





CHRONIQUE ENTREVUE

Entrevue avec Dominique Houle, coordonnatrice Relations avec les cadres et formation chez Alcan Énergie-Électrique : le rôle du praticien lors de la mise en place d'équipes semi-autonomes de travail

Lucie Fortier
Chaire d'étude en organisation du travail
Université de Sherbrooke
lucie.fortier@bellnet.ca

Dominique Houle se destinait initialement à une carrière de psychologue clinicienne quand une formation offerte par Pierre Deschênes, professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi, l'a initiée à l'univers de la psychologie organisationnelle. Ce fut le coup de foudre pour cette discipline, qui permet d'élargir le champ de la psychologie individuelle à l'étude des groupes et des phénomènes organisationnels.

Ses premières années de carrière professionnelle sont consacrées à l'intervention psychosociale au sein de divers organismes communautaires. Elle s'initie tout particulièrement à l'intervention auprès de personnes suicidaires, à la prévention du suicide et à la réinsertion sociale destinés à des ex-toxicomanes, des jeunes ayant vécu des épisodes de troubles mentaux, de dépression ou de burnout et des ex-détenus affectés de troubles de consommation. Par la suite, l'expérience acquise en réinsertion la rapproche du monde organisationnel où elle s'occupe de la réintégration sur le marché du travail de salariés se retrouvant sans emploi. Elle est alors appelée à prononcer plusieurs conférences, qui lui permettent de rendre compte de l'expertise accumulée à travers le temps en intervention de crise. En effet, plus souvent qu'autrement, l'intervenant psychosocial est appelé à intervenir au moment où la situation a pris l'allure d'une crise pour ceux qui la vivent, que ce soit des individus ou des groupes.



C'est alors qu'elle se fait remarquer par une firme spécialisée en développement organisationnel qui voit, dans ses propos, toutes sortes d'applications à la gestion des crises que l'on rencontre souvent au sein des équipes de travail dans les entreprises.

Ce sera un autre tournant dans la carrière de Dominique Houle, qui interviendra désormais en D.O auprès des groupes qui rencontrent des situations problématiques au sein de divers types d'organisations. Elle interviendra pendant quelques années pour le compte de firmes de consultants, puis à son propre compte à titre de conseillère externe. Cette période, riche en apprentissages de toutes sortes sur le fonctionnement des groupes et des organisations, la prépare à relever un nouveau défi.

Cette fois, c'est la compagnie Alcan qui, ayant eu l'occasion d'apprécier les services professionnels de Dominique, décide de lui proposer un poste de conseillère en développement organisationnel. Elle devient responsable du soutien à l'implantation des équipes semi-autonomes de travail afin d'aider les gestionnaires à revoir l'organisation du travail et veiller à ce que les principes et pratiques d'autonomie, déjà prévus dans la convention collective de travail, soient actualisés. Sa clientèle interne est composée des différentes centrales hydrauliques du réseau Alcan disséminées sur une vaste partie du territoire du Saguenay / Lac St-Jean. Chaque centrale constitue en soi une petite organisation qui doit se suffire à elle-même, à cause de son isolement géographique. C'est sur cette dernière expérience de revitalisation d'une nouvelle forme d'organisation du travail en équipe semi-autonome que portera l'entrevue.

L.F. Pouvez-vous nous raconter comment ce projet a démarré chez Alcan Énergie-Électrique?

D.H. Dès 1993, un directeur, qui croyait fermement aux équipes semi-autonomes de travail avait influencé leur mise en place dans le secteur des opérations, ce secteur constitue l'un des groupes importants de la division Énergie-Électrique. L'expérience s'étant avérée profitable, le concept fut alors diffusé dans l'ensemble de la division. Dans le cadre des négociations de 1995, les parties patronales et syndicales se sont entendues pour assimiler la notion d'autonomie, à une liste de 36 activités spécifiées dans la convention collective des accréditations syndicales de la division. La réalisation de ces activités donne droit à une rétribution additionnelle, selon les termes de la convention, qui a été reconduite en 1998.

Comme c'est souvent le cas lorsque l'on tente d'encadrer des pratiques dans le texte d'une convention collective, cela représente un défi que

d'éviter qu'il y ait un écart entre les intentions signées par les parties et l'application à l'intérieur de la réalité de tous les jours. La convention fournit le cadre formel, alors que le quotidien est constitué d'échanges informels, de pratiques et de relations tenant compte de multiples facteurs, qui sont beaucoup plus riches que ce qu'un texte conventionné peut couvrir. On se rend compte, entre autres, que les activités caractérisant l'autonomie et les responsabilités qui y sont associées sont assumées de façons très inégales entre les unités, et même entre les individus de mêmes unités. Réaliser l'autonomie n'est pas aussi évident qu'il peut paraître de prime abord.

L.F. Quelles ont été les circonstances de votre entrée en scène au sein de la division?

D.H. La division Énergie-Électrique voulait constituer une équipe paritaire pour faire le point sur la question de l'autonomie des équipes et proposer une démarche afin de mieux actualiser ce qui avait été prévu au départ. La partie syndicale, en particulier, demandait à la direction de faire quelque chose. On s'entendait sur les principes d'autonomie, mais en pratique, on voyait mal comment les appliquer concrètement dans le milieu. C'est dans ce contexte que l'organisation convient de former une équipe paritaire ayant pour mandat d'actualiser les ententes signées en 1995. C'est ainsi que l'on m'a offert de m'impliquer dans le projet à titre de conseillère interne. Dans un premier temps, j'ai été jumelée à un cadre d'expérience, monsieur Pierre Comeau, qui connaît en profondeur la culture d'Alcan pour y avoir œuvré pendant 25 ans. C'est un cadre apprécié pour son jugement et sa crédibilité dans le milieu. Pendant deux à trois mois, Pierre et moi apprenons à travailler en tandem. D'une part, je me familiarise grâce à lui aux subtilités de la culture et de l'histoire de l'entreprise, pendant qu'il s'initie avec moi aux rudiments du développement organisationnel. Avec un certain recul, je dirais que ce type de partenariat me semble essentiel lorsque l'on veut introduire des changements importants dans les opérations d'une organisation.

Après cette première étape, nous sommes en mesure de proposer une première ébauche de plan d'action, laquelle devra être validée par la direction, pour nous assurer que notre orientation respecte bien les intentions de la convention collective de travail. C'est à partir de ce moment là que débutent les travaux de l'équipe paritaire visant à développer une approche qui assurera la prise en charge, par les employés, des activités des ententes signées.

Dès ce moment, toutes les étapes furent effectuées en concertation au sein d'une équipe patronale-syndicale. Je me suis donc intégrée à une équipe composée de Pierre Comeau et de trois représentants syndicaux provenant des trois accréditations syndicales (deux cols bleus et un col blanc) existantes au sein de la division. Toutes ces personnes connaissaient à fond la convention collective. L'équipe de concertation ainsi formée croyait à l'importance des principes d'autonomie pour permettre à l'organisation de faire face à l'avenir. Elle se réunira pendant près d'une année avant d'intervenir concrètement sur le terrain, auprès des équipes de travail.

L.F. Sur quoi l'équipe a-t-elle porté son attention pendant cette période ?

D.H. Ce long travail de préparation avait en outre pour but de développer une stratégie qui ferait en sorte que le changement viendrait de l'intérieur. Il s'agissait de s'assurer qu'une fois notre action complétée, les gens seraient les propres moteurs du maintien du changement. Par exemple, utiliser le langage du milieu, parler à partir de sa réalité, prendre le temps de comprendre le contexte dans lequel les personnes évoluent. Pour réussir, il fallait se faire connaître et gagner la confiance des gens. Nous étions convaincus que, pour être durable, le changement dans les pratiques quotidiennes devait se faire sur une base volontaire.

Le plan d'action et les orientations, tant patronales que syndicales furent présentés à la table de concertation pour être entérinés. Nous avons convenu que l'intervention débiterait auprès des équipes les plus prometteuses qui, éventuellement, créeraient un effet d'entraînement à partir de leur expérience. Ce type de stratégie est exigeant; il demande énormément d'énergie, de patience et de discussions mais a l'avantage de partir des équipes et d'évoluer en fonction de leur situation de départ. La flexibilité de la formule, le respect des différences, l'acceptation du fait que le besoin d'autonomie diffère d'une équipe à l'autre, et ce, en fonction des habiletés des gestionnaires et des connaissances, ainsi que les habiletés et compétences des membres de l'équipe ont permis au projet de véritablement avancer.

Aujourd'hui, 83% des 43 équipes ont complété la démarche. Nous considérons encore maintenant que le plus difficile n'est pas la mise en place, mais bien le suivi et le maintien des changements. Une fois que les consultants internes et externes se retirent, la pérennité dépend des membres de l'équipe. Lorsque ces derniers sont impliqués personnellement dans la mise en œuvre, les chances de maintien s'accroissent.

L.F. Quelles ont été les principales étapes de la démarche que vous avez suivie pour intervenir dans chacune des centrales hydro-électriques ?

D.H. Je découperais notre démarche en cinq phases :

1. la préparation de l'organisation ;
2. la préparation des superviseurs ;
3. la préparation des équipes ;
4. le développement des équipes ;
5. le suivi et l'évaluation.

Je vais reprendre brièvement chacune de ces phases. Dans un premier temps, pour mettre l'organisation en train, nous avons commencé par vérifier ce qui était réaliste de faire lors de réunions de concertation patronales-syndicales. Nous reprenions l'explication de ce qui avait été négocié en 1995 et 1998, afin que les gens sachent quel était le point de départ. Par la suite, nous avons effectué à un diagnostic, à l'aide d'un questionnaire développé par monsieur Jean-Louis Bergeron, professeur à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, sur la maturité des équipes de travail. Les résultats à ce questionnaire nous ont permis d'identifier l'équipe, le superviseur et le surintendant qui seraient impliqués dans la démarche initiale.

De là, nous avons rencontré le superviseur pour lui expliquer que ce serait lui et non les consultants qui mettrait les changements en place dans son secteur. Un support était accordé au superviseur afin de l'aider à assumer son rôle et s'assurer que sa démarche s'inscrive également dans les orientations de son surintendant et, donc, de l'organisation. Après avoir fait le point sur son organisation interne et en se référant à la convention collective, il s'agissait d'identifier les rôles, contributions, responsabilités et activités pour lesquelles il y aurait une valeur ajoutée à procéder à une délégation. Entre huit et vingt heures de préparation furent nécessaires pour chaque superviseur impliqué dans la démarche.

La préparation de l'équipe était réalisée par le superviseur et l'équipe paritaire. Il s'agissait d'abord de présenter la démarche à l'équipe ciblée pour obtenir l'adhésion des membres du groupe. Par la suite, le diagnostic du fonctionnement de l'équipe était effectué à l'aide du questionnaire. Le développement de l'équipe se poursuivait à partir du rapport de diagnostic, préparé par monsieur Bergeron. On vérifiait si l'équipe était d'accord avec le portrait présenté et, à partir de là, le travail de l'équipe pouvait débiter avec mon aide et celle d'un conseiller externe.

La phase de suivi se faisait par le biais d'une visite de nos représentants syndicaux trois mois après l'intervention. Cette visite avait pour but de constater l'évolution des choses et déterminer si le plan d'action de l'équipe avait été réalisé. Une deuxième rencontre d'évaluation avait lieu six mois après le développement des équipes; cette fois-ci elle était effectuée par l'équipe paritaire. Finalement des recommandations étaient fournies au superviseur. Puisque les plans sont élaborés par l'équipe, il est beaucoup plus facile d'aborder la question de son suivi et de son évaluation. Le niveau de confiance a aujourd'hui atteint un point où il est possible d'identifier ce qui bloque et les personnes qui ont de la difficulté à vivre l'autonomie. De plus, nous pouvons faire le point sur la réponse de l'organisation, concernant les demandes réalistes des équipes. Il existe certains secteurs où le processus est réalisé en entier, de façon autonome, par les équipes concernées. Les gens se donnent des objectifs, se réajustent et évaluent annuellement leur progression. Pour certains, l'autonomie est devenue un réflexe bien ancré.

L.F. Quelle est ton opinion aujourd'hui sur la démarche que vous avez adoptée ?

D.H. Le constat auquel on arrive, c'est que la démarche fonctionne bien, mais demande énormément de temps et de ressources pour assurer l'encadrement et le coaching des acteurs. Une stratégie comme celle que nous avons utilisée aurait nécessité que nous nous y consacrons entièrement sans avoir à suivre d'autres dossiers. Le temps finit toujours par manquer, ce qui rend les choses plus difficiles. Par ailleurs, plusieurs équipes sont maintenant suffisamment avancées pour que l'on pense à passer à autres choses. En ce sens, l'intervention est réussie, puisque plusieurs groupes n'ont plus besoin de nous.

L.F. Cette expérience vous a permis de jouer un rôle de conseillère interne; qu'est-ce qui vous a frappée comme différence entre le rôle de conseillère interne versus conseillère externe?

D.H. Le rôle de conseillère interne donne accès à la vie quotidienne de l'entreprise, ce qui fournit de l'information importante pour comprendre la réalité des gens qui y travaillent. On ne peut retrouver ce type de données dans un diagnostic externe. Cette information doit être utilisée avec beaucoup de discrétion et de respect; on peut être témoin d'événements ou recevoir des confidences expliquant certaines situations qui influencent la vie en entreprise. La confidentialité demeure toujours aussi importante, même si l'information reçue fait souvent la différence lorsque l'on veut intervenir. À l'inverse, la conseillère externe a l'avantage de

la neutralité. Elle peut poser un regard différent sur la situation dans une équipe, un milieu, une entreprise. Je dirais qu'il est avantageux de constituer des équipes de conseillers interne-externe pour profiter des avantages de ces deux positions lors d'une intervention majeure.

L.F. Pour tirer des leçons de cette expérience, si cela était à refaire, quels conseils donneriez-vous à quelqu'un qui se lancerait dans ce genre de projets?

D.H. Je dirais qu'il faudrait clarifier encore mieux le mandat de départ. De notre côté, il a été très facile d'idéaliser notre démarche et de nous lancer dans des rêves de tout ce qui pourrait être fait, alors que la demande réelle des parties syndicales et patronales n'allait pas si loin. Nous en venons à être tellement trempés dans le projet que nous nous emballons alors que les attentes des personnes visées peuvent être complètement différentes. Il s'agit de garder une certaine dose de réalisme afin d'en arriver à progresser dans la bonne direction.

Un autre aspect concerne la diffusion de nos intentions et de notre action. Je ferais savoir, d'une façon beaucoup plus fréquente, ce que nous faisons à l'ensemble de l'organisation. En fait, les gens qui n'ont pas vécu directement le projet ont cru que ce dernier avait été abandonné. Même si, au départ, nous avons sensibilisé tout le monde, il aurait fallu maintenir un suivi dans nos communications à grande échelle. L'intervention auprès des équipes a inévitablement des répercussions sur d'autres individus; je pense aux planificateurs, aux techniciens, aux équipes de projets, etc. Ces personnes ont des contacts avec les superviseurs et les équipes. Dans certains cas, cela a pu causer de la confusion au niveau des rôles. À qui doit-on s'adresser? Comment doit-on intervenir? Qui est responsable de quoi? Quelle est la meilleure façon de clarifier les attentes réciproques et d'obtenir l'information dont j'ai besoin? L'utilisation d'équipes n'ayant pas toutes le même niveau d'autonomie cause invariablement des difficultés d'interactions avec les autres intervenants. Par exemple, un employé pouvait décider d'interagir directement avec un planificateur sans informer le superviseur, ce qui pouvait créer de la confusion ou des doubles demandes. Le fait de communiquer directement n'est pas un problème en soi; il faut cependant que les trois personnes concernées soient au clair à ce sujet. Finalement je dirais que, peu importe ce qui est formellement négocié, lorsque l'on traite d'autonomie, c'est vraiment sur le terrain que l'on peut déterminer ce qui est réaliste de mettre en application; il ne peut y avoir d'absolu à ce niveau; il faut être prêt à s'ajuster afin d'assurer le bon fonctionnement du système.

L.F. En terminant, quels conseils donneriez-vous à un jeune intervenant qui désire faire carrière en organisation du travail? À quoi devrait-il porter attention dans sa pratique?

D.H. Je crois que la première chose consiste à développer ses habiletés à vivre au sein des organisations. Nous arrivons avec des théories, des approches et des principes qui nous sont certainement utiles pour intervenir; cependant, afin que nos interventions soient utiles et pertinentes, il faut comprendre de l'intérieur ce qui se passe, et ce, tant sur les plans formel qu'informel. L'insertion dans le milieu social permet de comprendre l'évolution de ce qui se passe. Ce qui était vrai le lundi peut être inutile ou faux le vendredi étant donné que le contexte a évolué.

Je dirais que l'une des grosses leçons à prendre consiste à accepter de rester collé aux besoins de nos clients et d'initier le mouvement à partir d'eux. Notre expertise ne peut être utile que si l'on cohabite avec les personnes et que l'on comprend les enjeux de l'entreprise. Plutôt que de faire les choses à leur place, il faut apprendre à les faire avec eux. Cela exige d'apprendre à écouter, à développer ses habiletés relationnelles et à communiquer.

Finalement, je dirais qu'avoir la chance de travailler en tandem avec quelqu'un d'expérimenté aux opérations – comme ce fut mon cas avec Pierre Comeau – donne une perspective beaucoup plus riche de la réalité organisationnelle dans laquelle nous voulons intervenir. Il devient alors possible d'avoir accès à une lecture politique et relationnelle du milieu, de ses acteurs et de leurs zones d'influence, des relations et de leur signification pour le projet. Un jeune intervenant devrait avoir accès à un mentor ou une ressource qui l'initie au réseau informel de l'organisation dans laquelle il veut œuvrer, puisque c'est là où les choses se passent véritablement. En terminant, je dirais qu'il est important d'éviter les longues démonstrations philosophiques sur le terrain et de ramener le discours sur des enjeux et des résultats concrets. Les superviseurs n'ont ni le temps, ni l'intérêt d'écouter de grands discours. Il s'agit de résoudre concrètement les difficultés qui se présentent au quotidien, à partir de processus simples et clairs qui impliquent les gens.