

Les Équipes semi-autonomes de travail (ESA), un changement qui ne s'improvise pas.¹

L'adoption d'Équipes semi-autonomes de travail comme forme d'organisation des activités de production et de prestation de services est relativement récente au Québec si l'on fait abstraction de quelques tentatives isolées réalisées au cours des années 70-80. Dans une étude récente², nous avons noté un accroissement de l'intérêt pour le sujet particulièrement dans le secteur manufacturier où plus d'une trentaine d'établissements participants nous ont fait part de leur expérience avec ce mode d'organisation du travail.

Les succès largement publicisés tant dans la littérature scientifique que professionnelle d'organisations de classe mondiale qui utilisent de telles équipes ne sont sans doute pas étrangers à l'attention que les entreprises québécoises accordent aujourd'hui à ce mode de gestion. Plusieurs auteurs relatent des gains importants de productivité (33% chez Guardian life), une diminution majeure des rejets et des rebuts (20% à 1% chez Motorola), une diminution sensible des coûts d'inventaire et d'opération (60% chez Corning), la réduction dramatique des temps de cycle (de 32 à 3 jours chez Motorola) et de réponse au client (Beekun, 1989 ; Johnson, 1993 ; Lawler, Mohrman et Ledford, 1995 ; Liebowitz et Holden, 1995 ; Verespej, 1995 ; Wellins et George, 1991; Wellins, 1995).

Des cas réussis d'adoption des ESA ont été rapportés à tellement d'occasions aussi bien lors de démarrage d'usine ("greenfield") que dans des usines déjà existantes ("brownfield") qu'il n'est plus possible aujourd'hui d'ignorer le phénomène. En 1996, 88% des 25 usines finalistes au concours des meilleures pratiques de gestion aux États-Unis utilisaient des ESA (Sheridan,1996). Dans une étude actuellement en cours au sein d'une douzaine d'entreprises québécoises qui utilisent les ESA nous avons pris connaissance de résultats semblables : des gains de 10% à 40% de productivité, des records de production et des démonstrations de flexibilité exemplaires. Pendant la tempête de verglas qui a frappé le centre du Québec à l'hiver 1998, des ESA ont réussi grâce à diverses initiatives à maintenir les niveaux de production attendus malgré des pertes prolongées de courant électrique.

Dans un contexte d'affaires marqué par la croissance de la compétition sur les marchés, la déréglementation, et la mondialisation des économies, les entreprises tentent par tous les moyens d'améliorer leur efficacité et leur aptitude à répondre aux besoins diversifiés de la clientèle. Parallèlement à ces changements les travailleurs et les grandes centrales syndicales insistent pour que les milieux de travail se démocratisent et que le travail en lui-même devienne plus intéressant pour ceux qui doivent l'accomplir (CSN,1995; FTQ, 1997; CSD,1997). Les ESA apparaissent ainsi comme une réponse potentielle aussi bien aux impératifs de

marché qu'aux revendications légitimes de participation des travailleurs à la gestion des systèmes qui encadrent leur action.

La plupart des types de groupes que l'on rencontre au niveau opérationnel dans les organisations sont consultatifs (Cercles de qualité, groupes d'amélioration continue, groupes transversaux et multi-niveaux etc.); par contraste, les ESA font parti intégrante de la structure décisionnelle et les aires de responsabilité qui tombent sous leur juridiction s'accroissent en fonction du niveau d'autonomie atteint par les équipes. Comme il existe une certaine confusion sur ce que sont les équipes semi-autonomes aussi bien sur le terrain que dans la littérature nous avons proposé une définition des ESA à partir de nos propres recherches en tenant compte de l'ensemble de la documentation sur le sujet. Le concept d'équipe semi-autonome réfère à :

"Un mode d'organisation du travail où des groupes d'employés sont en permanence responsables collectivement 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".³

Cette définition implique que le processus de travail a été découpé de façon à créer des blocs cohérents d'activités bien délimités qui sont pris en charge à long terme par les équipes. Nous avons retenu le concept de semi-autonomie parce que le pouvoir de décision des équipes s'inscrit à l'intérieur des limites imposées par les règles de fonctionnement de l'organisation. La notion d'équipe suppose une relation à long terme entre les participants et l'existence d'un "esprit de corps" dont les membres ont conscience et qui dépasse la somme des individus qui le composent. Dans un contexte d'ESA, l'équipe et son aire de juridiction plutôt que l'individu et son poste de travail constituent la structure de base de l'organisation du travail.

L'équipe gère le travail en plus de le réaliser; c'est-à-dire qu'elle s'organise et qu'elle évalue la qualité de sa production et de sa performance en regard des objectifs dont elle est responsable. Dans les organisations qui adoptent les ESA, on assiste de façon typique à une réduction sensible du nombre de catégories d'emplois et à un accroissement parallèle de la polyvalence du personnel. Le rôle des superviseurs de premier niveau disparaît à toute fin utile pour laisser place à des facilitateurs qui aident les équipes à résoudre leurs problèmes et à devenir de plus en plus autonomes.

L'introduction des ESA dans les entreprises nécessite un changement de paradigme dans les rapports de pouvoir entre les patrons, les syndicats et les employés. D'une structure d'autorité fondée sur le contrôle stricte des individus on doit passer à une

structure d'habilitation fondée sur l'autonomie qui permet aux individus de prendre en équipe des décisions concernant divers aspects de leur travail. Sur le plan de l'exercice quotidien du pouvoir, il s'agit d'une véritable révolution puisque le droit de gérance opérationnelle est à toute fin pratique déléguée aux membres des équipes qui réalisent le travail (Chang et Curtin, 1994; Cleland, 1996; Lathin, 1994; Manz, 1992; Wellins et al., 1994).

Selon Chang et Curtin (1994), la mise en place des ESA induit d'autres changements dans la plupart des aspects de la vie d'une organisation : structure organisationnelle, procédure d'évaluation, système de rémunération, description de tâches, politique d'embauche, procédures d'approvisionnement, procédure d'établissement du calendrier de vacances, programmes de formation, politique de poinçon, politique de représentation des départements, politique de liaison avec les clients et les fournisseurs, enjeux disciplinaires etc.

Une telle transformation ne peut s'improviser et sa réalisation s'étale habituellement sur une période de deux à cinq ans. Il ne s'agit pas ici d'adopter une nouvelle technique ou une méthode de travail, il s'agit plutôt d'apprendre à vivre dans un nouveau cadre organisationnel avec ses avantages et ses inconvénients. La qualité du processus de mise en place devient particulièrement déterminant pour le succès d'une telle tentative de transformation organisationnelle. Dans les lignes qui suivent nous abordons les facteurs à considérer de même que les stratégies à adopter lors des différentes étapes de mise en place des ESA.

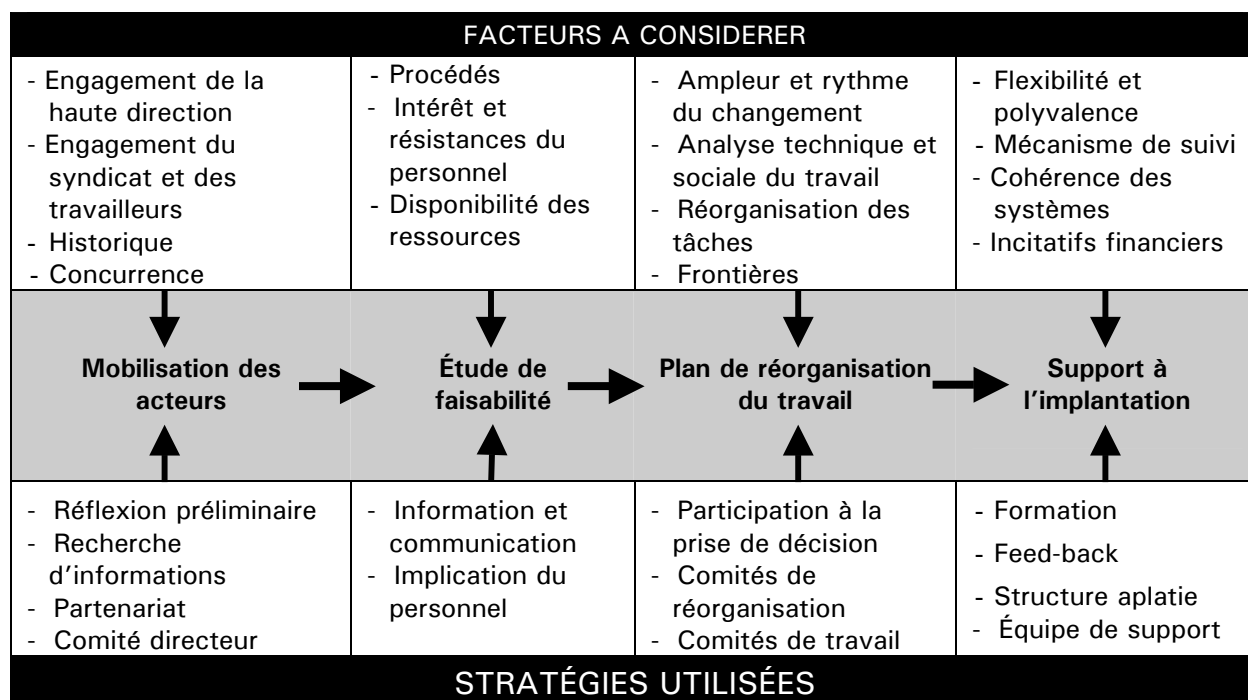
LE PROCESSUS D'IMPLANTATION DES ESA

Le processus d'implantation des ESA peut être découpé en phases plus ou moins nombreuses comme l'ont démontré les divers auteurs qui se sont intéressés à la question. Pour les besoins de cet article, nous avons choisi d'adopter un modèle en quatre étapes qui à notre avis correspondent aux moments clés du processus :

- la mobilisation des acteurs;
- l'étude de faisabilité;
- le plan de réorganisation du travail;
- le support à l'implantation des changements proposés.

Le tableau 1 ci-dessous présente à la fois les facteurs à considérer à chacune des étapes de même que les stratégies à utiliser pour progresser avec succès dans le processus d'implantation. Les étapes sont présentées de façon séquentielle tout en reconnaissant que dans la réalité le processus est itératif et qu'il évolue en fonction des situations concrètes qui se présentent au fur et à mesure de l'implantation.

Tableau 1 : Processus de mise en place des ESA



1. Mobilisation des acteurs (Veut-on vraiment changer ?)

La réussite de tout changement organisationnel visant la réorganisation du travail repose d'abord sur la mobilisation des acteurs qui auront à en vivre les conséquences. Réalisée avec succès, cette première étape amène l'organisation à définir sa vision et ses objectifs à long terme, et à s'assurer que les principaux acteurs travaillent dans le même sens.

Engagement de la haute direction

C'est au niveau de la direction supérieure de l'entreprise que les changements sont ressentis dès le départ. La philosophie de gestion doit nécessairement s'ajuster pour permettre une participation intense du personnel. Les membres des divers niveaux de direction (particulièrement les "line") doivent être prêts à investir du temps et de l'énergie avec des employés qui voudront de plus en plus être considérés comme des partenaires crédibles dans les prises de décisions qui les concernent. Ces derniers seront beaucoup plus exigeants en ce qui a trait au partage de l'information et de l'influence dans l'entreprise. C'est là le prix à payer pour accroître l'engagement et la

participation des individus au travail : S'il n'y a pas de pouvoir d'influence réel, la participation réelle disparaît rapidement.

Une PME québécoise rachetée récemment par une multinationale américaine a choisi d'intégrer les principes d'autonomie des équipes et de gestion participative dans sa convention collective de façon à conserver et protéger son mode de gestion fondé sur les ESA. L'engagement de la direction locale, du syndicat et des travailleurs envers les ESA est total. Personne ne voudrait revenir en arrière dans une structure traditionnelle. Les ESA constituent pour cet établissement un mode de vie dont on ne veut plus se départir.

Engagement du syndicat et des travailleurs

Les modifications aux clauses normatives impliquées par l'adoption des ESA sont telles qu'il est impensable de les réaliser sans un engagement ferme du syndicat. En contrepartie, les syndicats exigent de voir leur influence s'accroître dans la définition de l'avenir de l'entreprise. Pour la CSN par exemple : "La mission d'une entreprise ou d'une institution devrait être définie selon un ensemble d'objectifs et de valeurs que toutes et tous partagent au moins minimalement. Ces objectifs et ces valeurs ne peuvent donc être déterminés par quelques-uns, soit uniquement les dirigeants, et être imposés du haut vers le bas. Ce que certains désignent comme étant la culture d'entreprise doit être en fait un produit collectif" (CSN, 1995, p. 37).

Nous avons identifié une entreprise québécoise syndiquée du secteur des pâtes et papier dans laquelle des représentants des travailleurs sont impliqués dans comités décisionnels à tous les niveaux hiérarchiques dans tous les aspects des affaires de la compagnie. C'est aussi le cas chez le constructeur automobile Saturn aux États-Unis qui est souvent cité en exemple pour son expérience avec les ESA.

L'adhésion du personnel est aussi cruciale pour permettre l'adoption effective des ESA. Kirkman et Shapiro (1997) ont développé un modèle explicatif qui tend à démontrer que les valeurs culturelles des employés peuvent affecter leur niveau de résistance à l'autogestion et à l'utilisation des équipes de travail.

Historique de l'organisation

Le poids du passé ne peut être ignoré lors d'un changement majeur de pratique organisationnelle. Hackman (1987) observe que de nouveaux concepts sont souvent difficiles à implanter dans les organisations fortement engagées dans leurs pratiques traditionnelles. Si aucune expérience de participation ou de consultation n'a été tentée dans l'entreprise, mieux vaut, comme le mentionne Musselwhite et Moran (1990), commencer par mettre en place des équipes de solution de problèmes.

Dans les entreprises syndiquées, l'histoire des relations patronales-syndicales doit être prise en compte pour l'influence qu'elle peut avoir autant sur la structure des rapports de pouvoir que sur le climat de travail qui prévaut dans l'entreprise. Si l'organisation a expérimenté des événements qui ont créé des divisions profondes entre les travailleurs, les ESA risquent de ne pas bien fonctionner, puisqu'elles peuvent influencer le contenu et le ton des interactions entre les membres du groupe de même que le processus de prise de décision (Klein, 1994).

Pression concurrentielle

Une entreprise doit s'appuyer sur des raisons d'affaires évidentes pour passer aux ESA. Selon Pasmore et Mlot (1994), une entreprise soumise à une forte pression concurrentielle est probablement plus disposée à s'engager dans les ESA qu'une entreprise stable qui n'est pas trop soumise à la concurrence. Le niveau de compétition qui existe dans l'environnement de l'organisation est donc un élément important qui doit être pris en compte dans la décision d'implanter des ESA (Elmuti, 1996). Il s'agit ici de démontrer pourquoi le changement mérite les efforts que l'on s'apprête à y consacrer. Au Québec une étude de Maschino (1991) souligne que les entreprises qui adoptent des changements dans l'organisation du travail sont celles qui doivent faire face à la concurrence étrangère.

La stratégie à utiliser lors de la première phase consiste à amener les acteurs à se questionner en profondeur sur les implications concrètes des ESA dans la vie de tous les jours. Il s'agit de se donner une période de réflexion préalable, en partenariat, à l'aide d'informations pertinentes. Il faut aussi créer un comité directeur qui sera en mesure de piloter la démarche si les parties s'entendent pour explorer la faisabilité du changement.

Réflexion préliminaire

Une réflexion préliminaire à l'établissement des ESA est nécessaire pour permettre à la direction, au syndicat et aux travailleurs de déterminer s'ils désirent s'engager dans le changement proposé. Par exemple, lors de son intervention à titre de consultant pour une division de la compagnie Pratt and Whitney, Wysocki (1990) a tenu des rencontres hebdomadaires pendant quatre mois avec la haute direction pour l'aider à fonctionner comme une équipe plus efficace, à échanger sur les systèmes de croyances et le changement culturel qu'implique le passage aux ESA et à identifier les objectifs à long terme de l'entreprise. Un engagement pris en connaissance de cause après mûre réflexion a beaucoup plus de chances de résister aux aléas et aux difficultés qui ne manqueront pas de se présenter au quotidien.

Recherche d'informations

Lors de la phase initiale de réflexion, les partenaires s'informent mutuellement de l'état de la concurrence et des raisons qui militent en faveur d'une révision du mode actuel de fonctionnement. Ils se familiarisent avec le concept d'ESA et ses conséquences grâce à des activités de formation et à des visites d'entreprises qui

ont déjà implanté des ESA (Cleland,1996). Il est aussi souhaitable d'analyser la capacité du marché à absorber une hausse de productivité sans réduction du personnel, ce qui rejoint une préoccupation majeure des travailleurs et des syndicats lorsqu'il est question de réorganisation du travail (Orsburn et al.,1990).

Partenariat

Cernero (1991) insiste sur l'importance de développer un partenariat entre le syndicat et la direction pour modifier le type de relations traditionnelles qui s'est établi au fil des ans. Ce partenariat, plutôt que de disparaître après l'implantation des ESA, peut devenir un outil permanent d'élaboration de politiques reliées à la nouvelle forme d'organisation du travail (Wellins et al., 1994).

Si les parties en arrivent à développer une vision commune du projet, une décision sera prise de procéder à une étude de faisabilité relative à l'implantation du nouveau mode d'organisation du travail basé sur les ESA.

Comité directeur

On a donné diverses appellations à la structure qui supporte cette phase de mobilisation des acteurs autour d'une vision à long terme de l'entreprise, (" Steering Committee ", " Leadership Team ", " Joint Work Group Committee ", " Union Management Task Force "), Ce comité directeur regroupe les plus hauts dirigeants patronaux et syndicaux de l'entreprise. À défaut d'une présence syndicale dans l'organisation, la haute direction implique des représentants des travailleurs. Le comité directeur doit porter son attention sur les enjeux qui affectent l'ensemble de l'entreprise, laissant les détails de la réorganisation aux équipes de travail.

La haute direction de l'organisation formalise son engagement envers le projet en y affectant un responsable, idéalement le PDG (Orsburn et al., 1990) ou un leader interne qui occupe un poste stratégique dans la hiérarchie de gestion et qui se fera le promoteur du projet de changement (Bergmann et De Meuse, 1996).

2. Étude de faisabilité (peut-on changer ?)

L'étude de faisabilité permet d'apprécier la capacité de l'organisation à réaliser la démarche de réorganisation du travail et de définir les principaux paramètres qui encadreront les phases subséquentes. Des auteurs (Hicks et Bone, 1990; Orsburn et al., 1990) ont identifié des facteurs qui doivent être pris en compte lors de l'étude de faisabilité, certains référant à leur propre expérience dans leur organisation; d'autres, proposant des thèmes issus d'une synthèse d'expériences diverses. Les facteurs retenus couvrent l'essentiel de la littérature consultée : procédés de travail, intérêt et résistances du personnel, ampleur et rythme du changement.

Procédés de travail

En ce qui concerne la compatibilité entre les procédés de travail et les ESA, certains auteurs observent que l'autonomie permise par la technologie doit être prise en compte puisque le travail hautement automatisé se prête moins aux ESA, limitant la créativité, l'initiative, la flexibilité et la marge de manœuvre (Musselwhite et Moran, 1990; Pasmore et Mlot, 1994). Les procédés de travail (électronique, mécanique, manuel, intellectuel, etc...) l'agencement des équipements, les postes de travail peuvent-ils devenir plus performants si l'on augmente la flexibilité, la coopération et les initiatives du personnel ? Si c'est le cas on peut envisager la création d'ESA, sinon il est préférable de remettre en question le projet.

Pour Hackman (1987) les ESA sont appropriées lorsque (1) la technologie fait en sorte que les travailleurs ont besoin de prendre rapidement des décisions appropriées; (2) le niveau d'interdépendance entre les tâches nécessite de fréquentes interactions entre les travailleurs; (3) le travail est caractérisé par de fréquentes fluctuations dans la charge de travail qui ne peuvent être gérées que par une équipe; (4) les travailleurs sont polyvalents.

Intérêt et résistance du personnel

Le passage aux ESA, dans un contexte de marché compétitif, nécessite chez les individus des changements importants dans leurs comportements: les managers passent d'un mode de gestion autocratique à un rôle de coach et les employés passent d'un rôle d'exécutant à celui de membre d'une équipe responsable de solutionner des problèmes et impliquée dans le succès de l'entreprise (Stephan et Hillgren, 1992).

Nombreux sont les auteurs qui ont mis en évidence les problèmes d'insécurité reliés à l'éventualité d'un changement de rôle chez le personnel; les superviseurs craignent de perdre leur statut, leur pouvoir et leur emploi, alors que les employés ne veulent pas nécessairement assumer plus de responsabilités ou être contraints à travailler plus avec moins de personnel (Bergman et De Meuse, 1996; Cheney et al., 1994; Fisher, 1993; Lathin, 1994; Turner, 1995). Lors de l'étude de faisabilité, le Comité directeur doit donc être à l'écoute des réactions du personnel face au projet de réorganisation du travail.

Disponibilité des ressources

Plusieurs auteurs insistent sur la nécessité, pour l'organisation, de disposer de ressources suffisantes en termes d'argent, de temps et d'expertise externe. Pour Bergmann et De Meuse (1996), l'organisation doit investir des sommes importantes lors du lancement du projet mais aussi dans son développement. Ces dépenses sont reliées à la formation et au temps requis pour l'apprentissage de la nouvelle façon de gérer: réunions, processus de résolution de problèmes, coordination des activités entre les unités, libération des employés pour la formation, embauche du

nouveau personnel pour libérer les employés en place qui ont de nouvelles responsabilités.

Orsburn et al. (1990) constatent que la maturation des équipes se calcule en années et que l'organisation doit être prête à investir de façon massive dans la formation, la planification et même la réorganisation physique des lieux. Comme les membres des équipes doivent mettre en application de nouvelles habiletés et assumer un nouveau rôle, ils ont besoin de temps avant d'atteindre un niveau satisfaisant de performance (Passmore et Mlot, 1994); il est nécessaire de prévoir de 2 à 5 ans pour un retour adéquat sur ces investissements.

Enfin, la plupart des expériences présentées dans les études de cas notent que la réalisation du projet a nécessité le recours à des ressources externes expérimentées, surtout des consultants spécialisés dans l'implantation des ESA et des formateurs de formateurs (Musselwhite et Moran, 1990; Orsburn et al., 1990).

Pour réaliser l'étude de faisabilité, les principales stratégies suggérées par les auteurs sont la dissémination de l'information et la communication avec le personnel, de même que l'implication du personnel dans la prise de décision.

Information et communication

Le passage au mode d'organisation du travail en ESA amène l'organisation à réviser à la fois la nature des informations véhiculées (Cheney et al, 1994; Oicle, 1990; Orsburn et al.) et ses réseaux formels de communication (Bergmann et De Meuse, 1996). L'accessibilité à l'information qui rend les individus capables de comprendre leur entreprise et de bien réaliser leur travail est critique à la réorientation de l'organisation vers un paradigme d'implication élevée. Souvent limités à quelques managers de haut niveau, les canaux de communication doivent, devenir largement disponibles aux membres de l'organisation; l'information, la prise de décision et la concrétisation des décisions doivent résider le plus près possible de l'endroit où le travail s'effectue et ne pas être séparées par une hiérarchie, un statut ou d'autres barrières artificielles.

Implication du personnel

Les modes traditionnels de décisions centralisées au sommet ne sont pas compatibles avec les principes véhiculés par l'organisation du travail des ESA qui donne du pouvoir à ceux qui accomplissent le travail. Dès le stade de l'étude de faisabilité, les employés, les superviseurs et les facilitateurs sont directement impliqués dans le processus d'analyse et dans la prise de décision relative à l'environnement de travail dans lequel ils auront à fonctionner (Bergman et De Meuse, 1996).

Les informations nécessaires à l'étude de faisabilité sont recueillies par divers moyens comme l'étude de documents, les entrevues, les tests et les questionnaires

d'enquête. L'analyse des données recueillies met le personnel à contribution et les résultats sont diffusés et discutés dans l'ensemble de l'organisation.

3. Plan de réorganisation du travail (Quoi changer ?)

Lorsque l'étude de faisabilité démontre que le projet d'implantation des ESA est réalisable, l'entreprise procède à la préparation du plan de réorganisation du travail pour les départements, les produits ou les processus désignés.

Ampleur et rythme de changement

Le comité directeur doit examiner à quel rythme le changement doit être implanté et décider s'il est préférable de planifier une modification de l'ensemble de ses unités ou de procéder d'abord à un ou à quelques projets expérimentaux.

Analyse technique et sociale du travail

George et Wilson (1993) considèrent que la réorganisation d'une usine ou d'un service en ESA repose sur deux niveaux complémentaires d'analyse que propose la théorie des systèmes socio-techniques :

- l'analyse technique comporte deux dimensions : l'analyse du processus de transformation d'une commande en un produit fini et l'analyse des variations par rapport aux exigences du client, qui peuvent être créées par des problèmes et des délais à chaque fois que le produit passe de l'un à l'autre ;
- l'analyse sociale comporte aussi deux dimensions : l'analyse des interactions entre tous ceux qui interviennent sur le produit, pour ajouter, limiter ou changer quelque chose en fonction des exigences du client et du processus technique et l'analyse de la façon dont le leadership est partagé, du haut vers le bas, pour en arriver à déléguer des responsabilités aux équipes.

Ces informations permettent d'obtenir les données de base qui serviront plus tard à comparer les progrès réalisés par les équipes qui seront créées (Carroll, 1992).

Réorganisation des tâches

Plusieurs auteurs ont examiné les principes qui doivent guider la réorganisation des tâches. On a constaté que l'efficacité augmente lorsque la tâche a des frontières significatives et implique des travailleurs interdépendants qui ont un certain niveau de contrôle et de responsabilité sur leur travail. La tâche doit être suffisamment complexe, selon Orsburn et al. (1990), pour que l'implication du personnel et le développement de leurs habiletés permettent d'obtenir des gains de productivité

significatifs. Certains auteurs croient que les ESA doivent être responsables d'un produit ou d'un service complet (Verespej, 1995), alors que d'autres croient que les tâches doivent être réorganisées en fonction des processus (Freedman et al., 1992).

En ce qui concerne la taille des équipes, Oicle (1990) constate que le progrès des équipes est relié à leur grosseur et à leur charge de travail ; les petites équipes (4 à 6 personnes) trouvent plus facile de fonctionner comme une équipe pour prendre des décisions. Lorsque la charge de travail est trop grande, l'équipe a moins de temps pour se réunir et assumer la pleine responsabilité des produits, des processus et de l'environnement de travail.

Clarification des frontières et des niveaux d'autonomie

L'élaboration du plan de réorganisation du travail permet de clarifier le niveau d'autonomie et de pouvoir des équipes et de le situer par rapport aux rôles et aux pouvoirs des superviseurs et des groupes de support.

Les équipes de travail doivent devenir directement responsables des décisions reliées à l'organisation du travail, à l'aire de travail et aux tâches individuelles à accomplir au sein de l'unité. En effet, les employés réalisent rapidement que plusieurs de leurs problèmes sont le résultat direct de la façon dont le travail est organisé. D'autres problèmes sont créés par un équipement inefficace ou démodé, par une manipulation excessive de matériel ou par une documentation qui demande trop de temps à consulter. Pour les auteurs, à mesure que ces problèmes émergent, il est critique que les groupes de travail deviennent directement impliqués dans la révision de la façon dont le travail est accompli.

Les stratégies et moyens utilisés lors de la préparation du plan de réorganisation du travail sont la participation des équipes à la prise de décision, les comités de réorganisation et les comités de travail.

Participation à la prise de décision

Une des stratégies qui se retrouve dans la plupart des expériences d'implantation des ESA consiste à impliquer les équipes et les travailleurs dans le processus décisionnel concernant la réorganisation des tâches. Oicle (1990) considère que les équipes peuvent solutionner des problèmes pour améliorer la performance de l'entreprise en mettant l'accent sur cinq éléments: la qualité, les coûts, le service à la clientèle, les relations entre les employés et l'environnement de travail. Les ESA deviennent en quelque sorte propriétaires de leur unité de production.

Comités de réorganisation et les comités de travail

L'implication du personnel se concrétise dans des comités de réorganisation ("design team") où sont regroupés des gestionnaires et des employés provenant

des unités qui vivront le changement (Wellins et al., 1994) et dans des comités de travail ayant pour mandat d'analyser certaines questions ou de résoudre des problèmes particuliers (CSN, 1995).

4. Support à l'implantation des changements (Comment changer ?)

La mise en place d'ESA ne peut se réaliser sans que la structure organisationnelle et l'ensemble des systèmes de gestion ne soient adaptés pour les rendre compatibles avec la philosophie de responsabilisation des équipes de travail (Klein, 1994). Les structures traditionnelles ont été conçues pour encadrer le travail individuel et ne sont pas nécessairement appropriées pour stimuler le travail en équipe.

Les canaux de communication, les processus décisionnels, le temps réservé aux discussions de groupe, la disponibilité des lieux de réunion, la structure de rémunération, les plans de formation, la définition des rôles des cadres constituent des exemples typiques d'éléments qui sont appelés à changer pour soutenir l'introduction d'équipes semi-autonomes. Dans un environnement d'ESA, le rôle de la direction et des autres composantes de l'organisation, incluant les départements de services (ingénierie, ressources humaines, contentieux, entretien, contrôle de la qualité, qualité environnementale, etc.) consiste essentiellement à fournir le support nécessaire aux équipes et aux membres d'équipes dans la production des produits ou l'offre de services aux clients.

Flexibilité et Polyvalence

La capacité de réaction aux fluctuations et imprévus de la production constitue l'une des justifications majeures de l'utilisation des ESA au sein des entreprises. La redondance des compétences grâce à l'utilisation de travailleurs polyvalents permet de faire face à toutes sortes de situations plus efficacement que dans des systèmes traditionnels. Cette polyvalence doit être acquise aussi bien au niveau des opérations que des activités de gestion des équipes. L'absence d'un collègue par exemple peut ainsi être compensée par les autres qui sont bien au fait des diverses facettes de la tâche à accomplir. Diverses entreprises que nous avons rencontrées ont fait un effort particulier pour déterminer le niveau de polyvalence requis pour garantir la flexibilité des opérations.

Mécanismes de suivi

La mesure de la performance et de la progression des équipes est importante pour s'assurer que l'organisation du travail en ESA donne les fruits escomptés. Des outils de suivi des coûts, de la qualité, de la productivité, de la satisfaction de la clientèle et autres instruments de mesures sont à développer pour appuyer l'effort des équipes. L'accessibilité à de l'information factuelle crédible est essentielle pour permettre aux équipes d'apprécier les résultats de leurs efforts et les aider à prendre des décisions appropriées.

Cohérence des systèmes

Selon Smolek (1991), la cohérence du système réfère aux règles, procédures, politiques, pratiques et normes informelles qui guident et gouvernent la façon dont les membres de l'organisation agissent et interagissent; il s'agit là, selon lui, d'une des facettes les plus négligées du processus de changement, et pourtant l'une des plus importantes. Les politiques et les procédures doivent favoriser la confiance entre les divers niveaux hiérarchiques de l'organisation de façon à ce que tout le monde se sente membre d'une même équipe. L'efficacité ne peut se faire au détriment de la satisfaction et de la qualité de vie au travail. Les autres services (comptabilité, entretien, achat, ressources humaines) doivent soutenir les équipes et adapter leurs systèmes pour que ces dernières puissent s'intégrer au reste de l'organisation. Les problèmes de cohérence qui ne sont pas corrigés peuvent conduire à l'échec de l'implantation des ESA (Doyle, 1992).

Incidatifs financiers

La phase finale d'un changement réussi consiste à mettre en place des systèmes organisationnels qui viennent renforcer les nouvelles structures, les pratiques et la culture créées durant le processus de réorganisation; le système de récompenses, tout comme les systèmes de sélection, formation, information et mesure, doit être aligné sur la nouvelle mission et les valeurs véhiculées dans l'effort de réorganisation. Les incitatifs financiers peuvent prendre différentes formes; retenons pour le moment qu'ils sont généralement basés sur la performance de l'équipe comme collectif de travail, assortis ou non de récompenses individuelles qui peuvent être accordées selon le rendement des membres ou l'acquisition de connaissances et d'habiletés reliées aux tâches à accomplir.

Plusieurs auteurs affirment que la mesure du succès des ESA et l'attribution d'une récompense quelconque aux employés et équipes performantes sont des conditions de succès des ESA (Gross, 1995; Yeatts et al., 1996). Dans un document portant sur dix-sept analyses socio-techniques, Beekun (1989) rapporte que les interventions qui ont été accompagnées d'une augmentation de revenus pour les employés ont été 67% plus productives que les autres. Par ailleurs Buckenmeyer (1996) fait remarquer à juste titre que plusieurs difficultés sont associées à la rémunération des équipes. Il souligne entre autres les problèmes d'équité lorsque les écarts dans les performances individuelles sont importants. Neuf entreprises parmi les douze qui participent à notre étude ont institué une forme quelconque d'incitatifs pour les ESA, deux ont mis en place un système de rémunération basé l'accroissement des compétences alors que la dernière a choisi de donner une rémunération nettement supérieure à la moyenne régionale.

Les stratégies de support à l'implantation sont essentielles pour éviter l'essoufflement de l'initiative de changement. La formation, le feed-back,

l'aplatissement organisationnel et la mise en place d'une équipe technique de support sont privilégiés pour assurer la pérennité des ESA.

Formation

Plusieurs auteurs consultés insistent sur l'importance qui doit être accordée à la formation et à l'entraînement pour supporter l'implantation et le développement des ESA (Hackman, 1987; Klein, 1994; Orsburn et al., 1990; Wellins et George, 1991). En fait, la formation des personnels constitue le mécanisme privilégié pour favoriser le passage d'une forme d'organisation traditionnelle à l'utilisation des équipes semi-autonomes au sein des milieux de travail (Cheney, 1994; Wellins & George, 1991). Elle doit être adaptée en fonction de l'évolution du processus d'introduction des équipes et des enjeux qui y sont associés (Turner 1995). Malheureusement plusieurs entreprises n'investissent pas suffisamment dans les activités de formation, ce qui entraîne souvent un échec de l'ensemble de la démarche (Byham, 1992). Il faut s'attendre à dispenser entre 40 et 80 heures de formation par membre pour la sensibilisation aux ESA et le développement d'habiletés de travail en équipe au cours de leur première année d'existence, et de 20 à 30 heures ou plus par année à la formation technique et administrative. Le cas de l'usine de fabrication de véhicules automobiles Saturn aux États-Unis est exemplaire à cet égard. En 1990, entre 2 000 et 4 000 employés de cet établissement ont suivi 800000 heures de formation. Chaque employé a son plan individualisé de formation basé sur ses besoins et l'approche par compétence. La transformation du rôle des superviseurs suppose aussi un investissement important afin de les préparer à devenir des facilitateurs et des formateurs (Donovan, 1995; Turner, 1995).

Feed-back et renforcement positif

Hackman (1987) a mis en évidence la nécessité pour l'organisation de mettre en place un système d'information de gestion qui permet aux équipes de réaliser leurs tâches et d'interagir avec les autres équipes; ce système peut prendre la forme d'une base de données compréhensibles et intégrées qui fournit aux équipes un feed-back opportun sur leur fonctionnement et leur performance, dans une perspective d'amélioration continue. Ces systèmes doivent répondre aux besoins des équipes (Passmore et Mlot, 1994) et être disponibles au moment des prises de décision; à ce titre, les équipes doivent pouvoir en influencer le contenu. Le feed-back et le renforcement, livrés avec habileté et constance, peuvent réduire le temps d'atteinte de résultats significatifs (Stephan et Hillgren, 1992).

Structure organisationnelle aplatie

Les interventions au niveau structurel de même que l'utilisation d'équipes techniques de soutien fournissent un support additionnel à la mise en place des ESA. La revue de littérature réalisée par Near et Wreckler (1990) relie la probabilité de succès des ESA aux organisations moins hiérarchiques où l'on retrouve davantage de comportements de prise de risque et où l'ouverture et la confiance

interpersonnelle sont plus grandes. Une des caractéristiques des organisations à haute performance réside en effet dans leur structure aplatie, comportant peu de niveaux hiérarchiques et, surtout, l'affectation de nouveaux rôles au personnel. Cette structure se limite généralement à trois niveaux hiérarchiques : la direction ou le management, les facilitateurs qui remplacent les cadres intermédiaires et les superviseurs, et les équipes semi-autonomes.

Équipe technique de soutien

La CSN suggère qu'une équipe de support constituée de personnes provenant de la direction et du syndicat soit formée "afin de faciliter la mise sur pied des équipes et de voir à leur soutien" (CSN, 1995, p. 79). Ces facilitateurs assurent la mise en place des conditions qui amènent une amélioration de la performance des équipes et une plus grande démocratisation de l'organisation; ils sont aussi sensibles à la cohérence des systèmes qui supportent le changement. Selon la CSN, une telle équipe aurait avantage à être composée de personnes provenant de la direction et du syndicat.

Conclusion

L'implantation des ESA nécessite que les personnes à tous les niveaux de l'entreprise acceptent de se remettre en question. Il faut aussi que les acteurs soient prêts à être patient avant de voir leurs efforts produire les fruits escomptés. Dans la phase de réorganisation la performance est typiquement moins bonne que dans l'ancien système et la tentation peut être forte de revenir en arrière. Un tel retour risque d'être vécu comme un échec et une perte de confiance entre les parties. Il est préférable de prendre le temps de bien analyser la situation avant de se lancer à l'aventure des ESA puisqu'elles auront de l'impact à la fois sur les services de soutien de l'entreprise et sur les clients finaux pour lesquels l'organisation existe. Accepter d'investir dans un processus coûteux qui nécessite l'intervention d'experts externes doit se justifier par des raisons d'affaires majeures pour être endossé de tous.

Le beau côté de la chose cependant, c'est que toutes les personnes que nous avons rencontrées et qui vivent dans des milieux qui respectent véritablement les principes qui supportent les ESA ne voudraient pas revenir en arrière. Certains se demandent même comment ils ont pu vivre autrement auparavant...

¹ Cet article est tiré en partie d'un rapport de bilan de connaissances produit par Mario Roy, Jean-Charles Guindon, Jean-Louis Bergeron, Lucie Fortier et Danielle Giroux. *Équipes semi-autonomes de travail : recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises*. Rapport B052, grâce à un financement de l'Institut de recherche en santé et en sécurité du travail., Montréal, (1998), 82 p. Il a été publié dans la Revue Organisations et Territoires vol.9, numéro 2 à l'été 2000 (p.45-60).

² Idem

³ ROY, Mario, "Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations". *GESTION, Revue internationale de gestion*. École des Hautes études commerciales, volume 24, n° 3, automne 1999, Montréal, p. 76-85.

Références :

- BEEKUN, Rafik I. "Assessing the Effectiveness of Sociotechnical Interventions : Antidote or Fear". *Human Relations*, (1989), vol. 10, p. 877-897.
- BERGMANN, Thomas and Kenneth P. DE MEUSE. "Diagnosing Whether an Organization is Truly Ready to Empower Work Teams : A Case Study". *Human Resource Planning*, (1996), vol. 19, p. 38-47.
- BUCKENMEYER, James A. "Self-Managed Teams: Some Operational Difficulties". *Industrial Management*, (Sep/Oct 1996), vol. 38, p. 10-14.
- BYHAM, William C. "Lessons From the Little League". *Across the Board*, (Mar 1992), vol. 29, p. 52-53.
- CERNERO, Joe. *A Strategy for Succeeding with Self-Managed Work Teams in a Union Manufacturing Work Environment*. The 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1991), p. 72-82.
- CHANG, Richard Y. and Mark J. CURTIN. *Succeeding as a Self-Managed Team*. Richard Chang Associates, Inc., Publications Division, Irvine, 1994, 104 p.
- CHENEY, Alan B. and al. "Teams and TQM". *Business Horizons*, (Sep/Oct 1994), vol. 37, p. 16-25.
- CLELAND, David. *Strategic Management of Teams*. John Wiley & Sons Inc., New York, (1996), 292p.
- CSD (Confédération des syndicats démocratiques). *Le projet de la CSD : négocier un contrat social*. Montréal, (Juin 1997), 60 p.
- CSN (Confédération des syndicats nationaux). *Travail en équipe et démocratie au travail*. (Oct 1995), 122 p.
- ELMUTI, Dean. "Sustaining High Performance Through Self-Managed Work Teams". *Industrial Management*, (Mar/Apr 1996), vol. 38, p. 4-9.
- FISHER, Kimball. *Leading Self-Directed Work Teams : A Guide to Developing New Team Leadership Skills*. Library of Congress, Cataloging-in-Publication Data, (1993), 263 p.
- FREEDMAN, Sue, Greg MOORE and Abe RAAB. *High Tech Professionals and Teams : Risks and Requirements*. The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1992), p 26-28.
- FTQ (Fédération des travailleurs du Québec). *Démocratiser nos milieux de travail*. Montréal, (1997), 62 p.
- GEORGE, Jill and Jeanne WILSON. *Sociotechnical Team Designs that Work : How to Avoid Risks and Get Rewards*. The 1993 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1993).
- GROSS, Stephen E. *Compensation for Teams : How to Design and Implement Team-Based Reward Programs*. Amacom, New York, 1995, 259 p.
- HACKMAN, J. Richard. *Groups That Work (and those that don't) : Creating Conditions for Effective Teamwork*. San Francisco : Jossey-Bass, 1990, p. 505-508.

HICKS, Robert and Diane BONE. *Self-Managing Teams : a Guide for Creating and Maintaining Self-Managed Work Groups*. Los Altos, California : Crisp Publications, 1990, 92 p

JOHNSON, Sam T. "Work Teams : What's Ahead in Work Design and Rewards Management". *Compensation & Benefits Review*, (Mar-Apr 1993), vol. 25, p. 35-41.

KIRKMAN, Bradley and Debra L. SHAPIRO. "The Impacts of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness". *The Academy of Management Review*, (July, 1997), vol. 22, n° 3, p. 730-757.

KLEIN, Gerald D. *Redesigning Jobs for Individuals or Creating Self-Managed Work Teams*. The 1994 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1994), p. 265-275.

LATHIN, Drew. "Overcoming Fear of Self-Directed Teams". *Journal for Quality & Participation*, (Jul/Aug 1994), vol. 17, p. 16-19.

LAWLER III, Edward E., Suzan Albers MOHRMAN and Gerald E. LEDFORD JR. *Creating High Performance Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, (1995), 186 p.

LIEBOWITZ, S. Jay and Kevin T. HOLDEN. "Are Self-Managing Teams Worthwhile? A Tale of Two Companies". *SAM Advanced Management Journal*, (Spring 1995), vol. 60, p. 11-17.

MASCHINO, D. *La mondialisation de l'économie et les changements dans l'organisation du travail au sein des entreprises au Québec : Rapport préliminaire*. Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail, Ministère du travail, Gouvernement du Québec, 1991, 90 p.

MANZ, Charles C. "Self-Leading Work Teams : Moving Beyond Self-Management Myths". *Human Relations*, (Nov 1992), vol. 45, p. 1119-1140.

MUSSELWHITE, W. Christopher. "Knowledge, Pay and Performance". *Training & Development Journal*, (Jan 1988), vol. 42, p. 62-65.

NEAR, Rebecca and David WECKLER. *Organizational and Job Characteristics Related to Self-Managing Work Teams*. The 1990 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1990), p 110-113.

OICLE, Dan. *Success in Manufacturing with Self-Managed Work Teams*. The 1990 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1990), p. 173-178.

ORSBURN, Jack D. and al. *Self-Directed Work Teams: The New American Challenge*. Homewood, Illinois : Business One Irwin, 1990, 354 p.

PASMORE, William A. and Susan MLOT. "Developing Self-Managing Work Teams : A Approach to Successful Integration". *Compensation & Benefits Review*, (Jul/Aug 1994), vol. 26, p. 15-23.

SHERIDAN, John H. "Lessons from the best". *Industry Week*, (Feb 1996), vol. 245, p. 13-20.

SMOLEK, Jerry. *Implementing Work Teams : Formulas for Failure/Strategies for Success*. The 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1991), p. 63-65.

STEPHAN, Angela P. and Jim HILGREN. *Why Self-Managed Work Teams Work*. The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1992), p. 99-104.

TURNER, Gary. *Why Teams Fail*. The 1995 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1995), p. 233-237.

VERESPEJ, Michael A. "America's Best Plants : Steelcase". *Industry Week*, (Oct 1995), vol. 240, p. 53-54.

WELLINS, Richard S. and al. "Texas Instruments Gets From Here to There". *Training & Development*, (Jun 1995), vol. 49, p. 40-41.

WELLINS, Richard S and al. *Inside Teams : How 20 World-Class Organizations are Winning Through Teamwork*. Jossey-Bass Publishers, 1994, 366 p.

WELLINS, Richard S and Jill GEORGE. "The Key to Self-Directed Teams". *Training & Development Journal*, (Apr 1991), vol. 45, p. 26-31.

WYSOCKI, Len. *United Technologies Corporation Pratt and Whitney Division, East Hartford, CT :A Case study*. 1990,p12.
(<http://www.workteams.edu/proceed/1990/wysocki.htm>)

YEATTS, Dale and al. "What Are the Key Factors for Self-Managed Team Success?". *Journal for Quality & Participation*, (Jun 1996), vol. 19, p. 68-76.