette ville, avec près de 800 employés.

À la fin des années 90, les tissus exportés aux États-Unis par des producteurs établis en Asie ont entraîné des baisses de ventes de l'entreprise sur ce marché. Ces difficultés ont été augmentées par la croissance des activités de couture de jeans dans les pays des Caraïbes et d'Amérique centrale ce qui a favorisé le denim produit aux États-Unis¹. C'est pourquoi la division du tissage a été fermée en mai 2004, entraînant la mise à pied de 600 personnes. Aujourd'hui, seule la production de filés est maintenue à Drummondville. Ses 200 employés sont syndiqués².

3. Caractéristiques des changements organisationnels

Depuis les années 60, l'organisation du travail en place reposait sur un système classique du génie industriel, basé sur les études de temps et de mouvements. Les travailleurs étaient rémunérés à la pièce.

En 1994, le Programme d'amélioration continue de la qualité (PACQ) fut implanté afin d'améliorer l'efficacité de la production.

Ce programme visait à éviter les pertes de tissus et de filés, à respecter les délais de livraison et à diminuer les temps de production, notamment celui requis pour modifier les spécifications de la ligne de production. Le contexte avait alors changé. Les commandes des clients portaient sur des quantités moindres, plus diversifiées et elles devaient être livrées dans des délais plus courts.

Les changements organisationnels ont été introduits sur quatre plans. Premièrement, l'entreprise a allégé l'encadrement des employés et a augmenté l'automatisation des processus de production. Aussi, une partie de la surveillance et du contrôle assumée par un contremaître fut transférée à des équipes de travail regroupant une dizaine de personnes. On est passé à un taux d'encadrement d'un superviseur par 40 salariés, contre un pour 20 à 25 salariés auparavant.

Deuxièmement, le transfert de responsabilités aux équipes de travail a nécessité la réévaluation de tous les postes. À l'aide de douze facteurs, dont plusieurs concernent les capacités intellectuelles de la personne³, on est passé de 119 postes différents à 62. Toutefois, tous les titres d'occupation dans les corps de métiers ont été maintenus. Chaque nouveau titre comprend des tâches et des responsabilités nouvelles.

Troisièmement, ces mesures n'étaient pas compatibles avec un système de rémunération à la pièce, notamment parce qu'il incitait les salariés à se limiter à des tâches très spécialisées. Il a donc été supprimé et remplacé par

un taux horaire de rémunération, applicable à tous⁴.

Quatrièmement, les salariés furent initiés à l'utilisation de neuf outils de gestion des démarches de groupe pour améliorer la qualité des opérations de tissage. À titre d'exemple, mentionnons les démarches qui visent la gestion des processus, afin d'éliminer les pertes de temps, la réduction du temps de mise en production, la productivité totale de l'entretien, le processus correctionnel des causes fondamentales, etc.

4. Introduction et adaptation aux changements dans l'organisation du travail

Les changements dans l'organisation du travail associés à l'implantation du PACE ont été introduits sans difficulté majeure, et ce, pour trois raisons. Premièrement, ils se sont produits dans le cadre d'une concertation patronale-syndicale.

Ensuite, ces modifications visaient l'environnement et les méthodes de travail, et non les salariés eux-mêmes. Enfin, aucun ne s'est senti menacé par un collègue, car tous ont bénéficié de la formation et de l'amélioration de l'environnement de travail.

Les principaux problèmes rencontrés

Les principaux problèmes rencontrés proviennent essentiellement du poids des habitudes acquises, surtout dans le contexte d'une forte spécialisation des tâches, associée au salaire à la pièce. De plus, les responsabilités transférées aux équipes de travail ont mis en relief l'importance d'un mode

de travail plus coopératif. Chacun a donc dû réaménager son « espace » personnel au travail pour mieux collaborer avec les autres en fonction d'objectifs communs.

Enfin, la plus grande diversité des tâches et les interactions plus fréquentes entre les membres de l'équipe ont demandé plus d'efforts physiques et intellectuels, surtout pendant la phase de développement des nouvelles habiletés.

La concertation patronale-syndicale

Les changements organisationnels ont été implantés dans le cadre d'une démarche concertée entre le syndicat et la direction. Un représentant de la direction, du syndicat et des employés syndiqués se sont rendus chez Pratt & Whitney pour y suivre une formation de deux semaines sur le programme de cette entreprise.

Dès le début, le syndicat a accepté ces changements qui ont permis d'améliorer la productivité et d'élever la qualité des conditions de travail des employés. En outre, ces changements organisationnels ont fait l'objet d'une négociation et ont ensuite été introduits dans la nouvelle convention collective.

L'amélioration du milieu de travail

L'amélioration du milieu de travail résulte de plusieurs facteurs. En premier lieu, tous les employés concernés ont reçu une formation sur le travail d'équipe et l'autonomie. Certains ont aussi eu une formation de trois heures au regard de chacun des neuf outils utilisés pour gérer les démarches d'amélioration continue de

divers volets du processus de production.

Pour l'implantation du programme PACE, des employés de production ont été formés pour devenir des agents de changement dans leur milieu de travail. Ces personnes ont pour fonction de faciliter et d'encourager la participation active des employés à l'utilisation des nouvelles méthodes de travail. Plutôt que d'exercer un contrôle sur les employés, ces agents mettent l'accent sur les façons de faire. Cette démarche progressive a favorisé un climat de confiance dans l'entreprise, les employés ne se sentant pas menacés.

Avec l'autonomie accrue des groupes de travail, le degré de contrôle des salariés sur leur environnement au travail s'est amélioré grâce aux responsabilités additionnelles transférées aux équipes. Les employés sont encouragés à chercher des solutions et à prendre des décisions qui relèvent de leurs tâches opérationnelles ou d'encadrement, sans devoir attendre les directives d'un supérieur. Au lieu de réaliser individuellement les tâches auxquelles ils sont affectés, les employés peuvent se rencontrer en équipe, dès le matin, pour planifier le travail de la journée. Les communications horizontales se sont développées, améliorant et allégeant ainsi la circulation de l'information.

5. Principaux enseignements

Parmi les enseignements de ce processus, les répondants mentionnent l'importance d'augmenter la flexibilité des employés sur le plan

opérationnel. Celle-ci est bien acceptée quand le développement de la polyvalence s'accompagne d'une plus grande autonomie. Ces façons de faire ont facilité l'orientation de l'organisation vers la qualité du travail, et ce, tant au niveau des méthodes de production que de l'environnement du travail.

Enfin, les changements dans les méthodes de travail ont été possibles grâce à la volonté de la direction et des employés de travailler de façon concertée. Cette démarche conjointe repose sur l'acceptation de huit valeurs par la direction, le syndicat et les employés.

Ces valeurs comprennent : l'engagement à avoir des comportements qui facilitent l'atteinte des objectifs partagés; l'autonomie dans la réalisation des tâches; le respect dans les rapports de travail; l'innovation, la transparence dans les communications; la coopération dans le cadre du travail, notamment au sein des équipes; l'équité dans l'application des règles et des procédures; la sécurité dans les comportements et les pratiques au travail.

6. Informations complémentaires

Personnes rencontrées : messieurs Yvon Boutet, coordonnateur des ressources humaines et Michel Thérroux, assistant gestionnaire des filés.

Entrevue et rédaction réalisées par Dalil Maschino, Ariane Fournier-Dussault et Dahlia Namian, Direction des innovations en milieu de travail (juillet 2004).

-
1. Les jeans qui sont cousus dans cette région entrent aux États-Unis avec des droits de douane très réduits, à la condition d'avoir été confectionnés avec du tissu produit dans ce pays. Ces avantages commerciaux datent de l'Initiative du Bassin des Caraïbes qui fut instaurée par les États-Unis en 1984. Ils ont été élargis par le « Caribbean Basin Trade Partnership Act » adopté en 2000.
 2. Leur syndicat est l'Union des ouvriers du textile-coton de Drummondville inc.
 3. Mentionnons, à titre d'exemple, la capacité de jugement, l'autonomie, la communication en groupe.
 4. Toutefois, les temps standards existants ont été maintenus pour définir le niveau de productivité attendu lors de l'affectation du personnel à diverses tâches. Cependant, il n'y a pas eu de nouvelles études du travail, la section de génie industriel qui employait quatre personnes ayant été dissoute.

Desjardins Ducharme Stein Monast (Montréal)

Des équipes de travail améliorent la productivité des services de soutien et favorisent le développement des affaires

1. Résumé

Le cabinet-conseil Desjardins Ducharme Stein Monast (DDSM) a formé huit équipes de travail, basées sur les champs de spécialisation pratiqués dans l'entreprise et qui disposent d'une certaine autonomie sur le plan de la gestion de leurs services de soutien. Chacune d'elle comprend un coordonnateur-associé¹.

Par ailleurs, quatre autres postes de coordonnateurs ont été établis pour former un comité de développement. Son mandat est de développer des stratégies d'affaires dans des secteurs distincts² de concert avec les responsables des équipes de travail. Il vise d'abord à accroître le volume d'activités en offrant à la clientèle une gamme de services plus large dans d'autres domaines spécialisés du droit.

Les résistances initiales à cette nouvelle forme d'organisation ont été dépassées par le soutien actif et la participation concrète de la haute direction.

2. Environnement au sein duquel se déroulent les changements

DDSM comprend 160 avocats au Québec. Le bureau de Montréal en a

95, auxquels s'ajoutent 145 autres employés. La firme est formée du regroupement d'un petit nombre d'avocats depuis vingt-cinq ans. Au fil des années, les fusions avec d'autres cabinets québécois ont permis d'élargir la gamme des services offerts. Aujourd'hui, il fait partie des plus grands cabinets de Montréal, et il offre des services professionnels, dans de multiples domaines du droit, à plusieurs entreprises clientes³.

Les fusions d'entreprises, notamment à la suite de l'achat de compagnies canadiennes avec des capitaux étrangers, réduisent le bassin des clients potentiels. En effet, les entreprises choisissent généralement leur bureau d'avocat dans la ville où se trouve leur siège social. Cette logique a incité des cabinets-conseil québécois et canadiens à fusionner, au cours des cinq dernières années, afin de suivre le mouvement de leurs sociétés clientes. Toutefois, par choix stratégique, DDSM n'a pas fusionné avec une entité plus grande, située hors du Québec.

DDSM est bien implanté sur le marché québécois. Son indépendance lui a permis d'établir de nombreuses alliances stratégiques avec des firmes canadiennes qui n'ont pas de représentants au Québec. De plus, il est membre du réseau international *Lex Mundi* qui relie plus de 161 bureaux d'avocats indépendants dans 90 pays. Comme DDSM est le seul représentant de ce réseau au Québec, cela lui ouvre un accès au marché international.

Pour satisfaire aux demandes de ses clients, une telle entreprise a besoin d'un important service de soutien.

Cela comprend la gestion du bureau et des ressources humaines, le support administratif, le marketing, la comptabilité, l'informatique ainsi que le service de traduction. Au total, DDSM emploie à Montréal plus de 100 personnes travaillant dans ces domaines.

3. Présentation des changements organisationnels généraux

Les changements dans l'environnement de DDSM l'ont incité à réduire la période couverte par leur plan stratégique afin de mieux s'adapter. Elle est maintenant de dix-huit mois, par comparaison avec trois à cinq ans, il y a quelques années. En outre, le mode de fonctionnement de DDSM a été modifié de façon importante.

De manière générale, le personnel a été réparti dans l'un des huit groupes de travail. Par ailleurs, un poste de directeur-associé a été créé pour renforcer l'élaboration et le développement des orientations de DDSM. Ce rôle est assumé par un avocat libéré à temps plein à cette fin pour une période de cinq ans. Il travaille en étroite collaboration avec le comité de développement et les huit coordonnateurs des groupes de travail.

4. Caractéristiques des changements dans l'organisation du travail

Il y a six ans, la façon de faire reposait essentiellement sur les individus. Chaque avocat développait sa propre clientèle et recevait un soutien administratif personnalisé en fonction

de son ancienneté et de son importance personnelle au sein de DDSM.

L'arrivée ou le départ de l'un d'entre eux entraînait un jeu de « chaise musicale », qui commençait par les plus anciens pour se terminer avec les nouveaux venus. À cette occasion, des avocats pouvaient même changer l'emplacement physique de leur bureau, ce qui obligeait les secrétaires travaillant avec eux à faire la même chose.

En outre, en cas de surcharge de travail administratif, un avocat s'adressait directement à la Direction des ressources humaines pour obtenir de l'aide. Sa demande portait généralement sur des employés bien identifiés, même si d'autres personnes étaient alors moins occupées.

Ce mode de fonctionnement général engendrait un sentiment d'insatisfaction et d'insécurité ainsi qu'un fort taux de roulement du personnel de secrétariat. Il en résultait des pertes de temps et d'efficacité. De plus, les bureaux des avocats étaient rarement regroupés selon leur domaine de spécialisation, ce qui ne facilitait pas les échanges informels.

Voici les principaux changements introduits :

Création d'équipes semi-autonomes

DDSM est divisé en huit équipes définies sur la base d'un domaine d'activité particulier. Chaque équipe a été installée dans une même aire. Le personnel de soutien est commun aux membres d'une même équipe. Pour faire face à un surplus de travail, un

poste supplémentaire de réserviste a été créé au sein de chaque équipe.

Les avocats et les secrétaires sont ainsi regroupés dans des équipes semblables à des « groupes semi-autonomes » de production. De plus, le coordonnateur-associé du groupe s'assure de la distribution équitable du travail parmi les secrétaires⁴.

Rencontres d'information

Les coordonnateurs tiennent une rencontre bimensuelle avec la direction générale au cours de laquelle ils comparent l'évolution du travail accompli avec les objectifs fixés. Cette rencontre permet à la direction générale et à celle des ressources humaines d'avoir une meilleure vue d'ensemble des affaires en cours.

Implantation de nouveaux postes

Quatre postes de coordonnateur ont été créés pour faciliter l'expansion des affaires. Leur premier champ de prospection est constitué de la clientèle qui fait déjà affaire avec DDSM dans un domaine juridique particulier. On propose alors au client d'élargir la gamme des spécialités et des services juridiques qu'il pourrait confier au bureau. Par conséquent, selon la nature de ses besoins, un client peut maintenant être desservi de façon complémentaire par plusieurs professionnels de DDSM.

Nouveau système de rémunération

Un système de rémunération au mérite a été introduit à la suite de la révision des échelles effectuée dans le cadre de l'application de l'équité salariale. Chaque secrétaire est

maintenant évaluée par un avocat de l'équipe, en général celui qui connaît le mieux le travail de la personne concernée. Ce système renforce l'esprit de groupe, car il permet de mieux faire ressortir l'ensemble de la contribution du personnel de soutien, sans la limiter à celle donnée à un avocat en particulier.

Gestion autonome des cellules

Le coordonnateur-associé est responsable, à l'intérieur de son équipe, de l'attribution des vacances, de la supervision et de l'assiduité de ses employés. Il a aussi un rôle de rassembleur et d'animateur. Il attribue aux juristes les heures facturables. La rentabilité de l'équipe lui incombe ainsi que l'application de la stratégie de développement dans son domaine d'activité et le plan de formation des membres de son groupe. C'est également lui qui dirige les réunions où sont discutés, par exemple, les besoins des membres ou l'évolution des objectifs d'expansion que l'entreprise s'est fixés. L'équipe est responsable des progrès ou des retards face à ces objectifs.

Instauration de comités

Il existe maintenant un comité de développement des affaires qui apporte un appui au directeur-associé responsable de l'élaboration et du développement des orientations de DDSM. Il est composé de quatre membres, qui sont aussi des associés, chacun étant responsable d'un secteur⁵. Ce comité est responsable de l'atteinte des objectifs de rentabilité de DDSM. Il travaille avec les huit coordonnateurs d'équipe pour élaborer les stratégies de développement.

La mise en place du comité de développement a donné de nouvelles perspectives à l'entreprise. Les responsabilités de l'expansion des affaires étaient, auparavant, intégrées aux activités des associés qui travaillaient surtout en cercle fermé avec leurs clients. Aujourd'hui, ils participent à une approche qui repose sur un ensemble de services offerts aux clients.

5. Introduction et adaptation aux changements dans l'organisation du travail

Les changements furent introduits à la suite d'une recommandation au conseil exécutif de DDSM faite par le responsable des ressources humaines. À l'époque, ce scénario avait été élaboré pour faciliter l'intégration de nouvelles ressources lors d'une fusion avec un autre cabinet.

Les équipes de travail constituées, leur coordonnateur évalua les besoins des avocats en termes de soutien administratif. L'effectif requis fut révisé, en collaboration avec la Direction des ressources humaines, sur la base de la nature et de la quantité du travail à accomplir et ce, sans tenir compte du statut ni du nombre d'avocats. Cet exercice permit de réduire le nombre de secrétaires.

L'introduction de ces changements s'est heurtée à certaines résistances. Elles se sont surtout manifestées parmi les associés et les employés de soutien ayant le plus d'ancienneté, car ils étaient habitués à un mode de travail beaucoup plus individualiste.

Ces pratiques d'affaires, qui se généralisent actuellement dans les bureaux d'avocats, sont récentes et n'ont pas encore atteint leur maturité. Aussi, il reste beaucoup de place pour les améliorer d'autant plus qu'elles requièrent un changement des mentalités.

Le principal défi a donc consisté à faire évoluer les mentalités vers une philosophie d'équipe et le développement de relations de partenariat entre les divers groupes de soutien. La direction générale a régulièrement renouvelé son appui aux nouvelles orientations en les expliquant et en appuyant ceux qui ont eu à les mettre en œuvre.

Enfin, DDSM a adapté ses méthodes de recrutement et d'accueil du nouveau personnel pour l'initier aux processus et aux attitudes du travail de groupe dans l'entreprise. Un programme de parrainage a été institué pour le personnel de soutien⁶.

6. Résultats des changements dans l'organisation du travail

Une meilleure utilisation des ressources et la mise sur pied d'équipes fondées sur les domaines de pratique ont amené plus de cohérence dans les activités de l'entreprise et une amélioration de sa rentabilité.

En outre, les changements dans l'organisation du travail ont amélioré la qualité de vie au travail. Le taux de roulement des employés de soutien a beaucoup diminué. Tout le personnel est maintenant sensibilisé aux coûts d'exploitation et aux objectifs de croissance de l'entreprise.

La nouvelle structure permet une meilleure capacité d'adaptation de la firme aux brusques changements du marché. Le comité de développement facilite des ajustements rapides et ses liens avec les équipes garantissent une mise en œuvre efficace de la stratégie et des objectifs.

7. Principaux enseignements

Pour effectuer un changement en profondeur dans l'organisation du travail, il est essentiel d'obtenir l'engagement et le soutien ferme de la haute direction.

La conception des changements doit être faite par des responsables qui ont une vue d'ensemble des activités de l'entreprise.

La résistance à l'implantation d'une nouvelle organisation du travail peut être réduite par le rappel fréquent des objectifs, par des explications répétées sur les nouvelles pratiques et par un appui constant de la haute direction envers l'orientation prise.

8. Informations complémentaires

Personne rencontrée : monsieur Luc Ste-Marie, responsable des ressources humaines.

Entrevue réalisée par Jean-François Boivin, Direction des innovations en milieu de travail (avril 2004).

Rédaction réalisée par Jean-François Boivin et Dalil Maschino, Direction des innovations en milieu de travail.

-
1. Ces coordonnateurs sont des membres associés de DDSM.
 2. Les quatre secteurs sont les suivants : le secteur manufacturier, celui des services professionnels hors Québec, le secteur des hautes technologies et celui des affaires gouvernementales et institutionnelles.
 3. Mentionnons les domaines de spécialisation suivants : le droit commercial général, le droit corporatif, des fusions et des acquisitions, des valeurs mobilières, de l'impartition, le droit international, le droit fiscal, le financement privé, le droit de la technologie et le droit de la propriété intellectuelle, le droit des institutions financières, des litiges généraux, l'assurance, les responsabilités professionnelles et les litiges commerciaux, les faillites et l'insolvabilité, le droit du travail et de l'emploi, celui des régimes de retraite et des avantages sociaux ainsi que le droit de l'environnement et des ressources naturelles.
 4. On compte maintenant un peu moins de deux secrétaires pour trois avocats.
 5. Ces quatre secteurs sont énumérés à la note 2.
 6. Ce système existait déjà pour les avocats, les arrivants étant jumelés pendant plusieurs années avec un avocat-associé.

Fordia (Montréal)

Amélioration continue et pratiques de gestion participative

1. Résumé

Fordia fabrique, depuis 1979, des outils diamantés qui sont utilisés pour l'exploration minière¹. Cette entreprise manufacturière compte une cinquantaine d'employés et représente le seul fabricant de ce genre d'outils au Québec. Depuis peu, la compagnie s'est lancée dans la distribution de matériel et d'équipements pour les services géotechniques².

L'entreprise exporte 65 % de ses produits à une clientèle composée de compagnies d'exploration minière.

La concurrence et les exigences des clients l'obligent à améliorer constamment la qualité de ses produits. Cette orientation a été renforcée par le fait que les produits fabriqués par l'entreprise présentaient souvent certains défauts, dans les années 90.

Les principaux changements apportés à l'organisation générale de la firme ont consisté en la mise en place d'un programme d'amélioration continue et en un réaménagement de l'usine, pour perfectionner la chaîne de production.

Pour effectuer ces modifications, Fordia a misé sur plusieurs facteurs dont les principaux sont : la formation des employés, leur participation active à l'implantation des changements, la diffusion complète de l'information qui

les concerne et la mise en place d'un programme de reconnaissance pour souligner leur contribution.

Enfin, l'instauration d'un comité employeur-employés a favorisé aussi la mise en place des changements organisationnels chez Fordia.

2. Présentation sommaire de l'établissement

Créée en 1979, cette entreprise familiale est le seul fabricant d'outils diamantés au Québec. Elle vise à devenir un chef de file mondial des fabricants d'outils diamantés pour l'industrie du forage.

La compagnie distribue ses produits dans une vingtaine de pays, par l'intermédiaire de son réseau de distribution, composé de bureaux de vente Fordia³.

Ses principaux clients sont des compagnies d'exploration minière, des entrepreneurs de forage de diamants et des compagnies de services géotechniques.

Les matières premières jouent un rôle primordial dans la fabrication de ses produits, ce qui l'amène à établir des partenariats d'affaires avec ses fournisseurs, pour garantir la qualité des matières achetées.

3. Environnement au sein duquel se déroulent les changements

L'exploration minière est une industrie très cyclique, notamment en raison de la fluctuation du prix des métaux et des budgets alloués à l'exploration minière. Cette situation a incité Fordia à rechercher des marchés à hauts

volumes, tels que ceux d'Afrique du Sud ou d'Asie, et à avoir une meilleure efficience. Cette réalité l'a aussi conduite à augmenter sa capacité de production, en prévision d'un accroissement anticipé de sa part de marché.

Par ailleurs, l'entreprise est soumise à une forte concurrence internationale. Le poids de certains concurrents⁴ accroît la nécessité pour Fordia d'améliorer constamment sa performance, grâce à une meilleure utilisation de ses ressources et à l'amélioration de la qualité de ses produits.

La clientèle dispose d'indicateurs précis pour évaluer la qualité des outils diamantés, tels que leur vitesse de pénétration et leur durée de vie. Ces éléments incitent Fordia à améliorer continuellement la qualité de ses produits.

Cette orientation a été renforcée par le fait que ses produits présentaient souvent, dans les années 90, des défauts majeurs sur le plan de leur durabilité.

La concurrence internationale sur le marché de l'exploration minière et l'ouverture de certains pays aux investissements privés ont également augmenté le besoin de l'entreprise d'adapter son efficacité organisationnelle et son système de gestion.

L'adoption d'une stratégie de diversification commerciale, la conquête de nouveaux marchés et le développement des services géotechniques nécessitent des investissements dans la formation du

personnel et l'acquisition de nouveaux équipements.

4. Présentation des changements organisationnels généraux

Les objectifs, qui ont guidé les principaux changements apportés à l'organisation générale de l'entreprise, s'articulent autour de trois axes qui sont :

- augmenter le nombre d'unités produites par jour;
- diminuer les délais de production;
- respecter les échéances de livraison tout en améliorant la qualité des produits.

Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise a réalisé plusieurs « Kaizen ». Le premier a abouti à un réaménagement de l'usine pour réduire les activités apportant peu de valeur ajoutée. Cela requérait notamment d'améliorer le débit de production dans l'établissement.

Dans ce cadre, plusieurs changements ont été effectués pour implanter un flux continu de production et minimiser les déplacements des employés. À titre d'exemple, mentionnons le déplacement des tours et des machines-outils, le réaménagement du département de sertissage, la délocalisation des composantes de carbone et du poste d'assemblage entre l'inventaire de carbone et le sertissage.

Le deuxième « Kaizen » a visé la réorganisation de la section des fours pour augmenter la capacité de production de l'usine. Un autre, à

caractère administratif, visait à regrouper l'ensemble des intervenants affectés à la vente.

5. Caractéristiques des changements dans l'organisation du travail

La mise en place d'un processus d'amélioration continue s'est concrétisée par la création d'équipes d'amélioration et de résolution de problèmes, ce qui a permis aux employés de se familiariser avec le concept de la qualité. L'introduction de la norme ISO 9001 a amené la compagnie à réviser les méthodes de production et le système d'assurance-qualité.

La réussite du programme d'amélioration continue repose principalement sur les éléments suivants :

- une amélioration du flux de production;
- une plus grande polyvalence du personnel obtenue par la formation;
- une réorganisation des processus administratifs.

6. Introduction et adaptation aux changements dans l'organisation du travail

La gestion du changement s'est appuyée principalement sur les éléments qui suivent :

La formation et le perfectionnement du personnel

Des plans spécifiques ont été élaborés pour les titulaires de chaque poste de

travail. La formation peut être donnée par des salariés expérimentés ou des intervenants, tels des consultants externes, notamment lors de l'introduction de changements technologiques. La formation donnée aux employés vise à les rendre aptes à s'adapter aux changements organisationnels et technologiques et à acquérir des connaissances et des habiletés nouvelles. Elle vise aussi à améliorer leur polyvalence.

La participation des employés

Tous les salariés de l'usine ont été mis à contribution pour implanter les transformations. Ils ont contribué, entre autres, aux déplacements des équipements et des matières premières, à la réorganisation des postes de travail ainsi qu'aux modifications apportées aux méthodes de travail. Leur participation active à l'introduction des améliorations dans les processus de travail a constitué un important levier d'efficacité dans l'introduction des nouvelles façons de faire.

La communication interne

Elle vise à informer les employés des enjeux et des défis auxquels fait face l'entreprise ainsi qu'à les sécuriser quant au maintien de leurs bonnes conditions de travail. La communication interne contribue à diminuer la résistance aux changements ainsi qu'à amener les employés à les accepter et à en reconnaître le bien-fondé.

Le programme de reconnaissance

Un programme de reconnaissance a été instauré pour récompenser la

contribution des employés au succès de Fordia.

Les audits internes

Ils ont constitué un important moyen dans la mise en œuvre des changements organisationnels. Des firmes externes de consultation ont élaboré des diagnostics, donné de la formation aux employés et organisé les ateliers « Kaizen ».

Le comité paritaire

Il s'agit là d'un mécanisme de concertation qui a favorisé la recherche conjointe de solutions aux problèmes rencontrés et l'obtention du consensus sur les décisions relatives aux changements introduits dans l'organisation.

Le plan d'action

La planification stratégique, qui débouche sur un plan d'action communiqué aux employés et qui présente les objectifs de l'entreprise répartis entre ses différentes unités. Ce plan sert de référence lors de l'attribution des récompenses liées à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

7. Résultats des changements dans l'organisation du travail

Les changements introduits dans le fonctionnement général chez Fordia ont conduit à l'accréditation aux normes ISO. Ils ont en outre permis d'augmenter la production et de réduire les délais de manière à respecter davantage les dates de livraison promises aux clients.

Par ailleurs, les réaménagements effectués dans l'usine ont mené à l'obtention d'un rythme continu de production.

Enfin, le suivi de la production, qui s'effectuait auparavant chaque semaine par une compilation des pièces produites, se fait aujourd'hui d'heure en heure. Cela facilite grandement la prise des décisions visant à réduire les goulots de la production.

8. Principaux enseignements

La direction de Fordia tire plusieurs enseignements de son expérience. Elle est convaincue de pouvoir augmenter davantage la productivité et d'améliorer le service à la clientèle (produits de meilleure qualité, réduction des délais de livraison) en continuant de s'appuyer sur la participation des travailleurs, dans l'atteinte de ses objectifs.

L'établissement d'une « culture du changement » constitue, aux yeux de la direction, un important facteur de succès car le changement profite tant à l'employeur qu'aux employés.

Enfin, on assiste à un partage de l'information avec les salariés qui s'effectue dans un cadre de transparence et d'une plus grande autonomie au travail.

9. Informations complémentaires

Personne rencontrée : monsieur Luc Paquet, président.

Entrevue réalisée par Mustapha Bettache et Ariane Fournier-Dussault,

Direction des innovations en milieu de travail (septembre 2004). Rédaction réalisée par Mustapha Bettache.

-
1. Il s'agit, par exemple, de tréfans, de manchons aléseurs et de sabots de tubage.
 2. Fordia a reçu plusieurs distinctions honorifiques, telle son élection comme « Entreprise de l'année au Québec », dans la catégorie PME, aux « Mercuriades 1997 ».
 3. Parmi ces pays, mentionnons l'Australie, le Chili, le Mexique et le Pérou. Fordia a également des distributeurs dans plusieurs pays, parmi lesquels on retrouve l'Afrique du Sud, l'Angleterre, l'Arabie Séoudite, le Costa Rica, l'Iran, le Japon et le Venezuela.
 4. Parmi ses concurrents, Longyear et Atlas Copco offrent tous les produits et les services miniers. Ils possèdent des mines, des usines et une importante capacité de fabrication ainsi qu'un réseau de distribution à travers le monde. Ils bénéficient en outre d'un service de recherche et de développement.

FRP Groupe-Conseil (Québec)

Des pratiques complémentaires de gestion des ressources humaines favorisent la performance de l'entreprise

1. Résumé

FRP Groupe-Conseil (FRP) est une firme qui offre des services en développement organisationnel et management stratégique.

La taille modeste de cette entreprise pose un défi par rapport au recrutement. Elle doit être capable d'attirer des candidats jeunes et compétents et favoriser la rétention de ces derniers.

Pour relever ce défi, FRP s'appuie notamment sur des mesures complémentaires de gestion des ressources humaines.

Elles comprennent la participation active du personnel aux activités de réflexion stratégique, le développement des connaissances personnelles et collectives, des modalités de rémunération favorisant la performance et une certaine flexibilité dans l'utilisation de divers avantages sociaux.

Ces pratiques ont permis à FRP d'avoir une équipe qui a contribué à la croissance du chiffre d'affaires. Ses résultats lui ont donné la possibilité d'acquérir FDO Axion, en 2004. Cette acquisition a porté de 13 à 50 le nombre total d'employés.

2. L'environnement au sein duquel se déroulent les pratiques complémentaires de GRH

FRP Groupe-Conseil fut fondé par trois associés, en 1994. Il a commencé à embaucher des salariés en 1996, pour atteindre treize personnes en 2004.

Ses clients oeuvrent dans les secteurs publics fédéral, provincial et municipal ainsi que dans le réseau de la santé. Cette entreprise a aussi des contrats avec des entreprises privées du secteur manufacturier et celui des services¹.

FRP occupe un créneau particulier du marché des entreprises conseils dans la mesure où elle se situe entre les travailleurs autonomes, d'une part, et les grandes firmes qui le dominent, d'autre part. Ses capacités concurrentielles reposent donc en partie sur le travail d'équipe et l'embauche de personnes ayant approximativement cinq ans d'expérience et détenant un diplôme de deuxième cycle universitaire. Le défi consiste à pouvoir attirer de tels candidats et, par la suite, à les garder.

3. Caractéristiques des pratiques complémentaires de GRH

Ces pratiques ont surtout contribué à résoudre le problème de rétention des employés. En effet, elles n'ont pas eu tous les résultats voulus pour attirer les compétences désirées.

La participation à la réflexion stratégique annuelle

Chaque année, l'ensemble du personnel participe à une réunion de deux jours. On y fait le bilan de l'année écoulée. Les objectifs pour l'année en cours sont établis à partir d'un diagnostic de l'état du marché. Enfin, un plan d'action est également élaboré en groupe.

La réflexion stratégique annuelle est l'occasion de choisir des thèmes innovateurs sur lesquels se fera une veille stratégique au cours de l'année à venir. Chacun fait une recension des écrits sur un sujet précis pendant un an. Par la suite, les résultats de cette veille sont transmis au groupe dans le cadre de réunions organisées à cette fin. On y discute des pistes d'intervention qui pourraient être possibles sur le sujet précis qui fait l'objet de la réunion.

Ces divers volets du développement des compétences permettent au personnel d'être au courant des progrès récents et des tendances qui se dégagent dans les divers domaines d'intervention. Ils contribuent au développement de l'employabilité de chaque personne, ce qui améliore sa valeur potentielle sur le marché du travail. Cet aspect incite généralement le personnel qualifié à rester dans une entreprise.

Le développement continu des compétences

Chaque employé dispose d'un budget annuel de formation qu'il utilise en fonction de ses besoins. C'est d'ailleurs à l'employé que revient la tâche de proposer des activités de

formation auxquelles il souhaite participer. Les choix sont effectués selon les fonctions exercées ou dans d'autres cas, ils sont en lien avec des thèmes qui pourront être utiles dans le cadre des interventions futures.

En second lieu, l'entreprise tient régulièrement des cliniques au cours desquelles un conseiller présente un cas difficile où il est intervenu. L'exposé et les discussions portent sur la démarche adoptée lors de l'intervention et sur les enseignements qui se dégagent du cas. Cette pratique favorise le partage en groupe des expériences et leurs enseignements bénéficient particulièrement aux plus jeunes. Elle contribue au maintien d'une philosophie commune d'intervention.

Des rencontres fréquentes

Une rencontre hebdomadaire a lieu entre chaque employé et son supérieur immédiat. Elle sert à faire le point sur les mandats en cours et à venir et sur les préoccupations de l'employé. Cette rencontre favorise le développement d'un sentiment d'appartenance à l'organisation, d'autant plus que les professionnels travaillent généralement chez les clients, à l'extérieur du bureau.

De plus, une rencontre d'équipe se tient toutes les deux semaines. Chacun y fait part de ses mandats et de ses préoccupations, et tous reçoivent la même information de la part de la direction.

La flexibilité du temps de travail

Les employés disposent de plages horaires flexibles dans le cadre de leur

semaine de travail. Cette flexibilité s'étend aussi au temps de travail effectué sur une base annuelle, afin de pouvoir équilibrer les périodes particulièrement chargées avec des moments de récupération. Enfin, les congés payés sont mobiles et ils peuvent être utilisés tout au long de l'année.

La fixation des attentes, l'évaluation du rendement et la participation aux profits

Les attentes signifiées chaque année aux employés portent sur des objectifs à atteindre sur le plan du savoir-faire, du savoir-être et des objectifs de ventes pour les chargés de projet. Leur degré d'atteinte détermine l'évaluation du rendement dont dépendent les augmentations salariales accordées.

D'une part, les objectifs annuels établis au regard du chiffre d'affaires sont répartis sur une base mensuelle. D'autre part, lorsque ceux-ci sont atteints deux mois sur trois, tous les employés ont droit à un boni équivalent à 5 % de leur salaire trimestriel.

D'autres primes bonifient aussi le salaire de base lors de la signature de contrats. Ainsi, lorsqu'un contrat résulte d'un contact particulier du client avec un membre de l'équipe, ce dernier reçoit un boni de 5 % de son salaire. De même, la personne qui a fait la présentation de l'offre de service au client reçoit aussi une prime du même pourcentage.

Toutefois, pour les appels d'offres publiques de 75 000 dollars et plus, les stimulants financiers accordés pour

les contacts personnels et la présentation verbale de l'offre de service n'ont pas lieu d'être. Aussi, lorsqu'un tel contrat est signé, un montant de 5 % de sa valeur est placé dans un fonds commun pour être réparti tous les six mois entre tout le personnel.

4. Les résultats obtenus

Les rencontres individuelles hebdomadaires, les réunions d'équipe bimensuelles, les séminaires internes de veille stratégique et les études de cas cliniques ont permis à l'équipe de se consolider et de devenir un lieu d'échanges et de transfert continu des connaissances. Ces communications ont également facilité le partage des valeurs et de la mission de l'entreprise.

À cet effet, les résultats d'un questionnaire administré aux employés ont confirmé leur engagement affectif et ont validé les efforts consentis pour favoriser ce sentiment d'appartenance. En outre, cette petite firme bénéficie aujourd'hui d'une bonne notoriété.

5. Les principaux enseignements

Les dix ans d'expérience de FRP Groupe-Conseil ont permis de dégager certains enseignements qui sont les suivants :

- la mobilisation des ressources humaines est un processus qui requiert du temps, de la patience et de la rigueur au sein de l'équipe;
- le fait d'avoir une équipe à gérer au quotidien permet une meilleure compréhension de ce que vivent les clients et facilite les interventions auprès de ces derniers;
- la mise en place de mesures complémentaires pour favoriser et maintenir le sentiment d'appartenance des personnes recrutées et les inciter à rester dans l'entreprise.

6. Informations complémentaires

Personne rencontrée : madame Catherine Privé, MAP, CRHA, associée.

Entrevue et rédaction réalisées par Dalil Maschino et Ariane Fournier-Dussault, Direction des innovations en milieu de travail (décembre 2004).

-
1. En 2004, FRP a signé un contrat avec l'Université de Nancy (France) pour la mise sur pied d'un bureau-conseil en management.

Genfoot inc. (Montréal)

Des innovations régulières pour accroître la productivité

1. Résumé

Genfoot inc. est un chef de file dans la fabrication des bottes injectées en Amérique du Nord. L'entreprise se spécialise en effet dans le moulage de bottes et la confection de doublures de feutre¹. Sous les pressions de la concurrence internationale, elle a dû se repositionner, notamment par l'adoption d'un programme d'amélioration continue.

Les améliorations que l'entreprise a apportées relèvent de sa propre initiative. Elles ont été mises au point sur place et n'ont généralement pas nécessité d'investissements majeurs. Au cours des dix dernières années, ces innovations ont permis d'accroître la productivité et diminuer le gaspillage tout en maintenant les emplois permanents à l'usine de Montréal.

2. Environnement au sein duquel se déroulent les changements

Genfoot inc. est une entreprise familiale qui a été fondée en 1898². Elle a aujourd'hui trois usines. Celle de Montréal³ se spécialise dans le moulage par injection.

Dans le secteur de la chaussure, les pays en développement exercent une forte concurrence, le commerce mondial de ce produit étant fortement libéralisé⁴.

Dans ce contexte, les responsables rencontrés estiment que, pour survivre, une usine de chaussures située au Canada doit avoir des coûts de main-d'œuvre qui ne dépassent pas 10 % de la valeur du produit. Cela requiert une forte automatisation des procédés et une haute efficacité des employés.

L'usine de Montréal compte près de 200 employés qui ne sont membres d'aucun syndicat. Ils sont répartis en quatre équipes de travail. Elles fonctionnent du lundi au vendredi sur des quarts de huit heures, tandis qu'au cours de la fin de semaine, les quarts sont de douze heures.

Près de trois millions de paires de bottes sont produites par année. Il s'agit d'une production de petites séries qui doivent être livrées dans des délais souvent très courts⁵. Aucune production n'est commencée sans une commande préalable ferme. L'essentiel (90 %) est exporté hors du Québec. Plus précisément, 60 % des ventes totales se font aux États-Unis et 10 % en Europe. Les principaux clients sont des chaînes de magasins à grande surface.

3. Les changements dans les procédés de production

Les principales mesures adoptées pour faire face à la concurrence visent l'automatisation des procédés, la réduction du gaspillage, l'amélioration des méthodes de travail et la formation des salariés pour accroître leur efficacité.

Le processus de production débute par l'injection de composés élastomères

pour mouler la base des bottes⁶. Un convoyeur achemine ensuite les bottes à une succession de postes de travail pour en assurer la finition. Ils comprennent : la mise en place de la doublure en feutre dans la botte, le bavurage⁷, l'étampage, la préparation puis la couture du collet et l'emballage dans les boîtes.

Les améliorations techniques

Les gains de productivité résultent des améliorations techniques développées sur place de manière régulière⁸. Par exemple, l'entreprise vient d'installer le démoulage automatisé⁹. Cela libère une partie du temps des opérateurs affectés à ce poste qui peuvent ainsi effectuer une tâche de plus, soit le bavurage.

Mentionnons une autre innovation développée à l'atelier de réparations et d'entretien des moules. Il s'agit d'un système de canalisation complexe qui réduit considérablement le temps de refroidissement après l'injection et permet ainsi un démoulage plus rapide. Le travailleur peut sortir la botte plus rapidement après son moulage, la durée de ce cycle ayant été réduite de plus de 40 %.

La diminution du gaspillage

La production de chaussures par injection s'accompagne généralement d'un taux de rejet de 3 à 5 %. Chez Genfoot inc., cela se traduisait par une perte annuelle de 450 000 \$. En effet, les matériaux de production n'étaient pas réutilisables, car la doublure de polyester restait collée au composé élastomère de la botte. L'entreprise a mis au point un procédé interne, en

modifiant une machine assemblée en Italie, pour séparer ces deux éléments. Ces matériaux peuvent ensuite être recyclés.

Par ailleurs, la production de petites séries différenciées entraînait la sous-utilisation des machines à injection. En effet, celles qui sont traditionnellement utilisées dans l'industrie ont douze stations ou plus de moulage pour aider au refroidissement. Aussi, l'entreprise a décidé d'aller à contre-courant avec de plus petites machines, dotées de six stations de moulage. Cette taille, peu courante dans l'industrie, a permis la pleine utilisation du matériel tout en diminuant les temps de mise en route de chaque série¹⁰.

Il arrive cependant que des améliorations techniques ne donnent pas les résultats anticipés et soient abandonnées, notamment à cause de ses effets sur les conditions de travail. Tel fut le cas de la tentative de recyclage, en boucle fermée, des canaux utilisés pour injecter la botte. L'innovation permettait certes de récupérer ces « carottes » et de les réinjecter dans le granulateur. Cela réduisait les pertes en matières premières. Toutefois, le bruit était difficile à supporter pour les employés. La santé et la sécurité au travail étaient donc affectées et l'entreprise renonça à ce changement.

Les processus de travail

La méthode du « juste à temps » a été introduite pour limiter les inventaires et réduire l'espace d'entreposage. Elle permet aussi de moduler la production au rythme des commandes. Elle nécessite à tout

instant une meilleure planification de la main-d'œuvre.

La méthode du « juste à temps » n'a pas entraîné la perte d'emplois permanents. Les départs volontaires et une baisse de l'embauche ont permis de faire les ajustements requis.

Il y a une rotation des postes toutes les deux heures au sein de l'équipe chargée des opérations de finition. Cependant, il n'y en a pas dans les sections où les tâches demandent une dextérité manuelle ou des compétences particulières¹¹.

La rémunération à la pièce a été supprimée, car les machines et les convoyeurs imposent la même cadence à toute l'usine.

Comme l'entreprise favorise le dialogue entre les employés et la direction, il existe un comité d'usine constitué de huit membres de la direction et de huit employés choisis par leurs pairs. Il se réunit une fois par mois. De façon générale, aucune décision majeure n'est prise sans le consentement de ce comité. C'est lui qui a suggéré l'ajout d'une équipe de fin de semaine au lieu de trois quarts rotatifs de douze heures pour tous. Cette proposition fut adoptée par la suite.

De plus, la direction encourage les salariés à participer au processus d'amélioration grâce à un programme de suggestions élaboré : boîte à idées, tableau d'honneur, programme de récompense non pécuniaire, comité d'évaluation, etc.

La formation

Un programme de formation a été établi pour renforcer les connaissances acquises par la pratique du métier. Les employés obtiennent une formation technique complémentaire. Cela permet, par exemple, à un mécanicien de devenir électro-mécanicien.

Par ailleurs, les employés de l'usine de Montréal parlent quinze langues maternelles différentes. Pour faciliter l'usage du français et la communication au travail, des ateliers de francisation ont lieu sur place.

4. Les résultats obtenus

Ces améliorations organisationnelles continues ont permis d'accroître la productivité. À titre d'exemple, le coût de production d'une botte, en 2004, est inférieur de 27 cents (en dollars courants) à ce que la même botte coûtait en 1993.

Ces mesures ont aussi facilité le développement rapide de nouveaux produits par l'entreprise. Les contrôles de qualité ont été resserrés. Enfin, le milieu de travail s'est amélioré : l'existence du dialogue avec les salariés, le système de la mise en valeur des suggestions, une certaine rotation des postes sont autant d'éléments qui ont contribué à accroître le taux de rétention du personnel.

5. Les principaux enseignements

Parmi les enseignements tirés des dix ans du processus d'amélioration continue, mentionnons :

- le processus d'amélioration continue est long à mettre en

œuvre. Son insertion dans la vie quotidienne au travail peut s'échelonner sur plusieurs années. La direction doit donc être patiente et ne pas attendre des résultats substantiels immédiats;

- les méthodes de gestion participatives sont appréciées par les employés. Il faut cependant régulièrement soutenir leur adhésion car le travail en équipe demande des efforts accrus à tous;
- le savoir-faire externe est difficile à obtenir tant sur le plan technique qu'organisationnel. Les consultants peuvent jouer un rôle utile au début d'un processus, mais ils partent ensuite sans un transfert réel du savoir. À ce titre, on regrette que les subventions soient seulement disponibles pour le recours à un consultant, et non pour faciliter l'embauche d'un spécialiste.

En conclusion, il n'y a pas de limites au processus d'amélioration continue. Il existe seize principaux points sur lesquels on peut agir pour réduire le coût de production d'une chaussure. Cependant, au fur et à mesure que les innovations se font, la marge de manœuvre diminue pour apporter d'autres améliorations. En outre, il y aura toujours une inconnue : le prix de revient des produits des concurrents situés dans des pays à bas salaires¹².

6. Informations complémentaires

Personnes rencontrées : messieurs Joseph Bichai, vice-président, Arold Isaac, directeur d'usine.

Entrevue et rédaction réalisées par Dalil Maschino et Ariane Fournier-Dussault, Direction des innovations en milieu de travail (septembre 2004).

-
1. Elles sont en zylex.
 2. Ses produits sont vendus sous divers noms. Certains sont des marques appartenant à ses clients. L'entreprise possède aussi la marque Kamik.
 3. Les autres établissements sont situés à New Hamburg (Ontario) et à Littleton (New Hampshire).
 4. La Chine a une présence croissante sur ce marché en raison de son orientation économique axée sur sa participation accrue au marché mondial ainsi que sa capacité à offrir des produits de qualité.
 5. Une partie des commandes porte sur le remplacement de modèles que les clients ont vendus au complet avant la fin de la saison.
 6. Ces moules sont fixés sur des machines à injection qui tournent devant des salariés dont le rôle est d'en retirer la botte. Les matériaux utilisés sont des composés élastomères, tels que le caoutchouc de synthèse et le chlorure de polyvinyle.
 7. Cela consiste à tailler le feutre de la doublure en supprimant l'excédent de l'élastomère injecté qui dépasse de la botte.
 8. En 2002, Genfoot inc. a embauché un ingénieur « Kaizen ».
 9. Il s'agit d'un bras mécanisé qui enlève automatiquement la claque (partie inférieure de la botte) du moule.
 10. Le temps requis pour changer tous les moules d'une machine à injection est passé de 25 minutes en 1994, à 10 minutes en 2000.

-
11. C'est le cas à l'atelier d'usinage des moules, aux stations d'injection des bottes et à la couture des doublures (après avoir été tissées sur place).
 12. Précisons que cela comprend aussi le coût de transport et le temps requis pour acheminer les produits aux clients.

Héroux-Devtek inc. (Longueuil)

Des cellules de production améliorent la flexibilité et la productivité du service d'entretien

1. Résumé

La compagnie canadienne Héroux-Devtek inc. fabrique des produits aérospatiaux et industriels et elle a son siège social à Longueuil. Près de 75 % de son chiffre d'affaires est réalisé à l'extérieur du Canada, en particulier aux États-Unis.

En 2002, elle restructura plusieurs divisions dans le but d'améliorer sa rentabilité et réduire les délais de livraison à la demande des clients.

C'est dans ce contexte que le service de réparation et d'entretien de pièces (R & E)¹ fut réorganisé au début de 2004. On procéda notamment à l'instauration de cellules de production dédiées à l'usinage des pièces. Il en résulta une plus grande homogénéité des tâches qui permet, entre autres, de diminuer le nombre de titres d'emplois.

Les résultats obtenus portent sur des gains importants de productivité qui ont entraîné une baisse des frais d'exploitation et de la durée du cycle de réparation des trains d'atterrissage.

2. Environnement au sein duquel se sont déroulés les changements

La compagnie Héroux inc. a entrepris ses activités en 1942 par la fabrication

de pièces destinées à divers usages militaires. Elle employait alors moins de 15 personnes. L'augmentation de ses champs de spécialisation lui permit de connaître une forte expansion. En 1970, elle obtint un contrat de remise à neuf des trains d'atterrissage d'avions militaires de l'armée américaine. À partir de 1982, elle perfectionna ses procédés de fabrication, cibra de nouveaux marchés et consolida sa position concurrentielle par des acquisitions² diversifiant ainsi ses activités et améliorant sa rentabilité de façon constante.

En juin 2000, elle acheta la compagnie Devteck, complétant ainsi une autre phase d'acquisitions récentes³. Aussi, son chiffre d'affaires a augmenté en 2004, de même que le nombre d'emplois créés. Le personnel de l'entreprise est syndiqué.

Au cours des dernières années, des pertes financières⁴ puis l'obtention de contrats importants l'amènèrent à prendre deux séries de mesures complémentaires : la diminution des coûts de production et des délais requis pour faire l'entretien des pièces livrées par les clients.

3. Résumé des changements organisationnels et technologiques

Jusqu'en 2002, le service de réparation et d'entretien était organisé sur la base du regroupement des opérations par famille de pièces plutôt que par procédé. Dans chaque section réservée à une famille de pièces, on retrouvait les postes de travail et les machines requises pour effectuer toutes les opérations nécessaires à la

réparation et à l'entretien. Il en résultait une certaine duplication des machines et des postes entre les sections consacrées à des familles de pièces différentes.

De plus, le suivi du traitement d'une pièce était difficile à réaliser, car il fallait savoir à quelle étape précise elle était arrivée. Enfin, quand il se produisait un goulot d'étranglement à un stade donné du processus de traitement, les pièces s'accumulaient sans pouvoir être transférées à une autre division moins occupée.

Les changements introduits ont permis de raccourcir la durée de leur cycle de traitement, à résorber rapidement les goulots d'étranglement et à faciliter le suivi des travaux en cours. À cette fin, on a instauré un flux unitaire de production à la division de réparation et d'entretien qui est décrite ci-dessous.

Le processus d'usinage actuel

Aujourd'hui, les processus d'usinage se regroupent dans quatre nouvelles cellules de production. Elles ont été constituées pour faciliter un travail à la chaîne qui permet aux employés de chacune d'entre elles d'exécuter leurs tâches rapidement⁵.

Les trains d'atterrissage arrivent à la réception et, après vérification, ils sont envoyés à l'atelier de démontage. Puis, les composantes et les pièces sont placées sur une chaîne de nettoyage où les employés les préparent pour l'étape suivante.

Les pièces nettoyées sont alors expédiées à l'un des quatre ateliers

d'usinage où s'effectue le travail de réparation et d'entretien⁶. L'organisation de ces ateliers sur la base du travail en continu permet de réduire le temps de réparation, facilite la circulation des pièces, évite les goulots d'étranglement et minimise les déplacements des employés.

Ensuite, les pièces sont acheminées à la section de placage⁷, puis à celle de l'assemblage⁸. Enfin, elles sont soumises à un contrôle de la qualité⁹. Un inspecteur peut arrêter une chaîne de production à tout moment pour vérifier la qualité des produits traités. Pour terminer ce cycle, les trains d'atterrissage sont transférés à la réception afin d'être retournés aux clients.

Les effets sur les titres d'emploi

La plus grande homogénéité des tâches et des travaux effectués au sein de chaque atelier a permis de fusionner plusieurs postes et, ainsi, de regrouper des titres d'emploi. Pour y arriver, l'aménagement des postes de travail a été refait, dans le cadre d'une concertation avec les représentants syndicaux. Au total, les 27 classifications d'emploi existantes furent réduites à quatre par cellule.

4. Caractéristiques des changements dans l'organisation du travail

Précisons que les investissements se sont limités à l'acquisition de nouveaux outils pour chacun des salariés. À cela, se sont ajoutés les coûts du câblage électrique découlant du déplacement des machines.

En outre, dans le passé, des employés cachaient des outils à la fin de leur quart de travail pour ne pas avoir à les partager avec des collègues de l'équipe suivante. Cette pratique occasionnait des pertes de temps et des tensions. Aussi, l'achat d'outils pour tous fut approuvé par la haute direction.

La formation

Les personnes affectées à des postes de travail nécessitant une spécialisation plus poussée ont suivi une formation pour améliorer leurs compétences techniques. Aussi, le nombre de cours offerts a augmenté. De plus, une formation fut donnée pour faciliter l'atteinte des objectifs au regard de la réduction du temps du cycle de réparation des pièces.

Les autres changements organisationnels

Les déplacements physiques des employés furent réduits en regroupant les outils nécessaires dans chaque aire de travail. Par ailleurs, les pièces circulent plus rapidement dans les diverses aires de travail, ce qui contribue à réduire les périodes d'attente entre deux opérations successives.

5. Introduction et adaptation aux changements dans l'organisation du travail

Les changements ont été introduits sur une courte période. Il a donc fallu vaincre certaines craintes des employés par rapport aux transformations de leurs tâches et aux modifications de leur poste de travail.

Pour faciliter le maintien d'un climat de confiance, l'entreprise eut recours aux principes du respect de l'ancienneté et du choix prioritaire dans l'attribution des postes de travail selon l'aptitude des employés.

Enfin, à la suite de la réduction des titres d'emploi, l'affectation des personnes aux nouveaux postes de travail fut réalisée de la manière qui suit :

- en donnant le choix aux anciens employés désireux de promouvoir leur carrière ou qui acceptaient de répondre aux exigences de spécialisation des nouveaux postes, ce qui entraînait une reclassification horizontale et une progression salariale;
- en affectant tout simplement d'autres employés, aptes à occuper des postes stratégiques qui nécessitaient du perfectionnement ou des cours de formation donnés par leurs pairs ou par des professeurs externes;
- en embauchant du personnel sous-traitant, avec l'accord du syndicat, pour pallier le manque d'employés spécialisés et surtout, pour faciliter l'atteinte des objectifs d'amélioration des opérations dans le délai assigné;
- en procédant à un reclassement des emplois en l'assortissant d'une progression salariale et d'une formation appropriée;
- en négociant avec le syndicat, conformément à la section prévue dans la convention collective, par rapport à la fusion des tâches et la mobilité de la main-d'œuvre;

- en faisant circuler les informations aux employés qui furent invités à participer à la démarche en soumettant leurs idées aux responsables du projet.

6. Les résultats obtenus

Les principaux résultats sont les suivants :

- une hausse de la production de 30 % dans les trois premiers mois de l'instauration des changements, par rapport à la moyenne de l'année;
- une réduction des stocks grâce à l'abrègement du temps de réparation et d'entreposage des pièces;
- une flexibilité pour traiter rapidement des commandes différentes avec des opérations réduites et la circulation des pièces sans goulot d'étranglement;
- un réaménagement complet des postes de travail;
- une progression de certains employés au sein de l'échelle salariale, la fusion des postes ayant entraîné une révision à la hausse;
- une augmentation de la confiance des employés envers la direction à la suite de leur implication dans le projet;
- une plus grande polyvalence du personnel devenu apte à accomplir diverses tâches grâce à la fusion des postes de travail.

7. Les principaux enseignements

Les changements peuvent être réalisés dans un court laps de temps. Cependant, il est impératif de choisir une période de l'année relativement

calme pour effectuer de telles transformations et se donner des délais flexibles. Cela réduit le climat de contrainte et certaines tensions qui pourraient se manifester chez les employés lors de l'introduction des changements.

La productivité peut subir un recul initial temporaire, mais il ne dure pas longtemps. Le rythme de production usuel est revenu après trois mois.

Les employés, le syndicat et les dirigeants ont appris à mieux se connaître et à travailler ensemble.

L'utilisation des services de médiation du ministère du Travail a favorisé la baisse sinon la disparition des réticences de la partie syndicale, notamment en améliorant la capacité des parties à résoudre conjointement des problèmes.

8. Informations complémentaires

Nombre d'employés au service de réparation et d'entretien : 65 machinistes et 20 inspecteurs. Ils sont membres d'un syndicat affilié à la FTQ.

Personnes rencontrées : messieurs François Lemire, directeur des ressources humaines et Martin Loiselle, directeur de l'usine de Longueuil.

Entrevue et rédaction réalisées par Rose-Marie Étienne et Dalil Maschino, Direction des innovations en milieu de travail (septembre 2004).

-
1. L'entreprise se déploie en dix unités d'exploitation, regroupées en quatre divisions : la conception, le développement, la fabrication, la réparation et le service complet d'entretien d'aérostructures, de trains d'atterrissage, de composantes de turbines à gaz, de soutien logistique et de défense.
 2. De 1985 à 1998, l'entreprise a consolidé ses assises en faisant l'acquisition des actions détenues par Bombardier depuis 1973, de tous les actifs d'une compagnie américaine, Mc G Swain Manufacturing Corporation en 1987.
 3. En 1999, elle acheta 100 % des actions de la Corporation d'usinage Métro et des Industries C.A.T. inc.
 4. Les pertes s'élevaient à 224 000 \$ en 2002 et à 1,4 million de dollars en 2003.
 5. Toutes les machines utilisées (environ 50) ont dû être déplacées ailleurs dans l'usine à la fin de l'année financière, juste avant la période des vacances d'été.
 6. La section de l'usinage comprend quatre ateliers distincts : celui des petites pièces, des cylindres, des pistons et des essieux.
 7. L'entreprise a mis au point des techniques particulières d'électroplacage du chrome sur le nickel ou du chrome sur l'aluminium.
 8. La peinture se fait lors de l'assemblage.
 9. Héroux (division trains d'atterrissage) est certifiée pour répondre à la norme ISO 9001.

INNOTEX (Richmond)

La production cellulaire : ses avantages dans le secteur du vêtement

1. Résumé

L'entreprise Innotex, installée à Richmond, confectionne des vêtements de sécurité et des survêtements d'hiver. Elle produit des équipements de protection ainsi que des bâches protectrices pour véhicules récréatifs. Elle compte 95 employés dont 76 sont membres d'un syndicat affilié à la Centrale des syndicats démocratiques (CSD).

Pour accroître sa productivité et satisfaire aux demandes spécifiques de la clientèle, l'entreprise a dû moderniser ses équipements et mettre en place un nouveau système de production cellulaire. L'entreprise a également créé une équipe de recherche et de développement pour lancer de nouveaux produits et en améliorer la qualité. Enfin, elle a établi un contrôle continu de la qualité des produits, sur les chaînes de production.

L'introduction des changements s'est faite en concertation avec les représentants syndicaux. Parmi les éléments qui ont accompagné ce processus, mentionnons :

- l'utilisation de projets pilotes;
- l'amélioration de la polyvalence des employés;

- l'instauration d'un mode de rémunération au rendement;
- le suivi des changements par une équipe de gestion placée à un niveau stratégique¹.

Parmi les résultats obtenus, mentionnons :

- la réduction des délais de livraison des produits aux clients (plus de 50 % de réduction de délais de livraison);
- l'amélioration de la qualité des produits (obtention de la certification ISO);
- la diminution des heures supplémentaires, de l'ordre de 40 %;
- la diminution des erreurs et la réduction des stocks.

Chez Innotex, on estime que la réussite repose, en grande partie, sur l'investissement consenti pour former les employés et le fait de les impliquer dans la préparation et l'introduction des changements.

2. Présentation sommaire de l'établissement

L'entreprise Innotex, fondée en 1967, était à l'origine une division de Bombardier. Elle produisait alors des vêtements de motoneige. Elle fut rachetée en 1982 par la compagnie Camoplast inc.². L'entreprise porte son nom actuel depuis 1999. Elle regroupe aujourd'hui toutes ses activités à Richmond et s'est spécialisée dans la production de vêtements de sécurité³, de survêtements d'hiver⁴, d'équipements de protection⁵ et de

bâches protectrices pour véhicules récréatifs.

L'entreprise compte une centaine d'employés, dont 80 % sont des couturières. Il y a une seule équipe qui travaille cinq jours par semaine. Les salariés sont syndiqués et affiliés à la CSD.

Une vingtaine d'employés travaillant dans les bureaux sont répartis entre les diverses unités qui composent l'organisation⁶ de la compagnie.

Environ 60 % de sa production est vendue au Canada, le reste est exporté aux États-Unis et dans des pays du Moyen-Orient et d'Amérique du Sud⁷.

L'entreprise s'oriente de plus en plus vers la fabrication de produits personnalisés et adaptés aux demandes précises de sa clientèle⁸. Elle s'appuie sur un service « recherche et développement » qui est intégré à l'organisation de l'usine. Il lui permet de concevoir ses modèles et de s'adapter aux besoins particuliers de la clientèle. L'entreprise offre des services complémentaires de recherche, de développement d'échantillons et de tests de produits. Innotex est aussi établie sur le marché des équipements de protection.

3. Environnement au sein duquel se déroulent les changements

Le secteur du vêtement est en pleine évolution. Les produits fabriqués aujourd'hui sont plus complexes et personnalisés. Leur confection requiert

moins de main-d'œuvre et se fait dans le cadre de séries limitées⁹.

Le besoin d'accroître la productivité et de satisfaire les demandes de la clientèle rendent nécessaire l'adaptation aux innovations technologiques.

4. Caractéristiques des changements dans l'organisation du travail

Le mode de production cellulaire, mis en œuvre dans l'entreprise, repose sur des équipes de dix personnes. Elles fabriquent entièrement un produit particulier et se répartissent, à tour de rôle, les tâches. Ce processus diffère de la production de masse où les employés sont spécialisés dans la fabrication de composantes de produits. Présents à toutes les phases de la production, les salariés peuvent constater le résultat de leur travail, ce qui contribue à les motiver.

Par ailleurs, les salariés sont plus autonomes dans l'exécution de leurs tâches qui deviennent moins répétitives, leur variété contribuant à augmenter la satisfaction au travail.

Le mode de production cellulaire implique cependant de disposer, en tout temps, de l'ensemble des composantes nécessaires à la fabrication d'un produit, sous peine d'interrompre le processus de production continue. L'approvisionnement « juste à temps » en matières premières est alors requis.

Dans un autre ordre d'idées, la mise en place d'un service de « recherche et de développement » permet de

concevoir des produits et des modèles nouveaux, de les tester et d'améliorer leur qualité.

La production par cellule donne la possibilité d'effectuer un contrôle continu, à toutes les étapes du processus. Elle permet aussi de corriger sur place les erreurs et d'éviter nombre de reprises ou de rebuts, ce qui contribue fortement à la réduction des coûts.

Enfin, l'aménagement des postes de travail, effectué en conformité avec le plan d'action de santé et de sécurité du travail, vise principalement à protéger les employés contre les risques inhérents à l'exécution des tâches.

5. Introduction et adaptation aux changements dans l'organisation du travail

L'introduction des changements s'est appuyée sur la mise en place de projets pilotes et ce, pour chaque type d'amélioration projetée. Les personnes associées à ces projets diffèrent selon les questions soulevées et le profil des membres eux-mêmes. La réussite d'une innovation, expérimentée par une équipe affectée à un projet pilote, devient ensuite un exemple à suivre et facilite sa diffusion dans l'entreprise.

Les nouvelles méthodes de production nécessitent plus de polyvalence, ce qui a amené un plan spécifique de formation. Le recours à des consultants externes est venu renforcer l'effort de formation, particulièrement par la mise en place « d'outils » facilitant le travail en équipe (par exemple, groupes de

résolution de problèmes et suggestions des employés).

L'implantation des améliorations s'est accompagnée de l'instauration d'un mode de rémunération au rendement, en raison de son caractère motivant et de ses effets sur la résistance aux changements.

La participation du syndicat à leur mise en œuvre et l'instauration d'un dialogue patronal-syndical¹⁰ ont permis la recherche commune de solutions aux problèmes rencontrés tout au long de la phase de modernisation.

Enfin, l'introduction de ces transformations a été facilitée par la mise en place d'une équipe de gestion au niveau stratégique. Elle a pour mandat d'assurer le suivi des projets et des résultats obtenus en rapport avec les changements apportés à l'organisation.

6. Résultats des changements dans l'organisation du travail

Les innovations apportées dans le fonctionnement général de l'usine ont surtout contribué à réduire les délais de livraison des produits de plus de 50 %.

Par ailleurs, la qualité des produits s'est améliorée. La compagnie a obtenu la certification ISO¹¹ et compte de grandes entreprises¹² parmi ses clients.

La réduction des heures supplémentaires, de l'ordre de 40 %, et la diminution des erreurs, attribuable à l'instauration de

l'inspection sur la chaîne de production, font aussi partie des améliorations constatées dans la gestion de la compagnie.

Enfin, la production cellulaire a favorisé la réduction des stocks, Innotex achetant désormais en fonction des commandes reçues.

En toile de fond, les modifications apportées à l'organisation ont permis de réduire considérablement les frais d'exploitation et de devenir plus flexibles pour leurs clients.

7. Principaux enseignements

Deux enseignements majeurs se dégagent des changements vécus dans cette entreprise.

Premièrement, l'investissement consenti par la direction pour la formation des employés s'est avéré positif et indispensable au succès enregistré.

Deuxièmement, la participation des employés a permis de mettre à profit leurs idées et suggestions, ce qui a facilité de la gestion du changement.

Innotex considère que ses salariés lui donnent un avantage compétitif majeur. Le vieillissement de la main-d'œuvre, dont la moyenne d'âge est de 45 ans, et la préparation de la relève ne devraient-ils pas constituer des priorités pour l'avenir?

8. Informations complémentaires

Personnes rencontrées : mesdames Josée Fréchette, directrice générale, Françoise Boisvert, directrice des

ressources humaines, monsieur Marco Luneau, chef de service de la production.

Entrevue réalisée par Ariane Fournier-Dussault et Mustapha Bettache, Direction des innovations en milieu de travail (novembre 2004). Rédaction réalisée par Mustapha Bettache.

-
1. On peut distinguer trois niveaux hiérarchiques dans les organisations : stratégique (cadres supérieurs), tactique (cadres intermédiaires) et opérationnel (cadres de terrain).
 2. Camoplast Groupe Vêtements Performance.
 3. Il s'agit des vêtements de protection contre les incendies (les vêtements de pompier comptent pour près de la moitié de sa production) et les vêtements industriels.
 4. Les survêtements d'hiver sont surtout portés par les motoneigistes et les conducteurs de véhicules tout-terrains (VTT).
 5. Les équipements de protection dont il est question sont utilisés dans les sports et par les brigades policières anti-émeute.
 6. Les départements sont : la recherche et le développement, l'assurance-qualité, la production, le génie industriel, les finances et l'administration, les achats et les ventes.
 7. Les principaux clients sont les suivants : le Canada, les États-Unis, des pays situés en Amérique du Sud (la Colombie, le Guatemala et le Pérou) et au Moyen-Orient (le Koweït, l'île de Taiwan et la Turquie).
 8. Mesures, grandeurs, couleurs, options, qualités du tissu, types de poches, types de gants, etc.
 9. Il s'agit de lots de 250 à 500 unités, par comparaison à des lots de 5 000 en 1992.
 10. La direction de l'entreprise a développé une bonne communication avec le syndicat, notamment en mettant en place un comité de relations du travail qui permet des rencontres régulières entre les parties.

-
11. Innotex est la première compagnie canadienne dans l'industrie de la confection à obtenir, en 1994, une certification ISO. En 2001, elle est devenue l'une des premières dans le domaine de la confection à obtenir la nouvelle certification ISO 9001 (édition 2000).
 12. Mentionnons Bombardier, Hydro-Québec, Medical Engineering, Arctic Cat, CCM.

JD International (Montréal)

Une gestion des ressources humaines orientée vers le renforcement de l'esprit d'équipe

1. Résumé

L'entreprise JD International offre un service de vente et de location de produits et d'équipements de scène¹. Elle dessert plus de 2 000 entreprises, telles que des théâtres, des chaînes de télévision, des producteurs de films, des studios de photos et des organisations qui rassemblent leur personnel pour certaines occasions. En 2004, l'entreprise employait 30 salariés à temps plein.

Après l'acquisition en 1997 de l'entreprise par la propriétaire actuelle, la décision fut prise d'améliorer la performance des processus et la qualité des services à la clientèle².

Parmi les faiblesses identifiées à l'époque, mentionnons une mauvaise coordination entre les employés, la détention exclusive du savoir-faire par les employés proches de la retraite, des comportements parfois peu respectueux de la clientèle. Le service de location était peu développé alors que ce marché offrait un potentiel important.

À la suite d'une période de renforcement du secteur des ventes, l'organisation fut restructurée en 2002 et en 2003. Ces changements ont été accompagnés par l'implantation de

nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines.

Aujourd'hui, une attention particulière est apportée aux communications pour maintenir un bon climat de travail. La direction définit des objectifs stimulants pour les employés et les résultats qu'ils obtiennent donnent lieu à des marques de reconnaissance. Un processus de gestion du rendement a été mis en place, conjointement avec une politique de rémunération incitative.

Les résultats obtenus sont considérés comme positifs. Le climat de travail qui règne dans l'entreprise est sain, tandis que le chiffre d'affaires et la marge bénéficiaire sont en croissance.

2. L'environnement au sein duquel se sont déroulés les changements

JD International a son principal marché à Montréal pour les produits de location, tandis que celui des ventes est canadien, voire international.

La location d'équipements a connu une forte expansion au cours des dernières années. Les activités de ce service comprennent surtout la location et le transport de produits standardisés ainsi que le montage et le démontage des scènes. Ces activités dépendent d'événements tels que des concerts, des congrès de sociétés, de la production de pièces de théâtre et des tournages télévisés.

Selon l'importance des contrats, le service de location fait appel à du

personnel fourni par une agence de placement³.

La division des ventes comprend le magasin des produits finis et deux ateliers. Le premier se consacre à la fabrication de rideaux et le second à la fabrication et à l'assemblage de produits et d'équipements de scène en bois et en aluminium.

3. Caractéristiques des pratiques de travail

À la fin des années 90, cette entreprise faisait face à plusieurs problèmes. Les représentants étaient peu à l'affût d'événements offrant des opportunités de ventes. Ils ne se sentaient pas concernés par des commandes mal remplies, ce qui était souvent le cas et occasionnait des coûts supplémentaires. À l'entrepôt, la gestion de l'inventaire des produits de location était déficiente, ce qui se traduisait notamment par la perte de matériel et d'outils.

En outre, les rapports de travail n'étaient pas orientés vers la coopération, les employés les plus anciens étaient peu enclins à partager leur savoir-faire. Les compétences étaient partagées très inégalement entre les employés et plusieurs d'entre eux étaient faiblement motivés à les améliorer car ils approchaient du moment de leur retraite.

Enfin, les salariés étaient mal encadrés et ils avaient de la difficulté à atteindre les objectifs fixés par la direction. La production souffrait de retards fréquents et d'erreurs commises par rapport aux caractéristiques des commandes des

clients. Divers moyens furent utilisés pour remédier à ces problèmes.

En premier lieu, il y eut un remaniement au sein de la haute direction avec des départs et l'embauche de nouveaux membres. Ensuite, on a revu les méthodes de recrutement, de rémunération et de travail en équipe.

Sur le plan du recrutement, une période d'essai de six mois ainsi que des critères d'embauche précis ont été établis pour chacun des postes. Auparavant, on avait tendance à adapter les tâches aux habiletés de chaque employé. Aujourd'hui, ils sont recrutés en fonction des spécificités des postes à pourvoir.

Par ailleurs, diverses mesures ont été introduites pour renforcer le sentiment d'appartenance à un travail collectif.

Par exemple, les nouvelles couturières sont jumelées à celles qui ont de l'expérience et les font ainsi bénéficier de leurs connaissances. De plus, chaque couturière doit maintenant lire la commande du client. Elle prend ainsi connaissance de l'ensemble de la tâche à faire et du produit auquel elle contribue.

Cela a libéré le chef d'équipe du temps qu'il devait consacrer pour donner des explications à chaque couturière. Il consacre davantage de temps à la supervision des travaux du groupe et au contrôle de la qualité.

Dans un autre ordre d'idées, le magasinier a été sensibilisé à la valeur des produits en stock, ce qui l'a incité à améliorer la qualité de la gestion des entrées et des sorties.

Enfin, les vendeurs sont informés régulièrement de l'évolution des contrats et des profits. Ils peuvent alors adapter en conséquence leur approche aux clients, notamment lors des démarches prospectives.

Les rapports d'entraide sont favorisés au sein de chaque département par des affectations occasionnelles à d'autres postes de travail ou par le transfert d'une tâche mineure d'un poste à un autre.

La gestion du rendement du personnel se fait à partir d'objectifs établis pour chaque poste et dans chaque division.

La rémunération d'une partie du personnel comporte maintenant un volet incitatif. Ainsi, dans le secteur des ventes, il existe maintenant des bonis individuels pour les vendeurs.

Au service de la location, l'équipe reçoit un boni équivalent à 3,5 % du chiffre d'affaires lorsque ce dernier augmente, ce qui favorise la coopération entre tous ses membres. En revanche, s'il y a des erreurs dans la réalisation des contrats, le montant du boni est réduit de 5 % pour chaque manquement. Cette mesure a fortement augmenté l'incitation à déceler les causes des erreurs, tandis que les vendeurs ont modéré les offres de réduction aux clients.

Enfin, pour stimuler les ventes, les vendeurs reçoivent, tous les trois mois, un bonus personnel équivalent à 10 % de leur salaire annuel. L'entreprise compte étendre plus tard cette politique à l'ensemble de son personnel.

4. Introduction et adaptation aux changements dans l'organisation du travail

L'événement déclencheur fut un sondage réalisé auprès de tous les employés qui révéla un degré élevé d'insatisfaction. Malgré cela, certaines réticences aux changements se manifestèrent initialement. Elles résultaient des craintes relatives à des pertes d'emploi et à l'augmentation de responsabilités.

Toutefois, la consolidation du travail en équipe et la clarification des objectifs de travail ont contribué à rassurer le personnel sur sa capacité à faire face aux modifications.

Enfin, l'ouverture manifestée par la direction, notamment par l'écoute personnalisée des employés, a contribué à renforcer la confiance envers les nouvelles orientations préconisées.

5. Les résultats obtenus

Les résultats obtenus se manifestent sur deux plans. En termes financiers, en 2004, le chiffre d'affaires a augmenté de 10 % et le profit de 116 % par rapport à 2003. En particulier, les efforts faits par toute l'équipe ont permis de mieux contrôler les frais d'exploitation.

Le sentiment d'appartenance à l'équipe, la coopération et l'entraide ont permis d'améliorer le climat de travail, la productivité des heures travaillées et la qualité des services offerts.

6. Les principaux enseignements

Parmi les leçons qui ressortent de cette démarche récente, on note l'importance du sentiment de travail collectif et de la coopération au sein de l'entreprise.

La clarification des attentes auprès de chaque personne, l'établissement d'objectifs de groupe et la mise sur pied d'une rémunération incitative contribuent fortement à l'établissement d'une plus grande cohérence de l'effort collectif.

Dans ce contexte, les méthodes de recrutement deviennent plus importantes pour obtenir, au moment opportun, les personnes qualifiées susceptibles de s'adapter plus rapidement à ce nouvel environnement de travail.

7. Informations complémentaires

Personne rencontrée : madame Julie Grignon, directrice des Finances et de l'Administration.

Entrevue et rédaction réalisées par Dalil Maschino et Ariane Fournier-Dussault, Direction des innovations en milieu de travail (octobre 2004).

-
1. Outre les rideaux de spectacle, elle vend des tissus, des panneaux de scène, des ponts d'éclairage, des recouvrements de plancher, des structures aéroformes, des écrans de projection et de rétroprojection, des produits muséologiques, etc. Des produits pour le montage hors scène sont également disponibles tels que des rails, des poteaux de direction de foules, des garde-corps, des structures autoportantes, des tuyaux, des rubans, des produits d'ignifugation et de la peinture.
 2. L'année 1997 correspond à la venue d'une nouvelle propriétaire, madame Josée Desrochers, qui racheta alors l'entreprise familiale.
 3. Le nombre d'employés temporaires varie entre 6 et 30, selon les contrats de location obtenus.

L'Industrielle Alliance, Assurance et services financiers inc. (Québec)

L'introduction de nouvelles technologies pour améliorer le traitement des dossiers des clients

1. Résumé

Le service des prêts hypothécaires de l'Industrielle Alliance, Assurance et services financiers inc. traite les demandes de prêts hypothécaires. Ce processus comprend la collecte et l'analyse de l'information en vue d'accorder des prêts hypothécaires à une clientèle pour l'achat d'immeubles résidentiels ou commerciaux.

Un volume d'environ 7 000 dossiers à traiter par année et une croissance de la demande de prêts hypothécaires expliquent la volonté de la direction de mettre en place deux nouveaux systèmes de gestion de dossiers. L'un est le système d'imagerie, l'autre est le « *workflow* », soit la gestion de processus automatisée.

Les objectifs visés consistent à abrégier le temps de traitement des dossiers, à éviter les déplacements inutiles, à réduire les coûts de gestion et à faciliter un accès plus rapide aux informations requises par les employés. En 2004, 46 personnes travaillaient à la direction des prêts hypothécaires, dont 25 au siège social.

Les salariés ont été associés à la réévaluation de leurs tâches de

travail. Ils ont été consultés à chaque étape de la mise en œuvre des nouveaux systèmes de traitement.

Les résultats démontrent une amélioration du temps de traitement des dossiers et une réduction de leurs coûts de gestion.

2. Environnement au sein duquel se déroulent les changements

Fondée en 1892, l'Industrielle Alliance, Assurance et services financiers inc. est une compagnie d'assurance de personnes. Sa mission consiste à offrir à ses assurés et à leurs bénéficiaires une protection en cas de décès, d'invalidité et de maladie ainsi que de les aider à acquérir une autonomie financière au moment de la retraite.

La compagnie réalise aussi des activités commerciales dans le domaine des prêts hypothécaires aux entreprises et aux particuliers. La direction des prêts hypothécaires traite et analyse les demandes de prêts provenant d'une clientèle diversifiée, servie par des points de vente situés à Québec, Montréal et Ottawa. L'analyse préliminaire d'un dossier est complétée par un agent de vente qui peut accepter ou refuser une demande de prêt à la suite d'une analyse sommaire du profil de l'emprunteur.

Lorsque la demande est acceptée, le dossier est acheminé au siège administratif à Québec. Le traitement complet des demandes de prêts hypothécaires y est centralisé et le volume de nouveaux prêts hypothécaires résidentiels traité varie de 1 000 à 1 200 par année.

La gestion de ces dossiers nécessite des documents sur support papier (lettres, autorisations, actes notariés, etc.). En outre, plusieurs étapes doivent être franchies avant qu'un prêt hypothécaire soit accordé.

Au cours des dernières années, les faibles taux d'intérêt ont entraîné une hausse des demandes de prêts. Cela a eu pour effet d'inciter l'entreprise à améliorer sa capacité de réponse en réduisant les coûts et les délais de traitement des demandes.

La direction a estimé que le temps nécessaire pour recueillir l'information et analyser un dossier de prêt hypothécaire dépendait beaucoup des différentes façons de faire des employés et des technologies qu'ils utilisaient.

3. Présentation des changements organisationnels généraux

En 1999, la direction des prêts hypothécaires a mis en place un projet pilote visant à introduire deux nouveaux systèmes : le système d'imagerie et le « *workflow* ».

Ces nouveaux systèmes ont amené une augmentation du nombre de demandes traitées. Avant leur introduction, les étapes du traitement étaient faites sur papier et le dossier physique du client cheminait entre plusieurs employés, ce qui entraînait des pertes de temps. Avec le système d'imagerie mis en place, tous les dossiers sont dorénavant numérisés.

Aujourd'hui, les 46 employés de cette division peuvent consulter un dossier sous sa forme électronique sans avoir

à la chercher ni à se déplacer. Toutefois, une seule personne à la fois peut en modifier le contenu.

Lorsqu'une demande de prêt est acceptée, elle doit ensuite passer plusieurs phases et recevoir diverses approbations successives. Grâce au « *workflow* », chaque employé peut savoir quotidiennement les tâches qu'il doit accomplir. Les demandes à traiter par un employé se retrouveront automatiquement dans son dossier virtuel en attente.

4. Caractéristiques des changements dans l'organisation du travail

Avec le soutien du fournisseur Groupe Conseil Integrim, responsable de la mise en place du projet, les employés et les gestionnaires ont analysé chaque étape du processus de travail. Ils ont aussi examiné les possibilités de bonifier les tâches. Ils se sont également penchés sur les façons de faciliter le transfert des dossiers entre les employés de manière à rendre la chaîne de traitement plus efficace pour réaliser des gains de productivité.

La réévaluation des tâches a nécessité un investissement et du temps. Puis, la mise en œuvre des tâches modifiées par l'implantation du « *workflow* », une nouvelle structure organisationnelle fut mise en place à la direction des prêts hypothécaires.

Les équipes de travail, qui comptent en moyenne cinq personnes, ont évalué les tâches du processus de traitement des dossiers. Ces équipes étaient placées sous la responsabilité

d'un coordonnateur qui relevait du directeur du service. Cette structure allégée permettait d'avoir un accès rapide à un responsable pour aider les employés dans l'apprentissage de leurs tâches.

La formation des employés fut donnée par le chef de projet responsable du développement du système informatique. Les employés concernés par le projet sont, pour la plupart, des techniciens en administration.

5. Introduction et adaptation aux changements dans l'organisation du travail

Après quelques mois, le nouveau système de « *workflow* » a été bien accepté par les employés. Ils réalisent qu'ils peuvent gagner du temps et éviter des problèmes, en particulier ceux qui provenaient des erreurs de classement et de la recherche d'un dossier physique.

Le personnel a été informé que l'objectif de la réorganisation était de diminuer les délais de traitement et les coûts de gestion. L'élément majeur de la sensibilisation a consisté à démontrer que la modification des processus de travail serait aussi avantageuse pour eux. Selon madame Paradis, directrice : « On savait que c'était un projet qui avait beaucoup d'ampleur et qui était susceptible d'amener des frustrations au sein du personnel... On devait prendre en compte cette nouvelle façon de travailler. Il fallait s'assurer qu'il y avait un bon esprit d'équipe et ce, à tous les niveaux ».

Un chef de projet administratif fut nommé par la direction avec le mandat de valider les informations transmises par les employés au fournisseur de services sur la nature des tâches qu'ils effectuent quotidiennement. Il rencontra chaque employé pour prendre connaissance de leurs tâches et de leurs appréhensions. Le chef de projet devait ensuite pondérer l'information et s'assurer qu'elle était bien transmise et assimilée par le fournisseur de services.

Il y a eu des problèmes aux différentes étapes de la mise en place des systèmes. Parfois, l'information transmise par l'employé était mal interprétée. En outre, la mise en place des systèmes a été longue et lourde à administrer car elle s'est réalisée parallèlement aux tâches quotidiennes accomplies par les employés. Ce contexte a aussi engendré certaines frustrations.

Les principales difficultés ont été rencontrées durant les trois premiers mois de fonctionnement. Il y a eu une baisse de la productivité découlant des problèmes informatiques. De plus, il y eut une période importante de rodage à cause de la mauvaise maîtrise des outils de travail et des tâches à accomplir par les employés.

Cette phase d'implantation a été la plus difficile. En fait, il a fallu gérer le mécontentement tout en faisant face aux problèmes techniques. Dans les circonstances, la résistance aux changements a été beaucoup plus forte du côté des employés les plus expérimentés. Il fallait trouver des façons de leur montrer que les

changements étaient bénéfiques pour l'équipe de travail.

Enfin, la communication et la transparence de l'information entre la direction, les employés et le fournisseur de services ont permis de bien mener à terme la mise en œuvre des projets d'imagerie et de « *workflow* ».

6. Résultats des changements dans l'organisation du travail

Les résultats des changements introduits dans l'organisation du travail se traduisent de la manière suivante :

- les employés ont désormais un accès instantané à un dossier;
- le gestionnaire peut connaître le travail effectué par les employés au cours d'une journée ou d'une semaine;
- le gestionnaire peut connaître le temps de traitement d'un dossier;
- les employés effectuent moins d'heures supplémentaires grâce à une gestion plus efficace des ressources et au traitement plus rapide d'une demande;
- les systèmes permettent de traiter environ 7 à 10 % de demandes de plus par année, sans augmenter l'effectif;
- les changements évitent d'oublier certaines étapes dans le cheminement d'une demande. Le risque d'erreurs est donc diminué;
- le personnel qui gère les dossiers n'a pratiquement pas diminué. Seuls certains départs n'ont pas été remplacés;

- le processus a permis d'économiser du temps de travail, sans compter l'économie d'espace physique provenant de la diminution de l'entreposage des dossiers physiques;
- l'ensemble du processus de traitement a été simplifié, même si de nombreuses tâches sont demeurées les mêmes. La nouvelle définition des tâches a favorisé une perception positive du concept de file d'attente virtuelle. Cela a remplacé l'image négative de la pile de dossiers qui s'accumulaient autrefois sur le coin du bureau.

D'ailleurs, l'expérience des services de prêts hypothécaires de la compagnie fait l'objet d'analyses afin que d'autres directions de l'entreprise puissent procéder à la mise en place des mêmes systèmes.

7. Principaux enseignements

Les principaux enseignements concernent d'abord le maintien d'une relation de qualité avec le fournisseur de services-conseils. Il faut que la personne-ressource responsable du projet ait suffisamment d'expérience pour mener à bien un projet d'une telle envergure. La recherche d'une relation harmonieuse avec le fournisseur de services permet d'éviter des pertes de temps et des malentendus.

La réussite du projet découle aussi de la participation active des employés à la révision de leurs tâches de travail. Aucun changement dans l'organisation n'a été imposé par la direction. Plus les employés perçoivent les avantages du changement, plus il est facile pour

eux d'adhérer à ce processus. Par la suite, leur maîtrise du nouveau système leur permet d'entrevoir des possibilités d'améliorer le traitement des dossiers. Cela génère plus de gains d'efficacité à long terme.

8. Informations complémentaires

Personne rencontrée : madame Gaétane Paradis, directrice du Service à la clientèle, prêts hypothécaires.

Entrevue réalisée par Alexis Labrosse et Pascal-André Dessureault, Direction de la recherche et de l'évaluation (novembre 2004). Rédaction réalisée par Pascal-André Dessureault (novembre 2004).

Les aliments Cargill Itée (Chambly)

Productivité, santé et sécurité du travail : le rôle d'un tiers intervenant pour sortir de l'impasse

1. Résumé

Les aliments Cargill Itée (Cargill) à Chambly a ouvert ses portes en septembre 2002, grâce à des investissements de 45 millions de dollars sur deux ans¹. Elle emploie 600 personnes qui sont syndiquées².

L'usine de Chambly est spécialisée dans la transformation des viandes en produits prêts à la vente comme le bœuf, le porc, la viande hachée et la saucisse. Elle approvisionne les magasins du groupe Loblaws-Provigo.

Malgré de nouvelles installations et des équipements neufs, les réclamations des salariés pour des accidents de travail ou des maladies professionnelles ont rapidement atteint un niveau élevé, en comparaison de ce qui se passe dans des établissements semblables de transformation des viandes.

La persistance de ce nombre élevé de réclamations risquait de compromettre la viabilité de l'usine. Ce problème avait des effets négatifs sur les relations entre la direction de l'usine et celle du syndicat. Le dialogue était devenu difficile sur tous les plans.

Pour éviter de demeurer dans une impasse susceptible de compromettre l'avenir de l'établissement, les deux

parties ont décidé, en 2004, de rétablir un dialogue constructif pour résoudre les problèmes accumulés.

Elles convinrent de commencer par le domaine qui est à l'origine de la détérioration de leurs rapports, celui de la santé et de la sécurité du travail.

Le premier pas consista à suivre conjointement un séminaire de trois jours, animé par deux médiateurs du ministère du Travail. Il visait à faciliter le rétablissement durable d'un dialogue orienté vers la résolution de problèmes et à fixer un plan d'action pour progresser dans cette voie.

2. Une situation difficile pour les salariés et pour la direction

Les emplois de ce nouvel établissement ont été principalement pourvus par une équipe de jeunes salariés qui compte un nombre important d'étudiants et de personnes peu expérimentées dans le travail en usine³.

Ces employés trouvaient les conditions de travail difficiles, notamment à cause de la réfrigération des lieux de travail, du poids des pièces de viande à déplacer et de la manipulation d'objets tranchants pour dépecer la viande. En outre, ils étaient peu familiers avec les rapports hiérarchiques à entretenir avec des contremaîtres. De leur côté, ces derniers se cantonnaient dans un rôle de surveillance et de contrôle du respect des procédures.

Cette toile de fond explique en partie le nombre important de réclamations à la Commission de la santé et de la

sécurité du travail (CSST) faites par les salariés. En 2002 et 2003, leur nombre annuel était presque dix fois plus élevé que celui qui existe dans d'autres usines semblables situées au Canada.

Dans ce contexte, le roulement du personnel était important. Cela entraînait des effets négatifs sur la qualité du travail ainsi que sur les coûts de recrutement et de formation initiale. Enfin, les cotisations versées à la CSST par la compagnie atteignaient des montants importants.

La partie patronale ne savait comment réduire le nombre de réclamations qui commençait à inquiéter la direction canadienne de l'entreprise.

De son côté, la partie syndicale estimait que les cadres avaient une approche trop rigide et antagoniste vis-à-vis des salariés qui se plaignaient des conditions de travail qui prévalaient et de leurs effets sur la santé et leur sécurité. Enfin, les représentants syndicaux n'approuvaient pas les règles utilisées par les gestionnaires pour procéder à l'affectation temporaire de salariés, estimant qu'elles faisaient croître les risques.

Pour sortir de l'impasse, les représentants syndicaux proposèrent à la direction de l'usine de participer à un séminaire sur la résolution conjointe de problèmes et sur le dialogue dans l'entreprise.

3. Le séminaire du ministère du Travail

À l'automne 2004, les parties suivent un séminaire offert par le ministère du Travail. Douze personnes, incluant des membres de la haute direction de Cargill et divers représentants syndicaux, se réunissent pendant trois jours.

La session débuta par une séance portant sur la qualité des relations de travail désirée par chaque partie et sur le constat fait par chacune d'elles de la réalité vécue. Sur cette base, les parties purent élaborer un diagnostic commun de la situation.

Une fois les problèmes ciblés, les parties identifièrent les orientations possibles et les moyens à prendre pour améliorer la situation.

Le médiateur avait comme responsabilité d'orienter leur discussion vers des objectifs communs. Il devait aussi maintenir les parties à un niveau de dialogue qui permettrait le règlement à l'amiable des problèmes à un niveau général. Cette démarche voulait ainsi aborder les litiges en évitant les reproches et les critiques mutuelles et sans s'attarder sur de petits exemples et des rancœurs personnelles.

4. Les résultats obtenus

Ce séminaire s'est tenu à l'automne 2004. Les premiers résultats se sont manifestés sur le plan de la volonté partagée de poursuivre le dialogue.

Les rencontres sont maintenant de vraies sessions de travail car chacun

intervient en prenant soin d'écouter le point de vue de l'autre. Les deux parties dialoguent également en s'orientant vers des solutions qui offrent un intérêt partagé.

En outre, certains gestes ont été posés. Les parties ont constaté ensemble des lacunes dans la formation des employés et des cadres de premier niveau. Pour y remédier, l'entreprise a accepté de participer au financement d'une école de formation professionnelle (CFACQ)⁴, l'employeur déboursant 30 cents par heure travaillée pour la financer.

De plus, les parties ont décidé de revoir ensemble les modalités d'affectation temporaire des employés, ce qui devrait amener une baisse du nombre de griefs.

Aujourd'hui, le nombre de réclamations est encore élevé, bien qu'il ait été à la baisse pour les relevés du dernier mois. Toutefois, ce nombre de plaintes ne dépend pas directement du syndicat car les salariés déposent personnellement ces demandes.

5. Les principaux enseignements

Dans des situations où les communications sont bloquées et où les parties sont conscientes de la nécessité de sortir de l'impasse, l'intervention médiatrice d'une tierce personne est nécessaire pour établir un début de dialogue constructif.

Le plan d'action élaboré conjointement à la fin d'une session sur la résolution conjointe de problèmes est un outil utile pour consolider cette formation sur des éléments concrets.

6. Informations complémentaires

Personnes rencontrées : messieurs Jacques L. Archambault, avocat patronal et John W. Berthelot, Claims & Disability Manager; madame Denise Cameron, représentante syndicale, TUAC, section locale 500 (FTQ).

Entrevue et rédaction réalisées par Dalil Maschino et Ariane Fournier-Dussault, Direction des innovations en milieu de travail (janvier 2005).

-
1. Cargill est une entreprise multinationale qui emploie 250 000 personnes réparties dans 54 pays. Elle est spécialisée dans le secteur agroalimentaire notamment dans le traitement des œufs, du malt et des graines oléagineuses, ainsi que dans la fabrication d'aliments, de sel, de fibre de lin et d'engrais pour le bétail ainsi que dans la manutention et la commercialisation du grain.
 2. Les travailleurs sont membres de la section locale 500 des Travailleuses et travailleurs unis de l'alimentation et du commerce (TUAC, FTQ).
 3. Quelques employés expérimentés provenant de l'usine de Boisbriand ont rejoint l'usine de Chambly.
 4. (CFACQ) Centre de formation de l'alimentation et du commerce du Québec.

Meubles Laurier Itée (Laurier-Station)

La productivité et des méthodes de gestion participative pour augmenter les exportations

1. Résumé

Meubles Laurier Itée, situé à Laurier-Station, doit répondre à une demande croissante pour les meubles de chambre à coucher et de cinéma maison.

Les principales mesures prises par l'entreprise pour faire face à cette nouvelle situation ont été le réaménagement de l'usine ainsi que la redéfinition des tâches et des postes de travail.

De plus, les méthodes de production ont fait l'objet d'une analyse approfondie par une firme externe. Pour réduire les délais de livraison, l'entreprise a reconfiguré son système pour fabriquer de petits lots.

Les employés ont participé à l'implantation des changements. C'est l'une des raisons du succès obtenu sur le plan de l'amélioration de la productivité, de la qualité et des délais de livraison.

2. Environnement au sein duquel se déroulent les changements

La moitié de la production est exportée aux États-Unis. Au Canada, son principal marché est au Québec.

Le secteur du meuble a, depuis la fin de 2001, connu une expansion en Amérique du Nord. Au cours des deux années suivantes, l'entreprise a connu des taux de croissance annuelle de 15 % à 20 %.

La hausse de la demande s'expliquerait, en partie, par le fait que les consommateurs américains ont remplacé leurs dépenses de voyage par des achats de mobilier.

Pour se démarquer au sein d'un marché concurrentiel, l'entreprise offre des design innovateurs ainsi qu'un vaste choix de couleurs et de styles.

De taille moyenne, elle favorise une structure de gestion horizontale. Selon le vice-président à la production, il s'agit d'une entreprise où « *la pyramide n'est pas très haute* ».

L'emploi est passé de 91 personnes, en 1999, à 137, en 2003. Le syndicat (Vitriers travailleurs du verre, section locale 1135) est affilié à la FTQ. La convention collective, signée en 2003 au terme d'une négociation sans difficultés, a une durée de cinq ans.

3. Présentation des changements organisationnels généraux

Pour répondre à la demande croissante tout en maintenant de courts délais de livraison, l'entreprise a dû moderniser ses installations et limiter son inventaire de produits finis.

Aujourd'hui, elle a atteint ses objectifs grâce à une méthode de gestion plus efficace des inventaires et à de nouvelles installations qui ont réduit

les délais de fabrication de 21 à 8 jours.

4. Caractéristiques des changements dans l'organisation du travail

La ligne de production était utilisée à sa pleine capacité lorsque la demande augmenta, à partir du dernier trimestre de 2001. Aussi, il fallut moderniser les équipements et réaménager les lieux de travail.

La modernisation a permis d'accroître la capacité de production en gardant le même nombre d'employés.

Les changements apportés depuis trois ans ont permis de réduire la taille des lots de fabrication. La production est passée de séries de 100 à 150 meubles à des lots de 25 à 30 unités. Cela a réduit de moitié le volume des produits en cours de même que les délais de fabrication.

Pour diminuer la taille de ces lots et améliorer la capacité de production, les unités ont été regroupées en cellules. Il a fallu restructurer la ligne d'assemblage : les postes de travail ont été réaménagés et regroupés pour maximiser la productivité et minimiser les goulots d'étranglement.

Il y a eu une diversification des tâches des salariés. Auparavant, chacun se spécialisait dans la fabrication d'une partie spécifique d'un meuble. Maintenant, chaque salarié produit différentes pièces, ce qui permet de développer l'entraide entre les employés. Une équipe de travail est supervisée par un contremaître qui rencontre quotidiennement ses

membres pour les informer du programme de production.

En un mot, pour illustrer ce changement, le vice-président à la production affirme que maintenant « le côté droit du meuble attend moins après son côté gauche », en parlant des pièces des meubles et de la diversification des tâches accomplies par les employés.

5. Introduction et adaptation aux changements dans l'organisation du travail

Les changements ont eu d'autres effets importants pour les salariés. Auparavant, le rythme de production était déterminé pour chaque poste. Maintenant, il est fixé pour l'ensemble d'une ligne de production. Il existe donc un rythme propre aux équipes, ce qui requiert une certaine entraide entre leurs membres.

Ces changements ont entraîné une certaine réticence de la part des employés face au réaménagement de leurs aires de travail et de leurs tâches. Cette difficulté a cependant été résolue par leur participation au réaménagement et à la conception même des nouveaux postes de travail.

En outre, pour leur montrer en quoi consistaient ces changements ainsi que leurs effets sur le milieu du travail, les dirigeants ont invité les employés à visiter d'autres usines de meubles qui ont une approche semblable. À la suite de ces visites, plusieurs d'entre eux, initialement réticents au changement, ont changé d'attitude.

De plus, lors de l'achat de nouvelles machines, les employés concernés ont été conviés à aller voir fonctionner une machine semblable dans une autre usine ou une salle de montre. Ils y recevaient également une formation de base sur l'utilisation de ces machines.

Le syndicat, qui était en accord avec les changements annoncés, a insisté pour que chaque employé puisse visiter une usine. Ce fut un gros défi de trouver des entreprises de meubles désireuses de recevoir une entreprise du même secteur. Cela fut d'ailleurs la seule demande syndicale de tout le projet.

Un concours fut organisé pour trouver un nom au projet. Le gagnant se méritait un prix en argent. Le nom retenu a servi à identifier le projet ainsi qu'à faire fabriquer des chandails qui ont été remis à chaque employé. Ces chandails sont encore portés par plusieurs d'entre eux aujourd'hui.

6. Résultats des changements dans l'organisation du travail

Le chiffre d'affaires s'est accru d'environ 40 % au cours des trois ou quatre dernières années, sans qu'il soit nécessaire d'agrandir l'entrepôt ou l'usine et sans hausser le niveau d'inventaire.

Les postes de fabrication occupent maintenant à peine 10 000 pieds carrés, contre 22 000 auparavant, tandis que la capacité de production a augmenté de 30 % avec le même personnel.

L'entreprise a maintenu le même niveau d'inventaire, tout en ayant une plus grande variété de produits. L'objectif consiste à garder la plus petite quantité de chaque produit, tout en disposant d'une plus grande variété de produits livrables dans un délai de livraison plus rapide.

De nouveaux produits ont été développés pour tenir compte des nouveaux aménagements, tandis que d'autres ont été abandonnés. Ces changements ont permis de produire des design plus élaborés sans augmenter le temps de fabrication. Ils ont amené davantage de valeur ajoutée aux produits sans augmenter la main-d'œuvre.

Les employés apprécient la diversification de leur tâche. Selon le vice-président rencontré, « la journée leur semble passer plus vite, et le fait de varier les tâches les rend plus productifs, notamment parce qu'elles sont moins répétitives et cela réduit leur stress dans la chaîne de montage... Les mouvements répétitifs sont plus difficiles, mentalement et physiquement ».

Enfin, les relations entre la direction et le personnel étaient déjà bonnes. Cette situation a favorisé la concertation pour la mise en œuvre des changements. Tout cela a contribué au renforcement du lien de confiance avec les employés.

7. Principaux enseignements

Pour atteindre les objectifs découlant des changements observés sur le marché du produit, il est important d'impliquer les salariés dans

l'élaboration de la planification stratégique et des programmes de formation destinés à l'amélioration continue de leurs compétences professionnelles.

La nouvelle orientation a engendré de nouvelles manières d'agir et des façons d'être différentes à l'égard des employés. En effet, lorsque des changements organisationnels sont introduits, il est important de transmettre une information de qualité et appropriée aux personnes visées par la restructuration tout en adoptant des comportements organisationnels qui révèlent du respect à leur égard.

8. Informations complémentaires

Personne rencontrée : monsieur Jean-François Mercier, vice-président à la production.

Entrevue et rédaction réalisées par Alexis Labrosse et Pascal-André Dessureault, Direction de la recherche et de l'évaluation (septembre 2004).

Moderco inc. (Boucherville)

La réorganisation cellulaire pour faciliter la production sur mesure

1. Résumé

Moderco inc. fabrique des cloisons mobiles, des portes-accordéons, des séparateurs et des murs de gymnase¹.

Moderco inc. est une petite entreprise, fondée en 1982, qui est située à Boucherville. Elle emploie 80 employés à l'usine et 20 dans les bureaux. Elle offre des produits faits sur mesure qui sont destinés aux établissements scolaires, aux centres de conventions, aux hôtels, etc.

En 1998, la direction de l'entreprise a réorganisé les processus de travail. Les objectifs poursuivis étaient de supprimer les encours, raccourcir les délais de production et diminuer la surface utilisée de l'usine.

Un plan de réorganisation fut établi avec la participation des salariés concernés et l'aide d'une firme de consultants. Puis, le réaménagement physique de l'usine demanda trois semaines qui furent découpées en périodes de deux à trois jours sans que la production soit arrêtée.

Chaque produit est dorénavant fabriqué dans le cadre d'un flux de production continue qui le fait passer sans interruption par les diverses étapes du processus de fabrication. Le rythme de travail est ainsi le même pour tous les membres d'une cellule de production.

Les rapports d'entraide sont maintenant nécessaires pour maintenir un rythme de travail collectif. Auparavant, seul comptait le rythme individuel de chacun des employés à son poste de travail. En outre, l'entreprise a créé six postes de chefs d'équipe, qui se rapportent à trois superviseurs, pour assurer le déroulement de la production et le bon fonctionnement au sein de l'équipe.

Les objectifs visés sur le plan de la productivité ont été atteints. En outre, depuis cette réorganisation, l'entreprise a recours à des groupes d'amélioration continue avec la participation des salariés concernés. Cela a permis d'accroître l'efficacité de plusieurs aspects des processus de production, au niveau du département comme celui des postes de travail.

2. L'environnement au sein duquel se sont déroulés les changements

L'entreprise détient une bonne part du marché canadien. Ses concurrents immédiats sont davantage situés aux États-Unis. Les exportations hors du Canada représentent 60 % de ses ventes totales².

La structure est simple. Le président et les six directeurs constituent le comité de direction. Les superviseurs des chefs d'équipe se rapportent au directeur de la production. Ils reçoivent les bons de commande, vérifient si la liste des composantes est complète puis ils répartissent les tâches pour que les diverses phases de la production soient bien synchronisées. Ils transmettent ensuite ces informations aux six chefs

d'équipe qui les expliquent à leur personnel.

Pour produire, les travailleurs ont recours à des outils et des procédés mécanisés. La production n'est cependant pas automatisée et la place de l'intervention humaine conserve toute son importance. Cette donnée confère un rôle certain à l'organisation même du travail.

Avant 1998, la compagnie faisait face à un problème de croissance en renforçant les structures de production existantes. Par exemple, une formation fut donnée par des consultants aux superviseurs et aux employés pour améliorer leurs méthodes de travail individuelles.

Cette approche s'avéra insuffisante pour résoudre les problèmes rencontrés à la fin des années 1990. Les commandes augmentaient, les clients demandaient des délais de livraison plus courts et l'espace commençait à manquer dans l'usine. Il fallait donc revoir les méthodes de travail et réaménager physiquement l'espace de production.

3. Caractéristiques des changements dans l'organisation du travail

Auparavant, les postes de travail étaient séparés par des tables. Sur chacune d'elles était posée la production réalisée par un employé travaillant à son rythme. Les produits qui s'accumulaient étaient utilisés plus tard par l'employé situé au poste de travail suivant, une fois qu'il avait terminé son propre lot. En d'autres termes, chacun travaillait à son

rythme sans synchronisation entre les divers postes. Les encours pouvaient ainsi s'accumuler entre deux postes de travail pendant plusieurs jours³.

La réorganisation du travail a visé l'instauration d'un flux ininterrompu, de la première à la dernière étape du processus de production.

Prenons l'exemple de l'assemblage des cloisons mobiles⁴. La production des cadres des cloisons débute par la coupe des extrusions d'aluminium en fonction des dimensions demandées par le client. Elles sont ensuite poinçonnées et soudées. Puis, une face de gypse est placée dans le cadre, ce qui donne un panneau. Celui-ci est alors emballé dans un plastique avant d'être placé dans un carton.

Avec un processus de production continue, la valeur ajoutée à chaque étape se retrouve ainsi rapidement dans le produit final qui est livré sans délai au client. De plus, les défauts qui se produisent à une étape sont plus rapidement repérés et corrigés, ce qui évite d'avoir à retravailler un lot au complet, une fois sa production terminée.

Par ailleurs, les employés d'une même « cellule » perçoivent bien leur rôle et leur contribution au produit final. Enfin, l'espace occupé autrefois par les encours est libéré tandis que les postes de travail sont physiquement rapprochés les uns des autres.

Au sein d'une cellule, il arrive qu'un employé arrête temporairement sa production pour aller aider un collègue. Par exemple, quand son approvisionnement en matériaux est

déficient, il va aider le collègue qui l'alimente, en amont de son poste de travail. À l'inverse, s'il s'aperçoit que sa propre production commence à s'accumuler, il va aider un collègue situé en aval de son poste de travail.

Chaque salarié d'une cellule a donc un peu élargi la gamme de ses tâches. Toutefois, cette polyvalence reste limitée, la rotation n'étant pas appliquée à cause de la dextérité différente qui est requise à chaque poste de travail. Mentionnons, enfin, que le développement de l'entraide et le resserrement des rapports de travail entre les salariés ont réduit à trois le nombre de classes salariales⁵.

De plus, six chefs d'équipe furent ajoutés en 2001 dans un contexte d'accroissement de la production. Leur rôle est notamment de s'assurer que tous les membres de leur équipe sont bien informés du programme de travail de la journée. Comme participants à la production, ils apportent aussi les conseils et l'aide nécessaires à leurs coéquipiers pour assurer la bonne progression des travaux.

4. Introduction et adaptation aux changements dans l'organisation du travail

La réorganisation de l'ensemble de la production en cellules s'est faite dans le cadre d'un « Kaizen macro »⁶. Après une fin de semaine de formation initiale donnée par un consultant, l'équipe de direction a réuni tous les employés. Elle leur a expliqué les buts visés par l'entreprise et leur a demandé d'exprimer sans réserve leurs idées sur les façons de

réorganiser la production, notamment pour économiser de l'espace.

Par ailleurs, des « Kaizen micros »⁷ furent aussi établis dans les divers départements de l'usine pour analyser le fonctionnement de chaque poste de travail, en cerner les problèmes et trouver des améliorations réalisables.

Il est ressorti du « Kaizen macro » que les départements de l'usine et leurs sections ne fonctionnent pas toujours à la même capacité. Certains accusent parfois du retard. Il fallait trouver une façon de réduire les encours en uniformisant le rythme de travail dans les différentes sections.

La solution retenue fut celle de l'entraide. Un employé ayant des surplus de production va aider ses collègues dans une section qui accuse des retards. Un employé peut donc laisser sa tâche habituelle, car il est coresponsable, avec ses collègues, de l'ensemble du travail et de ses résultats.

5. Les résultats obtenus

En premier lieu, l'entreprise a évité un déménagement dont les coûts auraient pu mettre en danger sa capacité de développement. La diminution considérable du nombre de pieds carrés utilisés par unité produite fut un vecteur important de l'accroissement de la productivité.

En outre, la capacité de production des cloisons mobiles est passée de 80 à 300 panneaux par semaine, celle des portes-accordéons de 132 à 232 par jour.

La hausse de la productivité a eu pour conséquence de diminuer les délais de livraison. Par exemple, le temps de production est passé de dix semaines à trois ou quatre semaines pour les portes-accordéons. Le temps moyen et la diminution du temps de traitement d'une commande dans les bureaux a chuté de 17,7 à 8 jours. Tous ces changements ont permis de rendre l'entreprise plus compétitive.

Enfin, la réorganisation a eu des effets positifs sur le plan des rapports de travail. Les deux « Kaizen » ont permis aux employés de prendre directement part aux changements et de se sentir parties intégrantes de ce processus. Leurs idées ont contribué directement à introduire des pratiques de travail innovatrices de même qu'à l'expansion des ventes.

Il existe encore des champs disponibles aux améliorations. L'entreprise prévoit introduire une formation sur les bonnes pratiques de supervision. Elle introduira aussi prochainement un programme pour gérer toutes les idées soumises par le personnel, les traiter dans des délais raisonnables et y donner les suites appropriées.

6. Les principaux enseignements

Il est important de conserver un état d'esprit positif vis-à-vis du changement et des façons de faire. Avec le temps, il existe un danger d'enlèvement dans le quotidien en pensant que les pratiques en cours sont les meilleures.

Il est important de consulter les salariés, d'obtenir leurs opinions et leurs avis sur la situation existante et

sur les changements envisagés. Il est cependant nécessaire de choisir les employés qui participent à des réunions afin que ceux qui expriment leurs idées soient les mêmes qui vivront par la suite avec les changements.

Le rôle d'un consultant est utile, en particulier pour faire le lien entre des principes et des objectifs généraux, d'une part, et les conditions concrètes de fonctionnement l'entreprise, d'autre part.

7. Informations complémentaires

Personnes rencontrées : monsieur Jean-Philippe Carraro, directeur de production, madame Brigitte Gagné, directrice des ressources humaines.

Entrevue et rédaction réalisées par Dalil Maschino et Ariane Fournier-Dussault, Direction des innovations en milieu de travail (octobre 2004).

-
1. Moderco inc. a reçu le prix de l'Excellence, le prix de l'entreprise de l'année (ex æquo) et le prix de l'entreprise manufacturière de l'année dans la catégorie des entreprises de 50 employés ou plus, décernés par la Chambre de commerce et d'industrie de la Rive-Sud lors du Gala Dominique-Rollin, édition 2001. Les Mercuriades de 2004 lui ont décerné le prix des marchés extérieurs.
 2. L'entreprise vend ses produits à près de 115 distributeurs répartis dans diverses régions, telles que le Mexique, l'Amérique centrale, les Caraïbes et l'Amérique du Sud.
 3. L'événement déclencheur du changement a été l'achat d'une machine à colle de 10 pieds de largeur et 80 pieds de longueur. La surface qu'elle occupait rendait les déplacements difficiles et on commençait à envisager un déménagement forcément coûteux.

-
4. Les cloisons mobiles constituent 80 % des ventes.
 5. En 2004, les salaires horaire de la classe 3 vont de 10 \$ à 11,75 \$. Ceux de la classe 2, vont de 11,25 \$ à 13,50 \$ et ceux de la classe 1 de 13,25 \$ à 16 \$.
 6. Le « Kaizen macro » vise un changement pour l'ensemble de la production de l'entreprise.
 7. Le « Kaizen micro » vise un changement sur une section de l'entreprise.

Office municipal d'habitation (Gatineau)

L'amélioration de la productivité nécessite la modification de changements organisationnels introduits quelques années plus tôt

1. Résumé

En 2003, l'Office municipal d'habitation (OMH) de Gatineau a modifié des changements organisationnels introduits quelques années plus tôt pour améliorer l'efficacité de ses services. On a notamment regroupé les équipes semi-autonomes au sein d'entités plus larges et placées sous la responsabilité directe d'un gestionnaire.

L'OMH de Gatineau avait modifié sa structure organisationnelle en 1998. Il voulait offrir un service de meilleure qualité à sa clientèle et bénéficier d'économies d'échelle en confiant à des équipes de travail la réalisation de tâches faites auparavant par des services différents.

L'une des principales innovations fut l'introduction d'équipes de travail semi-autonomes pour l'entretien et la réparation des logements. Le but visé était de réduire les coûts d'encadrement et d'accélérer le règlement des problèmes en favorisant la prise de décision à la base.

Mais en 2003, la direction aboutit à la conclusion que les équipes de travail

semi-autonomes ne permettaient pas d'offrir un service homogène de bonne qualité sur un grand territoire. Ces équipes ont alors été réunies au sein de deux grands groupes coiffés chacun par un superviseur. Cette mesure de gestion fut complétée par la mise en place de normes de qualité du travail qui facilitent l'homogénéité des travaux et en simplifient le contrôle.

2. Environnement au sein duquel se déroulent les changements

L'OMH de Gatineau¹ est une entité paramunicipale responsable de la réalisation et de la gestion de logements sociaux sur son territoire. Son mandat est de répondre aux besoins d'une clientèle socio-économiquement défavorisée en l'aidant à se loger convenablement. Il emploie près de 50 personnes qui sont réparties entre les fonctions de soutien administratif et celles de la gestion physique des immeubles.

Il offre deux types de services. Le premier est la gestion physique des immeubles, soit la préparation, l'entretien et la réparation des logements. Le deuxième service est la gestion des relations avec la clientèle. Cela comprend l'analyse des demandes de logement et la détermination de leur admissibilité, le renouvellement des baux, la réception des plaintes, etc. L'OMH gère aujourd'hui un parc de 3 000 logements de la ville de Gatineau, issue de la fusion de cinq municipalités en 2002².

Celle-ci a permis de réaliser des économies d'échelle en diminuant le nombre de postes d'encadrement administratif. Il fut aussi décidé, à ce

moment, de poursuivre les changements organisationnels pour améliorer l'efficacité des services à la clientèle et ce, même dans un contexte de restrictions budgétaires³.

3. Caractéristiques des changements organisationnels

Avant 1998, l'organisation était divisée en trois groupes. Ils s'occupaient respectivement de la gestion des immeubles, des relations avec les clients et des questions administratives. Chaque groupe était supervisé par un directeur et comprenait une quinzaine d'employés. Le directeur général coordonnait le travail des trois directeurs.

Changements effectués en 1998

Les principaux changements introduits en 1998 ont été effectués à la base de la structure organisationnelle. Ils ont visé les employés de l'entretien ménager et ceux affectés aux réparations des logements.

À l'époque, il n'y avait pas de communications directes entre les employés des services administratifs et ceux de l'entretien et des réparations. Pour la clientèle, cela se traduisait par un manque de cohérence et de suivi dans les services offerts⁴.

On a alors rassemblé ces deux unités sous une même direction pour favoriser la communication, offrir un guichet unique aux clients, maintenir une certaine cohérence dans la prestation des services et véhiculer des valeurs communes à l'organisation.

En outre, pour répondre mieux et plus rapidement aux demandes des clients, la structure hiérarchique fut allégée. Le but était de faciliter la recherche de solutions et de prendre des décisions mieux adaptées aux problèmes rencontrés sur le terrain.

On créa ainsi quatre équipes de travail semi-autonomes mixtes regroupant des employés de l'entretien ménager et ceux de la réparation. Chacune d'elles était composée de cinq employés, soit deux préposés à l'entretien ménager, deux autres pour les réparations et un agent de services. La détermination des activités se trouvait déléguée à chaque équipe de travail qui n'avait alors plus de gestionnaire de premier niveau.

4. Adaptation aux changements dans l'organisation du travail

Au bout de quelques années, il apparut que l'autonomie des équipes mises sur pied en 1998 posait certains problèmes sur le plan de la gestion des travaux et par rapport à leur cohérence sur l'ensemble du territoire desservi.

Ainsi, la productivité par heure travaillée pouvait varier selon les équipes, car elles n'avaient pas nécessairement les mêmes façons de réaliser des travaux de nature semblable.

Par ailleurs, les responsabilités de gestion confiées aux équipes ne convenaient pas à tous leurs membres. Plusieurs d'entre eux préféraient, en effet, consacrer leurs efforts aux tâches techniques et ne souhaitaient pas régler les problèmes

associés à la gestion du travail collectif.

En outre, l'étendue des régions desservies rendait difficiles les communications entre les membres et l'organisation de réunions d'équipe sur une base régulière. Il en résulta un sentiment d'isolement qui nuisait au sentiment d'appartenance nécessaire au travail en équipe.

Enfin, les employés avaient l'impression que leur travail était peu valorisé ou peu apprécié à cause de l'absence de contact direct avec la direction.

5. Les changements effectués en 2004

Pour répondre aux problèmes mentionnés ci-dessus, la structure organisationnelle fut redessinée en trois grandes sections. Elles sont respectivement spécialisées dans les services aux locataires, la réparation des logis vacants et les services administratifs.

Dans ce contexte, les équipes semi-autonomes furent abolies, les services aux locataires étant maintenant dispensés par deux grandes équipes : l'entretien ménager et les rénovations. Ces dernières relèvent dorénavant de la même direction, celle des services aux locataires. Chacune d'elles est sous la supervision directe d'un responsable. Enfin, l'équipe chargée de la réparation des logis vacants est maintenant directement rattachée au directeur général.

Dans un autre ordre d'idées, on mit en place, à partir de 2003, des normes de qualité et des procédures standards à

suivre pour l'entretien ménager, la préparation des logis vacants et les réparations. Cette démarche a non seulement contribué à mieux satisfaire la clientèle, mais aussi à réduire le temps de travail moyen consacré à ses tâches, notamment en diminuant le taux de reprise des travaux.

6. Les résultats obtenus

Avec des ressources budgétaires qui n'ont pas augmenté, le parc locatif de l'OMH a augmenté. En outre, l'organisme a des projets de développement.

7. Principaux enseignements

Les principaux enseignements qui ont été retenus de cette expérience sont les suivants :

- la communication entre les employés des services administratifs et ceux de la base est essentielle pour assurer un service à la clientèle cohérent et de qualité;
- la mise en place d'équipes de travail semi-autonomes n'est pas une solution miraculeuse. Elle doit notamment tenir compte du contexte dans lequel s'insèrent ces équipes;
- les changements organisationnels n'affectent pas le climat des relations du travail. Pour cela, il faut une politique de transparence qui permet à tous de comprendre les raisons du changement. Ainsi, l'évaluation des postes syndiqués s'est faite avec des critères reconnus et acceptables par tous. La fusion de certains postes a tenu

compte de l'ancienneté et de l'expérience. Tout cela a facilité le maintien d'un bon climat dans le contexte des changements organisationnels.

8. Informations complémentaires

Personne rencontrée : monsieur Mario Courchesne, directeur général de l'OMH.

Entrevue et rédaction réalisées par Dalil Maschino et Dahlia Namian, Direction des innovations en milieu de travail (juillet 2004).

-
1. L'OMH de Gatineau relève de la Société d'habitation du Québec (SHQ), organisme gouvernemental responsable de l'habitation sur le territoire québécois. Cependant, son budget provient de la municipalité ainsi que des gouvernements du Québec et du Canada.
 2. En 1997, l'OMH de Gatineau fusionna avec celui de Hull. À l'époque, il prit aussi en charge la gestion des contrats de service de l'OMH de Masson-Angers. Puis, en 2002, il fusionna entièrement avec lui dans le contexte des regroupements municipaux concernant Aylmer, Buckingham, Gatineau, Hull et Masson-Angers. La mise en place des derniers changements organisationnels s'est donc faite dans le contexte de la négociation de la nouvelle convention collective.
 3. En 1998, le budget de l'OMH fut réduit de 40 000 \$ de façon permanente.
 4. Par exemple, les clients se plaignaient du fait qu'ils n'avaient pas de guichet unique pour faire part de leurs plaintes.

Partagec inc. (Québec)

L'amélioration des processus de travail et la concertation augmentent la productivité et maintiennent les emplois

1. Résumé

Partagec inc. est une buanderie-lingerie publique qui assure le lavage et le traitement du linge pour des établissements de santé de la région de Québec. En 1996, sous l'effet des pressions concurrentielles, l'entreprise prit des mesures pour diminuer le coût des services facturés à ses clients¹.

Aujourd'hui, Partagec inc. se compare avantageusement avec ses concurrents. Elle a conservé les emplois de 150 salariés et a amélioré certains aspects de leur qualité de vie au travail, notamment sur le plan des responsabilités et des initiatives pour augmenter leur efficacité au travail.

Ces résultats ont été obtenus par :

- des changements dans l'organisation du travail de certains départements;
- des initiatives prises par les salariés pour améliorer les processus de travail;
- des relations patronales-syndicales orientées vers la résolution de problèmes.

Pour réussir de tels changements, les parties rencontrées mentionnent l'importance de débiter avec des

objectifs simples et ciblés. Elles soulignent aussi qu'il est nécessaire d'introduire des changements de manière stratégique pour garder le contact avec la base.

Enfin, elles estiment que le comité mixte responsable de l'implantation des changements doit pouvoir compter sur des employés ouverts qui collaborent volontairement à l'introduction d'innovations en milieu de travail. Leur rôle de « facilitateurs » est essentiel pour expliquer les attentes du comité à leurs collègues, obtenir leur adhésion et faire connaître leurs réactions au comité.

2. Environnement au sein duquel se déroulent les changements

Fondée en 1966, cette buanderie-lingerie fournit ses services à cinq hôpitaux, douze centres de santé de longue durée et des centres de jeunesse qui totalisent 5 500 lits. Chaque année, ces institutions lui envoient environ 6 millions de kilos de linge souillé répartis en 160 articles différents.

Le conseil d'administration est principalement constitué des clients de Partagec inc. Ils lui font donc part de leurs besoins et de leurs critiques vis-à-vis du coût et de la qualité des services ainsi que de leur degré de satisfaction.

Les salariés de l'entreprise sont syndiqués. Toutefois, leur convention collective est négociée par la Fédération de la santé et des services sociaux de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) et le Comité patronal de négociation du

secteur de la santé et des services sociaux du gouvernement du Québec.

3. Brève présentation des processus de travail

La compagnie utilise trois camions pour la cueillette et la livraison du linge. Ils desservent 43 points de service répartis dans un rayon de cinquante kilomètres. Les articles sont ramassés dans des sacs dont la couleur diffère selon la catégorie de linge (litterie – lingerie; pouponnière – pédiatrie; lingerie et vêtements spécialisés servant au bloc opératoire). Cela facilite ensuite leur traitement.

À leur arrivée à l'usine, les sacs sont accrochés à un monorail qui les achemine vers le lavage sans que le linge ne soit manipulé par les travailleurs. Le linge blanc est nettoyé dans des tunnels de lavage automatisés où passe 85 % du volume traité par l'entreprise (les microfibres et d'autres linges spécialisés sont traités dans des laveuses). Le linge essoré est acheminé par convoyeur vers les séchoirs². Puis, les convoyeurs amènent le linge sec devant des employés qui séparent les différentes pièces de lingerie.

Un système de monorails fait alors successivement passer le linge trié du service de la buanderie à celui de la finition. L'essentiel des pièces de ratine ainsi qu'une partie des grandes pièces y sont ensachées. D'autres grandes pièces sont pliées, mais cette opération demande beaucoup plus de temps de travail que le simple ensachage.

Précisons que le linge dédié aux blocs opératoires est traité à part. Les produits en microfibres sont diversifiés et identifiés à des clients particuliers à l'aide d'une micropuce. En outre, les exigences des clients en matière de pliage diffèrent selon les hôpitaux et les spécialités médicales.

Enfin, une équipe prépare les commandes pour les clients. Les sacs de linge sont placés sur des chariots pour être emballés, puis pesés pour des fins de facturation. Les chariots sont ensuite classés par client dans le magasin.

Mentionnons que Partagec inc. offre aussi un service de réparation du linge ainsi qu'un service d'achat et de mise en circulation de nouveau linge.

Les différents processus sont donc hautement automatisés. Le rôle actif des employés se situe surtout sur le plan de l'agencement des postes de travail au sein d'une équipe et sur celui des procédures choisies pour améliorer la productivité ou la qualité du travail.

4. Résumé des changements organisationnels effectués depuis 1996

En 1994, le conseil d'administration de Partagec inc. estimait que le coût du kilo de linge lavé dépassait celui de certains concurrents du secteur privé. Plusieurs institutions clientes envisageaient de donner des contrats à ces concurrents. En 1996, Partagec inc. reçut le mandat de se réorganiser pour améliorer sa productivité et éliminer l'écart de 25 cents par kilo qui la désavantageait par rapport à ses concurrents.

Les principaux changements effectués comprennent :

- une baisse du personnel d'encadrement;
- l'instauration de relations de coopération avec les clients pour la préparation des sacs de linge et leur cueillette;
- les changements de plusieurs processus de travail, notamment l'ensachage qui a permis de baisser les coûts de cinq cents par kilo;
- l'augmentation de la capacité d'initiative des salariés pour améliorer l'efficacité de leurs procédures de travail et pour résoudre certains problèmes;
- l'accent mis sur la concertation entre la direction et les responsables du syndicat.

5. Caractéristiques des principaux changements effectués

Les changements introduits chez Partagec inc. comprennent quelques transformations structurelles importantes, ainsi que des mesures d'amélioration, plus modestes, mais continues, qui reposent sur les initiatives des équipes de salariés.

L'augmentation des responsabilités des équipes et la diminution du taux d'encadrement

En 1996, les postes d'encadrement sont passés de quinze contremaîtres (un par équipe) à trois chefs de secteur³. L'allègement du contrôle des processus qui en résulta fut remplacé par l'accroissement des responsabilités

des employés envers la productivité et la qualité du travail.

Les équipes décident désormais des modalités d'organisation du travail et de la répartition des tâches⁴. Elles sont également responsables du respect des mesures en matière de santé et de sécurité. Certaines d'entre elles veillent aussi au respect de leur budget et des heures de travail ou des mesures à prendre lors des bris d'équipement.

La direction intervient principalement lorsqu'une équipe éprouve des difficultés à remplir ses obligations en termes de la qualité, de la productivité ou du respect du budget.

Ce passage à une plus grande autonomie et à une participation accrue des travailleurs fut facilité, à l'époque, par le désir d'assurer la survie de l'établissement.

L'instauration d'une bonne coopération avec les clients

La coopération des clients est importante pour que le linge arrive dans des conditions qui facilitent le travail des employés. Par exemple, des sacs trop lourds ou mal attachés, des objets oubliés dans le linge souillé, des articles placés dans un mauvais sac, etc. sont autant de facteurs qui peuvent ralentir le travail de nettoyage et nuire à la santé et à la sécurité du travail.

Aussi, Partagec inc. a fait des efforts soutenus, en produisant une vidéo, pour informer ses clients de l'importance de respecter les procédures de préparation des sacs de linge. En outre, les préposés à la

cueillette et à la livraison du linge adoptèrent une approche-client : rapports courtois, manipulation attentive des chariots pour éviter d'endommager des meubles ou les murs, etc. Enfin, dans certains établissements, les sacs sont déjà placés sur des chariots. Ces derniers sont alors prêts à être directement placés dans le camion qui passe pour la cueillette.

L'amélioration des processus de travail

L'amélioration des processus de travail provient de deux changements importants dans l'organisation de l'établissement et d'une orientation en matière de gestion qui facilite l'amélioration continue. Parmi les changements organisationnels internes les plus importants, on note :

- la création, en 1999, d'un département de linge microfibre destiné aux blocs opératoires. Cette initiative fut prise en partenariat avec les clients, le fournisseur et les salariés à la suite d'une forte augmentation du volume de linge à traiter. Les employés établirent eux-mêmes, dans le cadre d'un projet-pilote initial, les normes à atteindre quant au volume de travail afin de respecter les balises budgétaires. Ils décidèrent aussi de la disposition des tables de travail dans le but de faciliter l'enchaînement des tâches et d'obtenir une meilleure productivité;
- l'agrandissement du département d'ensachage du linge pour pouvoir traiter un volume accru. En effet, à la demande des clients, des

produits qui étaient pliés sont maintenant placés dans des sacs, ce qui permet de diminuer les coûts. Les employés ont été directement associés à toutes les étapes de ce projet, participant au choix de l'aire de travail, à son aménagement et à la détermination des caractéristiques des postes de travail;

- d'autres projets sont envisagés, notamment dans le domaine de la stérilisation et du traitement du linge personnel.

6. L'introduction et l'adaptation aux changements organisationnels

Avant d'entreprendre les transformations organisationnelles, les responsables de l'établissement et du syndicat ont organisé un séminaire sur ce sujet. Ils ont demandé à un professeur d'université de leur présenter les grandes étapes d'une démarche de changements dans l'organisation du travail pour améliorer la santé et la sécurité du travail.

Par la suite, un conseiller de la CSN rencontra plusieurs fois les responsables du syndicat et le personnel. Les discussions portèrent sur l'importance de changer certaines pratiques de travail et des modalités de gestion pour assurer la survie de l'entreprise. Les effets possibles des changements dans l'organisation pour les salariés du travail furent beaucoup discutés ainsi que les facteurs qui en facilitent le succès.

L'appui initial des employés fut assez faible à cause des craintes habituelles face aux changements. Ces derniers

nécessitaient l'adaptation progressive à de nouvelles tâches ainsi que l'apprentissage d'un mode de travail plus collectif, notamment par la prise de certaines décisions en équipe. L'acceptation du partage des responsabilités à l'intérieur des équipes fut longue à cause de la peur de chacun de commettre des erreurs.

La résistance initiale aux changements fut accentuée par l'ancienneté moyenne élevée des employés qui favorisait l'attachement aux pratiques traditionnelles⁵. En outre, le fait que la réorganisation du travail n'ait pas d'effet sur les salaires entraîna certaines frustrations.

Un comité patronal-syndical sur l'organisation du travail fut établi. Il se réunit toutes les quatre à six semaines. Il continue à prendre les décisions sur la mise en œuvre des changements touchant l'organisation du travail après leur adoption par l'administration ou leur proposition par des employés.

Au départ, la principale tâche du comité fut d'amener les employés à vaincre leurs résistances initiales et à s'impliquer dans les nouvelles façons de faire. Mentionnons, à titre d'exemple, le cas de la production de cahiers de charges par les équipes de travail. Un responsable de l'organisation du travail a rencontré les travailleurs pour leur donner certaines explications et pour les rassurer. Il a amené les intéressés à réaliser qu'ils avaient les compétences pour s'acquitter de ce mandat. En outre, la direction accepte le fait que l'apprentissage de nouvelles façons de faire comprend un droit à l'erreur.

Aujourd'hui, chaque équipe est responsable de l'organisation de son travail et dispose d'une autonomie décisionnelle pour bien le faire. Les procédures de travail ne sont pas figées car des changements se font régulièrement à la suite d'une demande d'un client où encore lorsque la direction veut réduire les coûts (comme ce fut le cas pour l'ensachage). La direction intervient seulement si les membres de l'équipe ne s'entendent pas, s'écarter des objectifs ou s'ils sortent des balises et des contraintes budgétaires.

Le comité patronal-syndical traite de toutes les questions touchant l'organisation du travail. Toutefois, lorsque la situation requiert un changement, les employés concernés forment un groupe de travail pour trouver une solution en collaboration avec l'équipe technique et l'administration. Les relations du travail sont abordées par un autre comité mixte qui se réunit au besoin.

7. Les résultats obtenus

Les pratiques de gestion participative de la production ont augmenté le sentiment d'appartenance des employés à leur entreprise et au département où ils travaillent. Cela s'est traduit par un sens accru de leurs responsabilités directes par rapport à l'efficacité et au résultat de leur travail. En cherchant, de manière continue, des façons de mieux faire les choses et en attachant de l'importance au service à la clientèle, on est parvenu à une meilleure qualité tout en diminuant les coûts.

Par ailleurs, l'amélioration du dialogue avec les employés des institutions a grandement facilité la cueillette et la livraison du linge. Cela a diminué le temps de manipulation du linge et des sacs et a permis une baisse des absences pour accidents de travail.

Enfin, les relations du travail sont passées d'un état assez conflictuel à celui d'une concertation orientée vers la prévention et la résolution conjointe des problèmes. Ainsi, on tente de remédier rapidement aux irritants pour éliminer les malaises qui peuvent donner lieu à des griefs. L'esprit de concertation permet aux parties de faire des adaptations locales à la convention collective sectorielle, lorsque cela est nécessaire, pour accompagner les changements dans l'organisation du travail.

L'entreprise a conservé les contrats de service qu'elle détenait. Elle a aussi recruté de nouveaux clients. Aujourd'hui, ses coûts de production se comparent avantageusement avec ceux des autres buanderies, en particulier avec ceux d'une importante entreprise privée qui fait affaire avec des institutions de santé de la région de Montréal.

8. Principaux enseignements

Les principaux enseignements mentionnés par les représentants de la direction et du syndicat sont les suivants :

- il faut avoir une stratégie de préparation et de consultation pour favoriser l'adhésion progressive du plus grand nombre de travailleurs;

- il est préférable, quand cela est possible, de procéder par étapes avec des objectifs modestes et simples. Cela facilite la maîtrise de ces changements qui peuvent devenir une vitrine positive pour des transformations ultérieures;
- le recours à des projets-pilotes doit être privilégié pour tester les nouveaux modes de travail et permettre de s'y familiariser;
- la diffusion du changement parmi le personnel doit s'appuyer sur les « leaders » naturels. Ces employés, qui affichent parfois un certain scepticisme au début du processus, ont des qualités de communication qui facilitent la compréhension et l'acceptation des changements par leurs collègues.

9. Informations complémentaires

Personnes rencontrées : madame Josée Saint-Jacques, coordonnatrice des ressources humaines et monsieur François Renaud, président du syndicat.

Entrevue réalisée par Dalil Maschino et Yves Turcot, Direction des innovations en milieu de travail). Rédaction réalisée par Dalil Maschino, (avril 2004).

-
1. Le coût est exprimé en dollars par kilo de linge propre livré.
 2. Le linge lavé est placé manuellement dans des sacs qui sont dirigés vers des séchoirs.
 3. Les trois chefs de secteur ont sous leur responsabilité une douzaine d'équipes au total.

4. Les équipes sont celles de : lavage, triage, finition (deux équipes), expédition, linge vert, linge en microfibre, entretien sanitaire, expédition et couture. À cela, s'ajoute l'équipe polyvalente du soir et celle de l'administration qui relève d'un autre gestionnaire. Enfin, le transport et l'entretien mécanique ont encore un chef d'équipe. La rotation des postes s'effectue à l'équipe du soir, à la finition (rotation entre l'ensachage et les plieuses), au lavage (rotation entre le tunnel et les laveuses), au triage (rotation entre les grands et les petits morceaux) et à l'expédition.
5. À titre d'exemple, en 2002, 75 % des employés avaient plus de vingt ans de service dans l'entreprise.

Pratt & Whitney Canada (Longueuil)

L'amélioration continue : une méthodologie complète de gestion

1. Résumé

Pratt & Whitney Canada (P & W C), dont le siège social est situé à Longueuil, est un chef de file mondial parmi les motoristes équipant les avions d'affaires, les appareils de l'aviation générale, les avions de transport régional et les hélicoptères¹. La société construit également des moteurs de technologie sophistiqués pour des applications industrielles. Elle possède des installations et des centres de révision dans le monde entier. P & W C emploie près de 5 000 personnes à Longueuil. Les deux unités syndicales qui représentent les employés d'usine et ceux de bureau sont affiliées à la FTQ.

Depuis la fin des années 70, l'entreprise a utilisé six méthodes successives pour améliorer ses processus de gestion, renforcer les contrôles de qualité et raccourcir les délais de production. La dernière, qui a été adoptée à la fin des années 90, résulte de l'expérience acquise avec les cinq précédentes. Elle constitue une méthodologie de gestion complète, appelée *Amélioration continue pour l'excellence* (ACE).

Le système de gestion ACE a trois objectifs complémentaires qui sont :

- l'atteinte de niveaux toujours plus élevés en matière de qualité;

- l'amélioration continue des processus manufacturiers ainsi que des fonctions administratives et commerciales;
- la mobilisation participative de tout le personnel autour de l'amélioration continue.

Aujourd'hui, le système ACE et les treize outils qu'il comprend est un service-conseil offert par P & W C à ses fournisseurs dans le but d'améliorer la chaîne d'approvisionnement.

Les résultats positifs obtenus à l'interne sont nombreux. Mentionnons, à titre d'exemple, que la durée du cycle complet de fabrication d'un moteur d'avion est passée de 22 mois en 1993, à 11 mois en 1998, puis à quatre ou cinq mois en 2004. À un autre point de vue, l'usine de Longueuil enregistrait, en 2003, seulement neuf accidents de travail ayant causé une perte de temps, pour un total de 5 000 employés dont les syndicats sont affiliés à la FTQ.

2. Le contexte au sein duquel s'est développée cette méthodologie

P & W C produit des réacteurs pour divers types d'avions, d'hélicoptères et de véhicules spatiaux. Elle offre également des services d'entretien régionaux à ses clients et elle fabrique des moteurs conçus spécialement pour des entreprises à des fins industrielles.

La production de turbines requiert des processus diversifiés et complexes ainsi que des efforts importants en matière de recherche et développement. Aussi, 15 à 17 % du

chiffre d'affaires de l'entreprise est consacré chaque année à la recherche et au développement tandis que l'effort de formation atteint, en 2003, 2,7 % de la masse salariale.

Depuis un quart de siècle, plusieurs facteurs ont incité P & W C à implanter des méthodes d'amélioration continue dans son usine de Longueuil. La nature du produit confère une importance particulière au contrôle de la qualité et à la reprise des défauts avant la livraison. En outre, l'importance des frais d'exploitation accroît l'intérêt de réduire les sources de gaspillage.

Par ailleurs, la diversité des processus et l'importance du nombre de salariés concernés exigent des efforts continus pour standardiser les méthodes de travail et les procédés.

Enfin, les avionneurs demandent des délais de livraison toujours plus courts pour obtenir les turbines qu'ils commandent. Ils veulent ainsi répondre aux pressions de leur propre clientèle qui désire recevoir les nouveaux avions de plus en plus rapidement.

Les premières étapes de l'amélioration continue (1980 à 1993)

Chez P & W C, l'amélioration continue a débuté bien avant l'implantation du programme ACE. À la fin des années 70, on instaura un système pour améliorer les processus de travail et la qualité des produits à partir des suggestions formulées par les employés. Un comité les analysait ensuite et leur adoption donnait droit à l'octroi d'un boni aux salariés qui en étaient les auteurs.

Vers le milieu des années 80, cette démarche d'amélioration fut remplacée par un programme plus large de gestion totale de la qualité. L'accent portait désormais sur l'analyse et la révision de chaque phase de la production. Une attention particulière fut apportée aux méthodes de travail et de communication en groupe. Des équipes, dont les membres recevaient une formation de quatre à cinq jours, furent mises sur pied pour apporter des corrections aux problèmes rencontrés.

Ce programme fut élargi pour intégrer des mesures visant à améliorer la synchronisation aux diverses étapes de la production et en diminuer le temps. Au début des années 90, ces dispositions furent complétées par un programme d'échantillonnage de la productivité visant à adopter les pratiques utilisées par des leaders de l'industrie².

L'étape « Kaizen » (1993-1998)

Cette évolution prit un tournant, en 1993, quand une firme japonaise fut invitée à implanter la méthode « Kaizen » à l'usine de Longueuil³ pour réduire régulièrement la durée du cycle de production.

L'amélioration continue devint alors un élément central de la philosophie de gestion de l'entreprise et une composante du développement organisationnel, dépassant ainsi le stade de la résolution des problèmes.

L'implantation de la méthode « Kaizen » donna lieu à l'adoption de plusieurs outils au niveau des ateliers. À titre d'exemple, mentionnons :

- le « 5S »⁴ fut introduit pour faciliter le travail des employés et améliorer la sécurité des postes de travail;
- la *réduction des temps de mise en course* fut instaurée pour augmenter la capacité des équipements, notamment par une standardisation des méthodes de travail dans les ateliers⁵;
- les *détrompeurs*⁶ furent introduits pour prévenir les erreurs et accroître l'efficacité des processus. Cette méthode se traduit par des interventions en cours de processus pour éviter l'erreur ou par des arrêts de la séquence de travail pour éviter une erreur;
- les *méthodes génériques et le travail standard* furent implantées pour éliminer les sources de gaspillage et les opérations qui n'apportent pas de valeur ajoutée. Ils consistent à établir une cartographie des procédés pour les analyser, les combiner, les normaliser et les documenter.

Toutefois, au bout de cinq ans, la méthode « Kaizen » commença à s'essouffler. En effet, l'essentiel des gains de productivité réalisables dans les ateliers avait été obtenu par l'amélioration des procédés et l'uniformisation des tâches. Il fallait donc passer à un stade plus global qui est décrit dans la section 3.

Mentionnons enfin que cet effort d'amélioration continue s'est accompagné d'une réorganisation de la production.

L'établissement de cellules de production en 1993

Au cours de cette période, l'usine fut restructurée en cellules spécialisées dans la production de familles de pièces. Le superviseur de chacune d'elles devint ainsi responsable de tout le cycle de production d'un groupe de pièces, comme s'il s'agissait d'une PME.

Chaque cellule est organisée de façon à assurer un flux unitaire qui évite l'accumulation des encours. En outre, sa taille relativement modeste (trente personnes) permet à chacun de bien saisir l'importance de sa contribution à l'effort collectif.

Enfin, la taille de l'unité favorise l'identification rapide des problèmes de qualité dont les indicateurs sont faciles à comprendre. Elle facilite aussi une certaine polyvalence qui s'appuie sur un effort soutenu de formation.

La formation et le développement des compétences

Les employés d'usine reçoivent une formation pour faire fonctionner plusieurs machines utilisées dans leur cellule de production. Ils ont aussi les habiletés pour interpréter les jauges d'inspection des machines.

L'acquisition de cette polyvalence se fait par étape. Un salarié suit d'abord une formation qui le rend partiellement autonome avec une machine. Ensuite, il atteint une pleine autonomie et, finalement il devient capable de former de nouveaux collègues. Le superviseur évalue si un salarié possède les habiletés

suffisantes pour passer ensuite à une autre machine.

La polyvalence à l'intérieur d'une cellule permet des affectations temporaires pour résoudre des goulots d'étranglement ou parer aux absences de collègues. Elle trouve cependant sa limite dans la complexité du travail. Par exemple, des métiers spécialisés et reconnus ne peuvent pas être touchés par cette polyvalence. De plus, les mouvements de personnel entre les cellules sont rares à cause de la spécialisation des machines.

La formation se fait également à l'externe. L'entreprise rembourse les frais de scolarité et le coût des livres aux employés inscrits dans des programmes offerts par des établissements d'enseignement technique et universitaire. Une libération hebdomadaire du temps de travail est accordée à raison de 50 % du nombre d'heures requises pour assister à des cours menant à l'obtention d'un diplôme.

Enfin, une fois diplômés, les employés reçoivent des actions de la *United Technologies Corporation* en fonction du diplôme obtenu.

3. Caractéristiques actuelles de la méthodologie d'amélioration continue

La méthodologie de travail ACE, adoptée en 1998, constitue un élargissement de la méthode « Kaizen »⁷. Cependant, plusieurs éléments nouveaux la caractérisent.

Premièrement, elle couvre maintenant tous les volets de la production en entreprise. Ainsi, ACE compte cinq

outils d'amélioration⁸, quatre de résolution des problèmes⁹ et un de prise de décision¹⁰. Cela permet l'ajout de nouveaux instruments¹¹ à ceux qui provenaient de l'époque « Kaizen ».

Deuxièmement, cette méthodologie touche autant les processus de fabrication que ceux qui concernent le travail de bureau (les processus d'affaires).

Par ailleurs, une équipe centrale fut créée et mise sur pied pour assurer la mise à jour de la méthode ainsi que la formation à l'interne comme à l'externe. Enfin, sa diffusion au sein de l'établissement repose sur un réseau d'agents de changement qui travaillent au sein des divers départements.

4. Introduction et adaptation aux changements dans l'organisation du travail

L'implantation de la méthodologie ACE s'est faite à l'aide d'une centaine d'agents de changement qui sont recrutés à l'interne. Ceux qui travaillent dans l'usine s'occupent à temps complet de l'amélioration continue tandis que ceux qui sont en poste dans les bureaux le font à temps partiel.

Les agents de changement sont des volontaires qui interviennent dans un département pendant une période de six à dix-huit mois. Ils sont choisis par leur superviseur sur la base de qualités telles que leurs compétences techniques reconnues par leurs pairs, leur capacité d'écoute et leurs habiletés de communication, etc.¹².

Un agent de changement joue un rôle catalyseur dans son équipe dont il recueille les idées sans avoir à subir les pressions dues aux objectifs quotidiens de production. Il se rapporte à son supérieur immédiat avec qui il a une réunion hebdomadaire.

Il existe une équipe centrale de trente personnes qui se consacre à l'amélioration continue¹³. Elle fait de la veille dans ce domaine, notamment pour suivre l'évolution des outils. Elle élabore et donne les cours de formation. Elle s'occupe du suivi de l'implantation des divers outils jusqu'à ce que les employés concernés soient autonomes. Cette unité forme aussi le personnel des fournisseurs de Pratt & Whitney Canada pour les aider à mettre en pratique les principes de l'amélioration continue.

5. Les résultats obtenus

Les résultats mesurables sont nombreux. Ceux qui illustrent le mieux cette évolution ont trait à la durée. Les délais de fabrication ont été réduits de 50 %, passant de onze mois en 1998, à quatre ou cinq mois à l'heure actuelle.

Par ailleurs, on anticipe une très forte croissance de la demande pour les microjets. Pour répondre aux besoins de ces avionneurs, on estime que le temps d'assemblage des petites turbines utilisées pour propulser ces avions devrait être de huit heures, alors qu'il est en ce moment d'une à deux semaines. Le programme ACE a donc encore un rôle important à jouer à cet égard.

6. Les principaux enseignements

Des changements continus requièrent des communications claires ainsi que de bonnes relations entre les gestionnaires et le syndicat. À ce titre, il est important de tenir le syndicat informé des changements à venir.

L'entreprise doit également faire le suivi des perceptions des changements par les employés et tenir compte de leurs commentaires. Aussi, elle effectue un sondage qui est administré chaque année sur une base volontaire. Le taux de participation est élevé et les recommandations obtenues sont confiées à des comités de travail qui ont pour mandat de leur donner une suite.

Dans une grande entreprise, il est important de mesurer la performance d'un groupe et non celle d'un individu. Cela facilite l'interprétation des résultats et favorise l'implantation des changements. En outre, ces derniers doivent être présentés de façon telle que tous comprennent que les emplois ne sont pas remis en question.

7. Informations complémentaires

Personne rencontrée : monsieur Richard Lainesse, coordonnateur externe du programme ACE.

Entrevue et rédaction réalisées par Dalil Maschino et Ariane Fournier-Dussault, Direction des innovations en milieu de travail (octobre 2004).

-
1. P & W C est une filiale de United Technologies Corporation (NYSE : UTX), société de haute technologie établie à Hartford (Connecticut, États-Unis).
 2. Ce programme est connu sous le nom de « benchmarking ».
 3. Pour une définition, se rapporter à la deuxième partie du premier texte de ce recueil.
 4. Le « 5 S » est un outil qui vise à éliminer les objets inutiles dans une aire de travail, à restructurer le poste de travail pour faciliter les gestes et limiter les déplacements, offrir facilement l'accès aux outils et maintenir un espace de travail propre et clair. Cet acronyme vient de l'anglais, les « S » signifiant : sélectionner, structurer, surpolir, standardiser et soutenir « sort, straighten, sanitise, sweep and sustain ».
 5. La réduction des temps de mise en course se fait à l'aide d'une analyse séquentielle des opérations pour en identifier des opportunités d'amélioration. Elle permet de réduire le temps perdu entre deux lots différents, de concentrer les efforts sur les goulots d'étranglement et de documenter les instructions de travail.
 6. Les détrompeurs sont à la fois des contrôles qui provoquent l'arrêt du processus avant que ne survienne l'erreur ainsi que des avertissements indiquant une situation qui requiert une intervention en cours de processus.
 7. Elle fut importée de la société mère United Technologies qui l'utilisait depuis trois ans aux États-Unis.
 8. Les outils d'amélioration sont : 5S, gestion du processus et travail standard, certification du processus, réduction du temps de mise en course et entretien productif total.
 9. Les outils de résolution des problèmes sont : analyse de la rétroaction du marché, tableau de la clinique qualité des procédés, processus de correction des causes fondamentales et détrompeurs.
 10. L'outil de prise de décision se nomme Processus passeport.
-
11. Mentionnons, à titre d'exemple, des instruments tels que *le tableau de la clinique « qualité des processus »*, qui est utilisé par les cellules de production; *l'entretien productif total*, qui associe tous les membres d'un atelier à l'établissement des programmes d'entretien; *l'analyse de la rétroaction du marché* qui est centrée sur celle donnée par les clients et sur le suivi de l'évolution de leurs besoins.
 12. Lorsqu'un employé devient agent de changement, il n'est pas remplacé.
 13. Cette équipe est placée sous la responsabilité d'un directeur qui relève d'un vice-président à la qualité.

Prévost Car inc. (Sainte-Claire)

L'amélioration continue dans un cadre de concertation transforme la productivité

1. Résumé

Prévost Car inc.¹ produit des maisons motorisées haut de gamme et des autocars de passagers². L'entreprise fabrique aussi des pièces de rechange et offre un service après-vente à ses clients. Les trois quarts de la production sont exportés aux États-Unis.

En 1992, plusieurs constats s'imposaient à l'entreprise. La faiblesse de la productivité à l'assemblage des véhicules et à la fabrication des pièces ne permettait pas d'obtenir un rendement adéquat. Les clients subissaient des retards dans la livraison et le moral des salariés était affecté par le taux élevé de défauts de production résultant des problèmes rencontrés dans le processus de production.

En 1994, pour remédier à cette situation de façon durable, Prévost Car inc. choisit de mettre en œuvre un processus d'amélioration continue avec la participation des employés. Une lettre d'entente à ce sujet fut incluse dans la convention collective.

Cette orientation fut mise en pratique par le recours systématique à une approche qui consiste à concentrer les efforts de redressement sur les points faibles et les goulots d'étranglement du processus manufacturier.

À l'époque, l'objectif consistait à atteindre un rythme de production de cinq véhicules par jour en l'an 2000, sans investissement majeur, contre 2,1 véhicules par jour en 1995. Cet objectif fut atteint.

D'autres indicateurs témoignent du succès de cette démarche. Par exemple, le temps moyen du cycle de production diminua de 50 % tandis que la rotation des stocks à l'usine augmenta de 318 %. L'emploi atteint aujourd'hui 1 200 personnes.

2. L'environnement au sein duquel se sont déroulés les changements

L'établissement de Prévost Car inc. est situé à Sainte-Claire. Il abrite aussi le siège social de cette entreprise³. Sur un total de 1 200 personnes, 800 sont des employés d'usine et 160 des employés de bureau, qui sont régis par une convention collective différente⁴.

Prévost Car inc. est spécialisé dans la conception et la fabrication de carrosseries d'autocars⁵. Ces véhicules sont ensuite aménagés en maisons motorisées ou en autocars⁶.

La compagnie détient 95 % du marché des véhicules motorisés en Amérique du Nord. Elle les vend à de petites entreprises qui les aménagent ensuite au goût du client⁷. Ce marché offre l'avantage, vu la clientèle à laquelle il s'adresse, d'être peu touché par les fluctuations de l'activité économique.

L'entreprise a plus de concurrence sur le marché des autobus de passagers où elle fait face, entre autres, aux

importations provenant d'Europe⁸. En outre, la demande varie au gré des fluctuations économiques.

Pour répondre aux caractéristiques demandées par ses clients, Prévost Car inc. fabrique des petites séries de produits différenciés. Cette production ne permet pas d'automatiser certains procédés de fabrication et diminue l'intérêt économique d'installer une chaîne de montage mécanisée.

3. Caractéristiques des changements dans les méthodes de travail

Les problèmes de productivité et de qualité qui existaient en 1994 avaient plusieurs causes. En premier lieu, les efforts de l'organisation portaient plus sur la conception des produits que sur le processus de fabrication. De plus, les défauts des pièces conçues par l'entreprise ralentissaient le flux de la production.

Des autobus incomplets restaient donc sur les aires de stationnement pendant que les clients se plaignaient des retards dans la livraison. Les retouches ultérieures augmentaient les coûts et le moral des employés était affecté par le fait de ne pas pouvoir répondre aux attentes de la clientèle quant à la qualité recherchée et au respect des délais.

En 1994, Prévost Car inc. opta pour l'utilisation généralisée des méthodes d'amélioration continue pour revoir les méthodes de travail et améliorer l'efficacité du processus de production.

Résumé du processus de production

De façon simplifiée, le processus de production débute par la fabrication des côtés du châssis. Pendant ce temps, la charpente du toit de l'autobus est fabriquée dans une autre section. Puis, ces deux composantes sont soudées à la main pour former un châssis complet.

Par la suite, le moteur, les porte-colis⁹, les planchers et les essieux sont progressivement installés¹⁰. Chaque autobus est ainsi amené à des stations de travail successives. Chacune d'elles ajoute des composantes et des pièces particulières. Cette séquence permet de construire le véhicule en tenant compte des spécificités demandées par les clients¹¹.

Ce mode de production requiert une logistique complexe. Il est sujet à des perturbations imprévues qui créent des goulots d'étranglement, ralentissant ainsi le flux de production.

En outre, l'importance des opérations manuelles et spécialisées ne permet pas de résoudre les problèmes identifiés par une simple amélioration de l'automatisation des procédés¹². En revanche, cela laisse beaucoup de place à l'amélioration des méthodes de travail et des procédés sans avoir à faire des investissements majeurs.

Le système de production Prévost

La stratégie utilisée pour améliorer l'efficacité des processus de travail sans faire d'investissements majeurs a été l'application systématique d'une démarche d'amélioration. Pour faciliter son acceptation à l'interne, cette

méthode fut nommée *Système de production Prévost* (SPP).

Le SPP se présente sous trois formes qui sont choisies selon l'envergure du problème à régler. La première est le SPP traditionnel qui dure deux semaines. Le groupe comprend une vingtaine de participants y compris un animateur, un conseiller externe à l'équipe, un leader et un coleader (ce dernier s'occupant de l'équipe de suivi).

La seconde forme, le SPP Express, dure cinq jours. Il comprend une dizaine de participants, dont un animateur et un leader.

La dernière forme de SPP est l'équipe de suivi qui aborde aussi les points à améliorer dans les équipes de travail¹³. Elle comprend généralement cinq participants, dont un leader. Elle peut fonctionner pendant une longue période, mais elle ne requiert qu'une à deux heures de travail par semaine.

Les équipes de SPP ont pour mandat de trouver des solutions concrètes. Tous les deux jours, elles font un compte rendu de leur progression. Dans l'entreprise, les employés qui sont affectés à une équipe SPP ont la priorité pour obtenir rapidement ce qu'ils demandent, en particulier sur le plan des informations requises pour effectuer leur travail.

Cette méthode d'amélioration continue a été appliquée à tous les processus de l'entreprise. Par exemple, un SPP a été conçu pour améliorer le recrutement du personnel. Ses diverses étapes ont été décortiquées. La planification des besoins en main-d'œuvre ainsi que les différentes

phases de recrutement et d'intégration du personnel ont été modifiées. Cela a réduit de 80 % le temps requis pour embaucher.

Les équipes de SPP ont permis, depuis 1994, une amélioration radicale de l'efficacité des processus. Cependant, l'entreprise a réalisé cette innovation sans avoir à modifier l'organisation du travail. Ainsi, la spécialisation des métiers est demeurée la même et la rotation entre les postes n'a pas été envisagée. De même, il n'a pas été nécessaire d'introduire plus de polyvalence ni d'élargir les tâches du personnel pour réaliser ces améliorations.

En revanche, les salariés ont été dotés progressivement d'outils leur permettant de mieux travailler, qu'il s'agisse du réaménagement des postes de travail, du contrôle de la qualité ainsi que des façons d'effectuer les tâches usuelles.

4. Introduction et adaptation aux changements dans l'organisation du travail

Au début de ce processus, une équipe de Prévost Car inc. a recueilli beaucoup d'informations auprès d'entreprises ayant déjà implanté un programme d'amélioration continue. Des représentants séjournèrent au Japon et la compagnie engagea un consultant ayant une longue expérience dans ce domaine¹⁴.

De façon générale, l'examen des problèmes et l'élaboration des solutions se font en dix étapes¹⁵. Plusieurs d'entre elles visent à obtenir un consensus sur les changements à introduire. En effet, les conclusions

d'une équipe SPP doivent être appuyées par les employés qui vont les appliquer ou qui, de façon indirecte, auront à modifier leurs façons de faire.

L'introduction de ces transformations est facilitée par le dialogue entre la direction de l'usine et celle du syndicat, tel que mentionné dans la convention collective. C'est au sein du comité des relations du travail que les parties¹⁶ discutent notamment « des moyens destinés à améliorer l'efficacité de travail et la qualité des produits en tenant compte des préoccupations des salariés en ce qui a trait à leur milieu de travail ».

De plus, les parties ont convenu, dans leur convention collective, que des équipes multidisciplinaires comprenant des cadres pouvaient être mises sur pied pour réaliser des projets d'amélioration continue. La direction s'engage à transmettre au syndicat, toute l'information pertinente concernant ces projets. Elle s'engage aussi à suivre de près l'implantation des changements qui touchent l'organisation du travail et dans les programmes de formation en découlant¹⁷.

5. Les résultats obtenus

Les résultats obtenus sont quantifiables sur le plan de la productivité. La production atteint cinq véhicules par jour en 2003, alors qu'elle était de 1,4 véhicule en 1994.

À titre d'exemple, mentionnons aussi la baisse de 158 % de la surface utilisée par véhicule produit et l'augmentation de 398 % de la rotation des stocks à l'usine de montage des véhicules.

Il y a d'autres résultats importants que les chiffres ne peuvent faire ressortir. Tel est le cas du renforcement du sentiment d'appartenance parmi les salariés et de la fierté de livrer des produits de réputation mondiale ou d'avoir des lieux de travail réaménagés sur la base de l'efficacité et de la santé et de la sécurité du travail.

Sur le plan de l'emploi, la progression a été nette au cours de la deuxième moitié des années 90. On observe une stabilisation de l'emploi depuis le ralentissement économique enregistré à partir de 2002.

6. Les principaux enseignements

Parmi les principaux enseignements tirés de ces dix années d'amélioration continue, on note les éléments suivants :

- il est important d'avoir une vision ambitieuse à long terme et qu'elle soit partagée par tout le personnel;
- il faut du temps et de la persévérance pour que le changement et l'amélioration continue fassent partie de la culture organisationnelle;
- l'amélioration continue ne doit pas être vue comme une fin en soi, mais comme un moyen de développer la prospérité de l'entreprise;
- il est essentiel de réaliser un tel programme en concertation avec les employés et leur syndicat. Il est notamment important que les solutions retenues soient approuvées par tous, même si elles

ne sont pas les meilleures sur le plan strictement technique;

- deux autres facteurs de succès consistent à obtenir les conseils appropriés auprès de spécialistes externes ayant une expérience éprouvée en entreprise et de ne pas se laisser attirer par les modes passagères en matière de gestion de la qualité.

7. Informations complémentaires

Personne rencontrée : monsieur François Cliche, vice-président des ressources humaines et de la qualité.

Entrevue et rédaction réalisées par Dalil Maschino et Ariane Fournier-Dussault, Direction des innovations en milieu de travail (septembre 2004).

1. L'entreprise a été créée en 1924 par Eugène Prévost, ébéniste de profession. Il se vit confier la confection de bancs qui étaient placés dans des camions pour transporter des personnes. Puis, il passa à la fabrication de carrosseries d'autocar montables sur châssis de camion.
2. Prévost Car inc. détient aussi, depuis 1998, la compagnie Nova Bus située à Sainte-Thérèse, qui produit des autobus urbains.
3. Depuis 1995, Prévost Car inc. est détenue par Volvo Bus Corporation, de Suède.
4. Il s'agit de la section locale 911-TCA Québec du Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA). Celui-ci est membre de la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ). Par ailleurs, l'entreprise emploie 240 superviseurs et cadres.
5. Les moteurs, les essieux, les vitres et les panneaux de fibre utilisés pour monter les carrosseries sont achetés à des fournisseurs.

6. En 2003, la production totale se répartissait comme suit : 55 % de maisons motorisées et 45 % d'autobus de passagers.
7. Une fois aménagées, les maisons motorisées se vendent à un prix qui varie entre un et deux millions de dollars américains.
8. Les principaux concurrents sont à ce chapitre les firmes Van Hool (Belgique), Setra (filiale de Mercedes-Benz, Allemagne) et surtout MCI de Winnipeg.
9. Il s'agit des compartiments placés au-dessus des sièges et dans lesquels les passagers placent leurs effets personnels.
10. Certaines composantes sont fabriquées sur place.
11. L'atelier de peinture permet de réaliser des teintes et des dégradés uniques.
12. L'importance des aspects logistiques et humains dans ce processus de production est d'ailleurs l'une des raisons qui explique l'existence d'un seul quart de travail. En effet, cela permet d'éviter les problèmes que poserait le suivi du travail entre des équipes successives.
13. L'équipe s'occupe aussi du suivi du 5S. Il s'agit de l'acronyme d'un outil de travail répandu en Amérique du Nord. Il sert à vérifier que chaque poste de travail soit propre, en ordre et doté des instruments appropriés et placés au bon endroit.
14. Ce consultant vient périodiquement visiter l'usine de Sainte-Claire.
15. Ces dix étapes sont les suivantes :
 - a) l'élaboration du mandat et organisation;
 - b) la cueillette de données;
 - c) l'analyse de données;
 - d) la recherche de solutions;
 - e) la simulation;
 - f) le consensus d'équipe SPP;
 - g) le consensus des employés touchés par les changements;
 - h) l'approbation du gestionnaire;
 - i) l'implantation;
 - j) le suivi.

16. Voir l'annexe 6 de la convention collective des travailleurs d'usine.
17. Voir l'annexe 13 de la convention collective des travailleurs d'usine.

QIT-Fer et Titane inc. (Sorel-Tracy)

L'amélioration continue de la santé et de la sécurité du travail contribue à l'augmentation de la productivité

1. Résumé

QIT-Fer et Titane inc. (QIT) est une entreprise métallurgique qui transforme le minerai d'ilménite pour produire du bioxyde de titane, de la fonte en gueuse et de l'acier de haute qualité. Elle emploie 1 400 personnes au complexe de Sorel-Tracy dont 1 000 salariés sont membres du Syndicat des ouvriers du fer et du titane, affilié à la CSN.

Au début de 1990, QIT a entrepris un large programme d'amélioration en santé et sécurité du travail (SST). Il visait ainsi à améliorer les conditions de travail des salariés et à diminuer les coûts d'exploitation. La partie syndicale a largement contribué à l'évolution de la philosophie de l'entreprise en matière de santé et sécurité au travail.

Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise a mis en place une série d'activités et de programmes de prévention des accidents tout en respectant les obligations de la Loi sur la santé et la sécurité du travail et les modalités prévues en santé et sécurité dans la convention collective.

Les résultats qui ont été obtenus sont remarquables. À titre d'exemple, le nombre d'accidents indemnisés a

diminué de 275 par an, au début des années 1990, à environ 25 par an au cours des trois dernières années¹. La mise en place d'un programme favorisant l'assignation temporaire a aussi contribué à la diminution du nombre d'accidents indemnisés². Le complexe de Sorel-Tracy poursuit ses efforts en SST dans le cadre d'une démarche concertée patronale-syndicale. L'objectif ultime est d'éliminer tous les accidents chez les employés et chez les entrepreneurs partenaires.

Dans le but de répondre aux normes du siège social Rio-Tinto³, QIT mise sur la prévention pour améliorer ses performances en matière de sécurité. Plusieurs sessions de sensibilisation et de formation sont données régulièrement. Des équipes de résolution de problèmes participent activement à la mise en place de solutions adaptées à leur secteur de travail.

Plus récemment, l'entreprise a mis l'accent sur le renforcement des comportements sécuritaires. Des études ont en effet démontré que les comportements à risque sont la cause de près de 90 % des accidents de travail. Le programme STOP⁴ (sécurité au travail par l'observation préventive), mis en place dans toutes les installations de QIT, est aujourd'hui au cœur de la stratégie de prévention. Ce programme d'observation et d'intervention directe sur les lieux de travail est un instrument privilégié pour prévenir les accidents et améliorer les comportements.

De plus, le plan annuel fait appel à l'information, à la formation, à l'amélioration des procédés et des

équipements ainsi qu'à un suivi rigoureux en matière de santé et d'hygiène industrielle. À ce chapitre, la priorité est accordée à la préservation de l'ouïe, à la santé respiratoire et à la promotion de la santé.

2. L'environnement au sein duquel ont été implantés les programmes de SST

La prévention sur les lieux de travail en santé et sécurité est essentielle. Les risques inhérents aux méthodes de travail doivent être bien gérés.

Les sources de risque sont variées. Mentionnons les contaminants (effets sur l'environnement), les équipements fixes (convoyeurs), les appareils de levage, le métal en fusion, les véhicules lourds, les équipements ferroviaires, le courant électrique de haut voltage, le travail en hauteur et le travail en espace clos⁵.

Ces risques sont contrôlés par le port d'équipements de protection individuelle (ÉPI) et par le respect de normes, de règles, de méthodes de travail et de procédures sécuritaires.

Depuis 1994, un comité conjoint a été formé, conformément à la Loi sur la santé et la sécurité du travail (L.R.Q. c.s-2.1), à la demande de la partie syndicale. Le comité comprend huit représentants syndicaux et six représentants patronaux ayant un pouvoir décisionnel⁶. Le complexe de Sorel-Tracy est divisé en cinq secteurs et il y a un représentant des employés en matière de prévention des accidents pour chacun d'eux.

La partie syndicale du comité de SST est représentée par deux représentants à la prévention et six représentants de secteur. L'un des représentants à la prévention est libéré à plein temps et le deuxième trois jours/semaine. Ce dernier est aussi responsable d'un secteur et libéré deux jours/semaine sur libération syndicale pour représenter les salariés en matière d'accident du travail. Les représentants de secteur sont libérés au besoin.

3. Résumé des programmes et des activités de SST

Divers programmes d'activités de prévention et de multiples mesures ont été mis en place au cours de la dernière décennie en ce qui a trait à la formation et l'amélioration de l'environnement physique du lieu de travail.

La formation

Tous les employés reçoivent une formation en SST particulièrement au moment de leur embauche.

Un effort particulier est consacré aux normes de sécurité. Elles portent sur la gestion des changements, la gestion des entrepreneurs, le verrouillage des équipements avant d'effectuer un travail, les risques électriques, l'opération des équipements mobiles, le travail dans les espaces clos et le travail en hauteur.

La formation permet de gérer les risques et d'éviter des dangers dont certains peuvent avoir des conséquences graves pour la santé. Les gestionnaires et les employés reçoivent la même formation en SST.

La formation des gestionnaires au programme STOP est aussi un élément important de la gestion globale de la sécurité.

Les sous-traitants⁷ embauchés pour réaliser divers travaux sur place reçoivent une formation en SST d'une demi-journée, ou plus, selon les risques auxquels ils seront exposés lors de l'exécution des travaux chez QIT.

L'entreprise organise annuellement une semaine de la SST. Diverses rencontres, des spectacles, des vidéos, et des sketches sur la sécurité et la prévention sont alors présentés. On remet aussi aux participants un souvenir leur rappelant les messages transmis⁸.

La diffusion de l'information

L'entreprise fait circuler le plus d'informations possible pour sensibiliser les employés et améliorer la prévention.

Par exemple, les enquêtes des événements accidentels et quasi accidentels permettent de colliger des données, d'analyser les causes et de mettre en place des mesures correctives et préventives qui permettent d'éviter la répétition des mêmes accidents.

Le programme STOP⁹ permet aux superviseurs de faire la promotion des méthodes de travail sécuritaires. De plus, il permet une interaction directe entre le superviseur et l'employé au travail sur les normes, les règles, les méthodes et les procédures sécuritaires. Le superviseur félicite alors l'employé pour ce qui est

conforme et souligne les améliorations possibles. S'il décèle un comportement à risque, il suspend les travaux immédiatement, discute avec l'employé des mesures sécuritaires à prendre et sollicite un engagement pour un comportement sécuritaire dans le futur.

Au début de chaque quart de travail, le superviseur transmet aux employés un message de sécurité. Cela facilite la transition entre la maison et l'usine en les sensibilisant, dès leur arrivée sur les lieux du travail aux risques particuliers associés aux tâches qu'ils auront à effectuer et à l'importance de leur propre sécurité et celle de leurs confrères.

Chaque mois, les superviseurs rencontrent leurs employés lors d'une rencontre de sécurité planifiée. Ils profitent de ce moment pour présenter différents sujets de sécurité et le thème mensuel sur les risques particuliers au travail.

Enfin, des messages importants sont diffusés par courriel ou affichés sur le babillard. L'entreprise utilise son journal interne *L'ilménite* publié trimestriellement et le syndicat son journal mensuel, *Nouveau réveil*, pour augmenter la diffusion des informations et des consignes en SST.

Les autres activités comprennent un programme de reconnaissance pour souligner l'amélioration en sécurité (Programme PRAS). Il y a aussi une reconnaissance pour les secteurs qui atteignent 500 000 heures de travail sans accidents indemnisés.

Des journées de prévention sont également utilisées avec des affiches et des publicités illustrées de photos des employés et de leurs familles, ce qui permet d'accroître la sensibilisation à la sécurité, autant au travail qu'à la maison.

L'environnement physique

L'environnement physique à l'intérieur des usines a été amélioré suite à des investissements réalisés au cours des années.

Parmi ces améliorations, il y a la modernisation des fours à convection lente, la captation à la source d'effet de gaz, de fumée, de poussière dans l'air et le contrôle de l'atmosphère dans l'usine par des hygiénistes spécialisés. QIT a aussi procédé à l'installation d'équipements de dépoussiérage centralisés et augmenté le nombre de capteurs de poussière et de fumée afin de favoriser la circulation de l'air.

L'entreprise a mis en place des spécifications qui favorisent l'achat d'équipement lourd qui respectent des normes sonores plus sévères que celles établies par la CSST¹⁰. On y effectue régulièrement des vérifications afin de s'assurer de la conformité des équipements aux normes.

4. Du simple dialogue à la concertation patronale-syndicale

La concertation patronale-syndicale joue un rôle important pour faciliter l'identification des problèmes prioritaires et le choix des méthodes

pour les résoudre afin qu'elles soient acceptées par les employés.

Jusqu'à récemment, la conception des programmes de SST était généralement faite par la direction qui demandait par la suite des commentaires aux représentants syndicaux. Quant aux initiatives syndicales, elles provenaient généralement des demandes des employés pour résoudre des problèmes ponctuels et elles étaient formulées lors des rencontres du comité conjoint.

En 2002, les parties convenaient que leur travail en SST progresserait plus rapidement si elles développaient la concertation comme façon de travailler. Cela nécessitait plus d'échanges pour l'identification conjointe des problèmes, l'analyse en commun des options et le choix des solutions afin d'améliorer le fonctionnement du comité SST. Il a aussi fallu faciliter l'émergence d'une nouvelle façon de travailler conjointement à l'amélioration de la prévention dans l'entreprise¹¹. Par exemple, il y a eu le développement d'une politique conjointe sur l'assignation temporaire.

En 2002, des sous-comités sectoriels en santé et sécurité furent établis dans chaque usine du complexe. Ils se réunissent une fois par mois en respectant les orientations données par le comité de santé et de sécurité qui se réunit aussi mensuellement.

Les représentants syndicaux souhaitent maintenant passer d'une position de demandeur à celle de partenaire de la direction pour

soulever des problématiques, en faire l'analyse, trouver des solutions et mettre en place des recommandations. Ils désirent aussi que la mise en œuvre des activités en SST soit faite en partenariat.

Pour atteindre ce niveau de concertation, les parties ont décidé de suivre conjointement une formation sur les méthodes de résolution conjointe de problèmes¹².

Un élément devrait faciliter la concertation dans les secteurs. Il s'agit de l'élection des représentants par les employés des secteurs et non par l'ensemble des salariés de l'entreprise. Cette nouvelle façon de faire se réalisera dans les prochaines semaines.

5. Les résultats obtenus

Selon les représentants de la direction et du syndicat, les résultats suivants ont été obtenus à la suite des actions concrètes entreprises depuis plus de dix ans :

- l'indicateur des accidents indemnisés était de 16,4 et est aujourd'hui de 1,37. Il est calculé de la façon suivante : le nombre d'accidents indemnisés multiplié par 200 000 et divisé par le nombre d'heures travaillées pour la période. Ce résultat inclut la performance des entrepreneurs;
- les employés sont plus sensibilisés à leur sécurité et à celle de leurs collègues. On note aussi le développement de certains automatismes de sécurité face à des risques associés aux tâches;

- la direction reconnaît que l'apport de la partie syndicale est essentiel pour atteindre les objectifs de l'entreprise et résoudre efficacement les problèmes en SST;
- l'un des objectifs, en 2005, est que chaque employé puisse faire l'analyse de risques reliés à la tâche avant de débiter son travail.

6. Les principaux enseignements

Les deux parties ont appris à travailler ensemble pour assurer le succès des valeurs de l'entreprise en prévention des accidents.

Pour atteindre les objectifs visés en SST, il faut que les superviseurs parlent de sécurité avec les travailleurs. Une bonne communication entre le superviseur et les employés est importante pour l'amélioration de la sécurité au travail.

La présence des représentants de la direction au comité de santé et de sécurité est essentielle. Leur pouvoir décisionnel favorise l'application des décisions de ce comité conjoint. Cela incite des représentants syndicaux et des salariés à y participer.

La bonne préparation des dossiers par chaque partie facilite l'identification des vrais problèmes et leurs solutions. La concertation favorise cela et permet de valider rapidement les faits qui font l'objet de discussions.

Il faut investir du temps et des efforts persistants pour développer des comportements sécuritaires. À ce titre, l'embauche de nouveaux

employés favorise l'acquisition de comportements et de réflexes sécuritaires.

Enfin, l'effort en matière de SST est un bon complément à l'implantation d'un programme d'amélioration continue. Pour les employés, cela démontre que l'amélioration de la productivité peut se faire tout en améliorant les conditions de travail des employés.

7. Informations complémentaires

Personnes rencontrées : messieurs Bertrand Perron, chef du Service de prévention des accidents; Robert Côté et Ronald Chassé, représentants syndicaux à la prévention (CSN).

Entrevue et rédaction réalisées par Rose-Marie Étienne et Dalil Maschino, Direction des innovations en milieu de travail (décembre 2004).

-
1. Sans les accidents mineurs dont le nombre est d'environ cinq cents par année. On recense le même nombre d'incidents sans blessure.
 2. Cela exclut les accidents mineurs tels que des petites coupures, des blessures et poussières à l'œil, des intoxications au gaz, des foulures aux chevilles, des brûlures mineures qui ne génèrent pas nécessairement de jours indemnisés. Leur nombre s'élève à cinq cents par année. On recense le même nombre d'incidents sans aucune blessure.
 3. Rio Tinto possède plus d'une quarantaine de compagnies minières réparties partout dans le monde : Australie, Afrique du Sud, Indonésie, Nouvelle-Zélande, Canada etc. Son siège social est à Londres au Royaume-Uni.

-
4. Ce système a été emprunté à la Compagnie DuPont (États-Unis). Il préconise l'excellence en matière de santé et de sécurité par l'inclusion de comportements sécuritaires dans le milieu du travail et la culture de l'entreprise.
 5. Un espace clos désigne un lieu totalement ou partiellement fermé qui est ni adapté ni destiné à l'occupation humaine et présente des risques potentiels pour la santé et la sécurité des travailleurs qui y pénètrent.
 6. Le complexe de Sorel-Tracy comprend quatre usines et un centre de technologie et recherche, le directeur de chacune d'elles siège au comité de SST.
 7. Ils œuvrent dans la construction, le nettoyage, le chargement du système à gaz et la récupération du charbon pour d'autres usages.
 8. Cette année, un chandail assorti du logo de la compagnie fut remis à tous.
 9. Les gestionnaires de QIT effectuent en moyenne 1 300 observations STOP par mois.
 10. Chez QIT la norme observée est de 85db, donc en deçà de la norme exigée par la CSST qui est de 90db.
 11. Un représentant de chaque secteur de l'entreprise en fait partie.
 12. Ce séminaire a été donné par des médiateurs du ministère du Travail à la direction de l'entreprise, à l'exécutif syndical et aux deux représentants à la prévention.

Revenu Québec - Projet OOPS (Montréal)

Une gestion informatisée des connaissances opérationnelles améliore l'efficacité et l'efficience des services

1. Résumé

Revenu Québec a pour mission de contribuer, de façon efficace, à l'administration du régime fiscal québécois.

En 2001, les autorités de Revenu Québec décidèrent de réaliser un projet pour accroître l'efficacité et la qualité des services opérationnels, diminuer leurs coûts et pallier les départs à la retraite d'employés d'expérience, prévus au cours des prochaines années.

À cette fin, le projet Optimisation des outils de soutien du personnel des services opérationnels (OOPS) fut lancé. Il consiste à rendre accessibles électroniquement et de façon structurée, selon les tâches, toutes les informations et les connaissances requises des employés qui traitent les déclarations fiscales, font de la vérification, gèrent la non-production de déclarations et répondent aux demandes d'information du public¹.

L'équipe responsable de la mise en œuvre de ce projet a articulé sa démarche autour des éléments suivants :

- l'analyse exhaustive de tous les processus visés soit :

i) ceux qui concernent le travail des employés des services opérationnels, pour identifier les connaissances dont ils ont besoin; et, ii) ceux touchant les processus de production, de mise à jour et de diffusion de ces connaissances;

- le cheminement progressif, dans le cadre d'une étroite coopération avec des représentants des employés utilisateurs et les gestionnaires de tous les services concernés. Cette collaboration s'est concrétisée dans la réalisation des diagnostics des processus de travail, la validation des nouveaux produits et le soutien aux utilisateurs pour faciliter leur appropriation des nouvelles façons de travailler;
- la création d'un groupe responsable de l'encadrement méthodologique, de la gestion des activités de production, de diffusion et d'utilisation des connaissances;
- l'organisation d'une source intégrée de connaissances opérationnelles accessibles par l'intranet à partir d'un dépôt unique en utilisant un système de gestion électronique de documents (GED);
- le système GED permet de livrer les connaissances à l'utilisateur sur la base des tâches à effectuer. Ce système permet aussi une mise à jour rapide et uniforme des nouvelles données et facilite la formation des employés concernés.

2. L'environnement au sein duquel se déroulent les changements

Les services opérationnels visés par le projet OOPS sont :

- les cotisations exigibles;
- la comptabilité des impôts des particuliers et des sociétés;
- les taxes et les retenues à la source²;
- le contrôle fiscal;
- les renseignements au public et l'inscription des contribuables;
- la sensibilisation à l'évasion fiscale;
- la prévention.

Les 5 000 employés affectés à l'ensemble de ces services doivent se référer à une vingtaine de lois fiscales et à cinq programmes fiscaux de nature socio-économique. Ils doivent aussi considérer leurs applications particulières souvent complexes et les nombreux événements qui peuvent survenir (nouvelles mesures fiscales, changements de statut des contribuables). Ils oeuvrent dans deux directions générales, celle des entreprises (DGE) et celle des particuliers (DGP), dans des bureaux régionaux répartis à travers le Québec³.

Pour s'acquitter de leurs fonctions, ces fonctionnaires utilisent une imposante quantité de renseignements tirés de multiples sources. En effet, ces données se trouvent dans plus de 40 manuels de référence fiscale, 800 procédures de travail et 60 guides. Ils utilisent aussi 60 systèmes techniques

pour effectuer 850 transactions systémiques différentes.

Ces documents doivent fréquemment être mis à jour en raison de l'évolution incessante de la fiscalité et des programmes⁴. Le personnel participe donc régulièrement à des sessions d'actualisation des connaissances. En outre, les données mises à jour doivent être intégrées aux documents consultés par ces employés.

Avant l'élaboration du projet OOPS, les documents ainsi que le rôle, les responsabilités et la méthodologie des « producteurs » de contenu fiscal ou procédural étaient peu formalisés. De plus, ces rédacteurs n'avaient pas d'échanges suivis avec les utilisateurs de la documentation et la validation de son contenu était peu encadrée.

Dans ce contexte, l'objectif poursuivi par Revenu Québec avec le projet OOPS consiste à améliorer la qualité et l'uniformité des renseignements transmis, à accélérer le temps de réponse aux demandes des contribuables, à réduire le temps d'intégration des nouveaux employés, à diminuer la durée de la période de formation continue ainsi qu'à améliorer le ratio du nombre de salariés par gestionnaire.

3. Présentation des changements organisationnels généraux

Les objectifs de ce projet se résument ainsi :

« Chaque employé des secteurs opérationnels de Revenu Québec a accès en ligne à toute l'information dont il a besoin pour répondre aux citoyens et

pour effectuer les transactions dont il est responsable.

Cette information complète et à jour, provient d'un dépôt unique et est adaptée à la question que l'employé se pose ou à la transaction à effectuer.

Il n'a donc plus besoin de lire de nombreuses pages, ni de consulter plusieurs documents déposés à plusieurs endroits, ni de suivre une formation aux moindres changements apportés à la réglementation⁵.

4. Caractéristiques des changements dans l'organisation du travail

L'implantation du projet OOPS vise deux grands processus de travail. Le premier concerne la production de la documentation opérationnelle, sa diffusion et sa mise à jour ainsi que la formation des employés qui l'utilisent. Le second vise dix-sept processus opérationnels qui assurent la prise en charge des impôts des particuliers et des travailleurs autonomes, de l'impôt des sociétés, des taxes et des retenues à la source.

Les tâches à réaliser sont demeurées les mêmes, mais les façons de faire et les habiletés requises ont changé. Les employés des services opérationnels ont dû développer des compétences nouvelles pour utiliser l'intranet, consulter la documentation sous un format électronique et recevoir une partie de leur formation « en ligne ». De plus, les dossiers des clients peuvent maintenant être traités rapidement par diverses unités, alors qu'auparavant leur accessibilité

physique dépendait du stade de traitement auquel ils se trouvaient.

Par ailleurs, l'élaboration et la mise à jour de la documentation utilisée par les employés ont été formalisées. Les méthodes de rédaction et de présentation des textes ont été standardisées. Les rédacteurs et les formateurs livrent maintenant un produit unique et accessible à tous les usagers. Ceux-ci peuvent procéder à la mise à jour de leurs connaissances en utilisant l'intranet.

5. Introduction et adaptation aux changements organisationnels

La mise en œuvre du projet devait répondre à deux défis qui nécessitaient une étroite coopération entre tous les intervenants concernés.

Le premier défi consistait à réaliser une analyse complète des processus opérationnels et de toutes les tâches qui les composent pour identifier les connaissances utiles et en faciliter l'organisation. Cette étape requérait la collaboration active des gestionnaires et des employés des services concernés. Cette collaboration était en effet indispensable pour obtenir un relevé des connaissances, documentées ou non écrites, requises par les employés pour réaliser leur travail.

Le deuxième défi était d'associer les gestionnaires et les utilisateurs à l'élaboration et au déploiement du nouveau système. Cette coopération s'avérait indispensable pour que les utilisateurs et les gestionnaires comprennent bien le nouveau système, y adhèrent, se l'approprient

et qu'ils l'intègrent aisément dans leurs pratiques de travail.

Plusieurs moyens ont été utilisés pour obtenir la participation active des utilisateurs. Les diagnostics ont été établis dans le cadre d'une quinzaine d'ateliers qui ont rassemblé 150 personnes. Des groupes de travail multidisciplinaires ont examiné les façons d'améliorer les méthodes et les procédures au cours d'une quarantaine de réunions.

Deux comités consultatifs ont également été créés, l'un avec des utilisateurs et l'autre avec des gestionnaires. Dans les faits, ces comités devaient approuver toutes les étapes importantes du projet avant de les implanter dans les unités. Finalement, tous les nouveaux documents ont été soumis à une validation faite par le milieu utilisateur.

De manière complémentaire, l'information sur la progression du projet a été largement diffusée à l'intérieur de l'organisation. Des séances de présentation des nouveaux outils ont eu lieu dans le cadre d'une tournée des régions et de réunions de lancement. Enfin, de multiples sessions de formation, destinées aux rédacteurs de la documentation et à ses utilisateurs, se sont également tenues.

6. Les résultats

Au début de 2005, le projet OOPS atteindra la dernière étape de son déploiement complet au sein des opérations de Revenu Québec. Les premiers résultats sont les suivants :

- une réduction du temps pour la rédaction de nouvelles instructions résultant des changements apportés à des lois, à des règlements et à des programmes;
- un temps de réponse plus court aux demandes d'information des clients;
- un abrègement de la durée de la période nécessaire pour initier le nouveau personnel et transmettre à tous les employés les informations de base;
- une baisse du stress des formateurs qui communiquent aux employés opérationnels, souvent sous pression, les nouvelles instructions.

7. Principaux enseignements

Les principaux enseignements de cette démarche sont les suivants :

- la réalisation d'un projet de grande importance doit avoir le soutien constant de la haute direction de l'organisation;
- l'information sur les objectifs et la nature du changement doit être largement diffusée au sein de l'organisation;
- les employés utilisateurs et les gestionnaires doivent être étroitement associés à toutes les étapes d'un changement d'une telle envergure.

8. Informations complémentaires

Personnes rencontrées : messieurs Danny Pagé, directeur du développement des compétences, (DGE-DPSO); Pierre Paquin,

consultant, CGI inc./AGTI et madame Mahé-Léna Fall, chargée de projet OOPS.

Entrevue réalisée par Rose-Marie Étienne et Dalil Maschino, Direction des innovations en milieu de travail.
Rédaction faite par Dalil Maschino.

-
1. À titre d'exemple, Revenu Québec reçoit trois à quatre millions d'appels par an, un million de lettres et un million de personnes à l'accueil.
 2. Les retenues à la source font partie des activités de Revenu Québec en raison de l'administration du programme de perception des pensions alimentaires et de divers autres programmes socio-fiscaux que le gouvernement confie à Revenu Québec.
 3. Il y a aussi un bureau à Toronto.
 4. Quelques chiffres illustrent le volume d'affaires et la diversité des clientèles de Revenu Québec. Ainsi, pour l'année 2002-2003, il s'est occupé de plus de 5,6 millions de salariés ainsi que de 483 000 travailleurs autonomes en affaires. Il a également traité avec près de 265 000 sociétés contribuables et avec 540 000 mandataires pour la TVQ et 527 000 mandataires pour la TPS. À cela, s'ajoutent plusieurs centaines de milliers de mandataires pour les retenues à la source, des créanciers et débiteurs de pensions alimentaires et les bénéficiaires de divers programmes gouvernementaux.
 5. Revenu Québec, projet « Optimisation des outils de soutien du personnel des services opérationnels (OOPS); document interne d'information sur les orientations majeures du projet », mars 2004, p. 2.

Services d'enquête du Bureau d'assurance du Canada (Québec)

Des changements organisationnels pour répondre à un nouveau mandat et accroître la productivité

1. Résumé

Les Services d'enquête (SE) du Bureau d'assurance du Canada (BAC) s'occupent, pour le compte des compagnies membres, des fraudes dans le domaine des assurances. Chaque province possède un bureau pour mener des enquêtes.

Le bureau de Québec emploie douze enquêteurs qui sont syndiqués. Ils ont en général 25 ans d'expérience dans la police, dont dix ans à titre d'enquêteur. Il y a aussi sept employés de bureau qui sont également syndiqués.

En 2004, les SE ont dû répondre à une demande des membres d'améliorer le taux de résolution des fraudes. Ils ont donc concentré leurs efforts sur les enquêtes concernant la fraude en réseau, principalement dans le secteur de l'automobile, renonçant ainsi aux enquêtes sur les fraudeurs individuels. En outre, les SE ont adopté des mesures pour accroître l'efficacité des méthodes de travail qui ont débouché sur une modification des tâches des salariés. Le renouvellement d'une partie du personnel a résulté de tous ces changements.

Pour répondre à la réorientation de leur mandat, les SE ont introduit de nouvelles pratiques de gestion. En particulier, pour vaincre les craintes et les résistances au changement, ils ont favorisé la participation des employés et des cadres à l'élaboration de la planification stratégique. Ils les ont aussi incités à participer à des activités de formation ciblées sur les enquêtes en réseau. Enfin, les SE ont introduit de nouvelles technologies informatiques pour accroître le nombre de dossiers traités et réduire les étapes inutiles du processus de travail en place.

2. Environnement au sein duquel se déroulent les changements

Fondés en 1923, à Montréal, les Services d'enquête travaillaient pour le compte du Bureau d'assurance du Canada. En 1998, ils sont devenus une partie intégrante du BAC. Leur mandat est de combattre la fraude en matière de réclamations auprès des compagnies d'assurance. Le bureau de direction est situé à Toronto. Il existe deux bureaux régionaux pour la section québécoise (Montréal et Québec). La section québécoise est la seule entité provinciale dont les enquêteurs et le personnel de soutien administratif sont syndiqués.

Les compagnies membres du BAC, qui regroupent plus de 90 % des primes d'assurance souscrites par les assureurs privés au Canada, contribuent au financement des SE. Aussi, le conseil de direction des compagnies d'assurance et les SE collaborent pour l'amélioration et le développement de nouvelles méthodes de travail.

Les objectifs des SE sont de prévenir et de détecter la fraude en matière d'assurance. Ils aident aussi les services de réclamations des compagnies d'assurance à déceler les tentatives de fraude avant que les montants réclamés soient déboursés. En outre, ils fournissent des renseignements sur les sinistres permettant aux souscripteurs d'évaluer les risques relatifs à la souscription.

3. Présentation des changements organisationnels généraux

Auparavant, les activités des SE étaient centrées sur les enquêtes concernant des dossiers individuels de fraude soumis par les compagnies d'assurance membres.

En 2002, elles ont décidé que les enquêtes pour fraude en réseau, particulièrement dans le secteur de l'automobile¹, seraient la tâche principale des SE.

Cette décision découlait du besoin des compagnies d'assurance membres d'accroître la productivité des enquêtes ainsi que la rentabilité de leurs résultats. En effet, pour la fraude en réseau, les gains financiers anticipés étaient supérieurs à ceux des enquêtes en matière de fraude individuelle.

Le changement de marché cible a engendré une modification de la structure de gestion pour la section québécoise des SE. Avant la réforme de 2004, la section était divisée en deux districts, celui de Montréal et celui de Québec. Ils ont été fusionnés pour constituer une seule entité

responsable des enquêtes pour fraude en réseau.

De plus, les tâches du personnel ont été modifiées. Il a donc fallu déterminer si les enquêteurs étaient capables d'accomplir ce nouveau type d'enquêtes. Il a également fallu évaluer si les employés de bureau étaient aptes à les aider dans leurs nouveaux mandats.

Deux décisions ont été prises par rapport au personnel spécialisé dans les enquêtes pour les fraudes individuelles. Premièrement, on offrit aux personnes admissibles à la retraite des conditions de cessation d'emploi comparables, et même supérieures, à celles que l'on retrouvait dans d'autres organisations similaires.

Le personnel ne possédant pas l'âge de la retraite et dont l'expertise en matière d'enquête en réseau ne correspondait pas au niveau requis fut muté dans des entreprises du secteur privé ayant des activités dans le domaine des enquêtes pour fraudes individuelles.

4. Caractéristiques des changements dans l'organisation du travail

Les attitudes et les façons de faire ont été modifiées par cette nouvelle orientation des enquêtes.

En effet, les enquêtes sur la fraude en réseau se font dans une perspective qui dépasse le contexte québécois. Les relations entre les différents groupes nationaux et internationaux, œuvrant dans le domaine de la fraude en réseau, devaient être ajustées aux

réalités nord-américaines et internationales. Les enquêteurs doivent ainsi entrer en contact et collaborer avec d'autres entités provinciales et des organismes extérieurs œuvrant dans le même domaine.

Les méthodes de travail doivent aussi tenir compte des différentes réglementations en vigueur au Québec et à l'extérieur de la province.

5. Introduction et adaptation aux changements dans l'organisation du travail

Les SE ont décidé de faire participer tous les employés et les cadres au processus d'élaboration de la planification stratégique. Les employés et les cadres discutent des solutions possibles pour atteindre les objectifs de productivité. Les moyens envisagés sont discutés lors des séances qui se déroulent régulièrement dans différentes villes du Canada. Des ateliers sont organisés pour discuter des avantages et des inconvénients des diverses méthodes de travail proposées. On demande aussi aux employés d'évaluer l'intérêt de modifier ces méthodes, notamment au regard des nouvelles tendances dans les services d'enquête en réseau.

Formation et technologies de l'information

Plusieurs projets de formation axés sur le développement et l'amélioration des nouvelles compétences sont en cours. Ils ont été développés en partenariat par les cadres et le personnel syndiqué de bureau et des Services d'enquête.

Au sein des groupes de discussions, les enquêteurs et les membres de la direction participent conjointement à la mise en place d'activités de formation ainsi qu'à leur suivi à long terme².

Une formation a également été donnée en matière de technologies de l'information. Elle a permis un renforcement des tâches de soutien administratif et de celles reliées directement aux Services d'enquête.

Les nouveaux outils informatiques ont accru la performance des employés pour le traitement et l'analyse des données des enquêtes. Celles-ci sont plus complexes, compte tenu de la dimension « réseau » des enquêtes et des crimes. De plus, l'informatique a permis de réduire le temps de traitement de l'information et a facilité les études visant à tester des hypothèses de travail concernant les fraudes et leur évolution.

6. Résultats des changements dans l'organisation du travail

Le changement de la nature des enquêtes à effectuer a eu des résultats positifs. L'efficacité avec laquelle les cas sont maintenant résolus répond aux attentes des compagnies d'assurance membres. Ce changement leur a permis de récupérer davantage de sommes d'argent qui étaient auparavant comptabilisées sous la forme de pertes pour fraude. Par exemple, sur la base des budgets imputés par le bureau de direction, le retour sur l'investissement est d'environ dix fois supérieur à celui qui est obtenu à l'issue des enquêtes sur les fraudes individuelles.

Pour poursuivre l'amélioration de la productivité, le bureau national de direction fait des comparaisons trimestrielles des résultats prévus avec ceux qui ont été atteints, et ce, pour chaque section provinciale. Cette rétroaction sur la gestion permet d'améliorer, de modifier ou de poursuivre l'application de certaines méthodes pour récupérer plus de sommes versées au titre du recouvrement et accroître ainsi le rendement des employés de bureau.

Enfin, la plus grande autonomie et la formation continue sont considérées par les employés comme des effets positifs de ces changements. Il en est résulté une perception positive de ces transformations. Cela a aussi accru l'intérêt du personnel à s'impliquer davantage par rapport aux objectifs généraux des SE.

7. Principaux enseignements

- Pour atteindre les objectifs découlant de nouvelles orientations, il est important d'associer les employés à l'élaboration de la planification stratégique et des programmes d'amélioration continue des compétences;
- la nouvelle orientation a engendré de manières d'agir et des façons d'être différentes. Pour que cela se fasse sans heurts, il est important de transmettre toute l'information appropriée aux employés visés par la restructuration et d'avoir des comportements démontrant le respect de l'organisation à leur égard.

8. Informations complémentaires

Personne rencontrée : monsieur Joey Ouellet, directeur régional, section Québec des Services d'enquête.

Entrevue faite par Jean-François Boivin, Direction des innovations en milieu de travail et Pascal-André Dessureault, Direction de la recherche et de l'évaluation. Rédaction réalisée par Pascal-André Dessureault (6 juillet 2004).

-
1. Les enquêtes individuelles pour fraude furent transférées à des entreprises privées spécialisées et aux Services d'enquête des compagnies d'assurance.
 2. Par exemple, un enquêteur peut être chargé d'un groupe de travail en matière d'élaboration du contenu d'une formation spécialisée sur des méthodes d'enquête.

SSQ Groupe financier (Québec)

Changements organisationnels et formation des employés : un gage de réussite

1. Résumé

SSQ Groupe financier (SSQ) est une institution financière qui offre des services d'assurance de personnes (assurance-vie, assurance-invalidité, régime complémentaire d'assurance-maladie, etc.), des produits d'investissements et de préparation à la retraite.

Cette entreprise a révisé, en 1998, sa structure de fonctionnement, en raison notamment du temps requis pour donner les réponses à la clientèle et de la difficulté à analyser la rentabilité de chaque catégorie d'activité. En 2004, elle employait 950 personnes dont 650 étaient syndiquées.

Les changements apportés à l'organisation de SSQ ont principalement consisté à :

- remodeler la structure de l'organisation pour la centrer davantage sur la clientèle et la gestion par portefeuille;
- créer des équipes de travail aux responsabilités plus étendues et dotées d'une plus grande autonomie;
- introduire des changements technologiques qui permettent l'automatisation des processus de

traitement des demandes de la clientèle.

L'implantation de ces changements s'est vue grandement facilitée par l'importance accordée aux efforts de formation des employés, la prise en compte de leurs attentes, l'absence de mises à pied et l'implication du syndicat dans la mise en œuvre des décisions.

Ces innovations ont contribué à accroître la satisfaction des clients et à faciliter l'analyse de la rentabilité des activités de cette institution financière. Les employés ont témoigné de leur plus grande satisfaction au travail et ils ont pleinement adhéré aux changements introduits dans l'entreprise.

2. Brève présentation de l'établissement

SSQ Groupe financier emploie 1 250 employés, gère environ un million de dossiers et dispose d'un actif sous gestion de près de deux milliards de dollars. C'est une entreprise corporative (holding) regroupant essentiellement le siège social et deux filiales. Le siège social est spécialisé dans les assurances et les investissements collectifs.

Il offre, d'une part, des services d'assurance de groupe, exclusivement des assurances de personnes, telles que l'assurance-vie, l'assurance-invalidité, les régimes complémentaires d'assurance-maladie (par exemple les médicaments et les soins dentaires), soit tout ce qui est en lien avec la vie d'un individu, et, d'autre part, des produits

d'investissements et de préparation à la retraite. L'assurance collective de personnes représente environ 75 % du chiffre d'affaires de SSQ et 80 % des employés y consacrent leur prestation de travail.

Les deux filiales du siège social sont SSQ assurances générales et SSQ Immobilier. La première offre des protections d'assurance automobile et habitation et constitue une entité indépendante quant à sa gestion, par rapport au siège social. La seconde a pour mission de gérer le parc immobilier de l'entreprise, soit l'entretien des édifices, l'achat ou la construction de nouveaux immeubles, ce qui représente environ 5 % du chiffre d'affaires de SSQ.

3. Environnement au sein duquel se déroulent les changements

Dans le domaine de l'assurance collective, la gestion des régimes se partage entre l'administration des prestations et celles des contrats.

Les changements ont été effectués au regard de la division de l'administration des contrats, qui comportait deux unités, le service de la cotisation et celui de l'émission de certificats. Une centaine d'employés répartis équitablement œuvrent dans ce service.

Le service de la cotisation avait pour mission de gérer la perception des primes, une enveloppe de l'ordre de 425 millions de dollars qui touchait près de 400 000 adhérents. La perception s'effectuait à partir de différents supports (papier, transmission électronique, bande magnétique).

Le service de l'émission de certificats avait pour mandat, d'une part, de gérer le dossier des adhérents quant à leur admissibilité et aux protections offertes et d'autre part, d'émettre les certificats d'assurance.

Cette structure ne permettait pas de répondre avec diligence à la clientèle, du fait de la spécialisation des services et de plusieurs interventions pour un même client. Les employés étaient en outre des spécialistes fonctionnels, formés pour intervenir sur un aspect seulement des demandes de la clientèle, mais qui ne disposaient pas des connaissances nécessaires pour en assurer totalement le traitement. Du côté des clients, l'absence d'un interlocuteur unique occasionnait un irritant.

4. Caractéristiques des changements organisationnels généraux

Les changements organisationnels introduits chez SSQ Groupe financier ont été réalisés en deux grandes phases. La première, terminée depuis deux ans, a consisté à fusionner les services de cotisation et d'émission de certificats et à mettre sur pied une structure unique basée sur la clientèle. Cette réorganisation visait, d'une part, à offrir un meilleur service à la clientèle en permettant notamment l'accès à un seul interlocuteur pour le traitement d'une demande (guichet unique), et d'autre part, à mettre en place une gestion par portefeuille (public versus privé) que la structuration antérieure ne permettait pas.

La seconde phase, qui n'est pas achevée, consiste à mettre en place des équipes de travail. Elles sont constituées de trois ou quatre personnes qui assument des responsabilités plus grandes pour des clientèles spécifiques. Elles sont mandatées pour résoudre le plus possible les problèmes du client et y apporter les solutions adéquates, sans en référer systématiquement à leur superviseur. Chaque équipe est désormais responsable d'un portefeuille de clients bien identifiés.

Par ailleurs, la seconde phase vise aussi à redistribuer les rôles et responsabilités, notamment en créant de nouveaux postes de professionnels et de techniciens. Elle comporte aussi l'introduction de nouvelles technologies, ce qui est un aspect important de l'effort de réorganisation entrepris chez SSQ Groupe financier.

Enfin, la seconde phase consiste à améliorer les processus de travail par la simplification et la modification des outils.

5. Description des changements dans l'organisation du travail

La réorganisation a nécessité la révision des tâches et des profils de compétence pour les postes de travail. Autrefois plus spécialisées, les tâches liées aux différents postes de travail des services de cotisation et d'émission de certificats, ont été élargies et enrichies. Par conséquent, les critères d'accès à ces postes de travail ont été modifiés et, en général, revus à la hausse.

Elle a, par ailleurs, entraîné la généralisation de l'usage de l'informatique au sein de SSQ Groupe financier, ce qui a nécessité l'acquisition d'équipement et d'outils informatiques.

6. Introduction et adaptation aux changements dans l'organisation du travail

L'introduction des changements dans l'organisation du travail s'est appuyée sur les quatre axes suivants:

- l'expression d'une vision claire de la manière dont la transformation devait être effectuée;
- la mise en œuvre de programmes de formation et de perfectionnement des employés;
- l'information aux employés sur les changements à venir dans l'organisation de leur travail, les défis qui en découlent et l'implication du syndicat dans la mise en œuvre des décisions;
- l'instauration d'un climat de confiance et la prise en compte des attentes des employés.

Une mise à niveau de la formation académique et informatique a été effectuée. Cela a nécessité de recruter des employés temporaires (environ quinze) pour assurer une continuité de service et de pouvoir remplacer temporairement ceux en formation.

L'effort de formation consenti par l'entreprise a été constant. Ainsi, de 1999 à 2002, les salariés ont participé avec plein traitement à une diversité de cours et d'activités de formation

dans des institutions spécialisées en informatique, au cégep ou à l'université.

La formation en informatique a été essentielle pour réussir l'arrimage aux nouvelles technologies, par exemple pour faciliter les transactions électroniques avec les clients. Notons que les services informatiques de l'entreprise sont impliqués dans la réorganisation. Les budgets consacrés au projet (achats d'équipements, formations) témoignent aussi de l'effort consenti par la haute direction pour mener à bien cette réorganisation.

L'importance des efforts de formation consentis à l'égard des salariés pour faciliter l'implantation des changements organisationnels peut être illustrée de plusieurs façons. Par exemple, 50 employés ont bénéficié d'une session sur la maîtrise du français pour un total de 440 heures; 60 employés ont reçu une formation sur l'environnement Windows et en bureautique (Word, Excel) pour un total de 500 heures. Tous les employés ont reçu une formation sur les processus « prime ou adhésion » et ce, à raison de quatre semaines par employé.

L'ensemble du personnel a reçu une formation sur le changement par la Firme Solareh à raison de 2 h 30 par personne. Vingt heures ont été dispensées par une consultante externe, portant sur le coaching ainsi que sur le rôle et les responsabilités des gestionnaires et ont été allouées aux deux directeurs et à six agents coordonnateurs. On prévoit également donner une séance sur le travail d'équipe.

La fusion des services aurait probablement été plus difficile à réaliser sans la participation du syndicat à la mise en œuvre des décisions. Elle a sans doute aidé à apaiser l'insécurité des employés vis-à-vis des changements organisationnels. De même, il aurait été sans doute plus difficile d'implanter ce changement structurel sans le recours à une stratégie adéquate de communication avec l'ensemble des salariés. Cette démarche a contribué à abaisser le niveau de résistance au changement manifesté par certains d'entre eux.

La prise en considération des attentes des employés par la direction a grandement facilité l'introduction des modifications organisationnelles. Dès le départ, ils ont été rassurés sur l'absence de toute perte d'emploi reliée à la réorganisation annoncée. La direction s'est montrée disposée à accepter les mutations de ceux qui étaient dans l'incapacité de faire face aux nouvelles tâches ou de suivre une formation et ce, sans que cela n'engendre de perte de salaire.

D'une manière générale, les plaintes formulées par les employés à l'encontre des changements ont fait l'objet de rencontres avec ces derniers et le syndicat. Les réunions ont permis à l'employeur d'apporter les solutions rencontrant leurs intérêts mutuels.

Enfin, l'entreprise a bénéficié des services de consultants externes, notamment pour orienter les changements organisationnels ou pour assurer la formation des employés dans des aspects spécifiques et spécialisés.

La réévaluation à moyen terme du système de rémunération en vigueur dans l'entreprise est envisagée. On cherchera ainsi à adapter ce système aux nouvelles conditions de travail, ce qui facilitera certainement la consolidation de ces modifications.

Notons que toute cette démarche visant l'introduction des changements dans l'organisation du travail n'a pas entraîné une réduction du personnel. L'objectif visé par l'entreprise consistait à offrir un meilleur service à la clientèle et être capable d'augmenter le volume d'affaires avec les effectifs en place.

7. Résultats des changements dans l'organisation du travail

L'un des points marquants porte certainement sur l'amélioration de la satisfaction des clients que l'entreprise a pu observer, sur la base de quelques sondages. La qualité du service semble résulter de la réorganisation effectuée et s'avère l'un des points forts de l'entreprise.

Pour leur part, les employés semblent apprécier la plus grande autonomie de travail que leur permet la nouvelle organisation, ce qui leur procure une motivation plus élevée. Cependant, il y a un certain mécontentement parmi ceux qui résistent à l'idée de devoir suivre des sessions de formation, pour se maintenir en poste ou qui devraient proposer leur candidature pour une promotion. Pour remédier à ce problème, l'entreprise a consenti dans un premier temps à déplacer certains d'entre eux vers des postes qui conviennent mieux à leurs capacités, tout en maintenant leur salaire. La

recherche d'autres solutions à ce problème est en cours.

La crédibilité dont jouit SSQ Groupe financier aux yeux des employés a pour effet de les rassurer sur un règlement équitable de leur situation. Dans le passé, l'entreprise a eu à résoudre des problèmes analogues, sans léser les travailleurs. À cet égard, elle vient de créer un nouveau service, nommé « développement organisationnel », dont la mission principale sera de concevoir et de mettre en place des plans de carrière collectifs et individuels.

8. Principaux enseignements

Le principal enseignement que la direction a tiré de cette expérience est que l'un des facteurs de réussite d'un changement organisationnel réside dans le fait de tenir les employés informés du changement, et ce, avec le plus de transparence possible. Ainsi, les salariés sont mieux préparés et adhèrent plus facilement. Il faut cependant que l'entreprise tienne compte, du mieux qu'elle peut, de leurs intérêts et de leurs attentes.

Aussi, l'employeur reconnaît la nécessité de fournir aux employés les connaissances pertinentes, en investissant dans leur formation.

Sécuriser les salariés et favoriser leur adhésion au changement constituent par ailleurs, aux yeux de la direction, des conditions de réussite à son introduction.

Enfin, la concertation avec le syndicat pour la mise en œuvre du projet de réorganisation s'est avérée positive. Il faut préciser qu'une flexibilité accrue

de la part de la direction, lorsque des changements organisationnels s'imposent, facilite leur application.

9. Informations complémentaires

Personnes rencontrées : messieurs Daniel Ouellet, directeur rémunération en relations du travail, Denis Beaudoin, directeur principal gestion des contrats, assurance collective, Pascal Dubé, président du syndicat des employés de bureau de SSQ vie inc. (CSN).

Entrevues et rédaction réalisées par Mustapha Bettache, Direction des innovations en milieu de travail (juillet et octobre 2004).

Teknion/Roy & Breton (Saint-Romulad)

L'amélioration continue : un outil nécessaire pour progresser sur de nouveaux marchés

1. Résumé

Le groupe Teknion/Roy & Breton (TRB) comprend cinq usines qui fabriquent du mobilier de bureau pour le secteur public et les entreprises de moyenne et de grande tailles.

Au cours des années 90, TRB avait adopté une approche de production *juste à temps* pour faire face à l'évolution des marchés canadiens et américains. Puis, le ralentissement économique enregistré depuis la fin de 2001 a amené ce groupe à introduire des pratiques de gestion innovatrices et à moderniser les équipements de ses cinq usines.

Des pratiques d'amélioration continue furent mises de l'avant pour que les employés participent davantage à l'instauration des changements. Ainsi, un programme intitulé *Atelier d'amélioration continue* (ATAC) fut introduit notamment pour leur permettre de discuter des problèmes rencontrés sur la chaîne de production.

Dans le cadre de groupes de discussions, les salariés proposent des solutions réalistes pour remédier rapidement aux difficultés rencontrées dans leur travail.

Ces pratiques de gestion innovatrices, qui requièrent la participation des

employés, ont permis à TRB d'accroître sa productivité, notamment par la réduction des pertes de matières premières et l'élimination des étapes de production inefficaces.

2. Environnement au sein duquel se déroulent les changements

Le groupe TRB se spécialise dans les mobiliers de bureau en bois, en métal, en mélamine et en stratifié. Son marché cible est celui de la moyenne et de la grande entreprise au Canada et aux États-Unis, en plus des universités, des hôpitaux, des municipalités, des ministères et des organismes des provinces canadiennes et des États américains.

Dans la région de Québec, la fabrication repose sur une approche multisite qui comprend cinq usines. Elles fabriquent différents produits qui sont ensuite assemblés dans l'usine de TRB située à Saint-Romuald¹.

Les cinq usines ont un chiffre d'affaires total d'environ 100 millions de dollars. Elles employaient, en 1998, près de 800 employés. À la suite de mises à la retraite et du réaménagement des tâches, l'emploi total est passé à un peu plus de 700 personnes². Seule une usine est syndiquée. Le syndicat a été impliqué dans la démarche menant à la modernisation.

En 1999, le groupe Roy & Breton a été racheté par la firme Teknion Canada devenant la filiale d'un groupe canadien dont le chiffre d'affaires annuel totalise près de 600 millions de dollars³.

Durant les années 90, la production dépendait surtout des contrats gouvernementaux. Les commandes étaient prévues six mois à l'avance et la rentabilité des usines reposait sur le volume du mobilier fabriqué.

En outre, la croissance soutenue des marchés canadiens et américains ainsi qu'un rythme de production demandé par Teknion Canada, supérieur à la moyenne pour ce type d'usines au Québec, ont incité le groupe québécois à moderniser et à réorganiser les pratiques de gestion et de fabrication dans les usines. C'est la perspective de voir la production québécoise transférée dans les entreprises ontariennes qui a déclenché des actions de modernisation. Il fallait en effet répondre aux nouveaux standards de production établis par Teknion Canada.

La baisse du marché a incité le groupe à poursuivre ses efforts dans la voie de la modernisation. Cette baisse est due à deux facteurs exogènes : l'effondrement des valeurs mobilières dans le secteur des technologies et le ralentissement économique qui s'est accentué à la fin de 2001 aux États-Unis. L'éclatement de la bulle technologique a fait perdre à TBR près de 40 % de son chiffre d'affaires. En effet, plusieurs de ses clients étaient des entreprises américaines oeuvrant dans le domaine des nouvelles technologies et plusieurs ont déclaré faillite.

L'accent a alors été mis sur la diversification des produits, la modernisation des équipements et une informatisation accrue afin de produire de petits lots. On entreprit aussi de favoriser le recyclage pour réduire les

pertes de matières premières qui étaient importantes.

3. Présentation des changements organisationnels généraux

En 1998, une première démarche d'amélioration continue a été mise en place dans les cinq usines pour s'ajuster à la croissance soutenue de la demande de l'époque.

Les objectifs étaient d'accroître le volume total de fabrication en augmentant la productivité, en diminuant les pertes et en impliquant davantage les employés.

Le programme ATAC fut alors instauré pour amener les employés à participer davantage aux choix reliés à la gestion et à l'ordonnancement de la production.

Par ailleurs, le développement du marché des petites et moyennes entreprises aux États-Unis a été l'un des facteurs qui ont amené le groupe TRB à produire sur une base *juste à temps*.

Selon ce principe, la production débute seulement lors de la réception d'une commande et elle porte sur un produit à la fois. Le délai moyen de livraison dans les cinq entreprises est d'environ trois semaines.

Les pièces utilisées pour remplir une commande proviennent des usines de la région de Québec. Aucun produit fini n'est entreposé. Selon le directeur général du groupe TRB, « commencer à gérer des produits finis, c'est commencer à gérer des problèmes ».

4. Caractéristiques des changements dans l'organisation du travail

Le programme ATAC, qui s'applique aux cinq usines, est une démarche de longue haleine qu'il faut sans cesse renouveler et améliorer.

Concrètement, certains employés sont choisis comme responsables des groupes d'amélioration continue dans chacune des usines. Les activités de livraison, de fabrication et de prise de commande sont assujetties à ce programme, alors que l'étape de la conception des produits n'y est pas incluse pour le moment⁴.

La réussite du programme requiert la participation active des employés aux réunions de travail.

Le but du programme ATAC vise donc, avec la participation des employés concernés, deux principaux objectifs :

- identifier et résoudre les problèmes rencontrés lors des différentes étapes de fabrication;
- améliorer les procédés de fabrication et la qualité des produits.

Chaque groupe d'ATAC se concentre sur un aspect spécifique pour lequel des objectifs d'amélioration sont identifiés. Par exemple, en 2003, l'ATAC « Layout Usinage » se donnait comme mission de réduire de 15 % les pieds linéaires parcourus par les chariots, de réduire le temps de passage de 15 % et d'augmenter de 25 % la valeur ajoutée en temps et en étapes. Les idées des participants à cet atelier ont même permis de dépasser du double ces objectifs.

Par ailleurs, la direction de chaque entreprise du groupe TRB doit établir un plan annuel où l'on retrouve les objectifs de productivité et de rentabilité ainsi que les actions à mener pour les atteindre⁵.

Ceux qui ont été fixés pour l'horizon 2007 sont les suivants :

- doubler le chiffre d'affaires au cours des trois prochaines années;
- baisser les coûts d'exploitation par usine;
- diminuer le délai de livraison à trois jours;
- toujours livrer à temps des produits conformes aux spécifications de la demande;
- faire en sorte que les employés puissent participer sur une base individuelle, à huit activités d'amélioration par année.

5. Introduction et adaptation aux changements dans l'organisation du travail

Il y a eu certaines réticences de la part des travailleurs lors de la mise en place du programme ATAC. Elles provenaient surtout de ceux qui craignaient une réorganisation majeure de leurs tâches et un transfert de leurs responsabilités à d'autres collègues aussi qualifiés qu'eux.

L'enjeu fut de faire admettre à certains employés qu'une machine ne pouvait pas être réservée à une seule personne si l'on voulait obtenir plus de coopération et d'entraide au sein des équipes.

Pour y arriver, l'entreprise a mis l'accent sur la communication entre les salariés et elle les a informés à l'avance des changements. TRB a démontré que le programme permet davantage d'échanges débouchant sur des solutions provenant directement des employés.

Par ailleurs, des objectifs de production sont établis quotidiennement dans chaque usine. Ils permettent notamment d'évaluer la cadence de la chaîne de production. Le personnel discute ensemble des moyens à prendre pour atteindre la cadence et les objectifs de production dans les délais fixés par le contremaître.

Cette pratique de gestion augmente le sens des responsabilités des employés en leur conférant un certain pouvoir décisionnel sur la chaîne de production. Ce sont eux qui suggèrent et décident des méthodes les plus efficaces pour atteindre ces objectifs.

De son côté, le superviseur s'occupe davantage de l'amélioration de la production et des innovations technologiques possibles.

Pour faciliter cette dynamique, un programme de formation centré sur les tâches, les produits et sur les individus est offert aux employés. Il vise à les amener à mieux comprendre leur rôle dans l'organisation.

On essaie cependant d'éviter les réunions, les comités et les rapports inutiles. La ligne directrice dans l'organisation passe par l'action des employés, le plus rapidement et avec leur collaboration, peu importe le niveau hiérarchique.

Il existe un programme de reconnaissance financière (bonis, primes au rendement) au sein de TRB. D'autres options de reconnaissance sont envisagées, parmi lesquelles un programme de formation plus adéquat et plus complet.

Le président estime que ce sont les employés qui font la différence avec des attitudes caractérisées par la polyvalence, le travail d'équipe et l'alternance au sein de la chaîne de montage.

La production est organisée en cellules de travail; les tâches se sont simplifiées et diversifiées de telle sorte que les salariés peuvent, sans contrainte, être transférés d'un poste de travail à l'autre. À cet égard, les équipes de travail ont vu leurs responsabilités s'accroître, non pas en termes de tâches additionnelles, mais sur le plan de leur participation à la prise de décisions concernant le processus de production.

En effet, leurs commentaires sont très utiles, surtout lorsqu'il faut d'améliorer les manières de produire les pièces et faciliter le transfert des produits entre les étapes de production.

Par exemple, les salariés qui fournissent les matières premières discutent avec leurs collègues qui réalisent la transformation du produit et, finalement, ceux affectés à la production parlent avec ceux qui vendent les produits finis à la clientèle. Il s'agit d'une interaction systémique ayant une grande utilité pour solutionner des problèmes et améliorer le produit. Chacune des usines procède ainsi de façon à augmenter sa capacité de production,

sans être contrainte à diminuer le nombre d'employés, d'où le slogan de l'entreprise : *La constance et le changement*.

6. Résultats des changements dans l'organisation du travail

Les résultats sont positifs pour le groupe TRB, tant sur le plan de la production que sur celui des relations entre le personnel et les cadres de l'entreprise.

Aujourd'hui, l'efficacité accrue du processus de fabrication a entraîné une baisse des coûts de production. Cela a renforcé la modernisation de l'entreprise effectuée depuis 1998.

Les pertes financières et la baisse des parts de marché enregistrées au début des années 2000 ont été effacées par les gains de productivité découlant de gestes concrets pris par tout le personnel du groupe TRB.

On constate aussi que les efforts mis en œuvre par les employés et les cadres ont favorisé un climat d'entraide, d'autant plus que la contribution de chacun est reconnue publiquement.

Les communications sont fluides puisque les barrières entre les niveaux hiérarchiques se sont estompées depuis l'introduction de la démarche d'amélioration continue. Il s'agit dorénavant d'un projet commun qui repose sur le travail d'équipe, ce qui permet le respect des idées exprimées par les employés au cours des rencontres dans le cadre du programme ATAC.

7. Principaux enseignements

L'implication accrue du personnel permet de poser des actions concrètes sur la chaîne de production, de telle sorte que le délai entre le diagnostic d'un problème de production et les solutions applicables est réduit.

Il faut bien expliquer aux employés les raisons des interventions et des changements, afin que la vision de l'avenir reste claire et mobilisatrice pour eux. La rigueur avec laquelle le programme ATAC a été mis en place a permis l'émergence de nouvelles valeurs d'entreprise. Elles se traduisent par un sentiment d'appartenance à l'entreprise et une volonté marquée de s'impliquer toujours davantage à la réussite à long terme de l'organisation.

8. Informations complémentaires

Personne rencontrée : monsieur Martin Chouinard, président.

Entrevue réalisée par Alexis Labrosse et Pascal-André Dessureault (septembre 2004), Direction de la recherche et de l'évaluation. Rédaction réalisée par Pascal-André Dessureault.

-
1. Ces usines sont des entités juridiques distinctes et autonomes au sein du groupe TRB. Ainsi, les usines Teknion Concept, Teknion Québec, Roy & Breton, RBTek et Teknion/Roy & Breton sont toutes responsables de leur gestion, de leur financement, de leur recherche et de leur développement. Les relations de production étroites et complémentaires entre les cinq usines favorisent le sentiment d'appartenance à l'égard d'une organisation, tout en conservant une dimension humaine pour les employés qui

y travaillent. Le seul degré de contrôle des usines par le groupe TRB porte sur les résultats financiers et les objectifs de développement du groupe.

2. Cela donne une moyenne approximative de 150 employés par établissement.
3. En 1992, le groupe Roy & Breton de Québec avait établi une entente de partenariat avec la firme ontarienne Teknion pour profiter de ses nouvelles technologies et de son large réseau de distribution aux États-Unis et au Canada.
4. Des projets sont actuellement à l'étude pour l'intégrer à l'ensemble du programme.
5. Leur plan annuel doit s'intégrer aux objectifs stratégiques à long terme que les actionnaires de TRB estiment possible d'atteindre.

