



Les équipes semi-autonomes de travail améliorent-elles vraiment la situation des employés?



**Denis St-Jacques et Mario Roy
Université de Sherbrooke
mroy@adm.usherb.ca**

Résumé

Le passage de formes traditionnelles d'organisation du travail à l'adoption d'équipes semi-autonomes de travail constitue un changement majeur dans les pratiques organisationnelles, puisqu'il remet en question le partage des droits et des pouvoirs entre les acteurs au sein des entreprises. Une organisation en équipes semi-autonomes prévoit un transfert de responsabilités traditionnellement assumées par les gestionnaires, vers les employés. Bien que l'étendue des pouvoirs transférés varie considérablement d'une entreprise à l'autre, il n'en demeure pas moins qu'il y a un changement de paradigme et que les employés ne sont plus seulement considérés comme des exécutants, mais comme des partenaires. Ce changement modifie en profondeur la vie au travail. Plusieurs considèrent qu'il devrait apporter aux individus une amélioration de certains aspects de la qualité de vie au travail, tels qu'une plus grande satisfaction au travail, un plus grand bien-être psychologique, une amélioration de la santé et de la sécurité ainsi qu'une augmentation de la motivation. Ces hypothèses se vérifient-elles dans la pratique? Les employés améliorent-ils ces aspects de leur qualité de vie au travail? Nous aborderons ces questions à l'aide d'une recension des études récentes dans le domaine.

Introduction

Beaucoup d'organisations utilisent diverses formes d'équipes dans leurs opérations quotidiennes (c'est-à-dire équipes de projets, comités, cercles de qualité, Kaisen, etc.). Certaines d'entre elles vont beaucoup plus loin en se donnant une structure dans laquelle les équipes, plutôt que les individus et les postes, constituent la base de l'organisation.



Cet article s'intéresse aux impacts humains associés à cette nouvelle forme d'organisation du travail, qui semble s'imposer de plus en plus dans les organisations performantes. Si les équipes semi-autonomes (ÉSA) sont avantageuses pour les entreprises, le sont-elles aussi pour les personnes qui y contribuent? Nous aborderons cette question à la lumière des études récentes sur le sujet. Nous nous intéresserons, en particulier, aux impacts des ÉSA sur ces aspects de la qualité de vie au travail des individus : la satisfaction au travail, la motivation et, plus particulièrement, sur la santé et la sécurité du travail, parce que cette question a été identifiée, par le passé comme étant une préoccupation importante des entreprises (Roy, Guindon et Pelletier, 2000).

Les équipes semi-autonomes et la transformation de l'organisation du travail

Il existe plusieurs définitions des équipes semi-autonomes de travail (ÉSA), ce qui complique la discussion du phénomène, de même que la sélection de la documentation et des recherches qui s'y réfèrent. Dans le cadre de cet article, nous avons adopté celle proposée par Roy, Guindon, Bergeron, Fortier et Giroux (1998), qui a l'avantage de bien spécifier ce qui caractérise les ÉSA par rapport aux autres formes d'équipes. Ces auteurs définissent le concept d'ÉSA comme :

« un mode d'organisation du travail où des employés sont collectivement responsables, en permanence, d'une séquence complète de travail dans un processus de production d'un bien ou d'un service destiné à des clients internes ou externes. Les équipes sont imputables de leurs résultats et les membres de l'équipe assument, à l'intérieur de certaines limites, des fonctions de gestion en plus d'accomplir leurs tâches de production. »

Cette définition met en évidence un changement de paradigme dans la distribution du pouvoir entre les divers acteurs au travail. Les ÉSA ont le droit de prendre des décisions de gestion concernant l'organisation de leur travail, en plus d'exécuter les tâches qui leur sont assignées. Il y a une délégation des pouvoirs et responsabilités habituellement assumés par les superviseurs de premier niveau vers les ÉSA. Ces derniers planifient, organisent, coordonnent et contrôlent elles-mêmes leur travail. Les niveaux hiérarchiques supérieurs assument la coordination entre les équipes et s'assurent que celles-ci aient accès aux ressources requises afin de rencontrer leurs objectifs. De façon

typique, les autres sous-systèmes de l'organisation adoptent une position de support et de conseil auprès des équipes qui se retrouvent au centre des activités.

Bien que l'étendue des pouvoirs transférés varie considérablement d'une entreprise à l'autre, et même d'une équipe à l'autre, dans une même entreprise, il n'en demeure pas moins qu'un changement de paradigme s'installe dans les rapports traditionnels entre les employés et les cadres. Les membres d'équipes ne sont plus seulement considérés comme des exécutants, mais également comme des partenaires aux décisions affectant l'entreprise. Dans les lignes qui suivent, nous verrons quels impacts un tel changement semble avoir sur les individus composant ces équipes.

Les impacts des équipes semi-autonomes sur les individus

Lorsqu'une organisation traditionnelle entreprend une démarche d'implantation des ÉSA, cela suscite attentes et inquiétudes, à cause des multiples changements qui y sont associés: redéfinition des rôles et responsabilités, ajout de tâches et de responsabilités (y compris des tâches de gestion), nouveaux rapports entre les employés, nouveaux rapports également entre les employés et la direction, ainsi qu'entre ceux-ci et les clients internes et externes, développement de nouveaux systèmes de rémunération, d'évaluation de la performance ou d'information, acquisition de nouvelles connaissances et de nouvelles habiletés, etc. Ces changements ont des impacts importants sur toutes les personnes impliquées et, plus particulièrement, sur les employés membres des équipes.

Les principaux impacts sur les employés, dont il sera question ici, ont été relevés à partir d'une recension des écrits récents dans le domaine. Ils se rapportent essentiellement aux aspects suivants: la réduction des effectifs (pertes d'emplois), les revenus, la satisfaction au travail et le bien-être psychologique, la motivation et l'engagement, le stress ainsi que la santé et la sécurité du travail.

La réduction des effectifs

L'introduction des ÉSA engendre souvent la réduction des effectifs (Appelbaum, Bethune et Tannenbaum, 1999; Osterman, 2000). Selon une recherche de Bacon et Blyton (2000), réalisée auprès de 300 représentants du syndicat du fer et de l'acier au Royaume-Uni (Iron and Steel Trades Confederation - ISTC), l'introduction d'équipes de travail au sein de cette industrie aurait entraîné des pertes d'emplois dans 85% des cas rapportés.

Ces pertes d'emploi font craindre une augmentation de la charge de travail, du stress et de l'anxiété, laquelle peut avoir des effets sur la santé des travailleurs restant en poste. D'ailleurs, plusieurs recherches rapportent une augmentation du stress et de l'anxiété chez les employés, à la suite de l'implantation d'ÉSA (Meddeb, 1998; Godard, 2001; Seppala, Vikman et Karlund, 2000). Mais, toute réduction des effectifs entraîne-t-elle nécessairement une augmentation du stress, et cette augmentation du stress nuit-elle toujours au bien-être psychologique des employés? Parker, Chmiel et Wall (1997) ont voulu vérifier les effets d'une réduction stratégique du nombre d'employés sur le travail et le bien-être des employés. Cette recherche ne comprend pas spécifiquement des ÉSA, mais touche à certaines caractéristiques qui leur sont généralement associées, telles que la polyvalence et la réduction du nombre de niveaux de supervision. L'étude de Parker *et al.* (1997) est une recherche longitudinale, s'étant échelonnée sur une période de quatre ans, dans une usine américaine installée au Royaume-Uni. L'usine œuvre dans le secteur des produits chimiques. L'entreprise voulait à la fois réduire son personnel et accroître l'autonomie et la responsabilisation des employés [*empowerment*]. Dans les faits, l'usine a réduit le nombre d'employés de près de 40%, passant de 455 à 283 employés en quatre ans. La réduction des effectifs était concomitante à un projet de responsabilisation et d'accroissement de l'autonomie [*empowerment*], qui comprenait notamment la polyvalence des employés, une réduction du nombre de niveaux de supervision, une réorganisation du travail autour d'unités d'affaires et d'unités de soutien et une intégration plus étroite entre l'ingénierie et la production. À la suite de ce changement, nous avons constaté, d'une part, une augmentation de la quantité de travail due à la réduction du nombre d'employés et, d'autre part, une augmentation de la participation, de la responsabilisation et de la prise en charge des situations par les employés. Malgré cette augmentation de la demande, aucun changement significatif ne fut constaté relativement à la pression ressentie par les employés ou à la surcharge de travail, alors que la satisfaction au travail augmentait chez les opérateurs.

Selon les auteurs, la clarté des rôles et des responsabilités ainsi que la participation aux décisions sont les deux variables les plus importantes pour prédire les changements concernant la surcharge de travail ou la pression ressentie, et ceux concernant la satisfaction au travail. Les chercheurs ont également enregistré diverses améliorations au niveau organisationnel, telles qu'une augmentation du tonnage par opérateur, une diminution substantielle de l'absentéisme et une diminution du nombre d'accidents avec perte de temps.

Dans ce cas-ci, la réduction des effectifs ne semble pas avoir été accompagnée par une augmentation du stress ou encore, s'il y a eu augmentation du stress, les équipes responsabilisées semblent avoir été en mesure de le gérer.

Les revenus

Deux études, dont les résultats sont contradictoires, ont examiné les liens entre l'implantation d'ÉSA et les revenus des travailleurs. Bailey, Berg et Sandy (2001) ont étudié les impacts des ÉSA et des groupes de résolution de problèmes (cercles de qualité, kaïsen, etc.) sur les revenus de plus de 4000 travailleurs, répartis dans 45 établissements des secteurs industriels suivants : le vêtement, l'acier et la fabrication d'appareils médicaux sophistiqués, qui utilisent l'électronique et l'imagerie. Seule l'industrie du vêtement était structurée en ÉSA. Les résultats obtenus indiquent que les gens travaillant en ÉSA, dans cette industrie, gagnent davantage que ceux qui travaillent dans des systèmes traditionnels. Leurs revenus sont jusqu'à 16% plus élevés et leurs performances sont également supérieures aux autres. Les meilleures performances de ces équipes seraient dues à une combinaison du travail en équipe et des niveaux élevés d'autonomie et de communication. Osterman (2000) a également mené deux enquêtes téléphoniques afin de connaître la progression du nombre d'entreprises considérées comme étant des organisations à haute performance [*high performance work organizations*] et leurs impacts sur les gains des employés.

La première enquête a eu lieu en 1992, avec 806 établissements interviewés, et la seconde en 1997, avec 683 établissements interviewés. Les résultats obtenus par Osterman indiquent que la présence des nouvelles formes d'organisation du travail est associée à une forte probabilité de mises à pied dans les années qui suivent leur mise en place, sans gains réels au niveau des salaires. Bien que cette étude corrélationnelle ne permette pas de démontrer de lien causal et ne vise pas spécifiquement les ÉSA, elle nous amène à demeurer prudents sur la question du partage des gains, à la suite de l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail.

La satisfaction au travail et le bien-être psychologique des employés

Selon Cotton (1996), une organisation en ÉSA constitue un des moyens les plus efficaces pour impliquer les employés et augmenter la productivité ainsi que la satisfaction au travail. Afin d'appuyer ses dires, Cotton se réfère à de nombreuses recherches (études de cas et recherches quasi-expérimentales) s'étendant de 1976 à 1986. Selon Cotton, pour qu'un moyen soit efficace :

- il doit mettre l'accent sur le travail de tous les jours;
- les employés doivent pouvoir prendre des décisions;

- il doit favoriser un changement continu et non pas un changement unique dans le temps;
- finalement, il doit permettre d'apporter des changements significatifs dans le travail, pas seulement des changements superficiels.

Toujours selon Cotton, les ÉSA répondent à ces caractéristiques et il s'agit probablement de la voie la plus prometteuse pour l'avenir. En pratique, au moment où l'on décide d'implanter des ÉSA, il y a des employés qui s'attendent à ce que cela contribue à améliorer divers aspects de leur travail. Gard (2000) a étudié les attentes des employés au début de l'introduction de nouvelles pratiques organisationnelles, telles les ÉSA. Environ 25% des travailleurs s'attendaient à une amélioration de leur travail sur divers aspects, comme la possibilité d'influencer davantage son travail, développer de meilleures relations avec les clients, avoir une plus grande cohésion d'équipe ou voir augmenter sa satisfaction au travail. Mais si ces attentes ne sont pas satisfaites, cela peut créer des déceptions et conduire à une perte de motivation et de mobilisation. Paul, Niehoff et Turnley (2000) se sont intéressés à ces croyances ou attentes déçues des employés et nous font part de leurs réflexions. Selon eux, pour éviter des déceptions, il est important de bien définir l'étendue des responsabilités et de l'autorité, que la direction est prête à transférer aux employés sur le plancher, avant de lancer le projet. En définissant et en communiquant clairement le niveau d'autonomie visé, l'organisation court moins le risque de se retrouver avec des écarts de perception importants et de décevoir les gens.

Lorsque l'implantation est réussie, plusieurs études rapportent une augmentation de la satisfaction au travail. Dans une étude réalisée au sein d'une filiale de l'Alcan, située au Royaume-Uni, Wright et Edwards (1998) ont observé que les employés ont réagi favorablement à l'introduction d'ÉSA, que la productivité et la satisfaction au travail ont augmenté et que le nombre d'accidents ainsi que le temps supplémentaire ont diminué. De plus, notent les auteurs, l'augmentation de la satisfaction au travail de même que l'engagement des travailleurs envers leur travail seraient largement tributaires de la mise sur pied des ÉSA. Yeatts et Seward (2000) ont mené une étude sur les ÉSA dans un centre de soins de longue durée. L'implantation des ÉSA aurait permis d'augmenter la satisfaction au travail et de réduire de façon importante le taux de roulement du personnel. L'augmentation de la satisfaction au travail serait principalement due à l'implication dans la prise de décision et à l'augmentation de la cohésion au sein des équipes. Cette augmentation de la satisfaction expliquerait, en bonne partie, la baisse du taux de roulement.

Dans une revue critique du rôle des groupes et des équipes au sein des organisations, West, Borrill et Unsworth (1998) constatent également que le travail en équipe, et plus particulièrement les ÉSA, est généralement associé à une augmentation du bien-être psychologique des employés et de la satisfaction au travail. Van Mierlo, Rutte, Seinen et Kompier (2001) ont étudié les effets des ÉSA sur le bien-être psychologique des travailleurs. Leur recherche a permis de démontrer que, lorsque l'autonomie des ÉSA est accrue, l'autonomie individuelle et la variété du travail sont également accrues, la charge de travail est diminuée et la qualité des relations sociales s'améliore. Ces différents impacts sur les travailleurs étaient, quant à eux, positivement reliés au bien-être psychologique des membres des équipes.

Les ÉSA auraient donc des effets positifs en ce qui a trait à la satisfaction au travail ainsi qu'au bien-être psychologique des employés, du moins lorsque leur implantation est réussie. Selon Farias et Varma (2000), cela ne serait pas toujours le cas. Dans une mise à jour de la recherche sur les nouveaux systèmes d'organisation plus performants [*high performance work systems*] tels que les ÉSA, les cercles de qualité, les nouvelles technologies plus flexibles et l'amélioration continue, ils constatèrent que les nouveaux systèmes plus performants obtenaient des résultats variables concernant la satisfaction au travail, c'est-à-dire qu'ils étaient parfois positifs et parfois négatifs. Pour leur part, Bacon et Blyton (2000) rapportent, dans leur étude, que les représentants syndicaux mentionnent une diminution de la satisfaction au travail, dans 58% des cas, à la suite de l'introduction d'équipes de travail au sein des organisations. Il est à noter que ces deux dernières études ne portaient pas spécifiquement sur les ÉSA et qu'il pourrait en être autrement si l'on isolait les ÉSA des autres formes d'organisation du travail. En examinant de plus près certaines variables associées à la satisfaction au travail, nous serons peut-être davantage en mesure de comprendre les relations entre cette dernière et les ÉSA.

Berg (1999) a étudié les effets de nouvelles pratiques organisationnelles plus performantes [*high performance work systems*] sur la satisfaction au travail, dans le secteur de l'aciérie aux États-Unis. Berg s'attendait à trouver une relation positive entre les ÉSA et la satisfaction au travail. Tel que prévu, il constata l'existence de cette relation mais, selon Berg, c'est l'autonomie individuelle rendue possible par les ÉSA qui explique la relation positive entre celles-ci et la satisfaction au travail, et non pas les ÉSA en tant que telles. De plus, l'autonomie ne viendrait qu'au 4^e rang comme variable explicative de la satisfaction au travail, et ce, derrière la capacité d'utiliser ses habiletés et ses connaissances, le développement de bonnes relations interpersonnelles entre les gestionnaires et les employés et un équilibre satisfaisant entre le travail et la famille. Selon Berg, les ÉSA ne seraient pas en soi une variable déterminante

de la satisfaction au travail, du moins pour les travailleurs de l'industrie de l'acier. Cependant, il n'en demeure pas moins que les ÉSA offrent cette possibilité d'une plus grande autonomie ainsi que celle d'utiliser davantage les ressources et le potentiel de chacun.

Une autre étude montre cette fois que l'absence d'un réel transfert de pouvoir, de responsabilités et d'autonomie vers les équipes peut affecter la satisfaction au travail. Parsons (1998) a réalisé une étude auprès d'un établissement de soins de longue durée du secteur de la santé. Le but de l'étude était de déterminer les effets de l'implantation d'ÉSA sur le contrôle individuel, la satisfaction au travail, la qualité du travail, l'engagement organisationnel, la qualité du service et les résultats budgétaires. L'implantation des ÉSA n'a eu aucun des effets escomptés. La satisfaction au travail et le contrôle sur sa pratique ont diminué, la qualité du travail n'a pas été améliorée, l'engagement organisationnel a légèrement diminué, la qualité du service aux patients n'a pas été améliorée et les résultats budgétaires sont demeurés les mêmes. Selon Parsons, il est évident que le changement de culture ne s'est pas fait et qu'il n'y a pas eu de réel transfert de pouvoir vers les équipes, de telle sorte que beaucoup de directives, venant de la direction, empêchent encore les équipes d'organiser efficacement leur travail.

De manière un peu surprenante, à première vue, le superviseur aurait une grande influence sur la satisfaction au travail des membres des ÉSA, en même temps que son rôle serait de moins en moins important. Griffin, Patterson et West (2001) ont analysé les liens entre le rôle de soutien des superviseurs auprès des équipes et la satisfaction au travail. Ils ont constaté que plus les organisations adoptent un mode d'organisation en équipes, moins les superviseurs ont d'impact sur les employés. Par contre, même si les superviseurs ont moins d'impact sur les employés, le soutien des superviseurs est toujours relié positivement et fortement à la satisfaction au travail. L'impact de l'implantation d'équipes de travail peut donc entraîner, selon les auteurs, des effets négatifs sur la satisfaction au travail, étant donné le rôle central du superviseur à cet égard. Les bénéfices d'une augmentation de l'autonomie seraient, en quelque sorte, partiellement neutralisés par une perte de l'importance du rôle des superviseurs.

Dans une étude auprès de 78 personnes, réparties dans 24 ÉSA d'une grande entreprise manufacturière américaine, Butler, Cantrell et Flick (1999) ont également trouvé une relation positive entre le superviseur et la satisfaction des employés travaillant en ÉSA, mais à la condition que les superviseurs adoptent un style favorisant la confiance des employés. Ainsi, plus le superviseur adoptait des comportements qui favorisaient la confiance, plus la satisfaction au travail était élevée.

À partir des études recensées, nous pouvons généralement affirmer que les ÉSA ont des effets positifs sur la satisfaction au travail et le bien-être psychologique des employés, surtout lorsque les ÉSA et les employés ont une réelle autonomie, que les employés ont la capacité d'utiliser leurs habiletés et leurs connaissances, que les relations entre collègues et avec le superviseur sont positives et que les équipes ont un soutien adéquat des superviseurs.

La motivation et l'engagement des employés

Selon le point de vue d'Acampora et Boissoneau (1999), l'une des conséquences observées des formes traditionnelles d'organisation du travail sur le bien-être psychologique des travailleurs est le développement d'un sentiment d'aliénation et un manque de motivation. Une organisation en ÉSA serait, selon eux, une solution à ces problèmes, en accordant aux travailleurs le pouvoir de prendre des décisions concernant leur travail. Cette nouvelle autonomie redonnerait du sens au travail et de la dignité aux employés, qui seraient dorénavant considérés non plus comme des exécutants, mais comme des partenaires. Cette nouvelle autonomie favoriserait également, chez les employés, l'émergence d'une motivation et d'un engagement envers l'équipe et l'organisation (Wright et Edwards, 1998).

Selon Meddeb (1998), les employés seraient plus engagés parce qu'ils sont directement impliqués dans le processus de prise de décision. Pour Cohen et Bailey (1997), l'autonomie des ÉSA serait positivement associée à la satisfaction au travail, autant dans le secteur industriel que dans celui des services. Également, elle serait associée de façon positive à diverses mesures d'engagement envers l'organisation ainsi qu'en rapport avec la confiance envers le management. Selon les résultats d'une recherche réalisée auprès de 500 entreprises américaines (Elmuti, 1997), les principaux facteurs ayant un impact sur la motivation et l'efficacité organisationnelle seraient la clarté des nouveaux rôles et responsabilités ainsi que le transfert aux équipes d'un réel pouvoir de décider. Selon toutes ces recherches, nous constatons que la motivation et l'engagement sont accrus chez les travailleurs faisant partie des ÉSA, et que ces deux aspects sont étroitement associés à une plus grande autonomie dans leur travail.

Pour Yeatts, Hyten, Wagner, Maddox et Barritt (1997), la mise en place de systèmes de rémunération et de récompenses, adaptés à la fois aux individus et aux équipes, est nécessaire afin de maintenir la motivation individuelle et d'encourager une plus grande collaboration à l'intérieur des équipes et entre les équipes. Les résultats de leur recherche mettent en évidence que les équipes les plus performantes sont celles qui ont accès à plusieurs programmes de récompenses. Pour que ces programmes soient efficaces, les chercheurs mentionnent

que les récompenses doivent être valorisées par les employés, d'où l'importance de les impliquer dans la conception de ces programmes. Finalement, les récompenses doivent également être en lien avec des objectifs réalistes, que l'on peut atteindre.

Pour les représentants syndicaux, ce sont les ententes négociées avec les syndicats, avant l'introduction des équipes de travail au sein des organisations, qui peuvent faire en sorte que la motivation et la satisfaction des travailleurs soient meilleures (Bacon et Blyton, 2000). Bishop et Scott (2000) ont examiné empiriquement les relations entre certaines caractéristiques du travail et l'engagement des individus envers l'organisation ou envers leur équipe. Les résultats de leur recherche relient de façon positive, d'une part, la satisfaction au niveau des relations avec les collègues et l'interdépendance entre les tâches et, d'autre part, l'engagement envers l'équipe.

En résumé, en plus de l'autonomie accordée aux équipes et aux individus, les autres variables étudiées et susceptibles d'influencer la motivation et l'engagement sont : des systèmes de rémunération adaptés aux individus et aux équipes, des ententes négociées avec les syndicats, la satisfaction par rapport aux relations avec les collègues et l'interdépendance entre les tâches.

Le stress

Comme nous le mentionnions précédemment dans la section sur *la réduction des effectifs*, les écrits font souvent mention de l'augmentation du stress et de l'anxiété chez les travailleurs lors de l'adoption d'ÉSA (Meddeb, 1998; Lardner, 1999; Seppala, Vikman et Karlund, 2000). Dans une étude visant à investiguer les préoccupations des responsables en santé et en sécurité du travail dans un contexte d'organisation en ÉSA, Roy, Guindon et Pelletier (2000) ont mis en évidence les multiples impacts que peut engendrer l'implantation de telles équipes sur la santé et la sécurité du travail, dont l'augmentation du stress au travail. Les auteurs notent que cette augmentation serait principalement due aux tensions entre les personnes ainsi qu'aux réactions associées aux nouvelles responsabilités.

Selon Godard (2001), un niveau modéré d'autonomie aurait de meilleurs effets sur la satisfaction au travail qu'un niveau plutôt faible ou élevé. Lorsque l'autonomie est élevée, la principale raison d'une baisse de la satisfaction au travail serait l'augmentation du stress chez les travailleurs et, selon Godard, même une meilleure préparation ainsi qu'une meilleure formation n'y changeraient pas grand chose.

Le stress conduit parfois au burnout. Elloy, Terpening et Kohls (2001) ont soulevé la question, à savoir si les ÉSA contribuaient à augmenter ou à diminuer les risques de burnout. Une collecte de données fut réalisée, sur les lieux de travail d'une entreprise de taille moyenne, auprès de 320 personnes réparties en 31 ÉSA. Globalement, les résultats obtenus confirment que le burnout demeure un danger potentiel dans les équipes de travail semi-autonomes. Le danger de burnout dans ce type d'environnement serait causé par les facteurs suivants : un manque de temps pour effectuer le travail, les conflits de rôles, l'ambiguïté de rôle, un manque de participation, de confiance et de support de la part du superviseur, un manque de support entre collègues ainsi qu'un manque d'habileté à exécuter le travail.

Il apparaît donc que l'un des impacts des ÉSA sur les employés serait l'augmentation du stress, lequel peut être causé par de multiples facteurs. S'il est mal géré, ce stress peut conduire au burnout et constitue une des conséquences à surveiller de près.

La santé et la sécurité du travail

La santé et la sécurité du travail constituent un sujet de préoccupation important, aussi bien pour les entreprises que pour les employés, sur lequel les ÉSA risquent d'avoir une influence déterminante. Il y a donc lieu de porter une attention particulière à cette question, de façon à vérifier si ce mode d'organisation du travail est plus ou moins sécuritaire que le mode de gestion traditionnel. Les recherches récentes à ce sujet arrivent à des résultats contradictoires. Lardner (1999) a étudié la sécurité du travail dans le secteur de la pétrochimie et a constaté que l'implantation des ÉSA avait eu des effets neutres ou positifs sur la sécurité. Lorsque l'implantation des ÉSA incluait explicitement des objectifs d'amélioration en sécurité du travail, la performance concernant cet aspect était meilleure qu'avant l'implantation des équipes. Spurlock (1999) rapporte également une amélioration significative de la sécurité chez Tennalum, une division de Kaiser Aluminium, après l'implantation d'ÉSA.

D'autres études arrivent à des conclusions moins positives. Seppala, Vikman et Karlund (2000) ont entrepris une recherche auprès de neuf entreprises du secteur de la construction, de l'emballage, de la métallurgie et de produits en caoutchouc. Les objectifs du programme visaient notamment à clarifier les enjeux de sécurité dans un environnement de travail en équipes. Les entreprises étudiées avaient adopté le mode de travail en ÉSA et les auteurs s'attendaient à des changements dans la culture de santé et sécurité. Les résultats préliminaires de la recherche indiquent que le travail en ÉSA est généralement perçu comme étant positif. Quant aux résultats en santé et en sécurité du travail, ils

sont moins positifs. Bien qu'il y ait eu une amélioration dans la capacité d'identifier et d'analyser les risques, que les travailleurs portent davantage leur équipement de sécurité et que l'entraide soit meilleure, nous constatons une diminution en prévention. Par exemple, certaines mesures de sécurité sont moins bien suivies [*safety devices and safety switches*] ou l'on intervient moins souvent pour corriger immédiatement des déficiences que l'on observe. Les travailleurs se disent plus stressés qu'avant; de plus, le nombre d'accidents et d'heures perdues a augmenté au cours de l'année qui a suivi le changement alors que ce nombre avait diminué au cours de l'année du changement. Ainsi, dès que les équipes furent laissées à elles-mêmes, le nombre d'accidents augmenta. Cela souligne l'importance d'apporter un suivi et une révision continus aux pratiques en matière de santé et de sécurité du travail, dans un milieu qui adopte les ÉSA.

Christmansson, Fridén et Sollerman (1999) ont réalisé une étude dans une entreprise ayant implanté des ÉSA dans le but d'augmenter la productivité et réduire les problèmes d'ordre musculosquelettique, au niveau des membres supérieurs, ainsi que le nombre de congés de maladie. À la suite de la restructuration, les auteurs ont constaté que, bien qu'il y ait eu une augmentation dans la rotation des tâches et que ces dernières étaient plus variées, non seulement les résultats relatifs aux troubles musculosquelettiques ne s'étaient pas améliorés, mais ils étaient moins bons.

Dans une autre étude sur le même sujet, Christmansson et Horte (1998) sont arrivés aux mêmes conclusions que celles de l'étude précédente. Ils ont réalisé quatre études de cas dans deux entreprises suédoises d'ingénierie mécanique; l'une fabriquait, par lot, des matériaux pour le marché de la construction alors que l'autre fabriquait, en série, des pièces automobiles. Les chercheurs n'ont constaté aucune différence significative entre le degré d'autonomie des équipes ou des travailleurs et la prévalence des désordres musculosquelettiques. Leurs hypothèses, énonçant qu'une plus grande variété dans les tâches et un haut niveau d'autonomie permettraient de réduire les risques de développer ce type de désordre, n'ont pu être supportées.

Parker, Axtell et Turner (2001) ont étudié les effets de caractéristiques telles que l'autonomie, la surcharge de travail, les conflits de rôle, le style de supervision, la formation ainsi que la communication sur la sécurité du travail. Leur étude ne portait pas spécifiquement sur les ÉSA, mais tenait compte de l'autonomie au sein des équipes. Les résultats de leur recherche suggèrent que l'autonomie et la qualité de la communication jouent un rôle important sur la sécurité du travail. Hechanova-Alampay et Beehr (2001) ont examiné les liens entre le degré de responsabilisation des équipes et deux mesures de performance en santé sécurité, à savoir les comportements non sécuritaires

ou non préventifs et le nombre d'accidents au travail. Les équipes davantage responsabilisées [*empowered*] adoptaient plus de comportements préventifs et obtenaient de meilleurs résultats en santé et en sécurité du travail, notamment en ce qui a trait au faible nombre d'accidents. Cette étude suggère que la responsabilisation [*empowered*] puisse être un moyen efficace de promotion de la sécurité du travail.

Discussion

De façon générale, il semble, d'après les études les plus récentes, que les ÉSA aient des impacts positifs sur la satisfaction au travail et le bien-être psychologique des employés, sur la motivation et l'engagement envers l'équipe et l'organisation. Par contre, les effets sur les revenus, le stress et la santé et la sécurité du travail sont plus mitigés. Le stress semble plus présent chez les travailleurs faisant partie d'ÉSA, même si, dans l'une des recherches, nous n'avons constaté aucun changement significatif sur celui-ci à la suite d'une importante réduction des effectifs. La santé et la sécurité du travail obtiennent des résultats tantôt positifs, tantôt négatifs. Finalement, l'implantation des ÉSA est régulièrement associée à une réduction du nombre total d'employés dans les organisations qui les adoptent. Les entreprises qui ont recours aux ÉSA envisagent souvent ces dernières comme un moyen de réduire les coûts de la main-d'œuvre et d'améliorer les chances de survie d'unités de production qui, autrement, seraient forcées de disparaître.

La présence ou l'absence de certains facteurs semble donc induire des impacts parfois positifs, d'autre fois négatifs, sur les employés. Les principaux facteurs en jeu sont le degré réel d'autonomie ou de responsabilisation des individus et des équipes, la clarté des nouveaux rôles et responsabilités, la relation de confiance avec le superviseur, la qualité de la vie de l'équipe (relations avec les collègues, cohésion, communication), la capacité d'utiliser son potentiel, ses connaissances et ses habiletés, les ententes négociées avec les syndicats ainsi que des systèmes de rémunération adaptés aux individus et aux équipes. La prise en compte de ces facteurs comporte des défis importants pour les organisations désirant se transformer et ainsi abandonner le modèle tayloriste traditionnel.

Dans l'ensemble, les études tendent à démontrer que, si les ÉSA sont introduites correctement, elles sont porteuses d'avantages importants qui contrebalancent largement pour les inconvénients qu'elles peuvent comporter, aussi bien pour les entreprises que pour les employés. Malgré cela, les ÉSA sont loin de représenter le modèle dominant dans le monde du travail et les efforts qu'elles

exigent font en sorte que leur maintien demeure précaire. La santé et la sécurité suscitent également des inquiétudes, puisque les responsabilités qui y sont associées ne sont pas automatiquement prises en charge par les équipes. La direction ne peut adopter une attitude de «laisser faire» dans ce domaine et s'en remettre uniquement à la bonne volonté des équipes. La mise en place de milieux sécuritaires de travail doit continuer d'être initiée par le sommet hiérarchique, lequel décide des priorités de l'organisation en cette matière et auxquelles les autres, incluant les ÉSA, doivent adhérer.

Si l'on tient compte des connaissances actuelles sur le sujet, il semble que les ÉSA constituent l'un des rares modes d'organisation du travail permettant à la fois d'atteindre des objectifs élevés de performance organisationnelle et des niveaux élevés de satisfaction au travail. La recherche est cependant surtout tournée vers l'étude des gains organisationnels, associés aux équipes, et vers les facteurs qui les favorisent, au détriment de recherches pouvant s'intéresser aux impacts sur les personnes qui les composent. Nous croyons qu'il est important de poursuivre les études sur l'incidence des ÉSA sur les individus, de façon à prévenir les effets indésirables qu'elles peuvent comporter. Malgré le bilan relativement positif que nous offrent les écrits actuels, nous devons reconnaître que nos connaissances sur l'utilisation à long terme de ce mode d'organisation sont à peu près inexistantes. Qu'arrive-t-il aux membres d'équipes après cinq, dix ou quinze ans de participation? Jusqu'où les organisations sont-elles prêtes à aller en terme de transfert de pouvoir et d'autonomie vers les équipes, et jusqu'où les individus se sentent-ils à l'aise d'accepter de prendre en charge des responsabilités de plus en plus élargies concernant leur travail? Qu'advient-il des autres acteurs? Sont-ils satisfaits de la redéfinition de leur rôle en fonction des ÉSA? De quelle façon les relations entre les employés et la direction, et plus particulièrement entre les employés et le superviseur, évoluent-elles dans le temps? Ce sont là autant de questions auxquelles il nous faudra répondre dans les années à venir.

Références

- Acampora, A. et Boissoneau, R. (1999). The development of self-directed work teams. *Journal of Professional Services Marketing*, 20(1), pp. 37-49.
- Appelbaum, S.H., Bethune, M. et Tannenbaum, R. (1999). Downsizing and the emergence of self-managed teams. *Participation and Empowerment : An International Journal*, 7(5), pp. 109-130.

- Bacon, N. et Blyton, P. (2000). Industrial relations and the diffusion of teamworking - Survey evidence from the UK steel industry. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(8), pp. 911-931.
- Bailey, T., Berg, P. et Sandy, C. (2001). The effect of high performance work practices on employees earnings in the steel, apparel, and medical electronics and imaging industries. *Industrial & Labor Relations Review*, 54(2A), pp. 525-543.
- Berg, P. (1999). The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry. *Relations industrielles*, 54(1), pp. 111-134.
- Bishop, J.W. et Scott, K.D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), pp. 439-450.
- Butler, J.K.J., Cantrell, R.S. et Flick, R.J. (1999). Transformation leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams. *Organization Development Journal* 17(1), pp. 13-28.
- Christmansson, M., Friden, J. et Sollerman, C. (1999). Task design, psychosocial work climate and upper extremity pain disorders - Effects of an organisational redesign on manual repetitive assembly jobs. *Applied Ergonomics*, 30, pp. 463-472.
- Christmansson, M. et Horte, S.A. (1998). Autonomy, variety and musculoskeletal disorders. In W. Karwowski et R. Goonetilleke (dir.), *Manufacturing Agility and Hybrid Automation-II* (pp. 539-542). Santa Monica, CA, US : IEA Press, International Ergonomics Association.
- Cohen, S.G. et Bailey, D.E. (1997). What makes teams work : Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), pp. 239-290.
- Cotton, J.L. (1996). Employee involvement. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 11, pp. 219-242.
- Elloy, D.F., Terpening, W. et Kohls, J. (2001). A causal model of burnout among self-managed work team members. *Journal of Psychology* 135(3), pp. 321-334.

- Elmuti, D. (1997). The perceived impact of team-based management systems on organizational effectiveness. *Team Performance Management*, 3(3), p. 179.
- Farias, G. et Varma, A. (2000). Integrating job characteristics, sociotechnical systems and reengineering : Presenting a unified approach to work and organization design. *Organization Development Journal*, 18(3), pp. 11-24.
- Gard, G. (2000). Towards innovative practices in surveying work. In M. Vartiainen, F. Avallone et N. Anderson (dir.), *Innovative theories, tools, and practices in work and organizational psychology* (pp. 59-74). Kirkland, WA, US : Hogrefe & Huber Publishers.
- Godard, J. (2001). High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *Industrial & Labor Relations Review*, 54(4), pp. 776-805.
- Griffin, M.A., Patterson, M.G. et West, M.A. (2001). Job satisfaction and teamwork : The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), pp. 537-550.
- Hechanova-Alampay, R et Beehr, T.A. (2001). Empowerment, span of control and safety performance in work teams after workforce reduction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(4), pp. 275-282.
- Lardner, R. (1999). *Safety implications of self-managed teams*. (rapport n° OTO 1999 025). Bootle, Merseyside. Health and Safety Executive (HSE), Research Strategy Unit.
- Meddeb, B. (1998). The effects of self-directed team and empowerment on quality and productivity improvement : A case study. In *Proceedings of the First World Congress on Ergonomics for Global Quality and Productivity* (pp. 92-95). Clear Water Bay, Hong Kong, 8-11 juillet 1998. Hong Kong, University of Science and Technology.
- Osterman, P. (2000). Work reorganization in an era of restructuring : Trends in diffusion and effects on employee welfare. *Industrial & Labor Relations Review*, 53(2), pp. 179-196.
- Parker, S.K., Axtell, C. et Turner, N.A. (2001). Designing a safer workplace : Importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), pp. 211-228.

- Parker, S.K., Chmiel, N. et Wall, T.D. (1997). Work characteristics and employee well-being within a context of strategic downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(4), pp. 289-303.
- Parsons, M.L. (1998). Redesigning the organizational structure for participative democracy : A study of self-managed work teams in a long-term care facility. *Dissertation Abstracts International, Section A : The Humanities and Social Sciences*, 59 :3229. (UMI No. 9901837)
- Paul, R.J., Niehoff, B.P. et Turnley, W.H. (2000). Empowerment, expectations, and the psychological contract - Managing the dilemmas and gaining the advantages. *Journal of Socio-Economics*, 29(5), pp. 471-485.
- Roy, M., Guindon, J.C., Bergeron, J.L., Fortier, L. et Giroux, D. (1998). *Équipes semi-autonomes de travail. Recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises. Bilans de connaissances* (rapport n° B-052). Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec (IRSST).
- Roy, M., Guindon, J.C. et Pelletier, C. (2000). *Équipes semi-autonomes de travail. Description et préoccupations de 12 entreprises manufacturières québécoises. Études et recherches.* (rapport n° R-252). Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec (IRSST).
- Seppala, A., Vikman, A., et Karlund, J. (2000). Integrated safety management in team-work organizations. In *Proceedings of the XIVth Triennial Congress of the International Ergonomics Association and 44th Annual Meeting of the Human Factors and Ergonomics Society* (Vol. 4, pp. 331-333). San Diego, CA, US, 29 juillet au 4 août 2000. Human Factors and Ergonomics Society.
- Spurlock, J. (1999). Teaming concepts improve safety : That's no accident! In *Proceedings of the 1999 International Conference on Work Teams* (pp. 157-160). Dallas, TX : The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas.
- Van Mierlo, H., Rutte, C., Seinen, B. et Kompier, M. (2001). Autonomous teamwork and psychological well-being. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 10(3), pp. 291-301.
- West M.A., Borrill C.S. et Unsworth K.L. (1998). Team effectiveness in organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 13, pp. 1-48.

Wright, M. et Edwards, P. (1998). Does teamworking work, and if so why? A case study in the aluminium industry. *Economic and Industrial Democracy*, 19(1), pp. 59-90.

Yeatts, D., Hyten, C., Wagner, M., Maddox, K. et Barritt, R. (1997). Rewarding self-managed work teams : A comparison of high and low-performing teams. In *Proceedings of the 1997 International Conference on Work Teams* (pp. 179-188). Dallas, TX, 24-26 septembre 1997. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas.

Yeatts, D.E. et Seward, R.R. (2000). Reducing turnover and improving health care in nursing homes : The potential effects of self-managed work teams. *The Gerontologist*, 40(3), pp. 358-363.