

Équipes semi-autonomes de travail : recension des écrits et état de la situation au Québec

Semi-autonomous workgroup: A literature review and the current situation in Quebec

Mario ROY, Jean-Louis BERGERON et Lucie FORTIER¹

RÉSUMÉ :

Cet article présente une recension des écrits sur les équipes semi-autonomes de travail (ESA). Il met l'accent sur le fonctionnement et l'impact de tels groupes sur les personnes et les organisations. Il fournit également le compte rendu d'une étude exploratoire menée à l'aide d'entrevues auprès de représentants de 34 entreprises québécoises qui utilisent les ESA. Lorsqu'elles sont mises en place avec succès, les ESA présentent des avantages indéniables sur les plans de la flexibilité et de la performance organisationnelle. Par ailleurs les impacts sociaux des ESA sont encore peu étudiés et les résultats recensés à ce jour sont contradictoires.

MOTS CLÉS: Semi-autonome, autogéré, groupe de travail, équipe de travail

ABSTRACT:

This article presents the results of a literature review on semi-autonomous workgroups (SAW). The emphasis is put on the way these groups are working and their impact on peoples and organizations. It presents also the results of an exploratory research conducted in 34 organizations located in Quebec that are using this type of participative management. Structured interviews were used to collect the data. Findings show positive results in terms of flexibility and performance. However the social impacts of SAW are less studied and findings are contradictory.

KEY WORDS: Semi-autonomous, work group, work team, self-managed

¹ Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, 2500 boul. Université, Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

La mondialisation de l'économie et la croissance de la concurrence qui l'accompagne ont amené les entreprises à revoir leur mode d'organisation du travail de façon à accroître leur flexibilité, leur production et leur performance. C'est dans ce contexte que les équipes semi-autonomes de travail ont été adoptées par de nombreuses organisations au cours de la dernière décennie un peu partout dans le monde industrialisé.

Au Québec l'utilisation des ESA dans le secteur manufacturière est relativement récent si l'on fait abstraction de quelques expériences isolées qui ont été tentées au cours des années 1970-80. La popularité de ce mode de participation des employés au contrôle et à la gestion des divers aspects de l'organisation du travail est cependant de plus en plus évidente.

Les modèles théoriques de même que les expériences nord-américaines et européennes décrites dans la littérature se sont attardés à décrire le fonctionnement des équipes semi-autonomes de travail (ESA), les stratégies d'implantation de même que les principaux facteurs de succès et l'impact de ses équipes sur les modes traditionnels de gestion. Compte tenu des limites de ce texte nous allons nous attarder à bien situer ce que sont les ESA, de même que leur impact sur les entreprises et les individus. Dans la seconde section de ce texte nous allons rendre compte de l'état de la situation au Québec à partir d'une étude exploratoire qui illustre la nature des décisions qui sont effectivement confiées aux ESA.

MÉTHODOLOGIE

La recension des écrits a été réalisée en interrogeant les banques de données informatisées spécialisées sur les publications en administration (ABI-Inform), en psychologie du travail (Psychlit, Psych Info), en sociologie des organisations (Sociological abstract), en éducation (ERIC), en santé et sécurité (NTIS). Nous avons aussi consulté la Library of Congress, de même que les systèmes généraux d'indexation de bases de données que sont Dialog et Francis.

La sélection des entreprises québécoises qui utilisent les ESA a été réalisée à partir d'un échantillon de convenance constitué à partir des indications de plusieurs informateurs et observateurs privilégiés qui connaissent bien le tissu industriel québécois (professeurs d'universités, représentants d'organismes gouvernementaux et de

grandes centrales syndicales, consultants, représentants d'associations, professionnels, etc.).

Le recoupement de l'information recueillie auprès de ces diverses sources nous a permis d'identifier près d'une centaine d'établissements potentiels. Soixante-sept organisations ont pu être rejointes et ont accepté de participer à notre démarche. De ce nombre 34 entreprises seulement correspondaient au critère requis pour être retenu dans notre échantillon : avoir au moins une équipe dotée du pouvoir de prendre des décisions concernant divers aspects du travail en plus de réaliser les tâches qui lui étaient assignées. Plusieurs entreprises croyant avoir des ESA utilisent en réalité des équipes traditionnelles sans pouvoir décisionnel.

Les entrevues téléphoniques réalisées principalement auprès de responsables de ressources humaines et représentants syndicaux visaient essentiellement à nous assurer de l'existence d'une ou de plusieurs ESA au sein des organisations ciblées et à obtenir des précisions sur le pouvoir décisionnel dévolu à l'équipe la plus avancée de l'établissement au niveau de l'autonomie. Les thèmes couverts par le questionnaire d'entrevue ont été développés à partir de la recension d'écrits et de l'expérience des membres de l'équipe de recherche.

L'utilisation d'un échantillon de convenance comporte des limites puisqu'il ne permet pas de rendre compte des expériences qui sont méconnues des observateurs avertis du milieu. Les généralisations à partir de ces données doivent être faites avec prudence puisque nous ne pouvons estimer de façon fiable la distribution de la population globale que nous avons sondée.

DÉFINITION

Il existe beaucoup de confusion sur ce que sont véritablement les équipes semi-autonomes de travail et ce qui les distingue des autres formes de travail en équipe. Plusieurs auteurs ont proposé des définitions (Cleland, 1996; Wellins, 1991) qui indiquent que ce type de groupe dispose d'un haut degré d'auto-détermination de la gestion des activités courantes et que ses membres travaillent de façon interdépendante à la production d'un bien ou à l'offre d'un service.

Diverses appellations ont été suggérées pour désigner les équipes semi-autonomes : groupes de travail autogérés, équipes autonomes, groupes auto-dirigés, cellules autonomes etc.. À quelques

nuances près, ces dénominations recourent la même réalité en distinguant essentiellement entre divers niveaux d'autonomie atteints par les équipes. Dans le cadre de cette étude, le concept d'équipe semi-autonome de travail 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. »

Nous avons préféré l'expression « semi-autonome » aux autres appellations parce qu'à notre avis l'autonomie des acteurs au sein des organisations est toujours relative et balisée à l'intérieur de limites plus ou moins explicites. Le concept « d'équipe » a été préféré à celui de « groupe » pour diverses raisons :

- la notion d'équipe implique l'existence d'un « esprit de corps » qui dépasse la somme des individus alors que le concept de groupe est plus générique et peut s'appliquer au regroupement d'objets inanimés;
- la notion d'équipe suppose une permanence relative d'une entité dans un système social (e.g. équipe de direction) alors que le concept de groupe s'applique plutôt à des situations temporaires (e.g. groupe de tâches, groupe de discussion);
- le concept d'équipe est déjà prédominant dans les écrits consultés dans le cadre de notre recherche.

ORIGINE ET ÉVOLUTION DES ESA

Les auteurs qui décrivent l'origine des ESA rattachent ordinairement celles-ci au Tavistock Institute of Technology de Londres et à l'approche socio-technique décrite dès le début des années 50 par Trist et Bamforth (1951). L'aspect révolutionnaire de ces travaux provenait de deux éléments: premièrement, les sciences sociales intervenaient pour modifier l'organisation du travail, au lieu de s'en tenir à l'analyse des processus de relations humaines comme par le passé; deuxièmement, on recherchait une configuration optimale du système technique et du système social. La quantité et la qualité de la production ne sont pas seulement influencées par le système

technique mais par le degré auquel ce système comble les besoins et les attentes du système humain. On s'était surtout préoccupé du premier système dans les années précédentes, les humains étant voués à "s'adapter" au technique (Sips, 1993).

Dans les années 70, l'intérêt s'est déplacé vers les pays scandinaves et plus particulièrement vers la Norvège et la Suède. Dans ce dernier pays, les expériences de ESA réalisées chez Volvo et Saab ont été couronnées d'un succès certain et ont été commentées partout dans le monde industrialisé. Les expériences canadiennes les plus connues des années 70-80, celles de Shell à Sarnia (Rankin, 1990) et de l'entrepôt des produits congelés chez Steinberg à Montréal (Brossard et Simard, 1990) ont d'ailleurs été fortement influencées par les réussites scandinaves.

À la fin des années 70 et jusqu'au milieu des années 80, l'intérêt pour les ESA se confond avec le vaste mouvement de la "Qualité de la vie au travail" qui favorise la transformation profonde des milieux de travail par la concertation patronale-syndicale et par la création de groupes plus ou moins autonomes au niveau de l'usine.

Vers 1985, l'attention portée aux ESA fut éclipsée par le succès considérable des cercles de qualité à travers le monde: le Japon remplaçait la Suède comme modèle de travail en équipe! Les cercles de qualité avaient le mérite d'être moins menaçants pour les dirigeants d'entreprises et plus faciles à mettre en place. Leur popularité devait cependant diminuer au début des années 90, alors que d'innombrables expériences se soldèrent par un échec.

Depuis quelques années, l'intérêt s'est à nouveau porté vers les ESA, mais pour des raisons qui ne sont plus les mêmes que dans les années 70 ou 80. La concurrence mondiale, la vague de déréglementation et l'état actuel de certaines technologies de production exigent des niveaux de flexibilité, de rapidité, d'efficacité et d'efficience qui ne peuvent être obtenus que par l'utilisation d'équipes polyvalentes relativement autonomes (Bélanger, Grant et Lévesque, 1997). Les ESA en sont ainsi arrivées à tenir une place prépondérante dans la liste des caractéristiques des entreprises à « haute performance » et de « classe mondiale », avec la diminution des niveaux hiérarchiques, la qualité totale, la réduction des inventaires, le travail précaire, la réingénierie des processus, etc.

FONCTIONNEMENT DES ESA

Plusieurs auteurs considèrent que l'introduction d'une organisation du travail basée sur des ESA constitue, pour les entreprises traditionnelles, un changement de paradigme (Cleland, 1996; Manz, 1992; Wellins & al., 1994). On passe d'un paradigme de surveillance et de contrôle à un paradigme d'habilitation et de responsabilisation. Pour Chang et Curtin (1994), l'implantation des ESA apporte des changements dans la plupart des aspects de la vie d'une organisation: structure organisationnelle, procédure d'évaluation, système de rémunération, description de tâches, procédures d'approvisionnement, politique d'embauche, procédure d'établissement du calendrier de vacances, politique de poinçon, politique de représentation des départements, politique de liaison avec les clients et les fournisseurs, enjeux disciplinaires.

Par définition, les ESA doivent se gérer elles-mêmes. Parmi les multiples formules de gestion répertoriées, on peut relever deux stratégies dominantes: concentrer les activités de gestion dans un seul rôle, celui de leader de l'équipe (Benson et al., 1994) ou encore répartir ces activités à une partie ou à l'ensemble des membres de l'équipe.

Lorsque l'on choisit d'opter pour concentrer les activités sur un leader, celui-ci doit être en mesure de remplir 4 fonctions : créer une vision pour amener les participants à bien saisir ce qu'il y a à faire; organiser le groupe; agir à l'interface pour que le groupe soit bien relié au reste de l'organisation; être le meneur sur le plan social.

Dans une formule où le leadership est réparti entre les membres du groupe, chacun des participants assume simultanément un rôle au niveau de la production et un rôle au niveau de la gestion du groupe (Ray et Bronstein, 1995). La rotation des rôles est effectuée de façon synchronisée à tous les trois ou six mois par exemple. Bien que la seconde formule nécessite un investissement plus important en formation du personnel, elle a l'avantage d'éviter la concentration de pouvoir sur un seul individu et d'échapper au risque de déresponsabiliser le groupe et retourner à une forme traditionnelle de gestion en changeant uniquement les titres sur les postes de supervision. La disparition du poste de superviseur de premier niveau constitue un changement majeur dans la façon de gérer les opérations. Les équipes deviennent imputables des résultats.

IMPACT DES ESA

La documentation consultée est parsemée de résultats impressionnants recueillis chez les grandes entreprises comme Corning, G.E., G.M., Procter and Gamble, Xerox, General Mills, Dupont, Federal Express, Eastman Kodak, Union Carbide, Honeywell, Texas Instruments, Saab, Sherwin Williams, ATT, Chrysler, etc. On relate des gains de productivité, une diminution des rejets et des rebuts, une diminution des coûts d'inventaire et d'opération, la réduction des temps de cycle et de réponse au client et parallèlement un accroissement des coûts de formation. Ces résultats sont corroborés en partie par des enquêtes, méta-analyses et études de cas (Lawler, Mohrman et Ledford, 1995). Il ne faut pas croire cependant que tous ces résultats représentent fidèlement toute la réalité. En effet, les cas d'échecs sont rarement rapportés, ce qui introduit évidemment un biais en faveur des ESA. D'autres entreprises préfèrent ne pas faire connaître leur succès avec de telles équipes parce qu'elles considèrent que cela leur confère un avantage concurrentiel qu'elles ne veulent pas faire connaître à leurs compétiteurs. Malgré les nuances qui s'imposent ici nous croyons que les résultats positifs ont été rapportés tellement souvent qu'il n'est plus permis de douter que les ESA puissent contribuer à améliorer la performance organisationnelle.

L'impact sur les employés est plus nuancé. Pour plusieurs, les ESA sont une libération, une occasion pour l'ouvrier de s'affranchir des règles tatillonnes imposées par la structure hiérarchique, une chance aussi de s'épanouir, d'agir en adulte, de contrôler son environnement (Fisher, 1991). D'autres auteurs sont beaucoup moins emballés par les avantages présumés des ESA. Comme ils réfèrent principalement aux difficultés du travail en équipe (conflits interpersonnels, pression des pairs, frustration provenant de discussions interminables, etc.), au stress causé par les responsabilités supplémentaires, au fait que l'autonomie accordée aux employés porte sur des points mineurs (e.g. distribution des tâches à l'intérieur du groupe), alors que la direction garde le contrôle absolu sur les décisions vraiment importantes comme les niveaux de productivité et de qualité, le rythme du travail, etc. (Manz et Angel, 1996; Sips, 1993).

En conclusion à toutes ces recherches nous considérons que les ESA sont généralement associées à une augmentation de la satisfaction intrinsèque reliée au travail. La grande majorité des

employés membres des ESA apprécient l'expérience et ne voudraient pas revenir en arrière. Les éléments qui leur plaisent le plus sont l'absence de supervision étroite, l'autonomie dans les décisions, l'influence accrue sur leur environnement. Par contre, un grand nombre se plaignent d'un accroissement de tensions et de stress, souvent causé par des responsabilités assez lourdes et par un rythme et une charge de travail très élevés.

INVENTAIRE DES EXPÉRIENCES QUÉBÉCOISES CONNUES

Les 34 entreprises retenues lors de notre étude provenaient des secteurs: pâtes et papiers (7), machinerie et assemblage (7), aéronautique (5), alimentation (3), vêtements (3), électronique (3), métaux non-ferreux (3), matériaux (2) et mines (1). Le nombre d'employés par établissement variait de moins de 200 employés (10), 200 à 500 employés (10) à plus de 500 employés (14). Vingt-quatre entreprises sur 34 étaient syndiquées. Les répondants provenaient soit de la direction des ressources humaines (19), de la direction des opérations (8) ou des syndicats (7).

Nous avons demandé aux répondants des 34 entreprises retenues de nous indiquer les sujets sur lesquels le groupe le plus autonome de l'établissement pouvait prendre des décisions à partir d'une liste prédéterminée de 25 activités que l'on retrouve fréquemment dans les écrits spécialisés. Lors de l'analyse des données, l'activité « participation à des équipes multifonctionnelles » a été éliminée à cause de la confusion qu'elle a suscitée chez les répondants.

Le tableau 1 ci-dessous présente la proportion d'ESA de l'échantillon habilitées à prendre des décisions sur chacune des 24 activités retenues.

« insérer tableau 1 à peu près ici »

Nous avons regroupé arbitrairement les activités en trois niveaux, en fonction des proportions obtenues. Les 8 premiers items font l'objet de décisions par plus de 50% des ESA de l'échantillon. Ces activités correspondent à ce que l'on pourrait qualifier d'opérations courantes ou de tâches à réaliser. Il est probablement plus facile de responsabiliser les équipes sur des dimensions tangibles dont on peut facilement quantifier les effets. Ainsi l'équipe est en mesure d'apprécier les résultats de ses choix.

Le second niveau regroupe les activités pour lesquelles entre 20 et 49% des ESA étudiées prennent des décisions. À ce niveau, on retrouve plutôt des activités d'organisation et d'encadrement ; il s'agit ici de la façon dont on s'y prend pour aborder la réalisation des activités plutôt que l'accomplissement du travail de base lui-même. Ce second niveau réfère à des processus plus complexes de régulation interne et externe de l'équipe. Les décisions prises à ce niveau ont des impacts importants sur les opérations et la réalisation de la mission de l'équipe. L'équipe doit avoir acquis une certaine expérience pour prendre ce genre de décision.

Le troisième niveau regroupe des activités pour lesquelles moins de 20% des ESA de notre étude prennent des décisions. Ces activités ont une portée à long terme ou stratégique plus importante que les autres. Il s'agit ici de prendre des décisions fondées sur l'analyse et l'appréciation des résultats de l'équipe donc des décisions d'ordre stratégique ayant une incidence sur l'organisation et les opérations pour l'équipe. Ce dernier niveau caractérise une minorité d'équipes ayant atteint un stade très élevé de maturité.

Nous avons noté que trois formes d'encadrement sont utilisées par ces entreprises pour assurer la coordination des ESA:

- changement de rôle du superviseur : le superviseur devient un facilitateur ou un coordonnateur qui aide l'équipe à assumer ses nouvelles responsabilités et à prendre elle-même ses décisions. Le coordonnateur n'est plus imputable des résultats puisque c'est l'équipe qui fait ses choix;
- nomination d'un chef d'équipe syndiqué : un membre de l'équipe est nommé chef d'équipe ou leader pour coordonner et représenter l'équipe. Il relève d'un cadre supérieur ou d'un coach qui agit à titre d'interlocuteur auprès de plusieurs équipes;
- répartition des responsabilités d'encadrement entre les membres de l'équipe : Certaines entreprises ont choisi de répartir les responsabilités de gestion (SST, formation, qualité, production, etc.) entre les membres des équipes. Dans ce cas, chaque membre désigné devient la personne de référence de l'équipe pour le sujet qui le concerne. Les membres s'entendent sur la définition des rôles de chacun d'entre eux.

Plus les équipes acquièrent de l'autonomie et plus elles assument des responsabilités importantes de gestion du travail. Il semble qu'à cet égard, l'expérience québécoise ne diffère pas sensiblement de ce que l'on recense dans les écrits. Il est à noter que chaque organisation développe sa propre façon de faire qui évolue avec le temps et l'expérience.

CONCLUSION

La recension illustre assez bien que les équipes semi-autonomes de travail ont fait leur marque dans plusieurs pays industrialisés et l'on peut s'attendre à ce que leur utilisation se généralise à cause des avantages indéniables qu'elles comportent lorsqu'elles sont mises en place avec succès. L'inventaire des expériences québécoises démontre que les ESA constituent un phénomène encore en émergence au Québec puisque moins d'une centaine d'établissements qui utilisent les ESA ont pu être identifiés dans le cadre de notre étude.

En plus de réaliser le travail les équipes prennent les décisions concernant l'organisation du travail et s'accaparent ainsi une partie du droit de gérance. Il s'agit ici d'un véritable bouleversement dans les rapports de pouvoir entourant la prise de décision sur les lieux de travail. En fait c'est l'ensemble des composantes de l'organisation qui risquent d'être touché par les nouvelles façons de faire induites par l'arrivée des ESA. Des recherches additionnelles sont requises pour comprendre la portée réelle des changements suscités par les équipes auprès des autres services et unités qui composent l'organisation.

La recherche sur les impacts sociaux des ESA est relativement mince et contradictoire à certains égards. Est-ce que le stress associé aux nouvelles responsabilités et aux tensions vécues au sein des équipes auront des effets négatifs sur la santé et l'absentéisme ou si au contraire, les gens vivront une expérience plus positive au travail? Le développement et la réalisation d'un programme de recherche devient nécessaire pour générer des connaissances pratiques à un moment où de l'avis de nos répondants, l'engouement pour l'utilisation de ces équipes est sur le point de prendre de l'ampleur au Québec comme c'est le cas ailleurs dans le monde. Les variables culturelles en particulier doivent être prises en compte puisque la structure de pouvoir à laquelle nous sommes habitués dans les organisations mécanistes traditionnelles n'est pas opérante dans le type d'environnement participatif impliqué par les ESA. L'adoption des

ESA suppose une délégation réelle de pouvoir vers les opérateurs qui n'est pas nécessairement valorisée dans tous les pays et dans toutes les cultures.

Références

- Bélanger P.R., Grant M., Lévesque B. (1997). *La modernisation sociale des entreprises*. Montréal, PUM.
- Benson, J. & al. (1994). Self-Directed Work Teams. *Production & Inventory Management Journal*, vol. 35, 79-83.
- Brossard M., Simard M. (1990). *Groupes semi-autonomes de travail et dynamique du pouvoir ouvrier. L'évolution du cas Steinberg*. Presses de l'Université du Québec.
- Chang R.Y. & Curtin M.J. (1994). *Succeeding as a Self-Managed Team*. Irvine, Richard Chang Associates, Inc., Publications Division.
- Cleland D. (1996). *Strategic Management of Teams*. New York, John Wiley & Sons Inc..
- Fisher B. (1991). From Self-Managed Work Teams to Self-Managed Workers. The 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, 43-47.
- Lawler III E.E., Mohrman S., Ledford Jr. (1995). *Creating High Performance Organizations*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Manz C.C., Angel H. (1986). Can Group Self-Management Mean a Loss of Personal Control: Triangulating a Paradox. *Group & Organization Studies*, vol. 11, 309-334.
- Rankin T. (1990). *New Forms of Work Organization : The Challenge for North American Unions*, Toronto, University of Toronto Press.
- Ray D., Bronstein, H. (1995). *Teaming Up : Making the Transition to a Self-Directed, Team-Based Organization*. New York, McGraw Hill inc..
- Sips K. (1993). *Autonomous Work Groups in Flanders and the Netherlands : A Critical View of the Revival of Sociotechnical Systems in a European Context*. (<http://www.workteams.edu/proceed/1993/sips.htm>).
- Trist E., Bamforth, K. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Goal Setting. *Human Relations*, vol. 4, 3-38.
- Wellins R.S. & al. (1994). *Inside Teams : How 20 World-Class Organizations are Winning Through Teamwork*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Wellins R.S., George J. (1991). The Key to Self-Directed Teams. *Training & Development Journal*, vol. 45, 26-31.

Sujets	NIVEAU I : Opérations courantes et tâches	%
1.	Le ménage des lieux de travail	92,6%
2.	Le fonctionnement interne de l'équipe	79,4%
3.	L'entretien de base des équipements	75,9%
4.	L'assignation du travail des membres de l'équipe	70,6%
5.	La qualité des produits	67,6%
6.	Les contacts avec les fournisseurs d'outillage et d'accessoires	60,6%
7.	La formation sur le tas entre les employés	55,9%
8.	L'amélioration des méthodes de travail	52,9%
NIVEAU II : Organisation et encadrement		
9.	Le choix du chef d'équipe ou du leader	45,0%
10.	La gestion des absences au travail	44,1%
11.	L'achat de matériel et la gestion des stocks	41,2%
12.	Les contacts avec les clients externes de l'organisation	36,7%
13.	L'établissement du calendrier des congés	35,3%
14.	La santé et la sécurité du travail	32,4%
15.	L'aménagement des systèmes de production	29,4%
16.	Le recrutement des membres de l'équipe	26,5%
17.	Les horaires de travail	20,6%
18.	L'établissement du calendrier de production	20,0%
NIVEAU III : Alignement stratégique		
19.	La budgétisation du département ou de l'unité	17,6%
20.	La modification et le perfectionnement du produit	14,7%
21.	L'évaluation du rendement des membres de l'équipe	11,8%
22.	Les mesures disciplinaires des membres de l'équipe	8,8%
23.	Les décisions salariales	0,0%
24.	Les choix stratégiques du département ou de l'unité	0,0%

Tableau 1: Aires de décisions