

EYB2007BRH35

Bulletin en ressources humaines, 2007

Octobre 2007

Alexandre BÉDARD, CRIA

La mobilisation de la main-d'oeuvre dans un changement organisationnel

TABLE DES MATIÈRES

[INTRODUCTION](#)

[I- LE CONTEXTE](#)

[II- LA TRANSFORMATION](#)

[III- LES DÉMARCHES](#)

[IV- LA FORMATION](#)

[V- LES RÉSULTATS](#)

[CONCLUSION](#)

Résumé

L'auteur présente un changement organisationnel qui a nécessité la mobilisation de la main-d'oeuvre ainsi qu' une transformation importante dans la culture de l'entreprise et dans la composition de la convention collective. Les relations avec le syndicat ont été essentielles pour la gestion des communications et du changement. Enfin, les objectifs ont été atteints.

INTRODUCTION

Les raisons pour amorcer un changement organisationnel sont multiples. Cependant, pour le réussir, le point commun est souvent une mobilisation de la main-d'oeuvre réussie à tous les niveaux.

Ce fut le cas pour Les Industries A.P., un manufacturier de meubles en bois pour chambre à coucher de Laurier-Station¹. Le changement organisationnel a été forcé par le contexte économique. L'importation de meubles en provenance de l'Asie et la montée du dollar canadien obligeaient l'entreprise à prendre des mesures extrêmes pour rester dans la course.

Plusieurs manufacturiers du meuble ont eu à se poser la question suivante: quoi faire? Tous n'ont pas choisi la même solution. Certains ont préféré concevoir les meubles au Canada et les faire fabriquer en Asie, d'autres n'ont rien changé en souhaitant que le contexte change, alors que d'autres ont décidé de relever le défi de produire au Canada.

Quoi de plus facile que de trouver un produit de série à très bas prix? Mais si on désire une autre couleur, plus d'options ou une petite touche personnelle, quel cauchemar ! C'est sur ce plan que les manufacturiers locaux doivent se démarquer afin de faire leur place sur le marché.

Pour ce faire, nous devons ajuster notre production en fonction des commandes, éviter l'accumulation des stocks, livrer rapidement, tout en offrant un choix très varié aux clients. Cela implique la diminution des lots à produire, la modification de l'organisation du travail et une plus grande souplesse des employés, sans que le tout entraîne une diminution de la productivité.

Dans mon expérience, nous avons transformé une usine qui fabriquait en série des lots de 200 meubles en une usine qui produit sur commande des lots de 5 à 10 meubles. La clé de ce

changement fut sans aucun doute l'implication de la main-d'oeuvre, la formation et la rotation entre les différents postes de travail. C'est donc en toute modestie que je vous fais part de ce changement.

I- LE CONTEXTE

Nous sommes en 2002 dans un secteur nouvellement touché par les importations asiatiques. Nous constatons qu'il n'est plus possible d'entreposer nos produits, ne sachant plus lesquels se vendront et remarquant que les prix du marché baissent. Cependant, nos clients nous demandent plus d'options, plus de couleurs. Ils veulent des produits à leur image. De plus, l'appréciation du dollar canadien nous porte un dur coup sur le marché américain.

Nous avons 250 travailleurs syndiqués, occupant un poste souvent équivalent à une tâche. Changer de tâche équivaut à changer de poste et entraîne une grande problématique sur le plan syndical. Respect de l'ancienneté, affichage, problème de formation et gestion laborieuse des mouvements de main-d'oeuvre pour les superviseurs sont des problèmes à envisager.

Pour nous adapter au marché, nous n'avons pas d'autre choix que de modifier complètement notre entreprise afin d'acquérir la flexibilité requise pour produire sur commande.

II- LA TRANSFORMATION

Afin de produire sur commande et d'offrir plusieurs options, nous devons passer en mode « cellule de travail ». Mini usine dans notre usine, une cellule est une entité qui est capable de créer une composante de A à Z. Et peu importe les modifications sur la composante, elle est capable de la réaliser dans des délais similaires. À l'intérieur d'une cellule, les travailleurs sont appelés à effectuer toutes les tâches. Ainsi, un travailleur peut fabriquer de A à Z une composante alors que, dans le passé, il n'y effectuait qu'une seule tâche, une seule opération.

Non seulement cette transformation demandait une réorganisation complète de nos installations, mais elle exigeait aussi la mobilisation de notre main-d'oeuvre afin que tous travaillent conjointement pour réaliser ce projet.

Dorénavant, un employé affecté à une cellule effectue toutes les opérations de transformation sur sa composante. Il peut faire plusieurs opérations sans vraiment déposer la pièce dans une aire d'attente. Souvent, lorsque la pièce est déposée, elle est prête à être assemblée.

Cette façon permet de faire des composantes unitaires tout en maintenant l'efficacité.

Pour les travailleurs, il s'agit d'un grand défi. Il faut apprendre un ensemble complet de tâches et de machines. Il faut aussi vouloir changer la manière traditionnelle de travailler (toujours au même endroit, toujours à la même tâche) pour une façon de faire tout à fait nouvelle, polyvalente.

III- LES DÉMARCHES

Premièrement, le plan de communication a été élaboré avec soin. Il s'agissait d'une des choses les plus importantes. En expliquant le contexte du marché, en donnant des exemples de compétiteurs, nous avons sensibilisé les employés. De plus, la centrale syndicale (CSN fédération des travailleurs des produits forestiers) faisait face à ce type de problème dans plusieurs de ses usines. Les usines affiliées fermaient ou ralentissaient leurs opérations, invoquant des raisons de non-compétitivité devant la concurrence asiatique. Nous avons donc impliqué le syndicat dans toutes les réunions pour expliquer et communiquer le projet aux employés. C'est donc en partenariat avec le syndicat que nous avons amorcé ce projet.

La toute première rencontre a été faite en présence des quelque 360 employés que nous comptions à l'époque. Cette réunion avait comme but de présenter le projet dans sa globalité. La haute direction y a expliqué les changements dans l'usine, ainsi que les raisons et les conséquences de ces changements.

Ensuite, les superviseurs ont continué d'informer leur groupe d'employés et répondu à leurs questions sur une base continue.

Avec le syndicat, nous avons tenu des rencontres mensuelles et nous avons même ajouté à la convention collective des ententes sur les cellules de travail et la formation. Entre 2002 et 2004, nous avons informé les employés et transformé l'usine peu à peu. Nous avons fait de petits tests sur des groupes d'employés et, progressivement, la nouvelle façon de faire a été adoptée département par département.

On peut dire que c'est à l'été 2006 que nous avons complété les transformations, 100 % de notre production se faisant sur commande.

IV- LA FORMATION

Dans un tel projet, la formation prend une importance majeure. En effet, chaque employé devait doubler, sinon plus, ses connaissances. L'ampleur de la formation a nécessité la création d'un comité de formation qui se réunit mensuellement pour discuter des plans de formation et de rotation des employés². Dans le comité paritaire, le syndicat était l'un des plus fervents soutiens de ce volet. En effet, le syndicat voyait dans la formation un outil essentiel pour développer les connaissances de sa main-d'oeuvre et ainsi protéger son employabilité.

Des employés de chaque département se sont portés volontaires pour devenir formateurs. Ils ont suivi la formation : « Former le formateur » à l'École du meuble de Victoriaville. Par la suite, ils ont suivi des formations spécifiques à leur département. Enfin, ces nouveaux formateurs ont été libérés afin de former à leur tour les employés de leur département.

Nous avons une consigne assez simple : chaque employé doit connaître un nombre x de tâches, dépendamment du secteur et de la complexité du travail. Mais le minimum était toujours de deux, et ce, afin de permettre une rotation des tâches.

La rotation fut un bon moyen de développer les connaissances des employés. En effet, en changeant de poste fréquemment, les tâches étaient plus facilement assimilées. Cela leur a permis de pratiquer et de conserver leurs acquis. Bien entendu, ce fut l'un des changements les plus durs pour les employés.

Le moyen de les convaincre a été la santé et la sécurité. En effet, nos tâches de nature répétitive causaient beaucoup de maladies en « ite ». Des ergonomes nous avaient alors fortement recommandé la rotation. Nous avons plusieurs peintres intéressés et, progressivement, nous avons amorcé le programme. Peu de temps après, c'est 100 % des peintres qui effectuaient une rotation des tâches de finition.

Vous pensez certainement aux clauses de mouvement de main-d'oeuvre dans votre convention qui lient souvent l'employeur. Dans notre cas, la rotation a été jugée avantageuse pour tous et appuyée par le syndicat. À l'intérieur d'une cellule, il n'y a pas de règle de mouvement de main-d'oeuvre. C'est lors des mouvements hors cellule que les règles d'ancienneté s'appliquent. La flexibilité qui nous était nécessaire ne s'applique en pratique qu'à l'intérieur de nos cellules.

Le comité de santé et de sécurité a aussi fait la promotion de cette façon de faire. Nous estimons que, présentement, près de 80 % de nos employés font une rotation des tâches selon des horaires fixes. Pour les 20 % restants, certains postes ne demandent pas de polyvalence et nous avons aussi nos irréductibles Gaulois.

V- LES RÉSULTATS

La flexibilité que nous avons obtenue nous permet maintenant de produire efficacement des lots de 5 à 10 articles. Cela nous permet de produire sur commande à 100 % tout en respectant des délais de livraison de 2 à 4 semaines. Nous pouvons développer de nouveaux produits rapidement, souvent en quelques semaines à peine.

Notre flexibilité nous a valu de nouveaux contrats; ainsi, nous fabriquons depuis peu pour Teknion, à titre de sous-traitant, des bureaux et des tables de conférence en bois solide et peint destinés au marché américain.

Nous n'avons pas eu de nouveaux cas de maladie professionnelle depuis la rotation. Notre main-d'oeuvre se sent impliquée dans sa cellule de travail. La motivation semble très bonne et nous avons des exemples de cellules de travail autogérées par l'équipe qui se débrouillent très bien sans chef d'équipe.

CONCLUSION

Cette transformation extrême a touché la culture de l'entreprise et a provoqué un très gros changement dans l'organisation du travail. Quelque 40 % des travailleurs avaient plus de 25 ans d'ancienneté et plusieurs avaient toujours occupé le même poste, effectué la même tâche. Tous comprenaient l'enjeu. En partenariat avec le syndicat, nous avons formé des comités, établi des règles qui nous ont permis à tous d'arriver à nos fins, c'est-à-dire avoir une usine flexible et produire sur commande en respectant de courts délais de livraison.

Les employés ont participé et se sont impliqués. Ils ont apporté des idées visant l'amélioration des cellules de travail. Ils ont formé leurs collègues et accepté de partager leurs connaissances afin que, collectivement, on puisse offrir à nos clients un produit qui ne se fabrique pas outremer.

Ce projet a débuté en 2002 et il est toujours en continuel changement. Ayant parlé à plusieurs employés, beaucoup m'ont dit qu'ils ne retourneraient pas en arrière. Ils aiment faire plusieurs tâches et être impliqués dans plus d'étapes pour la création du produit.

Enfin, la lutte contre les importations n'est pas remportée. Les manufacturiers doivent innover pour faire face à des produits offerts à des coûts dérisoires. La qualité des importations s'améliore et les délais de livraison aussi. Nous devons donc être toujours en avance et offrir des produits uniques. Notre main-d'oeuvre est un avantage inconditionnel dans cette lutte. La mobilisation de notre main-d'oeuvre distinguera l'organisation qui va réussir de celle qui ne survivra pas.

[1. <http://www.apindustries.com/>.](http://www.apindustries.com/)

[2. <http://www.solutionsrh.net/visiteurs/video_formation.html>.](http://www.solutionsrh.net/visiteurs/video_formation.html)

Date de dépôt : 12 octobre 2007