

**Collection**  
Études théoriques

**no ET0401**  
**Innovations technologiques et**  
**organisation du travail :**  
**l'industrie du vêtement pour hommes**

par  
Michel Grant

janvier 2004

Cahiers du CRISES  
Collection « *Working Papers* » - no 0401  
« Innovations technologiques et organisation du travail :  
l'industrie du vêtement pour hommes »  
par Michel Grant

ISBN : **2-89605-144-9**  
Dépôt légal : janvier 2004  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

## PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « les innovations et les transformations sociales ».

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du *CRISES* étudient les innovations sociales à partir de trois axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

### *Axe innovations sociales et territoire*

- Les chercheurs de l'*axe territoire* s'intéressent principalement aux rôles des acteurs sociaux, et à leurs pratiques innovatrices, dans les recompositions territoriales contemporaines. Ils étudient notamment l'émergence de réseaux sociaux et leurs liens avec de nouvelles formes de territorialité ; les relations entre les entreprises, les acteurs sociaux et les instances politiques locales ; les identités locales et leurs liens avec le développement économique et social ainsi que les modalités de gouvernance territoriale.

### *Axe innovations sociales et conditions de vie*

- Les chercheurs de l'*axe conditions de vie* s'attardent à repérer, décrire et analyser des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des

mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

***Axes innovations sociales, travail et emploi***

- Les membres de l'***axe travail et emploi*** centrent leurs travaux sur l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les recherches portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles de l'emploi et du travail. Elles concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, la formation et l'économie du savoir.

**LES ACTIVITÉS DU CRISES**

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires post-doctoraux, la formation des étudiants, le **CRISES** organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, les rapports annuels et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : [www.cris.es.uqam.ca](http://www.cris.es.uqam.ca).

***Denis Harrisson***

Directeur



## NOTES SUR L'AUTEUR

Michel GRANT est professeur titulaire, Département Organisation et ressources humaines, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal (UQÀM).



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX .....	xi
RÉSUMÉ.....	xiii
INTRODUCTION.....	1
1. L'INDUSTRIE CANADIENNE DU VÊTEMENT .....	5
1.1. Le contexte commercial.....	5
1.2. Le contexte international : une industrie fortement mondialisée.....	6
1.3. Le contexte réglementaire et juridique .....	7
1.4. L'organisation de la production et du travail.....	8
1.5. L'organisation du travail.....	9
1.6. L'emploi et les conditions de travail .....	10
1.7. L'industrie du vêtement pour hommes et l'introduction de nouvelles technologies .....	11
2. MÉTHODOLOGIE.....	15
3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	19
3.1. L'entreprise 1 .....	19
3.1.1. Main-d'œuvre, produit et marché.....	19
3.1.2. Technologie utilisée.....	19
3.1.3. Impacts sur l'organisation du travail et la production .....	20
3.1.4. Impacts sur les conditions de travail, la formation et les relations de travail .....	21
3.1.5. Bilan et perspectives d'avenir .....	21
3.2. L'entreprise 2 .....	22
3.2.1. Main-d'œuvre, produit et marché.....	22
3.2.2. Technologie utilisée.....	22
3.2.3. Impacts sur l'organisation du travail et sur la production .....	22
3.2.4. Impacts sur les conditions de travail, la formation et les relations de travail .....	23
3.2.5. Bilan et perspectives d'avenir .....	24

3.3.	L'entreprise 3.....	24
3.3.1.	Main-d'œuvre, produit et marché.....	24
3.3.2.	Technologie utilisée.....	25
3.3.3.	Impacts sur l'organisation du travail et la production.....	25
3.3.4.	Impacts sur les conditions de travail, la formation et les relations de travail .....	25
3.3.5.	Bilan et perspectives d'avenir .....	26
3.4.	L'entreprise 4.....	26
3.4.1.	Main-d'œuvre, produit et marché.....	26
3.4.2.	Technologie utilisée.....	27
3.4.3.	Impacts sur l'organisation du travail et la production.....	27
3.4.4.	Impacts sur les conditions de travail, la formation et les relations de travail .....	28
3.4.5.	Bilan et perspectives d'avenir .....	29
3.5.	L'entreprise 5.....	29
3.5.1.	Main-d'œuvre, produit et marché.....	29
3.5.2.	Technologie utilisée.....	30
3.5.3.	Impacts sur l'organisation du travail et la production.....	30
3.5.4.	Impacts sur les conditions de travail, la formation et les relations de travail .....	31
3.5.5.	Bilan et perspectives d'avenir .....	32
3.6.	L'entreprise 6.....	33
3.6.1.	Main-d'œuvre, produit et marché.....	33
3.6.2.	Technologie utilisée.....	33
3.6.3.	Impacts sur l'organisation du travail et la production.....	34
3.6.4.	Impacts sur les conditions de travail, la formation et les relations de travail .....	34
3.6.5.	Bilan et perspectives d'avenir .....	35
3.7.	L'entreprise 7.....	36
3.7.1.	Main-d'œuvre, produit et marché.....	36
3.7.2.	Technologie utilisée.....	36
3.7.3.	Impacts sur l'organisation du travail et la production.....	36
3.7.4.	Impacts sur les conditions de travail, la formation et les relations de travail .....	37
3.7.5.	Bilan et perspectives d'avenir .....	38
3.8.	L'entreprise 8.....	38
3.8.1.	Main-d'œuvre, produit et marché.....	38
3.8.2.	Technologie utilisée.....	39
3.8.3.	Impacts sur l'organisation du travail et la production.....	39



3.8.4.	Impacts sur les conditions de travail, la formation et les relations de travail .....	40
3.8.5.	Bilan et perspectives d'avenir .....	41
3.9.	L'entreprise 9 .....	41
3.9.1.	Main-d'œuvre, produit et marché .....	41
3.9.2.	Technologie utilisée .....	42
3.9.3.	Impacts sur l'organisation du travail et la production .....	42
3.9.4.	Impacts sur les conditions de travail, la formation et les relations de travail .....	43
3.9.5.	Bilan et perspectives d'avenir .....	44
4.	ANALYSE ET DISCUSSION .....	47
4.1.	Le personnel .....	47
4.2.	Les produits, le marché et la concurrence .....	48
4.3.	Les technologies utilisées .....	49
4.4.	Les impacts sur l'organisation du travail .....	50
4.5.	Les impacts sur les conditions de travail et le climat de travail .....	53
4.6.	Les impacts sur la production .....	54
4.7.	La formation .....	54
4.8.	Le bilan et perspectives d'avenir .....	55
	CONCLUSION .....	57
	BIBLIOGRAPHIE .....	59
	SITE INTERNET .....	60



## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 .....	17
-----------------	----



## RÉSUMÉ

*Cette recherche a reçu l'aide financière du programme FCAR (équipe) et s'inscrit dans le cadre des travaux du CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales).*

*Nous voulons remercier les dirigeants du Syndicat du vêtement, textile et autres industries (SVTI) de même que tous nos répondants patronaux et syndicaux dont la collaboration a permis la réalisation de cette étude.*

*Nous voulons remercier en particulier M. Antonio Zoccoli, conseiller syndical au SVTI pour son aide précieuse pour la réalisation des entrevues auprès des représentants patronaux et syndicaux dans les milieux de travail.*

*Enfin, cette recherche n'aurait jamais pu se concrétiser sans la contribution de Mme Geneviève Archambault qui a non seulement administré les questionnaires avec les répondants dans les milieux de travail mais qui a, en plus, préparé les comptes rendus de chaque entrevue.*

*Michel Grant*



## INTRODUCTION

### L'innovation technologique dans le secteur du vêtement

Si tous reconnaissent que l'intensité de la mondialisation de la compétition s'est généralement accentuée partout au cours des dix dernières années, cette exposition aux pressions concurrentielles remonte à encore plus loin dans le cas de l'industrie du vêtement. Déjà au cours des années 1960 les syndicats de ce secteur consacraient des énergies et des ressources pour inciter les consommateurs à acheter des produits fabriqués dans des usines syndiquées, et ainsi protéger les conditions de travail et les emplois menacés par les produits importés de pays à bas salaires. L'industrie canadienne du vêtement se trouve particulièrement concentrée au Québec<sup>1</sup>. La disparition des barrières commerciales découlant des accords de libre-échange et la déréglementation des marchés du travail, dont l'abolition relativement récente des quatre décrets de convention collective dans le secteur du vêtement constituent une manifestation probante, forcent les entreprises et aussi les organisations syndicales à réexaminer les modes de production, notamment à l'égard de la nécessité d'innover sur le plan technologique. Les changements dans les processus et les technologies de production représentent une voie incontournable et privilégiée pour réaliser un avantage compétitif face à des pays qui profitent d'une main-d'œuvre sous-payée pour baisser leurs coûts de production et pénétrer le marché mondial.

La contribution des innovations technologiques à l'amélioration de la qualité de vie et à la richesse des nations est indéniable. Il ne faut donc pas s'étonner que la proportion des employés travaillant directement avec la technologie informatique ait continuellement augmenté au cours des quelques vingt dernières années ; on observe la même tendance dans le pourcentage des établissements signalant des modifications des tâches par suite de changements technologiques.

Compte tenu de ce mouvement historique, il est nécessaire d'identifier et de comprendre les conditions d'émergence des nouvelles technologies de production dans des contextes et des secteurs spécifiques comme ceux du vêtement. Divers obstacles se dressent devant la mise en place éventuelle de telles transformations (Grant, 1995, 245-246) : coût de l'équipement ; perspectives de rendement insuffisant des investissements requis ; difficultés d'intégrer les nouvelles technologies dans le système de production existant; les réticences des employés et même des cadres de l'entreprise, particulièrement en raison des impacts appréhendés ou réels

---

<sup>1</sup> Sur les 67,500 postes estimés pour avril 2003 dans l'industrie de la fabrication de vêtements coupés-cousus pour l'ensemble du Canada, 37,100, soit 55 %, se retrouvent au Québec. Si on ajoute les travailleurs oeuvrant dans les usines de tricotage de vêtements, on arrive à un total de 83,500 personnes pour le l'ensemble du Canada dont 47,300, soit 57.7 %, sont concentrées au Québec. Ceci représente pour le Canada 4 % de son secteur manufacturier, alors que pour le Québec ceci représente 8 %, soit le double. Source: Statistique Canada, *Emploi, gains et durée du travail*, Catalogue no. 72-002-XIB, avril 2003.

de telles mutations ; les coûts de formation du personnel et finalement, certaines dispositions des conventions collectives.

L'avènement de ces innovations ne suscite certes plus les mêmes peurs qu'autrefois. La crainte de voir les machines menacer le gagne-pain des travailleurs n'inspire plus les actes de sabotage des débuts de l'industrialisation. La très grande majorité des auteurs reconnaît que les salariés et leurs organisations syndicales ne s'opposent pas aux changements technologiques, et qu'ils vont même y voir un signe de santé de leur entreprise et une condition de maintien et de développement des emplois (Grant, 1995). Néanmoins, il subsiste certaines sources de résistances de la part des salariés à l'égard des changements technologiques. Elles résident dans leurs appréhensions au sujet de l'avenir de leurs conditions de travail, l'impact sur les lieux de travail et du maintien de leur emploi. Plus précisément, certains auteurs (Dodgson et Martin, 1987) trouvent que les syndicats associaient les changements technologiques aux problèmes suivants : la hausse du chômage ; la déqualification des postes de travail et de leurs titulaires ; un contrôle accru des cadres sur le travail ; l'accélération des cadences ; un travail accru pour les équipes de soir et de nuit ; la réduction des perspectives d'emploi pour les femmes ; des risques accrus pour la santé et la sécurité du travail, l'affaiblissement du syndicalisme et finalement, une baisse des occasions de promotion.

D'autres auteurs, tel Edwards (1979), n'hésitent pas à dire que les changements technologiques entraînent une déqualification des travailleurs, des pertes d'emplois et des problèmes de santé et de sécurité. Par contre, comme le font remarquer Bluestone et Bluestone (1992), dans le contexte de la mondialisation de la concurrence, les intérêts de l'entreprise et des salariés convergent objectivement, du moins dans la mesure où les syndicats reconnaissent que l'emploi de leurs membres dépend du succès des employeurs sur le marché. Puisque l'introduction des changements technologiques est perçue comme une prérogative patronale et un droit de gérance dans le cadre juridique et institutionnel actuel (Hébert et al., 2003, 222) les réactions et les stratégies syndicales varient sans doute en fonction du style de gestion de l'entreprise.

À partir plus spécifiquement de la mise en œuvre de l'accord de libre-échange avec les États-Unis, des manufacturiers canadiens (exemple : Peerless à Montréal) ont, à partir du début des années 1990, développé un autre créneau, soit celui des marchés moyen et de haut de gamme. Ils ont réussi à affronter la concurrence étrangère en développant des stratégies qui leur ont permis de déborder le marché domestique et de pénétrer le marché mondial ; ils l'ont fait en ciblant et en se positionnant dans des niches, en améliorant leur productivité, en innovant dans les modes de production et dans le recours aux technologies avancées.

Le secteur de l'habillement pour hommes est celui qui a le mieux réussi à soutenir la concurrence étrangère. Ceci peut s'expliquer par un marché moins porté aux changements fréquents de style ; les fabricants peuvent ainsi produire en plus grand nombre des unités plus standardisées et profiter de conditions moins propices à la sous-traitance et au travail à domicile comme celles auxquelles sont confrontés leurs homologues dans le secteur du



vêtement pour dames. Dans un tel contexte, les fabricants de vêtement pour hommes peuvent envisager avec plus d'optimisme les retombées de leurs investissements dans les technologies de pointe. Déjà au début des années 1980, patrons et syndicats négociaient une convention collective qui visait à favoriser la modernisation des modes de production tout en offrant aux travailleurs certains avantages (Grant, 1992).

La très grande majorité des recherches concluent que les entreprises les plus performantes sont celles qui ont su allier les innovations technologiques avec un réaménagement majeur de l'organisation du travail et des rapports du travail. Nous suggérons toutefois qu'un changement technologique, si substantiel soit-il, ne s'accompagne pas automatiquement d'une transformation dans l'organisation du travail ou peut entraîner des formes de réorganisation du travail qui vont varier, entre autres, selon le climat de travail, le style et le mode de gestion. Ceci implique aussi que la modernisation des rapports de travail favorise l'introduction, l'implantation et le rendement des innovations technologiques.

Dans ce contexte, avec l'introduction de la technologie, on peut se questionner sur les impacts sur l'organisation du travail, compte tenu du fait qu'un parc technologique peut dater de vingt-cinq ans. Quels sont les impacts des innovations sur les relations du travail ? Quelle est la position syndicale ? Les employés deviennent-ils de facto plus polyvalents grâce au fait qu'il y a introduction de nouvelles technologies ? Assiste-t-on à une transformation des rapports de travail ?

Chercheurs et praticiens conviennent que l'innovation technologique doit s'accompagner d'une innovation qui correspond à la réalité particulière de l'entreprise et à ses valeurs organisationnelles dans la gestion de ses relations du travail, si elle veut remplir les conditions maximales pour améliorer sa compétitivité. L'innovation technologique devrait s'accompagner d'une innovation organisationnelle. Nous ne retenons donc pas la thèse du déterminisme technologique attribuée à tort ou à raison à Joan Woodward (1965). En vertu de cette approche, à chaque type de technologie correspond un type de configuration organisationnelle spécifique. Or, on sait que la configuration des rapports et l'organisation du travail peut varier énormément d'une entreprise à l'autre même si l'environnement technologique est le même (Gallie, 1981).

**Nous posons plutôt comme hypothèse de recherche que l'introduction de nouvelles technologies ne remet pas nécessairement en cause des modes tayloriens de production et, en conséquence, l'organisation du travail peut demeurer fondamentalement inchangée en regard du degré d'autonomie des travailleurs et des autres caractéristiques essentielles de leurs tâches.**

L'objet principal de la recherche, dont nous résumons ici les résultats, consistera donc à cerner l'impact de l'introduction de nouvelles technologies sur l'organisation du travail dans l'industrie du vêtement pour hommes ; nous voulons voir dans quelle mesure l'organisation du travail peut varier ou être influencée par les transformations dans le mode productif, plus

spécifiquement par l'introduction de nouvelles technologies. Nous dressons d'abord un portrait sommaire de l'industrie du vêtement et de ses caractéristiques ; nous avons retenu les entreprises dans l'industrie du vêtement pour hommes puisque les conditions y sont plus propices à l'innovation dans les modes de production, compte tenu de ses caractéristiques. Par la suite, il sera question des nouvelles technologies de production dans le secteur, particulièrement celles auxquelles ont recours les entreprises étudiées. Troisièmement, nous expliquerons comment nous avons réalisé la collecte de données dans la section portant sur la méthodologie. Quatrièmement, nous présenterons le profil des neuf entreprises étudiées et les résultats de notre enquête. Enfin, la dernière partie portera sur l'analyse et la discussion à partir des informations recueillies, des questions initiales et de l'hypothèse de travail posées par la recherche.

## **1. L'INDUSTRIE CANADIENNE DU VÊTEMENT**

Examinons brièvement les caractéristiques qui ont influencé cette industrie ces dernières années, notamment en s'attardant aux éléments suivants : le contexte commercial, le contexte international, le contexte réglementaire, l'organisation de la production, l'organisation du travail, les caractéristiques de la main-d'œuvre et l'introduction de nouvelles technologies dans l'industrie du vêtement pour hommes.

### **1.1. Le contexte commercial**

On peut identifier quatre grandes tendances de l'environnement interne de l'industrie du vêtement qui ont été relevées dans la littérature scientifique depuis environ dix ans (Brossard, 1998, 405) :

Le nombre de saisons augmente, allant jusqu'à six par année ; ce qui raccourcit la vie d'un vêtement en particulier ;

Les détaillants exigent de la part des manufacturiers une plus grande diversité des produits à l'intérieur de chacune des saisons ;

La conscience de la mode gagne de plus en plus les segments à faibles prix ;

Cette prise de conscience a même commencé à gagner les segments de vêtement de base (sous-vêtement, bas, etc.) qui offrent désormais une plus grande diversité de styles et de couleurs.

Brossard estime que « ces changements traduisent une tendance majeure de l'évolution des goûts des consommateurs » (1998, 408). Également, les manufacturiers doivent-ils songer à reconfigurer leurs rapports avec les détaillants afin de mieux s'arrimer à l'offre et à la demande des produits en innovant dans les quatre directions différentes :

1. Développer un système poussé avec les détaillants qui permettra aux manufacturiers d'être renseignés presque instantanément sur l'évolution des besoins des consommateurs ;
2. Restructurer le service de distribution pour que le produit fini soit livré le plus rapidement possible aux détaillants ;
3. Réorganiser les sous-fonctions design et coupe pour pouvoir procéder à des changements alertes dans le design des produits et favoriser leur coupe rapide tout en entraînant le moins de pertes possibles ;
4. Intervenir dans les sections d'assemblage en introduisant l'organisation modulaire debout pour pouvoir produire en continue un vêtement complet en quelques minutes.

Dans ce contexte, on peut se poser la question suivante : que doivent faire les manufacturiers canadiens et québécois afin de demeurer concurrentiels dans cet environnement turbulent et de plus en plus globalisé ? C'est en cernant les caractéristiques de l'industrie canadienne et québécoise du vêtement et en faisant un bref retour historique dans la section suivante que nous nous allons voir comment des entreprises d'ici ont pu survivre à ces changements profonds. Ces éléments serviront ultérieurement de pistes de solutions. Mais examinons d'abord les caractéristiques du contexte international.

## **1.2. Le contexte international : une industrie fortement mondialisée**

L'environnement concurrentiel dans lequel les manufacturiers canadiens évoluent est féroce. Deux éléments explicatifs ont amené un taux de concurrence particulièrement élevé. L'un provient de l'augmentation du volume des importations au Canada de pays en voie de développement, particulièrement en provenance de certains pays d'Asie à titre d'exemple, qui ont une main-d'œuvre suffisante, mais non peu rémunérée (Grant, 2001). Ainsi, le marché canadien ne peut éviter cette concurrence et doit trouver des alternatives afin de poursuivre ses opérations.

À cet égard, il serait important de faire un retour en arrière afin de mieux saisir les enjeux actuels de l'industrie du vêtement. Dès les années 1970, les syndicats se sont mobilisés et ont sensibilisé le gouvernement fédéral afin de protéger les emplois et les conventions collectives des entreprises de cette industrie. Dès lors, faisant preuve d'ouverture à leur égard, le gouvernement du Canada a adopté, en 1970, une politique nationale pour l'industrie du textile et du vêtement.

Toutefois, ce n'est qu'en 1973 que le gouvernement du Canada négocie l'accord multifibre à l'intérieur du GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*), ce dernier maintenant remplacé par l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Le but de cette entente était notamment d'offrir des protections pour les entreprises canadiennes de l'industrie du vêtement en imposant des quotas aux compagnies étrangères pendant qu'elles se restructurent et afin qu'elles deviennent plus productives et plus compétitives (Grant, 2001). Cette entente a été renégociée en 1977, 1981 et 1986 et remplacée à l'intérieur de la nouvelle OMC, qui régit les rapports commerciaux entre les pays (Grant, 1992 ; Abernathy et al, 2000). Un deuxième élément qui engendre un niveau de concurrence élevé pour les entreprises canadiennes est la réduction des barrières tarifaires, notamment par les accords de libre-échanges signés avec les Américains en 1989, puis en 1993, en incluant le Mexique (Grant, 2001). Des changements dans la politique commerciale canadienne ont également favorisé un niveau de compétitivité élevé.

En fait, afin de pallier aux aléas de la concurrence féroce que livrent les pays en développement et aussi afin de maintenir la position des manufacturiers canadiens sur le

marché, ceux-ci ont misé sur deux éléments essentiels à leur survie, à savoir les exportations et l'introduction de nouvelles technologies.

Malgré tous les changements dans l'environnement économique mondial et la perte de 30 000 emplois entre 1988 et 1991, les manufacturiers canadiens de l'industrie du vêtement ont été en mesure de multiplier par trois leurs exportations vers l'étranger, principalement vers le marché américain. La faiblesse du huard au cours des dernières années et la réduction drastique des coûts de production n'expliquent pas, à elles seules, cette fulgurante progression. En fait, l'amélioration des compétences des ressources humaines et l'introduction de nouvelles technologies ont permis aux entreprises manufacturières de tirer leur épingle du jeu.

Même s'il devient, par conséquent, impossible pour les manufacturiers canadiens de rivaliser avec les pays en voie de développement en ce qui a trait au marché du bas de gamme, il appert qu'ils se sont trouvés un nouveau créneau, à savoir les marchés moyen et haut de gamme. C'est donc vers le marché américain que les manufacturiers se sont tournés ces dernières années. Nos voisins du Sud apprécient beaucoup les produits canadiens, particulièrement à cause de la faiblesse du dollar jusqu'à tout récemment, mais aussi pour des raisons de rapidité de livraison et du temps de réponse. Enfin, « en 1997, la valeur des exportations de vêtements sur le marché américain s'est chiffrée à 4 milliards de dollars, c'est-à-dire une augmentation de 20 % par rapport à 1996 » (Statistique Canada, 2000). Le marché américain a donc été très profitable pour les manufacturiers canadiens au cours des dernières années.

### 1.3. Le contexte réglementaire et juridique

Au Québec, la situation du vêtement est quelque peu particulière. Le régime général du Code du travail s'applique au secteur syndiqué, mais, jusqu'à l'an 2000, le secteur du vêtement québécois était soumis, depuis plus de soixante ans, à un régime particulier, soit celui des décrets de convention collective. En effet, en 1934, afin d'assurer des conditions de travail acceptables aux travailleurs non syndiqués de l'industrie, le gouvernement a adopté une **Loi sur les décrets de convention collective** permettant au gouvernement d'étendre par décret une partie des conditions de travail négociées aux salariés non-syndiqués du même secteur d'activités<sup>2</sup>. Ce décret s'appliquait particulièrement là où il y avait un grand nombre d'employeurs, ayant un petit nombre de personnes travaillant à leur compte et opérant dans un milieu fortement compétitif. Comme on était alors en plein cœur de la plus grande crise économique du vingtième siècle, le gouvernement voulait éviter que la concurrence ne s'exerce aux dépens des conditions de rémunération.

Cependant, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2000 le gouvernement du Québec a, sous la pression des employeurs et particulièrement des sous-traitants, décidé d'abolir les décrets dans les quatre secteurs de l'industrie du vêtement et a imposé un moratoire sur les conditions de travail

---

<sup>2</sup> R.S.Q., c. D-2.

jusqu'en décembre 2001<sup>3</sup>. Les principaux arguments invoqués par les opposants au régime des décrets peuvent ainsi s'énumérer : une barrière de développement économique face à la concurrence étrangère ; un manque de flexibilité à l'intérieur des conventions collectives ; un contrôle trop bureaucratique de la part du comité conjoint dans les relations du travail ; une représentativité douteuse sur les comités conjoints ; des frais à payer aux divers comités alors que les manufacturiers du Québec sont les plus taxés en Amérique du Nord, et une classification trop rigide des corps d'emploi qui ne permet pas aux employeurs d'intégrer la polyvalence dans les tâches.

Pour sa part, le Syndicat du vêtement, textile et autres ouvriers (SVTI-FTQ) soutenait que la disparition des décrets dans l'industrie du vêtement allait contribuer à la détérioration des conditions de travail et, en prétendant accroître la compétitivité des entreprises, cela allait créer des conditions défavorables à l'innovation technologique, au renouvellement et à la formation des ressources humaines (FTQ-SVTI, 1999, 5). La disparition des décrets risque donc de créer des pressions additionnelles sur les parties patronales et syndicales pour tenir compte, lors du renouvellement des conventions collectives, des conditions de rémunération plus basses dans le secteur concurrentiel non syndiqué. On ne peut certes pour le moment que spéculer sur l'impact qu'aura cette abrogation des décrets sur le climat des relations patronales-syndicales de même que sur les conditions de travail, mais, compte tenu des caractéristiques du marché, de la main-d'œuvre et de la production, les perspectives de détérioration sont très plausibles.

#### **1.4. L'organisation de la production et du travail**

Le milieu du vêtement s'est toujours caractérisé par la présence d'un grand nombre d'entreprises, le plus souvent de petite taille, et par une forte exposition à la concurrence domestique et internationale. Cette industrie est marquée par sa fragmentation depuis plusieurs années. Les barrières à l'entrée étant relativement faibles, il n'est pas rare de voir des fermetures de manufactures, particulièrement dans l'industrie du vêtement pour femmes. Ainsi, pour cette industrie entre 1990 et 1998, il y a eu 4 882 entrées pour 4 821 sorties au Québec seulement (Grant, 2001, 173).

La stratégie des employeurs au cours des dix dernières années a été d'effectuer au minimum la production à l'intérieur des manufactures et de maximiser le travail fait par des sous-traitants, entre autres, par le recours au travail à domicile. Cette stratégie de décentralisation dans la structure de production a occasionné pour les employeurs une diminution réelle des coûts de production.

Depuis vingt ans, il y a eu accroissement du nombre de sous-traitants. Ainsi en 1980, près de 43 % des entreprises du vêtement pour dames étaient des manufactures, alors qu'en 1998, ce

---

<sup>3</sup> S.Q. 1999, c. 57.

pourcentage tombait à 19 % (FTQ-SVTI, 1999, 6-7). Pendant cette même période, le nombre de sous-traitants passait de 441 à 842, alors que le nombre de manufacturiers, quant à lui, chutait de 499 à 192. En 1998, près de 75 % des employeurs de l'industrie du vêtement pour dames n'avaient pas plus de dix employés dans son personnel. Tandis qu'en 1999, dans l'industrie du vêtement pour hommes, ce pourcentage descendait à 43 %, et seulement 10 % des entreprises comptaient plus de cent employés dans ses rangs<sup>4</sup>.

Un autre constat sur l'organisation de la production renvoie à un contrôle de la qualité qui s'effectue de plus en plus par d'importants détaillants, tels Benetton et Gap. L'industrie du vêtement peut être représentée comme un réseau où des détaillants n'effectuent que peu de production. Ceux-ci, dans le but de répondre aux besoins croissants et aux goûts des consommateurs (couleurs, grandeurs, styles, etc.), font pression sur les manufacturiers pour produire des vêtements plus rapidement qu'autrefois et en petites quantités. Par exemple, Benetton, en Europe, se concentre essentiellement sur ses activités de contrôle de qualité et près de 80 % de sa production est effectuée en sous-traitance dans le reste du continent (Fréry, 1999, 25). Regardons maintenant comment l'organisation du travail s'arrime à l'organisation de la production.

## 1.5. L'organisation du travail

Nous sommes devant une industrie à forte intensité de main-d'œuvre et la machine à coudre opérée par la même personne demeure l'équipement le plus répandu. La fragmentation de la production rend possible l'assemblage des pièces de matériel en un ensemble d'opérations successives ou simultanées dont l'arrangement spatial peut s'articuler en différents lieux (Grant, 1992, 224). La tendance des dernières années a accéléré la décentralisation des activités vers des sous-traitants et même vers les salariés à domicile dans le secteur du vêtement, pour dames en particulier. La production en manufactures peut donc s'effectuer sous différentes formes. La plus répandue est sans conteste l'organisation du travail traditionnelle ou l'assemblage progressif par paquet, chaque salarié complétant, par son opération, le paquet reçu du salarié précédent (Grant, 1992 ; Brossard, 1998). Née au début des années 1930, ce type de production n'a cessé de prendre de l'expansion jusqu'en 1990. D'après Brossard (1998), les études américaines les plus exhaustives estiment qu'aux États-Unis près de 80 % du volume d'assemblage était réalisé en 1992 grâce à cette forme d'organisation du travail.

Conformément aux principes tayloriens d'organisation scientifique du travail, ce dernier « est fondé sur une parcellisation poussée des tâches et une spécialisation des tâches des travailleuses » (Brossard, 1998, 408). Assises devant leur machine, elles ne font en général qu'une seule opération. Ce chercheur poursuit au sujet de l'agencement du travail :

---

<sup>4</sup> Ces données proviennent des comités paritaires maintenant disparus avec l'abrogation des décrets dont ils avaient auparavant la mission d'assurer le respect.

« les différents morceaux nécessaires à la confection d'un vêtement sont répartis en paquets d'un certain nombre d'unités, et circulent d'un poste à l'autre où chaque unité fait l'objet à chaque fois d'une opération précise » (1998, 408). Cette formule convient à la production de grandes séries de produits standardisés. De plus, cette formule a le désavantage de reposer sur des stockages élevés en cours de fabrication et d'imposer de longs délais pour la confection d'un vêtement en particulier (Brossard, 1998).

Sur un autre plan, il existe également au sein des manufactures, quoique de façon moins répandue, l'organisation du travail modulaire debout. Les opératrices y travaillent debout dans une cellule ayant généralement la forme d'un U (Brossard, 1998, 409; Abernathy et al, 1999, 168-172). Ainsi, dans sa forme la plus poussée, l'organisation modulaire implique une « intégration de toutes les composantes du processus de travail où les opératrices, formant un groupe autonome, confectionnent un vêtement au complet qui se trouve dès lors prêt à être expédié directement depuis la cellule même. » (Brossard, 409). Cette forme d'organisation du travail exige donc beaucoup de polyvalence. Elle n'est pas toutefois très répandue à cause des défis posés par la transition du mode traditionnel d'organisation du travail prévalant dans ce secteur à l'organisation modulaire debout. De plus, comme elle repose sur des principes de fonctionnement collectifs, « l'organisation modulaire debout représente un changement radical par rapport au mode dominant d'organisation du travail qui demeure, malgré quelques variations, très individualisé. » (407).

## 1.6. L'emploi et les conditions de travail

Les emplois dans le secteur de la fabrication de vêtements occupent une proportion plus importante de l'emploi dans le secteur manufacturier que pour les autres provinces<sup>5</sup>. Les données du dernier recensement indiquent de plus que la plus forte concentration professionnelle se retrouvait chez les opératrices de machine à coudre (41,5 %); cette proportion montant à 51,9 % si l'on regroupe tous les travailleurs conduisant une machine de fabrication.

Sur le plan de la rémunération, c'est dans l'industrie du vêtement où on trouve les salaires les plus bas du secteur manufacturier. Ainsi, en avril 2003, le taux horaire moyen pour le Québec dans l'industrie du vêtement était estimé à 11,39 \$ alors qu'il était de 17,36 \$ pour l'ensemble du secteur manufacturier, soit un ratio de 65.6 %<sup>6</sup>.

Essentiellement, les travailleurs de l'industrie sont en grande partie des femmes et sont très diversifiés sur le plan ethnique et racial. Les conditions de travail de ce milieu reflètent le

---

<sup>5</sup> Voir note 1.

<sup>6</sup> Statistique Canada, *Emploi, gains et durée du travail*, Catalogue no. 72-002-XIB, avril 2003. Ce taux inclut le travail supplémentaire. Le taux horaire dans les usines de tricotage de vêtement se situait à cette même date à 10,60 \$, soit 61 % du taux horaire moyen estimé dans l'ensemble du secteur manufacturier québécois.



caractère très compétitif du marché et des contraintes que celles-ci imposent aux parties lors de la négociation des conventions collectives.

### **1.7. L'industrie du vêtement pour hommes et l'introduction de nouvelles technologies**

Compte tenu de la question traitée dans notre recherche, cette dernière sous-section portera sur les particularités de l'industrie du vêtement pour hommes et de l'introduction de nouvelles technologies. Bien que nous ayons discuté partiellement de ce secteur de l'industrie, nous devons élaborer un peu plus sur des volets non traités jusqu'à maintenant et nécessaire à la compréhension de notre démarche.

Depuis plusieurs années, des segments entiers de l'industrie sont demeurés stables, comme c'est le cas notamment des jeans, des pantalons pour hommes, des sous-vêtements et des bas (Brossard, 1998). Ainsi, les conditions du marché et les caractéristiques du produit permettaient aux fabricants de vêtement pour hommes d'envisager de meilleurs rendements pour leurs investissements en technologie. D'après Statistiques Canada (2000), l'industrie du vêtement pour hommes a réussi à susciter des conditions favorables à l'innovation technologique et même à prévoir dans les conventions collectives des mesures correspondantes sur le plan de l'organisation du travail et des autres conditions de travail qui, comme nous le verrons un peu plus loin, ont requis la collaboration syndicale.

Dans l'ensemble, les investissements relatifs aux nouvelles technologies dans les entreprises manufacturières de vêtement pour hommes se concentrent dans les départements de design et de coupe, ainsi que dans les départements de pressage et de manutention. Les investissements ciblent donc les opérations au début et à la fin du processus de production. Les opérations d'assemblage font plus rarement l'objet d'investissements en nouvelles technologies. Ces opérations sont plus difficilement automatisables, car on doit travailler avec plusieurs variétés de tissus et de styles. Il y a donc encore une grande concentration d'employés qui travaillent dans ces départements.

Cependant, pour mieux comprendre l'avènement de la technologie dans ce secteur, il faut rappeler le contexte dans lequel l'industrie du vêtement pour hommes a évolué ces dernières années. Malgré les chiffres prometteurs que Statistique Canada a avancés pour l'avenir de ce secteur, celui-ci, comme les autres de l'industrie, est souvent qualifié comme étant en perte de vitesse. Comme nous l'expliquions en introduction, l'industrie a été secouée par des fermetures d'usines vers la fin des années 1980. De plus, l'accord de libre-échange nord-américain a ouvert les frontières et une compétition plus vive allait régner sur le marché.

Pour une période de temps difficile à déterminer, à cause du caractère turbulent et incertain du marché, les moments de crise pour l'industrie du vêtement semblaient, au moment de notre

enquête, être dissipés et le marché s'était stabilisé. Le syndicat, entre autres, a eu à repenser son rôle dans l'industrie et sa stratégie face à l'employeur. Quelle est sa vision de l'introduction des changements technologiques ? Doit-il participer avec l'employeur à l'élaboration d'un plan facilitant l'introduction de nouvelles technologies ? Comment doit-il exercer son influence comme représentant des travailleurs auprès de l'employeur afin d'entraver l'introduction de nouvelles technologies ?

On doit remonter à 1983 pour commencer à répondre à ces questions. Afin d'éviter que l'industrie s'effondre et que les fermetures d'usines se multiplient, le SVTI a décidé d'être proactif dans sa démarche en approchant les employeurs, ainsi qu'en consultant les employés, afin d'introduire dans la convention collective un article pour favoriser les investissements technologiques. Cette disposition de l'entente prévoit à la clause 6.19 que : « L'Union reconnaît le droit de l'Employeur d'installer de la machinerie nouvelle, d'introduire des changements dans ses techniques de fabrication ou des changements technologiques dans son usine. ». Cet article 6 comporte vingt-sept clauses sur les conditions de rémunération et la procédure d'introduction de telles transformations dans les milieux de travail. Un tel virage s'expliquait par la conscience des parties quant aux menaces externes qui planaient sur leur secteur et qui annonçaient faillites, fermetures et licenciements. Dans de telles conditions, les intérêts communs entre employeurs et employés priment sur les intérêts divergents.

La modernisation du parc technologique s'est effectuée seulement il y a quelques années. Ainsi, selon un répondant, le parc technologique était jusque-là au même niveau qu'il y a 25 ans. De plus, la taille de l'entreprise ne constitue pas automatiquement un facteur déterminant de la taille de ce parc. Ainsi, on peut voir une petite entreprise avec un parc technologique plus développé qu'une entreprise de grande taille. Comme la taille de l'entreprise ne constitue pas nécessairement une condition préalable à l'innovation technologique, des entreprises ont déployé plus que d'autres et ce, indépendamment de leur taille, des initiatives dans l'organisation de la production afin d'améliorer leur productivité et leur capacité concurrentielle. Tel que souligné plus haut, beaucoup d'opérations dans l'industrie du vêtement pour hommes s'exécutent encore manuellement, les opérations d'assemblage faisant peu l'objet d'investissements technologiques, même dans des usines à la fine pointe pour certaines activités.

Nous avons également constaté que les changements contextuels survenus dans l'industrie du vêtement ont amené les entreprises à apporter un certain nombre d'innovations. Ainsi, à la section précédente, nous avons vu que les entreprises utilisent peu l'organisation modulaire debout. Une des principales raisons avancées évoque que les entreprises ont des difficultés à passer du système traditionnel à l'organisation modulaire debout à cause de l'âge relativement avancé de la main-d'œuvre. C'est sans doute pourquoi Brossard (1998) propose d'intercaler une étape supplémentaire dans le processus d'adaptation des entreprises face aux changements survenus sur le marché du produit, à savoir l'organisation modulaire assise. Selon l'auteur, la variante assise de l'organisation modulaire de travail devrait être plus souvent utilisée, car elle

favorise moins de résistance aux changements de la part des opératrices lorsque l'employeur introduit le modulaire debout.

Tout en refusant de nous inscrire dans la thèse du déterminisme technologique, il faut reconnaître la présence de liens entre les nouvelles formes d'organisation du travail, les nouveaux modes de production et les nouvelles technologies. En ce sens, d'après nos répondants, le contexte extrêmement concurrentiel de l'industrie et les transformations rapides au niveau des innovations technologiques devraient amener les employeurs à embaucher et à développer une main-d'œuvre de plus en plus qualifiée et capable de s'adapter rapidement aux changements multiples qui confrontent l'industrie.

L'industrie du vêtement est constituée d'un fort contingent d'immigrants. À Montréal, par exemple, cela rend les relations du travail plus complexes étant donné la diversité ethnique de la main-d'oeuvre (FTQ-SVTI, 1999). Il faut donc prévoir une formation de base (français, anglais, mathématiques, informatique, etc.) à ces nouveaux arrivants, compte tenu qu'ils ne maîtrisent pas la langue officielle à l'oral et à l'écrit (Seward, 1990). Le SVTI a développé des programmes à cet égard avec un appui financier du gouvernement.

Ainsi, l'introduction de nouvelles technologies nécessite non seulement des compétences de base en lecture pour actionner la machinerie, mais elle nécessite certaines compétences en informatique. D'après les répondants rencontrés dans le cadre de la recherche, étant donné que les machines à coudre et les lignes de production s'automatisent, les employés devront se familiariser davantage avec les différentes composantes informatiques.

Puisque l'innovation technologique constitue la voie privilégiée empruntée par les entreprises qui ont le mieux réussi à se développer dans la turbulence d'un marché extrêmement concurrentiel, on doit certes s'interroger sur les conditions à mettre en place pour favoriser l'émergence et l'implantation des nouvelles technologies de production. On doit aussi se demander dans quelle mesure ces changements dans les outils de production s'accompagnent de transformations dans les rapports de production et dans l'organisation du travail.



## 2. MÉTHODOLOGIE

La plupart des chercheurs s'entendent pour souligner que la rentabilité des investissements technologiques croît avec des formes d'organisation du travail plus flexibles, moins tayloriennes, moins hiérarchisées et plus axées sur la responsabilisation et l'implication du salarié. Comme notre hypothèse suggère que les innovations technologiques ne s'accompagnent pas nécessairement d'innovations dans l'organisation du travail, nous avons donc choisi de cibler des milieux de travail reconnus comme ayant procédé dans les dernières années à des investissements significatifs dans les nouvelles technologies de production dans le secteur du vêtement pour hommes.

D'abord, afin de se familiariser avec le milieu de travail et les modes de production dans le secteur du vêtement pour hommes, des visites préalables ont été effectuées dans trois usines. En plus des entrevues et des visites d'usine, nous avons préalablement rencontré des porte-parole provinciaux de l'industrie et du syndicat afin de mettre en perspective historique et analytique les conditions d'introduction des innovations technologiques.

Un guide d'entrevue identique a servi d'outil pour interroger les gérants d'usine et les délégués syndicaux de chacune des neuf entreprises visitées par la suite. La compilation des résultats allait donc nous permettre de comparer les informations et les commentaires des répondants patronaux et les répondants syndicaux non seulement à l'intérieur d'un même établissement mais aussi d'un établissement à l'autre. Les entrevues, d'une durée d'une heure en moyenne, se sont déroulées durant la période estivale. Les points suivants ont été retenus à l'intérieur du guide d'entrevue et feront l'objet de la présentation des résultats dans la section suivante :

1. **L'entreprise** : nombre d'employés ;
2. **Le profil du personnel** : proportion de femmes, d'hommes, moyenne d'âge, niveau de scolarité, diversité ethnique, proportion d'employés par poste, proportion d'employés par poste par sexe ;
3. **Les produits** : produit unique ou diversifié, nature du ou des produits fabriqués, nombre d'unités par jour, petits et grands lots ;
4. **Les marchés** : pourcentage de marché au Canada, aux États-Unis, ailleurs ;
5. **La concurrence** : évaluation de son degré, son origine ;
6. **Les technologies utilisées** : nouvelles technologies, depuis combien de temps, conditions d'émergence, initiateur du changement, perspectives d'avenir ;
7. **Les impacts sur l'organisation du travail** : l'organisation de la production, nouvelles méthodes de travail, postes les plus touchés, impacts sur le nombre de postes touchés, impacts sur

l'interdépendance des fonctions, degré de polyvalence, modes de résolution de problèmes, encadrement vs autonomie ;

8. **Les impacts sur les conditions de travail** : critères d'embauche, création de nouvelles exigences, niveau de qualification, rémunération, changements aux horaires de travail, impact sur la cadence de production, impact sur le niveau de stress ;
9. **Les impacts sur le climat de travail** : description, degré de motivation, temps d'adaptation, frein ou motivation au développement du personnel, relations entre employés, syndicat, employeur, relations conflictuelles ou coopératives, rôle du syndicat, impact sur taux de roulement et taux d'absentéisme ;
10. **Les impacts de l'introduction de nouvelles technologies sur la production** : les coûts de production, le nombre d'unités, la qualité du produit, les délais de production, et la capacité concurrentielle ;
11. **La formation du personnel** : type de formation, sa fréquence, pendant ou en dehors des heures de travail, responsabilité de la formation, initiateur de programme de formation, financement ;
12. **Le bilan** : objectifs fixés vs résultats, rythme anticipé, bilan global ;
13. **Les perspectives d'avenir** : organisation du travail, productivité et nombre d'unités, nouveaux marchés et produits, position concurrentielle, importance de la formation.

Ainsi, en plus des entrevues, une visite de l'entreprise s'effectuait afin d'observer si les réponses obtenues correspondaient à la réalité de l'usine. De plus, une grille d'observation permettait à l'intervieweur d'aller chercher des informations additionnelles et d'ainsi mieux éclairer et contextualiser les réponses obtenues en entrevue ; cette grille visait à aller chercher des informations additionnelles sur l'organisation du travail, la production, les conditions de santé et de sécurité, la cadence de la production, les interactions entre les personnes, etc.

Nous avons pu rencontrer à l'usine les représentants identifiés de neuf entreprises innovantes afin de vérifier notre hypothèse sur les liens entre technologie, organisation du travail et rapports du travail. Il s'agit d'entreprises ayant toutes vécu des changements technologiques au cours des quelques années précédant immédiatement les entrevues.

Voici la liste anonyme des neuf entreprises analysées :

**TABLEAU 1**  
**Entreprises analysées**

<b>TAILLE DES ENTREPRISES</b>	<b>NOMBRE D'EMPLOYÉS</b>
	<b>Petites entreprises</b>
1	moins de 100.
2 et 3	entre 100 et 200.
4 et 5	entre 200 et 300.
	<b>Moyennes entreprises</b>
6 et 7	entre 300 et 400.
8	entre 600 et 700.
	<b>Grandes entreprises</b>
9	plus de 700.





### 3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Nous allons maintenant présenter les résultats des neuf entreprises étudiées en identifiant l'entreprise par son numéro. Notons que trois cohortes d'organisation ont été identifiées. Les cinq premières entreprises présentées sont dans la catégorie des « petites entreprises » (moins de 300 employés) ; les trois suivantes sont dans la « moyenne entreprise » (entre 300 et 700 employés) ; enfin la neuvième et dernière dans la « grande entreprise » (plus de 700 employés). Les résultats sont présentés pour chacune des entreprises en tenant compte de la structure des treize thèmes développés à l'intérieur du guide d'entrevue: main d'œuvre, produit et marché ; technologie utilisée; organisation du travail et la production ; conditions de travail, formation et relations du travail ; bilan et perspectives d'avenir.

#### 3.1. L'entreprise 1

##### 3.1.1. *Main-d'œuvre, produit et marché*

Cette entreprise, située en province, agit d'abord et surtout comme sous-traitant et marginalement comme manufacturier. Son personnel compte environ 95 employés, constitué de femmes à 95 %, tous francophones et dont la moyenne d'âge est d'environ 40 ans, et essentiellement composé d'opératrices de machines à coudre ayant une formation au niveau secondaire. L'entreprise éprouve toutefois de plus en plus de difficultés à recruter de la main-d'œuvre qualifiée dans la région et tente d'attirer des travailleurs de différentes ethnies qui seraient prêts à travailler en dehors de la région montréalaise.

Au niveau des produits, elle fabrique des pantalons d'uniformes, d'habits et de sport à un volume quotidien variant entre mille et deux mille unités par jour. L'entreprise peut fabriquer de petites et de longues séries, des lots de cinquante paires comme des lots de mille paires. En moyenne, le nombre de lots produits oscille entre cinq cents et mille paires.

Près des trois quarts de la production sont destinés à des clients américains, le reste à des clients canadiens. Le degré de concurrence ne semble pas très élevé, surtout depuis que l'entreprise a acheté un de ses anciens concurrents.

##### 3.1.2. *Technologie utilisée*

Au cours des années, et ce de façon continue, des équipements plus modernes ont été introduits dans l'usine et ont permis généralement de réduire le nombre d'opérations. Grâce à

l'achat récent d'une machine à surjeter, la doublure des pantalons se pose à la machine plutôt que manuellement. On a aussi ajouté une machine pour fabriquer des poches intérieures ; cet équipement sert à plier et à positionner le morceau de tissu qui constitue la poche intérieure du pantalon. On a également renouvelé ou remis en état les presses tout en introduisant de nouvelles méthodes de travail dans ce département. Finalement, l'entreprise a développé, il y a quelques années, un bras-robot qui a permis d'éliminer un mouvement répétitif lorsque la couturière terminait son opération.

Le rythme d'introduction des nouveaux équipements s'est accéléré depuis les deux dernières années. Un des principaux motifs à l'origine de cette initiative patronale concernait le nombre croissant d'accidents de travail et de maladies industrielles engendrées par les gestes répétitifs exécutés par les opératrices. La réduction du nombre de manipulations permet de livrer le produit plus rapidement et de permettre à une personne sans expérience de produire sans difficulté autant d'unités qu'une personne avec plus d'ancienneté. Les perspectives de renouveau technologique se dessinent encore surtout pour le département du pressage. L'entreprise juge toutefois que les machines à coudre ont besoin de rajeunissement et elle recherche des outils pour permettre de réduire les mouvements répétitifs ; le coût de ces outils est élevé et cela conduit l'entreprise à adopter une stratégie d'introduction progressive des innovations technologiques.

### *3.1.3. Impacts sur l'organisation du travail et la production*

Initialement, l'introduction des nouveaux équipements a perturbé les méthodes de travail et a généré des pertes de production puisque contremaîtres et employés devaient s'adapter aux nouveaux outils et se familiariser avec de nouvelles méthodes de travail. Celles-ci exigeaient des changements dans les techniques de manipulation pour éviter les mouvements répétitifs. Les postes les plus touchés concernent la couture puisque plusieurs opérations manuelles ont été éliminées et transférées à la machine, par exemple le bras-robot et la coupe de fil automatique.

L'introduction de nouvelles technologies n'a entraîné aucune coupure de postes. Elle a toutefois accru l'interdépendance des postes puisque, comme la cadence de la production a un peu augmenté, on doit par conséquent ajuster les activités du personnel afin d'assurer l'équilibre sur la ligne de production. Cette plus grande interdépendance ne s'est pas accompagnée d'une plus grande polyvalence dans les attributions des employés, qui sont par ailleurs « assez encadrés mais autonomes » puisqu'ils ont un nombre d'unités à produire mais qu'ils sont moins contraints quant à leur façon de produire leurs lots. Près de 80 % des salariés ne font qu'une seule opération. Le répondant patronal souhaiterait des employés plus polyvalents, mais il croit que les travailleurs tous payés à la pièce craignent qu'une plus grande polyvalence entraîne une baisse de salaire.

L'impact sur la production aura été limité. Les changements n'ont pas eu d'influence sur les coûts de production ou sur les délais de production, mais la qualité aurait connu une amélioration importante.

#### *3.1.4 Impacts sur les conditions de travail, la formation et les relations de travail*

Les changements ont eu peu d'impacts sur les conditions d'embauche et de dotation. Les nouveaux équipements n'ont pas modifié le niveau des exigences de qualification pour les emplois. On peut même ajouter que le nouvel environnement est moins exigeant en termes de dextérité. La rémunération comporte un taux de base identique pour tous alors que le reste de la rémunération varie selon le rendement individuel, soit à la pièce. Initialement, avec l'introduction des technologies, les employés ont reçu un salaire moyen pour la durée nécessaire de leur familiarisation avec le nouvel équipement jusqu'à ce qu'on ait établi le standard pour le taux à la pièce.

Une fois les craintes et les réticences initiales des travailleurs dissipées, le climat de travail s'est rétabli et le répondant patronal considère même que ses employés sont plus motivés qu'auparavant. Il n'est pas étonnant que nos interlocuteurs jugent positif le climat de travail. On considère même comme très bonnes les relations entre la direction et les délégués syndicaux et assez coopératives les relations entre le syndicat et l'entreprise. L'impact sur le climat de travail est jugé assez bon de part et d'autre. Enfin, les deux parties s'entendent pour dire que le rôle du syndicat n'a pas changé depuis l'introduction des nouveaux équipements, que le taux de roulement et le taux d'absentéisme n'ont pas changé depuis l'avènement de la technologie.

La formation des employés s'est faite essentiellement pendant une semaine même si les employés ont dû continuer à se familiariser sur une période de temps plus longue. Les personnes responsables de la formation sont les propriétaires, les mécaniciens, le directeur de la production et le préposé à la qualité, et parfois le fournisseur du nouvel équipement.

#### *3.1.5 Bilan et perspectives d'avenir*

La compagnie considère avoir atteint les objectifs fixés, même si elle souhaite que le rythme des changements s'accélère. Les répondants patronaux et syndicaux jugent que les innovations ont amélioré le travail des employés et éliminé une bonne part des mouvements répétitifs. Selon le répondant syndical, l'arrivée de nouveaux employés pourra favoriser la polyvalence et vaincre la réticence des employés habitués aux anciennes méthodes plus tayloriennes. C'est sans doute pourquoi la formation devra occuper une place plus importante au fur et à mesure que la direction introduira des nouvelles technologies et que les méthodes de travail se verront transformées de façon encore plus significative.

## 3.2. L'entreprise 2

### 3.2.1. *Main-d'œuvre, produit et marché*

On compte dans cet atelier montréalais un effectif de 120 employés et trois cadres. Le personnel est composé de 85 % de femmes et se concentre surtout dans la catégorie des 40-45 ans. Le niveau de scolarité est d'environ un secondaire cinq. On y trouve majoritairement des travailleurs provenant de plusieurs régions du monde, autres que le Canada, particulièrement d'Italie et d'Asie. Les femmes se retrouvent essentiellement dans les postes d'opératrices de machines à coudre et les hommes dans le département de coupe.

L'entreprise fabrique en petits lots des manteaux et des vestons à raison de 250 à 300 unités par jour ; la taille des lots varie principalement en fonction de la demande. Les pantalons sont fabriqués sur place mais ils sont assemblés par un sous-traitant. Les modèles produits, les choix de tissu et le niveau de qualité sont diversifiés. La demande provient à 90 % du marché canadien, le reste des États-Unis. La concurrence est jugée forte, d'où la nécessité de varier les styles si la compagnie veut survivre et se développer.

### 3.2.2. *Technologie utilisée*

L'entreprise a commencé à renouveler son parc technologique au début des années 1990 et l'introduction des machines les plus récentes datait de neuf mois au moment de l'entrevue : il s'agissait de nouvelles presses et d'une machine qui combinait deux opérations pour fabriquer des poches. On trouve également des machines à coudre avec des programmes informatiques intégrés.

Les principales raisons invoquées de part et d'autre sont la demande, la concurrence, la réduction des coûts et du temps de production et la crainte de voir l'usine fermer. Le répondant syndical rappelle que le syndicat avait accepté de négocier l'article mentionné plus haut de la convention collective, spécifiquement pour favoriser justement l'innovation technologique, renforcer la position concurrentielle de l'industrie et protéger les emplois et les conditions de travail.

### 3.2.3. *Impacts sur l'organisation du travail et sur la production*

Si le nombre de postes ne s'est pas vu affecté par l'introduction des nouveaux équipements, l'impact de ces derniers fut beaucoup plus significatif sur l'organisation du travail. La forme de production utilisée demeure par paquets et les employés travaillent à la chaîne, le travail en

modules ne semblant pas une voie envisagée à moyen terme par la direction. Toutefois, l'automatisation et le positionnement différent des pièces ont modifié les méthodes de travail. Les postes les plus affectés sont au pressage et ceux où la finition se faisait autrefois à la main. De plus, les employés sont considérés comme étant assez autonomes, et devenant de plus en plus polyvalents puisque la majorité d'entre eux exécutent maintenant plus d'une opération. Les employés n'ont toutefois pas vu croître leur degré d'autonomisation<sup>7</sup> dans le travail ; ils demeurent peu impliqués dans la résolution des problèmes dont la responsabilité relève des contremaîtres. Toutefois, les salariés jouissent d'un degré d'autonomie important dans le cadre de leur poste de travail et le niveau d'encadrement diminue considérablement au fur et à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience.

#### 3.2.4. *Impacts sur les conditions de travail, la formation et les relations de travail*

L'entreprise ne connaît pas de mises à pied depuis quelques années et la production a augmenté. Le répondant syndical ajoute même que le nombre d'emplois a augmenté au fur et à mesure des changements technologiques ; en effet on comptait 80 employés en 1986. On observe un impact sur les conditions de travail dans la mesure où cela a affecté les critères d'embauche, a augmenté les exigences et le niveau de stress des employés, du moins au début de l'implantation des innovations. Comme l'entreprise éprouve maintenant de plus en plus de difficultés à trouver du personnel compétent, elle a décidé de recourir à des technologies qui permettraient de déqualifier certaines opérations et d'embaucher du personnel moins qualifié pour effectuer des opérations de production.

Toutefois, l'entreprise cherche des employés qualifiés pour opérer des machines exigeant plus que de la simple manipulation, mais sollicitant des capacités d'analyse et de concentration. Il n'en demeure pas moins que, comme il est plus en plus difficile de trouver du personnel expérimenté, la compagnie se voit obligée d'investir plus de temps et d'argent dans la formation des nouveaux salariés, particulièrement pour qu'ils puissent opérer les nouveaux équipements. Si ces derniers exigent moins d'efforts physiques, ils en demandent plus au niveau des capacités analytiques et aussi au niveau de la dextérité manuelle, par exemple pour positionner correctement les pièces par rapport à la machine. La formation est surtout donnée par les contremaîtres pendant les heures de travail, mais la formation du personnel relève de la personne responsable du contrôle de la qualité. La déléguée syndicale trouve toutefois que la formation ne devrait pas se limiter à la seule personne qui opère habituellement une machine puisqu'on se retrouve avec le problème de remplacer le salarié absent.

Comme à beaucoup d'autres endroits dans l'industrie, la rémunération est versée à la pièce, sauf lorsque les gens commencent à travailler sur un nouvel équipement ; ils sont alors payés sur une base horaire tant qu'ils ne se sont pas suffisamment familiarisés avec ce dernier. Le

---

<sup>7</sup> C'est le terme proposé par le Grand dictionnaire terminologique de l'Office de la langue française pour traduire le mot anglais *empowerment*.

climat de travail est considéré assez bon et il s'est même amélioré depuis l'introduction plus significative des innovations technologiques. Les relations patronales-syndicales sont également considérées plutôt coopératives. Le rôle du syndicat, le taux de roulement et le taux d'absentéisme ne se sont pas modifiés suite à l'introduction de nouvelles technologies.

Les coûts de production sont restés les mêmes et le nombre d'unités produites n'a pas tellement changé, la demande du marché étant plus déterminante que la technologie dans ce dernier cas. L'introduction des nouveaux équipements a eu moins d'impact sur la réduction des délais de production que la mise en place de nouvelles méthodes de travail, comme le mode d'assemblage des vestons et la production juste à temps.

### *3.2.5. Bilan et perspectives d'avenir*

L'entreprise considère qu'elle a globalement rencontré les objectifs visés avec ses investissements et les changements apportés suivent le rythme souhaité. Tous s'entendent sur la nécessité de poursuivre dans la voie du renouvellement des équipements et des méthodes de production. On constate un degré d'optimisme non négligeable quant à l'autonomisation accrue des travailleurs, l'amélioration de la compétitivité de la compagnie et la pénétration plus importante du marché américain. La formation devra prendre une place encore plus importante et elle ne sera pas seulement de nature technique, puisqu'elle portera aussi sur le développement des habiletés relationnelles des salariés et de la formation de base en informatique, en mathématiques et en français.

## **3.3. L'entreprise 3**

### *3.3.1. Main-d'œuvre, produit et marché*

Cette organisation localisée à l'extérieur de la région métropolitaine agit surtout comme sous-traitant et emploie 165 personnes syndiquées, dont 80 % de femmes, fortement concentrées comme ailleurs dans les postes de couturière. La moyenne d'âge est d'environ quarante-cinq ans, et les employés ont à leur actif moins qu'un secondaire cinq. Le personnel est francophone à 80 %.

Le principal produit fabriqué par l'organisation est le pantalon. On y fabrique hebdomadairement entre sept et huit mille pantalons pour hommes de styles diversifiés. Les séries manufacturées peuvent varier de mille à dix mille en fonction des commandes qui proviennent à 90 % des États-Unis. Selon nos répondants, la concurrence est jugée très forte dans ce créneau de marché.

### 3.3.2. *Technologie utilisée*

L'introduction significative de nouvelles technologies remonte à huit ans avec l'installation d'un système de transport de pantalons sur rails. On a aussi introduit une machine qui permet de couper et de tailler des pièces beaucoup plus rapidement et beaucoup plus uniformément. Ces innovations ont fait passer de trois à soixante le nombre de styles de pantalon offerts aux clients. La pression des concurrents de même que les changements dans la demande pour de nouveaux modèles et de nouveaux tissus ont incité l'entreprise à mettre en place les conditions pour modifier les caractéristiques des produits et améliorer leur qualité.

### 3.3.3. *Impacts sur l'organisation du travail et la production*

L'impact sur l'organisation de la production et du travail a été significatif, surtout dans la réorganisation de la chaîne. Il y a eu des coupures de postes chez les coupeurs, par contre le système de rails a créé de nouveaux postes et les coupeurs ont été transférés à d'autres fonctions. Le nouvel équipement a entraîné des transformations dans l'aménagement des opérations ; ainsi, la pose des boutons a été déplacée afin d'éliminer les goulots d'étranglement et son déplacement en amont de la ligne de production a réduit le nombre de manipulations. Les systèmes introduits ont permis de réduire les efforts physiques des couturières et d'agrandir leur espace de travail puisque les pantalons se déplacent sur rails. On note également une baisse importante dans les délais de production. Nos répondants soulignent toutefois que la plus grande polyvalence observée chez les travailleurs n'est pas le résultat des nouvelles technologies mais plutôt du manque de travail. Les salariés ne sont pas plus impliqués qu'auparavant dans la résolution de problèmes de production, celle-ci demeurant la responsabilité des contremaîtres et de l'ingénieur.

Les coûts et les délais de production ont sensiblement diminué alors que la productivité a augmenté. Ainsi, une augmentation importante du nombre d'unités produites, de la qualité, et de la capacité concurrentielle a été constatée. L'entreprise dispose donc d'une plus grande capacité de production pour répondre à une demande qu'elle souhaite voir croître.

### 3.3.4. *Impacts sur les conditions de travail, la formation et les relations de travail*

Globalement le nombre de postes n'a pas été affecté par les changements apportés aux technologies de production puisque l'entreprise a maintenu le personnel en place. Même si les innovations furent introduites de façon graduelle, les employés ont ressenti beaucoup de stress au début, et ceci non pas à cause des nouveaux modes de production et du travail, mais à cause de l'impact appréhendé sur leur salaire basé sur un taux à la pièce. La situation s'est rétablie environ dans les trois mois de l'implantation du nouveau système. On observe toutefois une

cadence plus rapide de la production mais, selon le répondant patronal, la nouvelle organisation du travail exige des salariés moins de déplacements à effectuer.

On ne note aucun impact sur les critères d'embauche et de dotation, ni sur les exigences dans les qualifications du personnel. La formation continue à se donner à l'interne, sauf dans les cas où le représentant du fournisseur du nouvel équipement doit intervenir pour expliquer le fonctionnement de la machinerie.

Sur le plan du climat de travail, on dénote peu de changement. Les relations entre employeur, employés et syndicat sont demeurées bonnes tout comme la motivation du personnel. La répondante patronale constate une baisse dans le taux d'absentéisme depuis ces changements mais considère qu'il demeure assez élevé. Les relations patronales-syndicales sont qualifiées de très bonnes et apparaissent même cordiales.

### *3.3.5. Bilan et perspectives d'avenir*

Le bilan fait par les deux parties les amène à penser que ces changements et même d'autres à venir sont nécessaires à la survie de l'entreprise. Les prochaines transformations cibleront les départements de pressage et de couture avec l'achat de nouvelles machines à coudre avec des lasers de positionnement. Celles-ci devraient permettre de faire travailler plusieurs personnes moins expérimentées, alors que celles qui le sont plus pourront être transférées vers des postes plus stratégiques. On continuera à améliorer le système sur rails afin de diminuer les efforts physiques des opératrices. L'entreprise songe même à créer une école de formation compte tenu des problèmes de recrutement de main-d'œuvre qualifiée. On reconnaît que les salaires peu élevés et les conditions de travail difficiles ne rendent pas cette industrie attrayante pour les jeunes. On demeure assez optimiste sur l'avenir concurrentiel de l'entreprise, surtout si l'organisation investit plus dans la formation.

## **3.4. L'entreprise 4**

### *3.4.1. Main-d'œuvre, produit et marché*

Cette entreprise de l'extérieur de l'île de Montréal regroupe 235 employés et l'atelier visité assemble les pièces des produits. Son personnel est constitué largement de femmes, dont la scolarité moyenne est inférieure à un secondaire cinq, de francophones surtout, et où les femmes et les hommes sont concentrés respectivement dans les départements de couture et de pressage. On ne trouve pas de coupeurs puisque cette opération s'effectue dans un autre atelier de l'entreprise. L'âge moyen y est de quarante-cinq ans.



Le principal produit fabriqué est le veston présentant des coupes très diversifiées mais par petits lots et à raison de 600 à 800 unités par jour. Le premier marché de l'entreprise est le Canada (60 %) et le second les États-Unis (40 %); l'entreprise détiendrait 10 % du marché canadien. La concurrence est jugée forte à très forte, selon les deux parties.

### *3.4.2. Technologie utilisée*

L'innovation technologique s'est réalisée progressivement à partir du milieu des années 1980 puis s'est intensifiée, entre autres, au cours des dernières années par l'achat de nouvelles presses, de machines à coudre plus précises, à plusieurs cycles et automatisées qu'il suffit maintenant d'alimenter, et par l'implantation d'un système informatique qui permet de suivre et de mesurer chacune des opérations. On constate aussi des innovations sur le plan ergonomique avec l'achat de chaises pivotantes pour les opératrices afin de diminuer les risques d'accidents de travail. Le rythme des innovations est donc soutenu et s'exprime par un renouvellement constant du parc technologique. L'employeur a initié ces changements parce qu'ils sont nécessaires à la survie de l'entreprise et à sa capacité d'offrir des produits de qualité et de répondre à une demande accrue.

### *3.4.3. Impacts sur l'organisation du travail et la production*

Les répondants s'entendent pour dire que l'introduction de nouvelles technologies a occasionné une diminution assez importante des coûts et des délais de production de même qu'une hausse de la qualité et du nombre d'unités produites quotidiennement.

Ces innovations ont aussi un impact sur l'organisation du travail, par exemple sur les nouvelles méthodes de travail avec l'introduction de trois équipes de production modulaire ; celles-ci s'inscrivent dans la recherche de flexibilité et dans l'intention de l'entreprise de convertir tout l'atelier en unités modulaires et flexibles. Ces unités côtoient pour le moment des unités de production construites autour du modèle plus traditionnel. Le département le plus touché fut celui de la couture. Il y a maintenant plus de polyvalence chez les employés selon la partie syndicale et patronale. On se trouve donc devant des postes plus interdépendants occupés par des travailleurs plus autonomes, moins encadrés, compte tenu du rôle de chef d'équipe joué par un membre du module, le rôle du contremaître se limitant à la discipline.

Selon notre répondante syndicale, si les employés ont pu au début manifester des réticences face aux innovations, ils s'adaptent avec le temps et s'impliquent beaucoup par la suite, particulièrement en regard de la résolution des problèmes opérationnels.

#### 3.4.4. *Impacts sur les conditions de travail, la formation et les relations de travail*

Les changements technologiques ont eu très peu d'impact sur le nombre de postes, la représentante syndicale ajoutant que les nouvelles technologies tendent plus à en sauver et à en créer. Également, l'impact aurait été nul sur les critères d'embauche, de dotation et de promotion. Le répondant patronal souligne qu'il y a peu de main-d'œuvre disponible dans ce secteur et il ajoute qu'il peut même embaucher des travailleurs sans expérience qu'il s'engage à former. Lors de l'introduction d'un nouvel équipement, c'est d'abord un représentant du fournisseur qui vient expliquer le fonctionnement de la machine. Ensuite, même si le mécanicien de l'usine et la contremaîtresse peuvent participer, ce sont le directeur de l'usine et celui de la qualité qui agissent comme responsables de la formation. Selon nos répondants, l'entreprise donne deux sessions de formation par mois pendant les heures de travail et sur les lieux de travail, mais elle ne recourt pas à la formation externe. Tous s'entendent pour reconnaître que toutes ces innovations rehaussent le niveau des qualifications, que ce soit tant à l'égard de la capacité d'opérer les nouveaux équipements qu'à l'égard de la capacité de devenir polyvalent.

Selon les parties syndicale et patronale, les employés ont ressenti du stress au début mais celui-ci s'est estompé au fur et à mesure qu'ils prenaient de l'expérience. La cadence de la production aurait très peu augmenté.

Le climat de travail est jugé plus sain et agréable suite à l'introduction de nouvelles technologies, particulièrement au sein du personnel travaillant de façon modulaire où on observe un esprit d'équipe. Il ne faut toutefois pas négliger une période d'adaptation et d'apprentissage qui peut être longue. Même si la progression est plus lente que souhaitée, il n'en demeure pas moins que les employés travaillant dans les unités modulaires sont plus motivés ; c'est pourquoi, la direction a décidé de procéder par étapes et de ne pas éliminer le mode de production traditionnel en y recourant de façon parallèle.

Les relations entre employés, syndicat et employeur sont considérées de bonnes à très bonnes. Le syndicat ne considère pas que son rôle ait changé, tandis que l'employeur ajoute que ce rôle est appelé à se modifier au fur et à mesure des transformations dans l'organisation de la production et du travail. Nos répondants considèrent que les innovations n'ont pas eu d'impact sur le taux de roulement et le taux d'absentéisme.

Enfin, les employés ont été formés par la direction et les directeurs manufacturiers sur les heures de travail. Le bilan dressé par l'employeur, à ce jour, conclut que les objectifs ont été passablement atteints, alors que le syndicat considère qu'ils ont été pleinement atteints.

### 3.4.5. *Bilan et perspectives d'avenir*

Enfin, les deux parties sont d'accord sur les perspectives d'avenir et sont très optimistes. Les innovations technologiques et les changements dans les processus introduits au fil du temps ont permis à l'entreprise d'atteindre ses objectifs d'amélioration de sa productivité et de compétitivité. Le défi principal pour l'entreprise demeure celui de l'accélération du rythme des changements souhaités et ce, par la formation. L'employeur désirerait consacrer encore plus de temps à la formation, mais, comme celle-ci se donne pendant les heures de travail, on doit arrêter la production et les employés sont réticents à être formés en dehors des heures de travail.

Toutefois, tous conviennent que les changements ont bénéficié à tout le monde. La direction voudrait convertir d'ici les prochaines années toute la production en unités modulaires. L'entreprise projette de poursuivre ses investissements dans les modes productifs de pointe. Les répondants sont optimistes face à l'apport des technologies et à l'essor de l'entreprise et des emplois. La stratégie vise à mieux pénétrer premièrement le marché américain en offrant des produits spécialisés tels les vêtements de grande taille, et deuxièmement le marché canadien par la production de plus petits lots et par la diversification au niveau des coupes.

## 3.5. **L'entreprise 5**

### 3.5.1. *Main-d'œuvre, produit et marché*

Cette entreprise à l'extérieur de l'île de Montréal comprend plus de 240 employés syndiqués à son service. Plus des trois quarts de ceux-ci sont des femmes, francophones, et possédant moins d'un secondaire cinq. L'âge varie mais la grande majorité se situe entre 30 et 55 ans. Les femmes sont comme toujours concentrées dans le département de couture, et les hommes dans celui du pressage, bien qu'on remarque depuis un certain temps des femmes occuper le poste de presseuses. Le recrutement constitue un problème majeur pour la constitution d'une relève à cause de la mauvaise image projetée par l'industrie et la perception publique des conditions de travail qui y prévalent.

En ce qui a trait au produit, l'entreprise fabrique une variété de gammes de pantalons et de vestons, soit du tuxedo au veston sport, la demande et la production de pantalons s'étant toutefois accrues au cours des dernières années. La diversité et la complexité de la gamme des produits générés par l'entreprise allongent parfois la durée des opérations puisque les particularités de certains items, tels le tuxedo pour lequel l'entreprise détient presque un monopole, comporte plus de travail. Ainsi, on produit quotidiennement environ 500 vestons et entre 600 et 700 pantalons.

La capacité de production quotidienne atteint 3,000 unités mais l'évolution de la demande incite l'entreprise à se diriger vers de plus petites séries, à produire de plus en plus des lots sur mesure et ainsi offrir aux clients des délais de livraison plus courts.

D'après l'employeur, le Canada constitue le principal marché avec 60 % de l'ensemble, suivent les États-Unis avec 40 %. Le degré de concurrence est considéré de moyen à fort, notamment par le syndicat. L'employeur considère que la concurrence est plus forte qu'auparavant.

### *3.5.2. Technologie utilisée*

Les opérations de couture s'effectuent avec des machines à coudre qui datent de quinze ans et les autres opérations se font manuellement, y compris la gestion des flux et le transport des paquets. Pour la fabrication des pantalons on travaille par paquets tandis que pour les vestons, on travaille de façon unitaire, ce qui favorise des cycles de production beaucoup plus courts et qui permet de fonctionner avec un inventaire réduit.

L'entreprise a concentré ses investissements technologiques en 1996 dans le système informatique de conception et de dessin. Ceci a permis de simplifier les opérations puisque, une fois le patron informatisé et suite à une demande pour ce modèle par un client, on n'a qu'à repérer le modèle déjà contenu dans la mémoire de l'ordinateur ; ce processus instantané permet donc de produire et de livrer plus rapidement. Le propriétaire a également introduit une machine robot au département de la couture pour la pose d'épaulettes de vestons. L'arrivée des femmes dans des postes non traditionnels de presseuses a incité la compagnie à renouveler certains équipements lourds et désuets, particulièrement pour éviter les départs et les absences causés par les accidents et les maladies professionnelles.

On n'entrevoit pas d'autres innovations technologiques d'ici deux ans, probablement l'achat d'une machine de finition au pressage. Ces investissements seront déterminés par le volume de commandes et seront introduites aux endroits stratégiques où se situent les goulots d'étranglements.

### *3.5.3. Impacts sur l'organisation du travail et la production*

Selon l'employeur, les changements technologiques auraient eu un impact bénéfique sur l'organisation de la production alors que nos répondants syndicaux se montrent plus hésitants à conclure de la même façon. Toutefois, tous admettent qu'il y a eu des nouvelles méthodes de travail depuis, mais l'organisation du travail continue à s'effectuer en bonne partie par paquets.

Les postes qui ont pu être touchés par les nouveaux équipements se situent dans les départements de la coupe, de la gradation et du patronage<sup>8</sup> où une nouvelle machine a été introduite pour simplifier les premières étapes de la production. De plus, l'introduction de ces innovations a rendu les postes concernés plus interdépendants. Toutefois notre répondant patronal trouve que le personnel n'est pas encore suffisamment polyvalent ; il déplore une résistance de ce côté puisque les employés associent polyvalence avec surcharge de travail ; cette perception ne serait pas étrangère au fait qu'il arrive que les employés effectuent plus d'une opération lors de manque de personnel.

Les salariés ne sont pas impliqués dans des démarches conjointes de résolution de problèmes. L'employeur souhaiterait une telle implication de ses employés parce qu'il les juge les plus aptes à trouver des solutions aux problèmes opérationnels. La perception syndicale va dans le sens contraire puisqu'on ne croit pas retrouver dans la compagnie une attitude favorable à une telle approche ; les employés ne donnent pas leur opinion parce qu'ils ont l'impression qu'ils n'ont pas le droit de la donner. Les employés se sentiraient toutefois assez autonomes face à leur travail selon nos répondants syndicaux. L'employeur souhaite qu'ils le deviennent encore plus et considère qu'une minorité de son personnel manifeste une telle autonomie ; selon lui, le climat de travail ne favorise pas l'initiative des salariés.

L'implantation technologique n'a eu aucun impact sur les coûts de production et sur le nombre d'unités produites, et ce même si le temps de cycle a été réduit. Par contre, d'après le syndicat, il y a eu une augmentation importante d'unités produites par jour pour les pantalons et diminution assez importante pour les vestons ; selon l'employeur cette variation serait plus causée par les fluctuations dans la demande des clients que par une nouvelle technologie. L'entreprise continue à connaître un problème avec le contrôle de la qualité puisque celui-ci ne s'effectue pas pendant mais au terme du processus. On retrouve un inspecteur de qualité mais l'employeur souhaiterait que cette responsabilité soit intégrée aux tâches de tous les employés. Par contre, les délais de production sont très rapides et la compagnie surpasse ses concurrents de façon significative, mais les deux parties reconnaissent que cette performance est faiblement reliée à l'apport technologique.

#### *3.5.4. Impacts sur les conditions de travail, la formation et les relations de travail*

On observe que l'implantation de technologies n'a pas influencé les horaires de travail, la cadence de la production, les critères d'embauche, de promotion et de dotation, bien qu'on ait introduit quelques nouvelles exigences ; ainsi, l'introduction d'une nouvelle technologie comme le dessin assisté par ordinateur a pour effet de relever le niveau des qualifications. Comme dans la plupart des autres ateliers, l'entreprise éprouve de la difficulté à recruter une

---

<sup>8</sup> Par le patronage, on met au point un modèle sur une forme à partir d'une création sur dessin ou maquette. Le processus de gradation consiste à établir des patrons types, pour une fabrication en séries, correspondant à des tailles normalisées, d'après un patron de base. L'opération de coupe consiste à tailler la matière pour obtenir les pièces constitutives d'un vêtement (source : Office québécois de la langue française, *Grand dictionnaire terminologique 2001.*)

main-d'œuvre jeune, qualifiée et intéressée à travailler dans l'industrie du vêtement. On ne souligne, de plus, aucun cas de mise à pied.

Le niveau de stress ressenti par les employés ne provient pas des nouvelles technologies mais du climat de travail tendu non pas tellement entre le syndicat et l'employeur, mais entre les employés et l'entreprise. On note d'ailleurs beaucoup d'absentéisme pour épuisement professionnel et un roulement de personnel élevé.

Dans l'ensemble, les deux parties jugent les conditions de travail allant de satisfaisantes à très satisfaisantes. La rémunération est fixe dans l'organisation. Syndicat et patron estiment qu'il n'y pas eu d'impact sur le stress des salariés et peu sur la cadence sur la chaîne de production. Le climat de travail y est plutôt tendu mais nos répondants rappellent que les changements technologiques ne sont pas à l'origine de ce climat.

Le répondant patronal indique que les employés reçoivent un peu de formation durant les heures de travail au fur et à mesure qu'on modifie les appareils. Enfin, il y a eu un peu de formation durant les heures de travail selon la direction. Par contre, les représentantes syndicales rétorquent que leurs membres n'ont reçu aucune formation lors de l'introduction de la machine-robot et que la direction n'assigne personne comme responsable de la formation.

### 3.5.5. *Bilan et perspectives d'avenir*

Au niveau du bilan effectué, syndicat et employeur s'entendent sur le fait que le bilan de l'entreprise ne doit pas se faire en fonction des innovations technologiques puisque les objectifs de l'entreprise ne s'articulaient pas d'abord autour de celles-ci. Nos répondants notent que le rythme d'implantation a été atteint, bien que les buts visés ne l'aient pas été. On convient que, malgré le climat de travail tendu, l'introduction des changements technologiques n'a pas suscité de problèmes importants ou créé un sentiment d'insécurité chez le personnel.

Quant aux perspectives d'avenir, les parties sont très optimistes à l'égard de la productivité de l'entreprise, sa position concurrentielle et des perspectives d'élargissement des marchés. Il faudra par contre, selon tous nos répondants, accélérer le rythme des innovations technologiques puisqu'une bonne partie des équipements aurait besoin d'être remplacée et, en conséquence, on devra investir plus dans la formation du personnel et dans la mise en place de conditions propices à l'amélioration du climat de travail et de la motivation du personnel.

### **3.6. L'entreprise 6**

#### *3.6.1. Main-d'œuvre, produit et marché*

Cette entreprise hors de la région métropolitaine emploie entre 300 et 400 employés syndiqués et une vingtaine de cadres. Son personnel est composé de femmes surtout, ayant une moyenne d'âge autour de 35 ans, et ne possédant pas un diplôme terminal de niveau secondaire. La vaste majorité des employés sont des francophones, et les emplois sont concentrés dans des postes d'opérateur. Quant aux femmes, elles œuvrent dans le département de couture.

On y fabrique seulement des pantalons décontractés et non assortis à un veston, mais haut de gamme, pour hommes ; ainsi on retrouve cent cinquante styles de pantalons et on utilise plusieurs types de tissus. L'entreprise produit en moyenne 3,000 unités par jour. La production se fait par lots dont le volume peut contenir entre 300 et 500 paires de pantalons. On remarque toutefois depuis un certain temps une tendance à générer des lots plus petits. Toutes les opérations de coupe et de pressage s'effectuent dans un autre établissement de l'employeur.

Son marché se partage également entre le Canada et les États-Unis, ce dernier étant toutefois plus prometteur. La concurrence est considérée comme étant assez forte dans le créneau des pantalons haut de gamme. Les transformations au processus productif auraient fortement amélioré la capacité concurrentielle de l'entreprise puisque celle-ci a vu sa capacité de production fortement rehaussée.

#### *3.6.2. Technologie utilisée*

L'entreprise a introduit beaucoup de nouvelles technologies au cours des sept dernières années, et plus particulièrement au cours des derniers six mois précédant les entrevues. On a vu, par exemple, l'arrivée de machines automatisées et programmables pour la pose des doublures, les extensions et les rabats de pantalons. Des modifications de moindre envergure ont été apportées aux machines à coudre et aux presses pour éviter le marquage des tissus. Des yeux magiques ont été installés afin d'aider les salariés à mieux positionner les pièces de pantalons sur la machine. Finalement, de nouveaux différentiels aident les opératrices à effectuer de meilleurs plis au niveau de la couture extérieure. L'ensemble de ces équipements permet donc d'atteindre un degré de précision beaucoup plus élevé qu'auparavant.

Les conditions d'émergence de la technologie sont la croissance de la production et de la qualité du produit. Ces innovations ont permis au propriétaire de surpasser ses concurrents et de diversifier sa production. Ces transformations ont été initiées par le gérant de l'usine et le département technique. La prochaine innovation consiste en une machine automatique pour l'assemblage des entrejambes, une autre qui surpique les braguettes et finalement une autre qui

pose les parements et les poches arrière. Nos répondants croient que ces innovations simplifieront le travail des opératrices et faciliteront leur recrutement.

### *3.6.3. Impacts sur l'organisation du travail et la production*

L'implantation des nouveaux équipements a entraîné une réduction du nombre de postes mais les salariés affectés ont été réaffectés dans l'usine. Si l'introduction de nouvelles technologies a requis, au début, une certaine période d'adaptation et suscité des délais, l'entreprise a pu, par la suite, produire plus rapidement et en plus grande quantité. De plus, lorsqu'un employé s'absente, on peut le remplacer plus rapidement puisque plus d'employés sont familiers avec la technologie et que cette dernière a simplifié le processus, réduisant ainsi la probabilité d'un arrêt de la production. Les nouvelles méthodes de travail accompagnant le recours aux nouveaux équipements ont aussi solutionné des problèmes ergonomiques, notamment par la réduction du nombre de gestes répétitifs et l'élimination des certaines manipulations plus dangereuses.

Les commentaires sur les effets des transformations aux techniques de production suggèrent à la fois une réduction de la polyvalence puisque le nombre de manipulations a diminué, mais en même temps on nous dit que les nouveaux équipements créent des demi postes dont les titulaires sont logiquement plus polyvalents. On nous dit que près de 20 % du personnel effectue deux ou trois opérations. Finalement, les répondants reconnaissent que les employés sont moins encadrés qu'auparavant et qu'ils sont plus autonomes. Les salariés participent plus qu'auparavant au processus de résolution de problèmes de production.

Les coûts de production ont connu une baisse importante suite aux transformations technologiques. Tous s'entendent pour conclure que la qualité des produits s'est grandement améliorée ; le contrôle de la qualité est assuré par un département composé de six personnes ; de plus, on assure un tel contrôle à différents points de la ligne de production. On ne s'entend pas sur les effets des innovations sur les délais de production, la représentante syndicale croyant que ces délais ont augmenté alors que le répondant patronal conclut à une diminution importante.

### *3.6.4. Impacts sur les conditions de travail, la formation et les relations de travail*

Les transformations aux modes productifs ont abaissé le niveau des exigences des critères d'embauche et facilité le recrutement. Les opératrices qui obtiennent des scores plus faibles lors des examens de sélection se retrouvent dans des catégories inférieures et sont affectées à des machines automatisées. Toutefois, le passage d'un employé à une ligne de production haut de gamme est valorisant et perçu comme une promotion. Notre répondant patronal croit que les nouvelles technologies ont abaissé le niveau des qualifications exigées alors que notre



répondante syndicale opine que cela dépend des opérations puisque, selon elle, la production haut de gamme exige plus de qualifications.

Le mode de rémunération est demeuré à la pièce, sauf durant la période de familiarisation avec les nouveaux équipements au cours de laquelle le salarié est payé sur une base horaire. Si la cadence de la production se trouva ralentie au moment de l'introduction, celle-ci a atteint un rythme un peu plus rapide qu'auparavant ; le niveau de stress des salariés connut une hausse au début, mais nos répondants considèrent qu'il a disparu au fur et à mesure que les employés devenaient plus familiers avec les nouvelles méthodes de travail et les nouveaux équipements.

L'entreprise a implanté une école de couture sur les lieux de travail. Les employés ont eu droit à la formation sur les lieux de travail, et ce graduellement et sur une période d'un mois. Celle-ci a été dispensée par le département technique. Le bilan fait par les deux parties est, somme toute, positif quant aux objectifs atteints. Les perspectives d'avenir sont considérées comme étant optimistes et la formation est jugée très importante pour l'avenir concurrentiel de l'entreprise.

L'employeur juge que le climat de travail est demeuré le même depuis l'arrivée des nouvelles machines, tandis que le syndicat estime que, malgré que les gens soient généralement confiants quant aux perspectives d'avenir, il persiste une certaine incertitude à l'égard des salaires et des postes ; compte tenu du mode de rémunération à la pièce par exemple, certains craignent que les nouvelles technologies leur fassent perdre de l'argent. Ainsi, il existe une période d'adaptation et d'apprivoisement des changements pouvant varier, selon les opérations, de quatre à huit semaines. On ne note aucun impact sur l'absentéisme ou sur le taux de roulement du personnel. Nos répondants considèrent que les relations entre employés, employeur et syndicat sont considérées comme bonnes et même très bonnes, et marquées par la coopération.

### *3.6.5. Bilan et perspectives d'avenir*

Les objectifs recherchés avec les innovations technologiques ont été atteints et ces dernières ont été introduites au rythme espéré. On s'entend sur la nécessité et la pertinence de ces transformations même si, au début, le syndicat a eu l'impression d'une certaine désorganisation temporaire au niveau de la production. Les répondants sont donc assez optimistes. Toutefois, le répondant patronal souhaite poursuivre l'automatisation de la production puisque, selon lui, la nouvelle génération de travailleurs n'a pas les mêmes talents et la même endurance que la précédente. Comme la production a déjà augmenté significativement et que l'entreprise se préoccupe de maintenir la qualité de celle-ci, on est optimiste sur les perspectives d'expansion des marchés malgré le caractère « féroce » de la concurrence. On convient de l'importance encore accrue de la formation dans cette perspective de développement de l'entreprise et des emplois.

### **3.7. L'entreprise 7**

#### *3.7.1. Main-d'œuvre, produit et marché*

Cette compagnie montréalaise compte entre 300 et 350 personnes. Le personnel est composé de femmes dans une proportion de 70 %. Les travailleurs possèdent en général moins d'un secondaire. Dans cette usine, on compte pas moins de 30 ethnies et les francophones sont en minorité. Comme ailleurs dans l'industrie, on retrouve les femmes essentiellement dans le département de couture, et les hommes dans ceux du pressage et de la coupe. Notre répondante patronale déplore d'ailleurs l'absence de relève puisque les jeunes restent plus longtemps à l'école et ne sont pas du tout attirés par les emplois dans l'industrie du vêtement, la relève se situe donc du côté d'une main-d'œuvre immigrante et moins scolarisée.

Cette usine fabrique des produits uniques pour le marché du veston et du pantalon dans le créneau haut de gamme. Elle produit au moins dix styles et utilise des tissus variés. Elle génère en moyenne 300 à 350 unités par jour pour les vestons, et environ 350 pour les pantalons, et ce en petits lots la plupart du temps. Les exportations vers le États-Unis occupent la plus grosse part de leur marché. C'est aussi vers ce pays et non vers le Canada qu'il faut se retourner pour trouver des concurrents qui fabriquent des produits de même qualité.

#### *3.7.2. Technologie utilisée*

L'introduction de nouvelles technologies y constitue un processus régulier. Ainsi, lors des entrevues et de la visite de l'usine, la direction venait d'installer une machine de coupe automatique pour augmenter la rapidité d'exécution et la qualité du produit. De nouvelles presses s'y ajoutaient et des machines fabriquant automatiquement des boutonnères étaient à l'essai.

Ces initiatives patronales s'inspirent des idées et des tendances observées par les membres de la direction lors de leur participation à des expositions internationales. Si la transformation la plus déterminante est survenue avec l'introduction d'une machine de coupe automatique, notre répondante croit que d'autres innovations apparaîtront dans les départements de couture et de pressage.

#### *3.7.3. Impacts sur l'organisation du travail et la production*

L'apport de la technologie a eu des impacts sur l'organisation de la production, sur la qualité de la production elle-même et sur la rapidité d'exécution d'abord, mais aussi sur le temps

d'apprentissage et le nombre de postes. Ainsi, alors qu'on retrouvait il y a quinze ans six personnes sur un même poste de travail, on retrouve une seule personne aujourd'hui beaucoup plus polyvalente pour produire le même nombre d'unités grâce aux nouveaux équipements. Il n'y a pas eu toutefois de mises à pied, sauf quelques-unes au département de la coupe, puisque les salariés étaient réaffectés dans d'autres départements. Le secteur le plus touché par la réorganisation de la production est donc celui de la coupe. Alors qu'on coupait autrefois manuellement, plusieurs nouvelles opérations se font automatiquement et impliquent de nouvelles méthodes de travail. On se retrouve donc dans une situation où ces nouvelles méthodes côtoient les méthodes plus traditionnelles, particulièrement au niveau de la finition à la main. Les nouvelles machines ont permis de réduire le nombre de manipulations et de gestes répétitifs.

L'organisation du travail est de type par paquet et on a deux chaînes de production, l'une pour les pantalons et l'autre pour les vestons. La très grande majorité des salariés sont payés sur une base horaire alors que les autres employés au département de la finition et du nettoyage sont payés à la pièce. Dans cette usine, il y a eu de nouvelles méthodes de travail et les postes les plus touchés ont été dans le département de coupe. Même si les salariés sont devenus plus polyvalents, le degré d'encadrement demeure important et, enfin, le niveau de polyvalence chez les employés a augmenté sensiblement. Nos répondantes conviennent que la cadence de la production s'est accélérée, particulièrement au département de la coupe.

On assiste, depuis l'introduction des nouvelles technologies, à une baisse des coûts de production. De plus, il y aurait eu une augmentation importante du nombre d'unités produites. On remarque une amélioration de la qualité, particulièrement à l'égard des boutons. Ces transformations auraient donc permis à l'entreprise d'améliorer sa capacité concurrentielle.

#### *3.7.4. Impacts sur les conditions de travail, la formation et les relations de travail*

Si notre répondante patronale considère que les changements technologiques n'ont pas affecté les critères d'embauche, la représentante syndicale considère que la compagnie engage maintenant des gens avec moins de dextérité et d'expérience qu'auparavant. Par contre, les deux répondantes concluent que de nouvelles exigences sont apparues, notamment au niveau de la programmation informatique, et que les employés répondent à ces exigences de façon satisfaisante. L'évaluation de l'impact sur les conditions de travail est satisfaisante selon eux. Il y a eu impact sur la cadence également. Le niveau de stress est revenu à la normale une fois terminée la période d'implantation des transformations.

Selon la déléguée syndicale, les employés jugent que les nouvelles technologies facilitent leur travail, apprécient ces changements et rehaussent leur motivation. Toutefois, les coupeurs âgés de plus de cinquante ans n'acceptent pas facilement de s'adapter au nouvel équipement et aux nouvelles méthodes de travail. Les deux répondants jugent que le climat de travail varie en

fonction des départements. Toutefois on qualifie d'assez bonnes et d'assez coopératives les relations du travail au sein de l'organisation. Pour la déléguée syndicale, le syndicat devait s'adapter lui aussi aux transformations compte tenu de l'importance de sa mission à l'égard du développement et de la protection des emplois et des conditions de travail.

Ces modifications aux modes de production nécessitent le plus souvent une période d'apprentissage et d'adaptation pour le personnel concerné. Ceci implique une période de formation dont la nature et la durée varient selon le type d'opération et la technologie utilisée. On note que cette formation fut dispensée par un représentant du fournisseur pendant les heures de travail.

### *3.7.5. Bilan et perspectives d'avenir*

L'entreprise a atteint ses objectifs par rapport à ceux qu'elle s'était fixée avec les dernières acquisitions. Toutefois, le renouvellement du parc technologique constitue un processus évolutif et continu et il suit le rythme anticipé. Les deux répondants tracent donc un bilan positif de l'opération, notamment quant à la réduction de la charge de travail et des tâches plus monotones et répétitives.

On observe un optimisme quant au volume de production et à l'amélioration de la productivité, tant au niveau de la qualité qu'au niveau des délais de livraison. Nos répondantes croient que le libre-échange favorisera l'ouverture de nouveaux marchés et l'émergence de nouveaux styles de pantalons et de vestons. La compagnie est bien outillée pour s'adapter et pour répondre aux nouvelles tendances dans la mode. Dans ce contexte, non seulement la formation technique mais aussi la formation de base tiennent donc une place très importante dans l'essor de l'entreprise.

## **3.8. L'entreprise 8**

### *3.8.1. Main-d'œuvre, produit et marché*

Cette entreprise de Montréal regroupe entre 650 et 700 employés. On dénombre 75 % de femmes, avec une moyenne d'âge de 40 ans et un niveau de scolarité inférieur à un secondaire cinq. De plus, on dénote plusieurs ethnies et comme ailleurs, les femmes sont concentrées dans le département de couture et les hommes dans le pressage.

L'usine fabrique par grands lots des vestons et des pantalons, à raison de 6,000 unités produites par semaine. Les trois quarts de cette production sont exportés vers le marché

américain et l'entreprise détiendrait près de 10 % du marché canadien dans son créneau. La concurrence est assez forte, particulièrement des pays européens.

### 3.8.2. *Technologie utilisée*

L'entreprise a initié au début des années 1990 son processus d'innovation technologique dans la salle de coupe pour ensuite implanter de nouvelles presses et de nouvelles machines à coudre. Il faut rechercher du côté de la demande l'élément déclencheur de ces transformations puisqu'il s'agissait pour l'entreprise de pouvoir mieux répondre à la demande et demeurer compétitif. Les autres motifs invoqués pour ces investissements renvoient à l'amélioration de la qualité, la recherche de flexibilité et la transformation des postes de travail. La compagnie recourt aux technologies de pointe disponibles mais elle continue à explorer à l'échelle mondiale les moyens d'améliorer son parc technologique. Notre interlocuteur patronal souligne que des concurrents en République tchèque profitent de bas coûts de main d'œuvre pour investir dans des technologies de pointe et créer une pression sur des entreprises comme la sienne.

### 3.8.3. *Impacts sur l'organisation du travail et la production*

Nos répondants s'accordent pour dire que l'objectif de réduction des coûts de production a été atteint et que le nombre d'unités générées de même que leur qualité ont augmenté de façon importante. Notre répondant patronal rappelle que, même si le département de la qualité intervient pour chaque opération et à la fin du processus de production, chaque travailleur demeure responsable de la qualité de son travail. Même si l'entreprise n'a pas modifié son mode de contrôle de la qualité, les nouvelles technologies ont permis une baisse significative du taux de rejet.

L'implantation des nouveaux équipements ne semble pas avoir suscité d'impacts significatifs sur l'organisation de la production. On considère de plus que le processus s'est déroulé sans difficultés et n'a pas suscité de mises à pied importantes puisque les transformations survenaient en même temps que des prises de retraite planifiées. Une fois les craintes initiales des employés dissipées, on constate que l'impact ne porta pas d'abord sur le nombre de postes, puisqu'il y a plus d'employés qu'avant, mais sur les méthodes de travail. Par exemple, le transport des pièces suit maintenant un système de rails, facilitant ainsi la tâche des employés qui n'ont plus à charroyer de lourds paquets. Par contre, on constate que les postes de coupeurs et de presseurs ont été affectés, et certains d'entre eux furent affectés à de nouvelles machines. Avant l'arrivée du nouvel équipement le salarié devait demeurer devant la même machine durant toute sa journée de travail, alors que maintenant plus de la moitié d'entre eux connaissent plus d'un poste de travail et sont devenus en conséquence plus flexibles.

Les changements n'ont pas affecté les critères d'embauche, mais notre répondant patronal souligne quand même que cette machinerie exige de nouvelles habiletés, par exemple le recours aux ordinateurs ; il ajoute que les salariés se sont adaptés de façon satisfaisante et qu'il y a plus de promotions qu'auparavant, notamment au poste de contremaître. Par contre, on ne s'entend pas sur l'existence d'une déqualification à un certain niveau, puisque notre répondant patronal considère que la programmation des nouveaux équipements a éliminé des interventions qui exigeaient certaines habiletés alors que le répondant syndical conclut que l'informatisation accrue des opérations a relevé le niveau des exigences et des qualifications du personnel.

On retrouve une certaine ambivalence chez nos répondants lorsqu'il s'agit d'évaluer le degré d'autonomie des employés dans l'organisation de leur travail. Nos répondants patronaux jugent que, tout en étant encadrés, les employés savent ce qu'ils ont à faire et jouissent d'un degré d'autonomie suffisant. Du côté syndical, on juge serré le niveau d'encadrement des travailleurs même si on considère que la compagnie reçoit bien leurs idées et se préoccupe de leur implication.

#### *3.8.4. Impacts sur les conditions de travail, la formation et les relations de travail*

L'implantation des nouvelles technologies a eu peu d'impacts sur le nombre d'emplois puisque les quelques postes coupés ont rapidement été compensés avec l'ajout de postes accompagnant l'augmentation de la production. Les quelques employés mis à pied furent rappelés et on compte maintenant plus de postes qu'avant l'introduction des nouvelles technologies. On ne voit non plus aucun impact sur les taux de roulement et d'absentéisme parmi le personnel.

La cadence de la production s'est accélérée avec ces innovations puisque les nouvelles machines sont plus rapides et aussi plus précises. Par ailleurs, les opérations sont moins dures physiquement et on n'observe aucune hausse du niveau de stress, sauf lors des premières semaines.

Nos répondants considèrent que le travail est maintenant mieux organisé, que les salariés travaillent de façon plus motivée, surtout à cause de la réduction de l'effort physique, et qu'on assiste à moins de « chicanes » qu'auparavant. On qualifie de bon le climat de travail et de coopératives les relations patronales-syndicales. Le répondant patronal reconnaît que le syndicat a déployé beaucoup d'initiatives pour encourager la modernisation de la production et pour assurer l'avenir de l'usine et des emplois. Notre répondant syndical ajoute que, à la lumière de l'expérience des autres ateliers qui ont fermé faute de ne pas avoir su prendre le virage technologique, des relations basées sur la coopération avec l'employeur sont plus appropriées et plus rentables que des relations basées sur l'affrontement.

Finalement, on nous souligne que la formation s'effectue durant les heures de travail et elle est assumée par le gérant général et le contremaître. Notons qu'il n'y a pas nécessairement une activité de formation pour chaque innovation technologique, cela dépend de la nature des opérations. Ajoutons que le SVTI offre à ses membres des cours en informatique, mathématiques et de langues afin de leur permettre de s'adapter aux nouveaux équipements et techniques de production.

### *3.8.5. Bilan et perspectives d'avenir*

On ne s'étonnera pas que les parties concluent que les objectifs d'amélioration de la productivité et de la capacité concurrentielle de l'entreprise soient considérés comme atteints par nos répondants. L'impact sur la production a été significatif, notamment en ce qui concerne la réduction des coûts de celle-ci. Les investissements dans les innovations technologiques ont permis l'amélioration de la capacité concurrentielle de la compagnie par une hausse de trente pour cent du nombre de clients. Les délais de production ont également connu une baisse notable. Ainsi, dans la salle de coupe, un modèle qui pouvait exiger huit heures pour la taille en nécessite maintenant une seule ! L'optimisme est donc de rigueur tant par rapport à la position de l'entreprise sur le marché que par rapport au développement des emplois et à la qualité du climat de travail.

L'entreprise considère son parc industriel à la fine pointe de la technologie et n'envisage pas à court terme d'innovations majeures. Toutefois, les représentants de l'organisation explorent toujours les possibilités d'amélioration des instruments et des techniques de production, d'où l'importance à accorder à la formation du personnel. Ils ajoutent qu'ils cherchent toujours à percer dans de nouveaux marchés, particulièrement en Russie et en Angleterre.

## **3.9. L'entreprise 9**

### *3.9.1. Main-d'œuvre, produit et marché*

Cette entreprise montréalaise emploie dans ses rangs plus de 900 travailleurs répartis dans plus de quarante ethnies différentes, particulièrement provenant d'Italie, du Portugal et d'Asie. En grande partie ce sont des femmes à plus de 75 %, qui ont en moyenne 40 ans et qui n'ont pas terminé un diplôme secondaire. Le mode de distribution sexuelle des occupations observé ailleurs se reproduit ici avec sa concentration de femmes dans le département de couture et d'hommes dans les départements de pressage et de coupe.

Le produit fabriqué est unique et composé de vestons et de pantalons assortis qu'on peut classer dans le créneau du milieu de gamme. L'entreprise n'offre que trois styles pour les

vestons et quinze pour les pantalons, ce qui lui permet de produire de grandes séries. Ainsi, pour les pantalons, on parle d'une production quotidienne entre 4,000 et 4,500 unités, tandis que pour les vestons on parle de 2,400 unités.

Cette entreprise approvisionne 115 magasins à travers le Canada et près du quart de sa marchandise se retrouve aux États-Unis. Selon notre interlocuteur patronal, l'entreprise détiendrait 20 % du marché canadien. Les autres manufacturiers canadiens dans ce créneau ne présentent pas une forte concurrence. La menace provient toutefois des pays à bas coûts de main d'œuvre.

### 3.9.2. *Technologie utilisée*

Poursuivant une stratégie d'implantation progressive des innovations technologiques, l'entreprise investit de façon continue dans de nouvelles technologies depuis la fin des années 1990. En plus de la recherche de l'amélioration de la productivité et de la qualité des produits, un des principaux motifs conduisant à ces investissements tire sa source dans le manque de personnel qualifié. Un des motifs invoqué par les dirigeants de l'entreprise pour introduire par étapes les nouveaux équipements renvoie à la nécessité pour le personnel de s'adapter à ceux-ci de façon à réaliser et à réussir une intégration complète des changements technologiques et humains dans le cheminement du processus de production.

On a complètement automatisé la salle de coupe et les départements de pressage et de coupe ont également connu des changements à ce niveau. Le gérant de l'usine indique que des machines robotisées font beaucoup de travail autrefois assumé par les coupeurs et les presseurs. L'entreprise a aussi installé un nouveau système de rails au département de l'expédition. Les représentants de l'entreprise visitent des foires internationales de même que des usines de vêtement à l'étranger afin d'identifier des équipements et des techniques de production qui vont leur permettre de maintenir et de poursuivre la modernisation du parc technologique. On veut pallier au problème du recrutement de travailleurs qualifiés par des robots qui réduiront les besoins de recrutement.

### 3.9.3. *Impacts sur l'organisation du travail et la production*

Les répondants conviennent que les innovations mentionnées ont eu un impact sur l'organisation de la production et du travail. Compte tenu du mode d'implantation progressive des nouveaux modes de production, on voit deux modes de production opérer en parallèle, l'ancien et le nouveau, l'ancien disparaissant au fur et à mesure que les salariés sont suffisamment familiers avec la nouvelle machinerie. Par exemple, il a fallu de quatre à cinq mois au personnel pour s'adapter à la machine Gerber introduite dans la salle de coupe avant que celle-ci devienne pleinement opérationnelle.



Notre interlocuteur syndical décèle chez ses membres une certaine résistance aux changements et souligne la nécessité d'une certaine période avant que les employés s'adaptent et acceptent pleinement les transformations, d'où le choix d'une approche étagée dans le processus d'innovation.

On considère que les nouvelles technologies ont non seulement modifié les méthodes de travail mais elles ont aussi simplifié et facilité le travail des salariés. Le type de production demeure par lots et on n'observe pas du tout une plus grande polyvalence dans l'exécution des opérations ; le gérant de l'usine ajoute que seule une minorité d'employés peut effectuer plus d'une opération. Nos deux répondants conviennent toutefois que la direction manifeste de l'ouverture à l'égard des suggestions des employés et les écoute effectivement lorsqu'ils proposent des solutions à des problèmes d'organisation du travail. Ils ajoutent finalement que la compagnie leur laisse beaucoup d'autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches puisqu'elle fonctionne avec un nombre très réduit de cadres.

Quant à la production comme telle, ses coûts ont chuté de façon assez importante et le nombre d'unités générées à l'heure a augmenté encore plus au cours des dernières années d'innovations. Les transformations ont aussi permis d'améliorer la qualité des produits. Tout comme dans d'autres ateliers, le contrôle de la qualité s'exerce tout au long de la chaîne de production et au terme du processus; il existe un département de la qualité mais on nous rappelle que chaque employé est responsable de la qualité de son travail. L'entreprise n'a pas perdu une seule journée de production dans le cadre de l'implantation des changements technologiques puisque le gérant de l'usine considère que la compagnie a d'excellents mécaniciens et qu'elle avait planifié le recours à des machines additionnelles pour pallier aux difficultés éventuelles. Les deux répondants concluent en constatant que ces innovations ont fortement amélioré la capacité concurrentielle de l'entreprise.

#### *3.9.4. Impacts sur les conditions de travail, la formation et les relations de travail*

Les innovations technologiques n'ont eu aucun impact sur la rémunération qui demeure à taux fixe ni sur les horaires de travail. Par contre, les taux de roulement et d'absentéisme sont restés les mêmes. Le nouveau mode de manipulation des pièces plus simple a permis de mieux prévenir les accidents de travail. On nous souligne que l'entreprise a un très bon dossier à ce niveau et qu'elle est très sensibilisée à l'importance de la sécurité du travail et de l'ergonomie.

Sur le strict plan de l'emploi, on souligne de part et d'autre qu'il y a eu très peu de coupures de postes. L'implantation de nouvelles technologies n'a pas eu de conséquence sur les critères d'embauche, de dotation ou de promotion. L'employeur souligne toutefois que les changements technologiques, en simplifiant le travail, ont baissé le niveau des qualifications requises. Le syndicat ajoute que certaines opérations exigent cependant plus de qualifications

puisque le travailleur doit opérer avec des appareils informatisés, en comprendre le fonctionnement et savoir changer les programmes selon les exigences de la production.

On convient que la cadence de cette dernière a augmenté et cela a rendu le travail plus stressant au début, mais on s'entend pour constater que le niveau de stress a depuis baissé. Une fois le niveau de stress réduit, les employés se font aux changements et les deux répondants observent une hausse de motivation.

La période d'adaptation dépend d'ailleurs de la nature des opérations et des modifications apportées. Cela a un impact sur la formation requise. Les employés ont reçu une formation sur les heures de travail dispensée par le contremaître et le responsable de la qualité pendant environ un à deux mois. Le gérant de l'usine croit qu'il faut compter une période minimale de quatre semaines pour que les employés maîtrisent suffisamment une nouvelle technologie. L'entreprise exprime son ouverture à l'égard du temps requis pour la formation et considère que celle-ci représente une source de motivation pour le personnel. Notre interlocuteur syndical croit que le temps nécessaire à la formation et à l'adaptation est plus long et dépend du nouvel équipement et il en évalue à deux ou trois mois la durée moyenne appropriée.

Dans ces conditions, les deux parties se déclarent satisfaites du climat de travail de même que des relations patronales-syndicales sont qualifiées de coopératives, particulièrement depuis le début du processus de transformation technologique. Conscient de sa responsabilité vis-à-vis de la protection des emplois, le syndicat doit sensibiliser ses membres aux conditions favorables au développement de leur entreprise.

### *3.9.5. Bilan et perspectives d'avenir*

La direction juge avoir rencontré les objectifs recherchés par le renouvellement de son parc technologique et les deux répondants conviennent que les changements suivent le rythme anticipé. On constate l'accord complet du syndicat sur le recours aux technologies de pointe qui permettent à leur employeur de maintenir et d'améliorer sa capacité concurrentielle. Tel que mentionné plus haut, l'entreprise a bien l'intention de poursuivre dans sa poussée innovatrice. Tant que les choix de l'entreprise n'entraînent pas de pertes d'emplois et permettent de maintenir les mêmes conditions générales de travail, le syndicat va continuer à appuyer dans sa démarche.

On devine à partir de ce qui précède que les parties envisagent avec optimisme le futur de l'entreprise, des emplois et de l'organisation du travail. On voit l'entreprise se développer non pas dans de nouveaux produits ou même dans de nouveaux marchés, mais à l'intérieur du marché actuel en y occupant une place encore plus large et, comme le déclare le représentant syndical : « On va battre la concurrence ! ». Finalement, l'importance de la formation va

continuer de croître puisque c'est une des principales sources de la réussite de l'implantation technologique.



## **4. ANALYSE ET DISCUSSION**

Dans cette partie, nous discuterons des résultats présentés dans la section précédente. Nous reprendrons les thèmes qui ont fait l'objet du guide d'entrevue, soit : le profil du personnel, les produits, les marchés, la concurrence, les technologies utilisées, les impacts sur l'organisation du travail, les conditions de travail, sur le climat de travail, sur la production, la formation, le bilan et les perspectives d'avenir. Nous serons donc en mesure de broser un tableau de la situation générale des neuf entreprises sollicitées de l'industrie du vêtement pour hommes, et d'évaluer l'impact sur l'organisation du travail depuis l'avènement de nouvelles technologies.

### **4.1. Le personnel**

Pour l'ensemble des neuf usines étudiées qui, rappelons-le, étaient de tailles différentes (petites, moyennes et grandes entreprises), la main-d'œuvre est constituée à plus de 75 % de femmes. Celles-ci sont concentrées presque exclusivement dans le département de couture. En fait, cela vient confirmer les observations de Statistiques Canada (2000) et du SVTI-FTQ (1999) à l'effet que la main-d'œuvre dans cette industrie est composée largement de femmes et d'une minorité d'hommes. En outre, nous n'avons jamais vu dans les neuf entreprises visitées une proportion de femmes inférieure à ce pourcentage.

Les entrevues nous ont aussi permis de voir que les hommes ne formaient jamais plus du quart du contingent de travailleurs de ces usines. Ils se retrouvent pour la plupart dans les départements de coupe et de pressage, bien qu'en entrevue, quelques dirigeants nous ont mentionné être ouverts aux changements. Car, il faut le dire, de puissants stéréotypes persistent dans les corps d'emploi dans cette industrie. Par exemple, le département de coupe demeure un bastion d'hommes, alors que le département de couture est celui traditionnellement réservé aux femmes.

Dès lors, avec l'accroissement de la technologie et une certaine ouverture d'esprit tant de la part de la partie syndicale que patronale, on peut penser que les femmes occuperont une place de plus en plus grande dans les départements de coupe et de pressage dans le futur, et les hommes dans le département de couture. La progression de la technologie permettra donc des changements radicaux dans la conception des postes de travail, de sorte qu'une femme pourra très bien effectuer un travail que certains jugent encore aujourd'hui trop difficile pour elle sur le plan physique.

Un autre aspect que nous avons observé à travers les entrevues et qui se dégage comme une seconde constante concerne le vieillissement de la main-d'œuvre dans cette industrie. De fait, il est très rare où l'on n'a pu remarquer une entreprise comptant une proportion importante de salariés de moins de 35 ans. Ceci n'est pas surprenant compte tenu du peu d'attrait que

présente cette industrie pour les plus jeunes, particulièrement chez les francophones qui trouvent que les salaires sont bas (Statistiques Canada, 2000). Cela vient donc confirmer une tendance qui devrait se poursuivre au cours des prochaines années, à savoir un désintérêt des jeunes pour cette industrie. L'ensemble de nos répondants a souligné le problème de la relève de la main-d'œuvre dans l'industrie et de l'image négative associée aux conditions de travail du milieu et à la perception de ce dernier comme secteur vétuste ou même en voie de disparition.

Brossard (2000) souligne également qu'une des raisons pour lesquelles les entreprises ont de la difficulté à modifier leur organisation du travail, par exemple passer du système traditionnel par paquet au modulaire debout, provient du fait que très souvent la main-d'œuvre est vieillissante dans l'industrie du vêtement. En fait, selon l'auteur, celle-ci serait d'emblée réfractaire aux changements, notamment parce qu'elle ne veut pas travailler debout à cause de son âge parfois avancé. Comme le reflète notre recherche, l'utilisation de la production modulaire demeure marginale.

Cela étant dit, il y aurait quand même une relève dans l'industrie sur l'île de Montréal du côté de la main-d'œuvre immigrante pour qui le travail dans ce secteur représente souvent une des rares opportunités d'emploi ; les travailleurs de l'industrie y sont majoritairement des immigrants. À l'extérieur de Montréal, les travailleurs sont toutefois majoritairement francophones. Selon les réponses obtenues en entrevues en dehors de la région métropolitaine, il y aurait une pénurie de main-d'œuvre, particulièrement à cause de la faible présence immigrante. Selon ces résultats, cela vient confirmer ceux de la SVTI-FTQ (1999) à l'effet que la proportion immigrante de la main-d'œuvre sur l'île de Montréal est supérieure à 75 % dans l'industrie du vêtement. Comme l'indique Seward (1990), il faudra tenir compte de plus en plus de cette dimension dans l'élaboration de programme de formation en entreprises au Canada, car les immigrants arrivent ici avec de moins en moins de connaissances de base des langues officielles. Rappelons le rôle du SVTI dans la formation linguistique et informatique.

#### **4.2. Les produits, le marché et la concurrence**

Puisque les entreprises visitées proviennent toutes de l'industrie du vêtement pour hommes, les produits fabriqués sont des pantalons et des vestons. Certaines d'entre elles fabriquent un ou l'autre, d'autres produisent les deux. La croyance selon laquelle les petites entreprises doivent s'adapter rapidement à la demande tend à se confirmer après la réalisation de ces entrevues auprès des employeurs. On constate que les entreprises qui sont de petite taille et de taille moyenne peuvent offrir à leurs clients un produit diversifié au niveau des styles, des coupes et des tissus. En outre, puisqu'elles peuvent produire en plus petits lots, elles réussissent donc plus facilement à répondre aux différentes demandes du marché.

Quant aux grandes entreprises, elles offrent un produit plus unique. Le nombre d'unités fabriquées est tellement grand, que le nombre de styles doit être limité si ces entreprises veulent faire des profits. La taille de l'entreprise ne constitue pas nécessairement le facteur déterminant dans la décision d'investir dans de nouvelles technologies. Les variations du niveau de productivité en fonction de la taille de l'entreprise dépendraient plus d'abord des ressources technologiques utilisées par l'entreprise et du niveau de qualité des produits. Ce mouvement de diversification des produits, particulièrement dans les entreprises petites et moyennes, vient aussi confirmer deux tendances lourdes observées dans la recherche. La première voulant que les demandes en vêtement s'accroissent plus rapidement qu'autrefois, notamment à cause de l'augmentation des saisons (Brossard, 2000) ; l'autre par l'importance grandissante du nombre de petites entreprises dans l'industrie (Grant, 2000).

Notre recherche nous a permis de constater l'importance de l'exportation aux États-Unis; une seule entreprise étudiée n'exportait pratiquement pas vers ce pays, puisqu'elle consacrait ses ressources à approvisionner une chaîne canadienne de magasins. Ces données viennent donc confirmer que les manufacturiers canadiens se sont trouvés de nouveaux créneaux qui n'ont pas encore été touchés par les pays en voie de développement, à savoir les marchés moyen et haut de gamme. Comme le rapporte Statistiques Canada, nos voisins du Sud apprécient beaucoup les produits canadiens, particulièrement à cause de la faiblesse du dollar, mais aussi pour des raisons de rapidité de livraison.

Comme nous l'indiquions en introduction, la concurrence est toujours intense dans l'industrie du vêtement, notamment à cause de l'explosion des échanges internationaux, l'arrivée des traités de libre échange sur le continent nord-américain, et par extension par l'apport des nouveaux pays en développement (Asie du sud-est) dans le créneau du vêtement bas de gamme (Grant, 2000). Toutefois, on peut penser que la concurrence accrue des compétiteurs mexicains et américains ont poussé les manufacturiers canadiens à introduire de nouvelles technologies, et surtout à accroître leur exportation afin d'assurer leur survie. Cette conscience des pressions externes représente probablement le facteur le plus influent pour comprendre le comportement de tous les acteurs au sein de l'entreprise dans l'élaboration et la mise en place de pratiques favorables à l'amélioration de la compétitivité et au développement de l'emploi.

### **4.3. Les technologies utilisées**

Toutes les entreprises que nous avons visitées avaient implanté des nouvelles technologies, cette condition étant un préalable pour la participation à notre enquête. Parmi les raisons invoquées le plus souvent tant par la partie syndicale que patronale qui ont amené l'usine vers ces changements, on trouve l'amélioration de la qualité des produits, la pression concurrentielle, et l'augmentation des unités produites à l'heure et la réduction des coûts. Dans l'ensemble, on peut affirmer que le facteur concurrence et la crainte de vivre une fermeture d'usine sont les motifs communs les plus évoqués par nos répondants patronaux et syndicaux pour justifier et appuyer l'émergence et l'implantation des innovations technologiques.

Si le degré élevé des réactions positives suite à l'implantation de nouvelles technologies demeure un peu surprenant à première vue, l'examen des conditions d'émergence de ces innovations indiquent que si elles furent initiées par l'employeur, elles n'en étaient pas moins souhaitées par les employés et encouragées par leur syndicat. C'est plutôt l'absence d'innovations technologiques que leur implantation qui constitue une source d'inquiétudes pour ces derniers. La partie syndicale est motivée par l'introduction de nouvelles technologies puisque selon elle, quand la direction décide d'effectuer de tels changements, cela veut dire que le niveau de production est bon et que la demande est là. Ceci s'explique sans doute par l'exposition plus élevée de l'industrie du vêtement à la concurrence mondiale et que, dans ces conditions, la résistance syndicale aux changements technologiques est non seulement moins élevée qu'ailleurs, mais le syndicat souhaite et favorise la modernisation du processus de production. Une telle orientation ne peut que renforcer sa légitimité comme représentant crédible des travailleurs auprès de l'employeur.

Les innovations observées dans nos neuf entreprises ont toutes été initiées d'abord par la direction des usines dans tous les cas étudiés ; toutefois, le syndicat avait été consulté au préalable quand les entreprises voulaient introduire de nouvelles technologies. Nous avons ici une autre indication que, malgré que l'introduction de changements technologiques demeure un droit de gérance (Hébert et al, 2003, 221-228), les intérêts de l'entreprise et des salariés convergent objectivement dans la mesure où le syndicat reconnaît que l'emploi de ses membres dépend du succès de l'employeur sur le marché.

Les changements majeurs effectués dans les usines concernent surtout les départements de coupe et de pressage dans la plupart des entreprises. Cela rejoint le constat fait par Statistiques Canada à l'effet que les changements technologiques dans l'industrie de vêtement pour hommes se sont faits notamment dans les départements de design, de coupe, du pressage et de la manutention.

#### **4.4. Les impacts sur l'organisation du travail**

On serait porté à croire que l'introduction de nouvelles technologies implique nécessairement certaines résistances aux changements. La variable « impact sur le niveau de stress » nous donne une bonne indication du stress vécu par les employés. Ainsi, huit entreprises sur neuf ont affirmé que leurs employés ont subi un stress au début de la phase d'implantation, mais que cela s'était replacé et avait diminué par la suite. Dans toutes les entreprises étudiées, la résistance aux changements s'est manifestée au début du processus de changement organisationnel. On peut donc en conclure que la résistance aux changements tient davantage au fait que les employés ont peur de perdre leur emploi ou du moins leur capacité de continuer à l'exécuter. Le peu de mises à pied dans les entreprises visitées, suite à l'introduction de nouvelles technologies, peut expliquer la faible résistance aux transformations évoquées.



Comme nous le mentionnions auparavant, une fois la période d'instabilité dépassée, les employeurs s'aperçoivent que les changements en valaient la peine. Par exemple, il devient maintenant plus facile de remplacer un employé quand il est absent.

Néanmoins, ce sont les postes de coupeur qui ont été le plus touchés. Rares sont les entreprises qui ont dû mettre à pied des employés, mais celles qui ont dû le faire, ont replacé les quelques salariés affectés ou ceux-ci ont pris une retraite planifiée. De plus, les entreprises qui ont introduit un système de rails ont également dû couper dans des postes de manutentionnaires, mais on en a créé de nouveaux pour ces derniers puisque avec le nouveau système de rail, on a désormais besoin d'employés pour accrocher les pantalons et les vestons. L'impact relativement limité des mises à pied suite à l'introduction de nouvelles technologies démontre bien encore une fois l'implication du syndicat dans cette cause afin d'assurer la survie de l'industrie, et par conséquent la préservation des emplois de ses membres.

L'introduction de nouvelles technologies a un impact certain sur l'organisation du travail mais pas nécessairement dans le sens de la modernisation des rapports sociaux de travail telle une plus grande autonomie des salariés, la dé-taylorisation des tâches et la mise en place d'équipes de travail modulaires. Ainsi, nous nous sommes interrogés sur la relation entre l'introduction de nouvelles technologies et les méthodes de travail. L'introduction de nouvelles technologies entraîne-t-elle de nouvelles méthodes de travail ? Les nouvelles technologies ont souvent l'avantage de réduire le nombre de mouvements effectués par l'opérateur et d'éliminer les mouvements répétitifs plutôt que de créer de nouvelles méthodes de travail. En un sens, on peut penser que le syndicat croyait pouvoir influencer la partie patronale dès le début de l'introduction de nouvelles technologies dans la mesure où il avait des préoccupations qui touchaient directement les conditions de travail de ses membres au niveau de la santé et de la sécurité. Comme nous avons pu le constater, ces changements ont amené une simplification des processus et donc une diminution des mouvements, et en général une amélioration des conditions en santé et en sécurité du travail.

Par contre, pour certaines entreprises, l'introduction de nouvelles technologies a entraîné des changements dans la manipulation des pièces de tissus, pour d'autres, la séquence des opérations a changé. On a vu qu'une entreprise peut introduire la production modulaire en parallèle avec la production traditionnelle par lots, et ce dans le cadre d'une stratégie étagée de modernisation des modes de production ; la production modulaire, dans ce cas, est complémentaire à l'introduction de nouvelles technologies. Notre enquête nous a permis d'observer que cette forme de production est peu répandue dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec et ce, malgré les retombées positives que ce type de production est supposé générer.

Nous nous demandons également dans quelle mesure l'introduction de nouvelles technologies est synonyme d'interdépendance des postes ? On a donc voulu savoir si le fait qu'il y ait des changements d'ordre technologique a eu des impacts sur la séquence et l'ordonnement de la production. Plusieurs types d'impacts ont été relevés suite à l'introduction de nouvelles

technologies. Par exemple, le plus fréquent est la création de goulots d'étranglement, c'est-à-dire lorsque, sur certaines opérations de la chaîne de production, des travailleurs se retrouvent avec un surplus de travail et d'autres avec moins. Cela ralentit la production et oblige l'employeur à rééquilibrer la chaîne de production. Cet exemple nous rappelle à quel point les travailleurs n'ont pas eu à se développer dans le cadre du travail d'équipe, principe fondant l'organisation modulaire du travail.

Afin de parer à cette lacune, le modulaire debout ou assis pourrait être une avenue prometteuse compte tenu de la notion de polyvalence dans les tâches et d'une plus grande harmonisation entre celles-ci. Une fois qu'une ouvrière a terminé sa tâche, elle doit aller aider sa collègue à terminer le sien (Brossard, 1998). Tout cela dans un souci de travail d'équipe et de résultats. De plus, nous l'avons vu avec le goulot d'étranglement, l'introduction de nouvelles technologies a un impact sur l'interdépendance des postes et également implique une certaine polyvalence dans les tâches. Également, comme le mode de rémunération à la pièce favorise le travail individuel, celui-ci pourrait être revu en fonction d'une rémunération plus globale visant la productivité en équipes.

L'interdépendance et la polyvalence des employés étant reliées, nous avons donc cherché à savoir si l'introduction de nouvelles technologies avait un impact sur le degré de polyvalence des employés. Généralement, l'employeur et le syndicat affirment que cela a amené plus de polyvalence dans les tâches, si ce n'est que par la fusion d'anciennes fonctions. On estime que les employés deviennent plus polyvalents et apprennent plus d'une opération quand il manque d'ouvrage à leur poste ; ceux-ci doivent aller aider leurs collègues dans ce cas.

Lorsque les employés sont en mesure d'exécuter plus d'une opération, cela permet d'éviter des temps morts au niveau de la production ; cela permet également de remplacer plus facilement un employé qui s'absente et d'un point ergonomique, les employés qui effectuent plus d'une opération dans la journée varient leurs mouvements manuels, réduisant ainsi les probabilités d'accidents de travail. Il reste malgré cela un certain nombre d'employés et d'employeurs qui sont réticents à introduire plus de polyvalence dans les tâches. Les premiers à cause du salaire. En effet, ils ont peur de perdre de l'argent car ils sont payés à la pièce. La minorité d'employeurs qui ne croit pas réellement à la polyvalence dans les tâches entretient une conception plus taylorienne, c'est-à-dire où chaque employé travaille pour soi sur la ligne de production.

D'après les entrevues que nous avons réalisées et l'examen des écrits que nous avons parcourus, nous devons tenir compte d'une période de transition dans laquelle les employés et les employeurs deviendront plus conscients de l'importance de la polyvalence. À l'instar des travaux de Brossard (1998), qui suggère un passage du système traditionnel au modulaire debout en intercalant un phase transitoire, c'est-à-dire le modulaire assis, les entreprises de par leurs valeurs organisationnelles et les caractéristiques de leur main-d'œuvre ne peuvent modifier leur organisation du travail du jour au lendemain. Dans ce contexte, on peut comprendre les entreprises qui fonctionnent depuis des générations avec le système

traditionnel de ne pas vouloir introduire la polyvalence dans les tâches. Force est de constater qu'avec l'arrivée d'une main-d'œuvre plus jeune, l'intégration de la polyvalence dans les usines pourrait être plus facile. Aussi, comme l'innovation technologique constitue une condition de survie, les acteurs de l'industrie devront tendre vers une réorganisation plus significative de leur organisation du travail afin de rentabiliser au maximum les possibilités des nouvelles technologies, donc d'adopter le mode d'organisation du travail le plus susceptible de maximiser les possibilités de la technologie en place.

#### **4.5. Les impacts sur les conditions de travail et le climat de travail**

L'introduction de nouvelles technologies crée-t-elle de nouvelles exigences pour les employés ? On pourrait penser que oui à priori, car l'introduction de nouvelles technologies implique souvent des connaissances plus avancées en informatique à titre d'exemple. Selon ce que nous avons pu observer, le niveau d'exigence varie d'après le type de technologie qui a été introduit. Les opinions sur le niveau des exigences peuvent toutefois contraster en fonction des départements puisque certains d'entre eux n'ont pas été touchés. Cependant, tous s'entendent pour dire que des changements de cet ordre nécessitent des exigences approfondies, et ce davantage au niveau analytique que physique. Même si la majorité des répondants conviennent que les innovations se sont généralement accompagnées d'une plus grande polyvalence dans les fonctions assumées par le personnel, certains répondants ont évoqué que, lorsque c'est possible, ils investissent dans des équipements plus faciles à manipuler et moins exigeants sur le plan des qualifications ; ils ajoutent que, compte tenu des difficultés de renouvellement de la main-d'œuvre dans l'industrie du vêtement, il s'agit d'une voie facilitant le recrutement et la sélection de nouveaux salariés.

L'introduction de nouvelles technologies a eu des impacts sur le niveau de stress des employés, mais également sur le climat de travail. Un climat positif représente d'ailleurs une des conditions gagnantes pour la rentabilisation des investissements technologiques. L'ensemble de nos répondants qualifie d'ailleurs généralement le climat de travail de relativement bon. En revanche, dans l'entreprise où le climat est moins bon, la situation semble reliée non pas aux innovations technologiques, mais à des relations de travail déjà difficiles avant l'arrivée de ces changements. Encore, il semble que la polyvalence dans les tâches amène donc une plus grande satisfaction au travail, car les employés ne travaillent plus en vase clos. Cela est également perceptible au niveau de la motivation. Ainsi, la majorité des personnes rencontrées s'entendent pour dire que l'introduction de nouvelles technologies a eu un impact positif sur la motivation des employés et aucun effet sur le roulement du personnel ou l'absentéisme qui auraient pu exprimer des formes de résistance aux changements technologiques. Le taux de roulement plus élevé se situe surtout chez les jeunes francophones qui, pour des motifs étrangers aux changements technologiques, ne s'intéressent aux emplois dans l'industrie du vêtement.

Enfin, nous nous sommes demandés si le rôle du syndicat avait changé. Dans l'ensemble il n'y a pas eu de modification significative au rôle du syndicat. On constate que, comme il était dans son intérêt de le faire, le syndicat a collaboré avec l'entreprise pour favoriser l'émergence et la mise en place des innovations dans le processus de production. Ceci concorde avec nos propos (Grant, 1995) selon lesquels les syndicats ne voient pas plus les changements organisationnels comme un frein à l'évolution des conditions de travail de leurs membres.

#### **4.6. Les impacts sur la production**

L'introduction de nouvelles technologies a eu des impacts non seulement sur les employés, mais également sur la production. L'un des buts de l'employeur avec ces changements organisationnels est d'augmenter sa production. Les réponses les plus souvent observées sont à l'effet que l'introduction de nouvelles technologies vise également à réduire les coûts de production, à augmenter le nombre d'unités produites et la qualité des produits. Or, la majorité des employés semblent dire que les coûts de production ont baissé. La qualité des produits a augmenté, et le nombre d'unités produites aussi. Dans l'ensemble, on peut conclure des réponses obtenues que ces objectifs ont été généralement atteints.

Conformément au mode d'organisation taylorien, le contrôle de la qualité s'effectue généralement à l'intérieur de l'entreprise par des personnes assignées spécifiquement à cette tâche. Par contre, nous avons été à même de constater à quel point les employés étaient soucieux de la qualité. Au niveau des délais de production, certaines entreprises ont mentionné qu'il n'y avait pas eu de réduction de temps, cependant, nous devons considérer que ces réponses ont été obtenues dans des usines où la technologie venait de faire son entrée.

#### **4.7. La formation**

Tous les employeurs et tous les employés ont affirmé que les employés reçoivent de la formation lors de l'introduction des nouvelles technologies. La formation constitue effectivement une étape importante dans l'implantation de changement technologique. Ceci s'inscrit dans le courant déjà identifié par McMullen sur la proportion grandissante des travailleurs canadiens utilisant les technologies informatiques (1991) et, en conséquence, les besoins croissants de formation à cet égard dans les entreprises. Plus précisément, la formation, dans les milieux de travail observés ici, s'effectue toujours sur les heures de travail et est dispensée par les contremaîtres, les ingénieurs et la direction. De plus, compte tenu de la rareté de la main-d'œuvre, certaines entreprises ont créé leur propre école de formation.

Comme les immigrants constituent un bassin de main-d'œuvre important pour l'industrie, essentiellement dans l'île de Montréal, la formation de ces nouveaux arrivants qui ne maîtrisent pas la langue française et qui n'ont jamais touché à un ordinateur (Seward, 1990)

devient un enjeu important. Tous nos répondants ont insisté sur l'importance de la formation dans les milieux de travail sur l'île de Montréal comme à l'extérieur de celle-ci, et ce indépendamment de la citoyenneté. Même le SVTI a voulu répondre à ce besoin en offrant des cours de base en informatique, en mathématiques et en langues à ses membres afin que ces derniers puissent travailler plus facilement avec les nouvelles technologies. La formation semble donc être un incontournable afin d'introduire des changements de cette nature dans l'entreprise et réduire le niveau de stress des employés, car ceux-ci sont alors mieux préparés.

En somme, après avoir effectué ces entrevues, nous pouvons dire que les entreprises, les syndicats et les employés accordent une grande importance à la formation. De plus, tous considèrent que la place accordée à la formation dans les années à venir va s'accroître. Le contexte commercial et économique continue à inciter employeurs et syndicats à collaborer afin d'assurer la survie de l'industrie dans un monde où les frontières commerciales ne sont plus que virtuelles.

#### **4.8. Le bilan et perspectives d'avenir**

Le bilan global des représentants syndicaux et des employeurs face à l'introduction de nouvelles technologies a été positif et celle-ci s'est réalisée avec l'appui du syndicat et de ses membres. Tous s'entendent pour dire que ces changements ont été une condition sine qua non à la survie de l'industrie. Pour la plupart, les objectifs ont été atteints et le rythme d'implantation des changements également. La grande perspective d'avenir s'ouvre sur la poursuite de la percée du marché américain. Nos répondants soulignent qu'ils aimeraient être davantage présents dans ce marché lucratif. Finalement, on peut affirmer que la clause 6 de la convention collective aura aidé les acteurs à adopter des pratiques favorables à l'industrie et à ses emplois. Finalement, un des autres principaux défis sur le plan des ressources humaines sera la mise en place de conditions pour l'attraction et la rétention d'une main-d'œuvre plus jeune, et ce en tenant compte de l'environnement externe auquel l'industrie du vêtement est confrontée.



## CONCLUSION

Notre hypothèse initiale de recherche suggérait que l'introduction des nouvelles technologies, tout en pouvant transformer substantiellement le mode productif, ne s'accompagne pas nécessairement d'une « modernisation » de l'organisation des rapports sociaux de production. Plus spécifiquement, cette idée implique qu'une entreprise peut d'une part être innovatrice sur le plan technologique, mais d'autre part maintenir la prédominance des formes tayloriennes d'organisation du travail. Par contre, une telle approche ne favorise pas la meilleure rentabilisation des investissements dans les innovations technologiques puisque, comme nous le rappelions au début de ce texte, cette dernière croît avec des formes organisationnelles plus flexibles, des modes décisionnels plus décentralisés et, en conséquence, une plus grande responsabilisation et autonomie des travailleurs.

Les entreprises étudiées ici sont représentatives de celles qui ont pris le virage technologique et qui ont adopté des stratégies proactives de développement de marché. Les changements apportés se sont réalisés dans un cadre de collaboration patronale-syndicale, avec comme toile de fond les préoccupations des acteurs axées sur la survie de l'entreprise et des emplois. En plus des défis du marché et des pressions concurrentielles qui risquent de toujours augmenter, l'industrie doit faire face au défi du renouvellement d'une main-d'œuvre vieillissante et recruter des travailleurs qualifiés sur un marché de l'emploi où l'industrie du vêtement est souvent perçue comme synonyme des mauvaises conditions de travail et de perspectives de carrière peu intéressantes pour les jeunes. L'abrogation des décrets de convention collective n'aura certainement pas eu pour effet d'améliorer la situation à cet égard.

Si la voie technologique demeure incontournable comme condition de développement des avantages concurrentiels tant au niveau de la qualité, des coûts, des types et des délais de livraison des produits sur les marchés, les entreprises auraient tout intérêt à investir non seulement dans la modernisation de leur équipement et des méthodes de travail, mais également dans la modernisation des rapports sociaux de travail. La mise en place d'équipes modulaires ne constitue qu'une des configurations possibles de cette modernisation qui vise à laisser plus d'autonomie et de responsabilités aux personnes qui connaissent le plus leur travail, à savoir ceux et celles qui le font.





## BIBLIOGRAPHIE

- ABERNATHY, Frederick H., John T. DUNLOP, Janice H. HAMMOND et David WEIL. 2000. *A Stitch in Time*, New York, Oxford University Press.
- BLUESTONE, Barry et Irving BLUESTONE. 1992. *Negotiating the Future. A Labor Perspective on American Business*, New York, Basic Books.
- BROSSARD, Michel. 1998. « Assis ou debout ? Réflexion sur l'implantation de l'organisation modulaire de travail dans le vêtement », *Relations industrielles*, vol. 53, no. 3, p. 403-429.
- DODGSON, W. et R. MARTIN. 1987. « Trade Union Policies on New Technologies : facing the Challenge of the 1980's », *New Technology, Work and Employment*, vol. 2, no. 1, p. 9-18.
- FRÉRY, Frédéric. 1999. *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Paris, Vuibert.
- FTQ-SVTI. 1999. *Mémoire présenté à la Commission de l'économie et du travail de l'Assemblée nationale sur le projet de loi 47 concernant les conditions de travail dans certains secteurs de l'industrie du vêtement et modifiant la Loi des normes*, Montréal, FTQ.
- GALLIE, Duncan. 1981. *In Search of the New Working Class*, Cambridge : Cambridge University Press.
- GRANT, Michel. 1995. « Les changements technologiques et les relations patronales-syndicales : vers de nouvelles stratégies », dans *Changement technologique et gestion des ressources humaines* (sous la direction de Réal Jacob et Jean Ducharme), p. 245-273.
- GRANT, Michel. 2001. « Deregulating Industrial Relations : Globalization as a Pretext », dans Richard P. Chaykowski (sous la direction de), *Globalization and the Canadian Economy: The Implications for Labour, Markets, Society and the State*, Kingston, School of Policy Studies, Queen's University, p. 172-178.
- GRANT, Michel. 1992. « Struggle for Survival : Industrial Relations in the Clothing Industry ». dans A.Verma et R.P.Chaykowski (eds), *Industrial Relations in Canadian Industry*, Toronto, Holt, Rinehart and Winston, p. 220-243.
- HÉBERT, Gérard, Reynald BOURQUE, Anthony GILES, Michel GRANT, Patrice JALETTE, Gilles TRUDEAU et Guylaine VALLÉE. 2003. *La convention collective au Québec*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.
- SEWARD, Shirley B. 1990. *Challenges of Labour Adjustment : The Case of Immigrant Women in the Clothing Industry*, Ottawa : *Studies in Social Policy*.
- WOODWARD, Joan. 1965. *Industrial Organization : Theory and Practice*, Londres, Oxford University Press.

## **SITE INTERNET**

STATISTIQUES Canada : [www.statcan.ca/francais/freepub/34-252-xif/1998/34-252\\_f.htm](http://www.statcan.ca/francais/freepub/34-252-xif/1998/34-252_f.htm)