

Les colloques

Colloque sur les nouveaux défis de la pratique professionnelle des psychologues

Sylvie Grandmaison, psychologue

Pour la deuxième année consécutive le département de psychologie de l'Université de Sherbrooke organisait les 29, 30 avril, 1^{er} et 2 mai 1998 un colloque qui regroupait les praticiens de la psychologie dans les domaines du développement organisationnel, de la relation d'aide, des relations interculturelles et des soins de santé. Le thème du colloque portait sur les nouveaux défis de la pratique professionnelle des psychologues. Ce thème est d'actualité quand on pense au questionnement actuel qui se poursuit à l'Ordre des psychologues du Québec.

Revenons au début du siècle, où la pratique de la psychologie se limitait à peu près à la psychanalyse. À la fin de ce même siècle, les divans ont été mis aux enchères et on retrouve la psychologie partout. Que ce soit dans les milieux de travail, dans le système scolaire, dans les milieux interculturels ou encore dans les organisations internationales. Depuis cent ans, que de chemin parcouru, que d'évolution à ce titre. Nous savons maintenant où nous en sommes; mais où en serons-nous dans vingt ans et quel chemin aurons-nous encore parcouru?

Lors du panel d'ouverture les conférenciers se sont laissés prendre au jeu en exposant leur perception de la situation et leur vision du futur. On retrouvait sur ce panel Alain Forget, président de la Société-conseil Alain Forget Inc., François Laroche, président de l'Association québécoise des psychologues scolaires, Charles Roy, président de l'Association québécoise des psychologues en CLSC et Yves St-Arnaud, professeur au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke. Le panel était animé par le professeur André Savoie du Département de psychologie de l'Université de Montréal.

Dans certains domaines, la psychologie a pris une place appréciable; que ce soit dans les organisations de travail, dans les écoles, dans les soins de santé ou encore en psychothérapie ou en relation d'aide. Ces praticiens se font créateurs et innovateurs et s'adaptent aux besoins et aux milieux où ils oeuvrent. Par ailleurs,

le défi de cette fin de siècle pour les psychologues est de se tailler une plus grande place à la mesure de leurs compétences et de leurs capacités.

Ces vingt dernières années des thérapeutes de tout acabit se sont insinués dans le domaine de la psychologie. Ces derniers proviennent de tous les milieux avec des formations plus ou moins rigoureuses et s'improvisent thérapeutes du moment avec des approches quelquefois douteuses. Que font les psychologues pour contrer ce phénomène? Peu de chose. Lors du panel, les panellistes s'entendaient pour affirmer que les psychologues doivent promouvoir leurs intérêts professionnels comme le font d'autres professionnels, dans le but de faire reconnaître leur profession et de protéger le public d'abus probables venant de la part de soi-disant spécialistes.

Pour certains conférenciers, cela se fera en se développant une identité de groupe, en utilisant le sens des affaires ou encore, en étant représenté par un ordre professionnel fort et rigoureux, capable de représentation politique.

Enfin, le panel invitait les psychologues à s'affirmer et à défendre la profession et non simplement à accepter la situation sans réagir. Voilà donc le premier défi de la pratique de la psychologie dans les prochaines années, prendre sa place et savoir la garder.

Les symposiums, les ateliers...

Lors des symposiums, des ateliers ou des conférences on a pu constater la vigueur de la pratique en psychologie. Que ce soit en développement organisationnel, en soins de santé, en interculturel ou en relation d'aide, les psychologues ont généreusement fait part de leurs découvertes, de leurs pratiques et partager sans retenue les résultats de leur pratique professionnelle et les questionnements qu'elle pose. On a compté plus de 17 ateliers et 10 symposiums qui regroupaient la participation de 41 invités, tous impliqués dans la pratique de la psychologie ou de disciplines connexes.

Suzanne Roy, psychologue et Maurice Payette, professeur à l'Université de Sherbrooke ont fait un exposé sur la modification des pratiques professionnelles. Maintenant que le gouvernement a coupé dans les budgets des services de santé et des services sociaux, maintenant qu'on a changé les structures administratives de ces organismes, on demande aux employés de faire plus avec moins. Une fois la demande faite, qu'est-ce qui les amènera à changer leurs pratiques professionnelles? Cette demande qui leur est souvent passée sans aucun soutien pour les amener à changer, pose de grands défis. Les individus sont

confrontés à leurs valeurs personnelles; dans ce qu'ils accomplissaient ils avaient un sentiment de compétence et dans leur nouveau rôle ils se retrouvent en état de déséquilibre. Il y a l'attachement aux habitudes qu'il faut arriver à briser pour les remplacer par des nouvelles habitudes ou de nouvelles pratiques qui seront satisfaisantes pour ces personnes.

Le rôle du psychologue est d'accompagner des individus et des groupes dans ces changements, les amener à explorer de nouvelles facettes, et les accompagner à mobiliser les forces de ces individus ou de ces systèmes pour qu'ils vivent des succès dans ces changements. La modification des nouvelles pratiques professionnelles exige des personnes les éléments suivants:

- abandonner un certain confort;
- changer des habitudes enracinées;
- modifier ses interactions avec les clients;
- développer de nouvelles compétences;
- tolérer les ambiguïtés;
- perdre certains avantages personnels.

Par ailleurs, les psychologues en développement organisationnel en accompagnant les personnes dans les modifications des pratiques professionnelles peuvent les amener à développer un savoir agir efficace qui se base sur un savoir évolutif et une capacité d'auto-régulation acquise qui devient une habitude enracinée et qui garde l'individu en équilibre dans le changement.

Le réseautage

L'atelier sur le réseautage, présenté par Brigitte Carel et Lison Menna psychologues, a attiré un grand nombre de participants. Le psychologue étant la plupart du temps un travailleur autonome, pour avoir du travail il doit développer et alimenter son réseau de contacts personnel et professionnel. Cet atelier présentait différentes expériences réalisées dans ce sens en Estrie et était aussi un moment pour les participants de profiter de l'occasion pour créer des contacts avec les autres.

Le bilan des activités du colloque

Le dernier après-midi a été un moment pour faire le bilan du colloque avec les participants. Il en est ressorti les éléments suivants. Pour certains cela venait confirmer leur pratique et leurs façons de travailler, pour d'autres c'était un moment de ressourcement pour rencontrer des gens qui parlaient le même

langage. Certains professionnels ont apprécié en rencontrer d'autres qui avaient la même pratique pour pouvoir échanger sur ce sujet, pour d'autres cela venait leur rappeler le sens personnel et professionnel qu'ils accordent à leur pratique. Par ailleurs, les étudiants de maîtrise qui étaient sur place ont mentionné que pour eux c'était motivant de se retrouver avec des professionnels d'expérience et cela les encourageait à poursuivre leur formation.

Le bilan est positif et les participants souhaitent renouveler leur expérience. Le coordonateur du colloque, Robert Lescarbeau, a donné rendez-vous à tous les participants au printemps prochain pour un colloque sur la psychologie des relations humaines dont le thème reste à déterminer. Au printemps prochain donc et merci aux membres du comité organisateur pour ce stimulant colloque.

Colloque sur l'interdisciplinarité

Les 2 et 3 avril derniers, se tenaient à la Faculté de médecine de l'Université de Sherbrooke un atelier et un colloque sur l'interdisciplinarité en milieux de santé. Ces activités clôturaient un programme de formation à la collaboration interdisciplinaire, programme qui s'étale sur les quatre années du curriculum prédoctoral en médecine et qui est sous la responsabilité de trois professeures: Suzanne Gosselin, Hélène Langis et Louise Pronovost. Il prévoit des activités insérées plus spécifiquement aux stages inhérents à chaque année du curriculum. D'une année à l'autre le niveau de difficulté de la poursuite des objectifs est accru.

L'atelier du 2 avril, réservé aux étudiants de médecine visait à compléter la cette formation. En premier lieu, le Dr Réjean Hébert de l'Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke a rappelé quelques notions théoriques telles que la multidisciplinarité et sa comparaison avec l'interdisciplinarité, les niveaux de collaboration interdisciplinaire et le concept des champs de compétences exclusifs et partagés.

Par la suite, un panel composé d'intervenantes et d'intervenants du service de maintien à domicile (CLSC), de l'équipe des soins palliatifs, des services de psychiatrie et de néonatalogie a permis aux participantes et aux participants de prendre contact avec la réalité de chacun de ces milieux. Les panellistes ont insisté sur la nécessité de la collaboration interdisciplinaire. Ils ont par ailleurs reconnu qu'il y a eu, au cours des dernières années, une amélioration dans les rapports interprofessionnels sans toutefois nier qu'il y a encore place au progrès. Ils ont, entre autres, fait ressortir l'impact des décisions assumées par des professionnels, tels les médecins, sur les interventions des autres acteurs des milieux de soins et sur les suivis à assurer à la clientèle.

En après-midi, des ateliers ont permis aux étudiantes et aux étudiants de se retrouver en sous-groupes en présence d'une professionnelle ou d'un professionnel qui était aussi professeur et chercheur à l'Université de Sherbrooke. Ces ateliers ont été un lieu d'échanges sérieux et ont soulevé des questions fort pertinentes sur le pouvoir et l'influence des médecins dans le contexte de la pratique interdisciplinaire et sur la pertinence de certaines activités du programme de formation à l'interdisciplinarité.

Le lendemain, le colloque a été ouvert à toutes les personnes intéressées. L'activité a suscité l'intérêt de plusieurs étudiantes et étudiants de disciplines tels que la psychologie et les sciences infirmières. De plus, plusieurs intervenants du milieu, entre autres, des infirmières, des médecins, des psychologues, des cadres intermédiaires et supérieurs d'institutions de la région étaient présents.

Le doyen de la Faculté de médecine, le docteur Michel Baron a, dans son allocution d'ouverture, mis en évidence l'importance de mettre la notion d'interdisciplinarité de l'avant dans le contexte actuel des soins de santé. Par la suite, une équipe de l'Institut de réadaptation de Montréal composée du Dr Pierre Proulx, psychiatre, de Monsieur Jacques Trembay, psychologue et de Madame Micheline Vermette, travailleuse sociale, a présenté une expérience vécue de travail d'équipe interdisciplinaire.

Cette présentation s'est démarquée et a suscité un très grand intérêt d'abord par la qualité de la présentation et surtout par la pertinence de son thème: *«L'interdisciplinarité et le travail en équipe: une aventure relationnelle»*. Dans la situation rapportée, la personne cliente est vraiment au centre de l'équipe. Sa voix est entendue, elle prend part aux décisions qui la concernent. On y voit, magnifiquement illustrés, l'impasse et le dénouement du processus de coopération dont le fondement est la relation. La réalité des questionnements, des inquiétudes, des difficultés liées à des situations de vie complexes et

douloureuses y apparaissent avec vérité et simplicité. On a eu l'impression de toucher au cœur de ce que doit être l'interdisciplinarité.

La dernière partie du colloque a mis en vedette les présidentes et présidents de quatre des grands ordres professionnels du Québec soit l'Ordre des infirmières et infirmiers, l'Ordre des pharmaciennes et des pharmaciens, l'Ordre des psychologues et le Collège des médecins. Les brèves présentations ont fait ressortir l'évolution de chacune des professions, la complexité des rôles due à l'accroissement des données scientifiques, aux progrès technologiques et aux découvertes scientifiques qui ont accru l'efficacité des thérapies médicamenteuses mais ont aussi rendu les traitements plus sophistiqués et plus complexes. Pour chacune des professions, on voit s'étendre le champ d'exercice qui devient un enjeu dans les rapports entre les disciplines.

Il ressortait aussi de ces présentations des défis importants que les intervenantes et les intervenants professionnels du système de la santé ont à relever. Il leur faut présentement s'ajuster à la réorganisation des soins de première ligne, travailler à l'ajustement des réglementations qui les régissent et faire face aux pressions provenant de la base et qui demandent une place pour chacun des groupes professionnels. De plus, un mouvement particulièrement présent en médecine, qui tend à diminuer le nombre de spécialistes, réclame en même temps une plus grande place pour les généralistes. Cette situation laisse entrevoir l'accroissement des zones de chevauchement interprofessionnel, particulièrement dans les secteurs où pour les professions, les actes ne sont pas réservés.

Par contre, on reconnaissait aussi que toutes ces tendances et tous ces changements accroissent la nécessité de former des équipes interdisciplinaires que ce soit en milieu de pratique privée comme dans le secteur des services publics. On donnait à titre d'exemples, la multiplication des cliniques privées multidisciplinaires ainsi que le développement des soins à domicile qui exigent de leur côté une concertation toujours plus grande et mieux établie entre les différents milieux de soins, leurs services et leurs personnels.

Ce fut dans l'ensemble une expérience fort enrichissante qui a permis d'écouter, d'échanger, de comparer des points de vue. Du nouveau? Peut-être pas... Une occasion de réfléchir et de se questionner? Assurément... Qui pourrait dire que les habiletés qui sous-tendent réflexion et questionnement ne font pas partie des bases d'une vraie relation interdisciplinaire? Et c'est cette relation qui était au cœur des préoccupations des responsables de la formation.

Louise Pronovost
Professeure
Université de Sherbrooke

Voyage au centre du monde... des groupes de travail

Benoît Cherré ,
étudiant au programme de M.Sc.
l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal

Pour commencer cet article, je vous parle du décor. C'est dans une des salles de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal, belles, neuves et commanditées par des entreprises mécènes, comme celle qui nous accueille : la Banque de développement du Canada. Toute une coïncidence: un des conférenciers est le Directeur d'une de ses succursales! Cette salle, d'une capacité de 115 personnes, est pleine à craquer: 125 personnes ont assisté au «Psychocolloque», organisé par l'*Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française*. On dit même que des personnes ont décidé de faire autre chose plutôt que de devoir écouter les conférences, debout et entassées dans les portes !

Le colloque débuta par la présentation de trois intervenants, tous introduits de manière très chaleureuse et attentionnée, non sans un brin d'humour, par notre maître de cérémonie Monsieur André Savoie, professeur au département de psychologie de l'Université de Montréal.

Le premier des conférenciers fut Jean-Louis Bergeron, professeur de management à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. Il nous présenta son étude sur la recension de tous les écrits publiés sur le sujet des équipes semi-autonomes. Vint, ensuite, monsieur Sylvain Lessard, directeur d'exploitation à la Banque de Développement du Canada (B.D.C.). Il nous présenta l'expérience concrète qu'il a vécue, à la B.D.C., avec d'autres de ses collègues, de la mise en place d'un mode de gestion participative, nécessitant la formation et le développement d'équipes semi-autonomes. Pour terminer, le dernier à présenter fut le professeur Robert Lescarbeau du département de psychologie de l'Université de Sherbrooke. Se basant sur de longues années de pratique de consultation dans le domaine, il nous livra les facteurs de succès dans l'implantation et la gestion des équipes semi-autonomes. À en juger par ce que nous avons entendu lors de ce colloque, il semble raisonnable de croire que

l'Université de Sherbrooke est la fine pointe dans le domaine de l'étude de la gestion participative et de la formation des équipes autonomes de travail.

Vous voici mis dans le contexte. Passons maintenant à chacune des interventions.

Monsieur Bergeron nous présenta un recensement exhaustif des publications sur la gestion des équipes semi-autonomes. Après avoir analysé plus de 500 publications sur le sujet, monsieur Bergeron et ses collaborateurs en ont retenu 300, en raison de leur rigueur scientifique ou de leur intérêt pour les praticiens. Le nombre élevé de publications sur les équipes semi-autonomes indique clairement l'intérêt que représente ce domaine de recherche pour la gestion moderne du travail et des organisations. Des publications retenues, plusieurs enseignements furent tirés. L'un de ces enseignements, c'est la variété des formes que peut prendre la gestion participative dans les organisations : on y trouve une douzaine de formes. Elles vont de la gestion participative informelle à la collaboration patronat-syndicat ; toutes sont des expressions plus ou moins réussies de l'idée de la démocratisation du travail.

Ensuite, il nous a décrit quatre types d'équipe de travail avec quatre formes de fonctions correspondantes : par exemple, le type «équipe semi-autome» opère dans la fonction de production, réalisation des tâches. Toujours dans ce recensement, monsieur Bergeron et ses collaborateurs ont constaté l'existence d'une relation entre la typologie des équipes de travail selon le degré d'autonomie qui leur est donné et selon le degré de pouvoir dont elles disposent pour accomplir le travail et prendre les décisions nécessaires. En somme, plus les degrés d'autonomie et de pouvoir diminuent, plus l'équipe de travail s'apparente à celles qu'on retrouve généralement dans les structures hiérarchiques traditionnelles; au contraire, plus les degrés d'autonomie et de pouvoir augmentent, plus la nature des équipes de travail s'assimile à des équipes auto-dirigées. Ce deuxième constat renforce l'idée que le développement des équipes autonomes de travail présuppose la promotion des valeurs démocratiques dans les modes d'organisation du travail et dans les modes de gestion des organisations. Cela requiert forcément un véritable changement dans les mentalités, non seulement des travailleurs, mais aussi et surtout des gestionnaires.

Ceci s'illustre avec la définition du groupe de travail semi-autonome proposé par Mario Roy (1997) que nous a donnée monsieur Bergeron :

C'est un groupe d'employés d'un même secteur qui est responsable en permanence d'une séquence complète de travail dans un processus de production ou dans l'offre d'un service à des clients internes ou externes. Le groupe est imputable de ses résultats et les membres de l'équipe

assument à l'intérieur de certaines limites des fonctions de gestion et d'organisation du travail en plus d'accomplir leurs tâches.

Le travail de monsieur Bergeron et de l'équipe dont il fait partie a également permis de déterminer les principales variables à considérer pour la recherche et le développement des équipes semi-autonomes de travail : l'environnement externe (politique, économique,...); l'environnement interne (le genre d'entreprise et son histoire, la Direction, ...); la transition (les étapes du processus de changement,...); les groupes (leurs caractéristiques, leur structure, les processus internes,...) ; les résultats (au niveau individuel, du groupe, de l'organisation, ...); l'évaluation (les objectifs d'évaluation, la nature de l'évaluation,...) et, enfin, l'intervention (sur les choix et l'atteinte des objectifs,...). Monsieur Bergeron a également décrit brièvement les facteurs de succès et les étapes d'implantation des équipes semi-autonomes. Cela déborderait le cadre de ce compte-rendu que d'entrer dans les détails de ces variables. Aussi, pour cette raison, je vous renvoie plutôt au rapport¹ produit par l'équipe de recherche.

Monsieur Lessard, le deuxième conférencier, nous a présenté avec beaucoup de simplicité et d'ouverture l'expérience de transformation organisationnelle qu'il a vécue à la Banque de Développement du Canada. La B.D.C. était aux prises, au début des années 1990, avec le problème qui confronte la majorité des banques canadiennes : la concurrence et les impératifs de l'efficacité. Les dirigeants devaient faire quelque chose pour améliorer la position de la B.D.C. dans le marché du financement des entreprises au Canada. Pour recouvrir un avantage concurrentiel dans les marchés financiers, améliorer l'efficacité des opérations bancaires et sauvegarder les emplois, ils ont décidé de transformer la structure organisationnelle de façon radicale, en l'aplatissant autant que possible et en misant sur le sens des responsabilités et les compétences du personnel. Une telle transformation les amena à mettre en place des équipes de travail autonomes.

À l'origine, la B.D.C. était dotée d'une structure tout à fait semblable à celle des autres banques canadiennes : une hiérarchie qui décide et contrôle les opérations effectuées par les employés dans les succursales. En 1992, année d'initiation du projet de transformation, la structure était composée d'une multitude de paliers hiérarchiques qui avaient pour effet de ralentir le temps d'approbation des prêts consentis aux entreprises et de diluer les informations

¹Rapport déposé à l'IRSST. Disponible à partir du début avril à cet organisme et sous le titre *Équipe semi-autonome de travail; Recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises*, rapport d'activité #97-005, par Roy, Guindon, Bergeron, Fortier et Giroux.

remontantes. À cette époque, seulement 10 % des décisions se prenaient par les employés, ceux là même qui étaient vraiment au contact avec la réalité de la clientèle de la banque. La Direction prit les grands moyens pour améliorer la performance de la gestion bancaire et développer des conditions favorisant la prise en charge des responsabilités par l'ensemble des employés. La décision était ferme et irréversible : la structure et les modes d'organisation du travail devaient changer, les employés devaient s'ajuster dans la nouvelle réalité. Un tel changement ne s'est pas effectué sans tension, stress et, on s'en doute, résistances et conflits. Mais, il n'y avait pas d'autre issue possible : il fallait changer, non seulement de méthodes de travail mais aussi de mentalités. Aujourd'hui, plus de 80 % des décisions sont prises par les employés, dans les succursales mêmes. Le temps d'approbation a été réduit et les parts de marché de la B.D.C. ont augmentées en 5 ans. L'objectif de croissance, fixé à 20% par les dirigeants, a été dépassé : la croissance atteint 24%. À la succursale de Longueuil, l'effectif a doublé cette année ; et les personnes qui y travaillent sont fières de leur métier et ne changeraient pas d'emploi tellement elles aiment ce qu'elles font, même si la majorité reconnaissent le stress inhérent à l'exercice de l'autonomie. Bien sûr, ce changement fut conduit avec le support des dirigeants, en donnant temps, information et formation autant que nécessaire. En outre, l'échéancier prévoyait, pour tous groupes nouvellement formés, deux ans d'acquisition des compétences afin permettre la réalisation de l'objectif.

Monsieur Lescarbeau, le troisième conférencier, nous a présenté son expérience à titre de consultant-chercheur dans les organisations, dans la formation des équipes semi-autonomes.

Pour ne pas trahir son message, et pour être aussi concis, je vais juste vous redonner ses principales conclusions; les facteurs de succès² dans l'implantation de groupe semi autonome.

Monsieur Lescarbeau nous a fait part de ses réflexions et de ses idées très pratiques pour assurer le succès de l'intervention dans ce domaine. Elles s'articulent sur trois axes : l'entreprise, le groupe et le personnel d'encadrement.

Le premier axe de recommandations s'articule autour du comportement, des valeurs et de la structure de l'entreprise. Chez cette dernière, nous devons avoir l'«Existence d'une culture de gestion favorable à la participation». C'est la première précaution à prendre. Quand on veut implanter la gestion par équipes semi-autonomes, il arrive souvent qu'il y a un «passage soudain» d'une culture autoritaire et centralisatrice à une culture de «responsabilisation et d'auto-

²Le titre de la communication de Monsieur Robert Lescarbeau s'intitulait: *Facteurs de succès selon l'expérience d'un consultant*

gestion». Il faut donc procéder à des «changements intermédiaires» dans la culture de l'entreprise afin de produire un terrain pour une bonne implantation de la gestion par équipes semi-autonomes. Il existe des avantages à acquérir cette nouvelle culture puisque les employés porteront un intérêt accru à leur nouvelle fonction. Néanmoins, avant de procéder à quelques changements que ce soit, il faut gagner la confiance de tous et de chacun.

Un autre précaution est de la possibilité de profiter «d'une certaine stabilité au niveau des équipes». Il faut que les équipes soient «relativement stables» dans leur composition et qu'elles évoluent dans un environnement qui ne soit pas trop «turbulent». Il survient des fois que l'implantation de ce mode de gestion soit faite en période de compression budgétaire importante. Dans ce cas, il est préférable de reporter la mise en place des équipes. Il est clair que les employés ne porteront pas beaucoup d'attention au le «projet de responsabilisation». Ils ne se sentent pas vraiment mobilisés lorsque leur avenir professionnel est menacé.

Toujours en ce qui a trait à l'entreprise, il faut s'assurer que «l'organisation a les ressources financières nécessaires pour supporter un tel projet». Monter des équipes semi-autonomes oblige la Direction à libérer du personnel. Dans un projet, sur lequel notre conférencier est intervenu, l'implantation engendrait des coûts qui se situaient aux alentours de 120 000\$, soit 400\$ par employé concerné.

Un deuxième groupe de facteurs de succès concerne le projet d'équipe. Une précaution à prendre «consiste à axer le projet de réorganisation pour atteindre des priorités organisationnelles bien établies». Il faut donc à l'équipe des objectifs bien définis et réalisables. Il nous fut donné l'exemple des priorités axées sur la clientèle. Elles consistaient à réduire les listes d'attentes, améliorer l'accessibilité des services, etc. «La délégation ne se définit pas donc de façon abstraite». En assignant des objectifs clairs, concrets et connus de tous, le gestionnaire en facilite l'implantation.

Monsieur Lescarbeau pense aussi qu'il est préférable d'avoir la «présence d'un responsable d'équipe compétent en gestion capable de s'affirmer». Ce dernier peut être nommé par la Direction ou par les membres de l'équipe. Sans cette personne, on encoure un risque de multiplier les «rivalités, la formation de clans et les risques de conflits». Un chef d'équipe solide apparaît être la «clef de succès». Il devient aussi un lien entre le client, l'équipe et l'organisation. Il joue le rôle de coordinateur au sein de l'équipe. Il pourra dénouer les conflits et à veiller à l'équité, si nécessaire.

Enfin, le troisième et dernier axe est le personnel d'encadrement. Monsieur Lescarbeau nous expliqué que dès que le projet d'implantation des équipes semi-autonomes commence, les cadres supérieurs «doivent fournir une implication active». La direction, le P.D.G. du moins, doit posséder un discours «articulé et cohérent» à l'égard du projet. Il doit en faire une priorité. De leur côté, les cadres supérieurs doivent s'entendre sur la «nature du projet et des étapes à suivre». Ils ont l'obligation de s'entendre «concrètement sur le projet» et non plus sur les grandes orientations théoriques. Pour eux, la question sera : «concrètement, comment nous allons-nous fonctionner?». Ils ont à définir leurs rôles, la nature de leur tâche et ils devront continuer à assumer leur leadership. Selon le témoignage du professeur, les cadres supérieurs opposèrent le plus souvent des résistances aux changements. Il apparaît donc évident que la mise en place d'un consensus et d'une bonne compréhension de la nouvelle forme de gestion par les cadres supérieurs est le passage obligé pour assurer un succès dans l'implantation.

Pour piloter cette réalisation, les cadres supérieurs ont intérêt à établir des balises aux futures équipes. En établissant un mécanisme d'évaluation de la gestion des équipes, ils s'offrent ainsi un moyen de réussite. Il est bien entendu que ce mécanisme de contrôle doit faire l'objet préalablement d'un accord des cadres intermédiaires et des équipes. Le mécanisme de contrôle offre également une garantie que l'équipe va développer de réelles préoccupations d'équipe évitant ainsi les orientations individuelles sans concertation.

En somme, monsieur Lescarbeau nous a mis en garde contre le fait que les principes énoncés dans les manuels se révèlent être peu faciles à appliquer et qu'on doit constamment faire des ajustements à la «théorie» pour que l'implantation des équipes autonomes de travail réussisse.

Le colloque conclut par une discussion avec l'auditoire. Les débats furent vifs et animés. Un membre de la C.S.N. rappela que le monde du travail évolue vers des formes de gestion participative, avec l'appui et la collaboration des principaux syndicats du Québec ; il mentionna qu'on retrouve ce mode de gestion surtout dans les secteurs des pâtes et papiers, le secteur de l'aluminium et dans le secteur de la haute technologie. Il profita également de l'occasion pour inviter les chercheurs à se pencher sur la situation des équipes de travail dans la fonction publique, que ce soit dans les hôpitaux, les écoles, ou dans les services de la fonction publique. Car, dans le secteur public ou para-public, il existe actuellement beaucoup de formes se rapprochant des équipes semi-autonomes. Il y aurait là de beaux problèmes à étudier concernant le développement de l'autonomie des équipes de travail, tout à fait ignorés par le monde de la recherche scientifique.

Certains émirent des réserves concernant la véritable nature des équipes autonomes de travail du genre : « ne serait-ce pas une autre mode comme les cercles de qualité? ». Quels que soient les pro ou anti, l'idée semble faire son bonhomme de chemin dans le monde de la gestion au Québec.

La transition entre le modèle traditionnel, centralisé, de gestion des organisations et d'organisation du travail et le nouveau (notons au passage que cette idée date déjà des recherches de l'Institut de Tavistock, en 1950, ce qui fait d'elle une idée vieille de 48 ans!) modèle démocratique, participatif, n'est pas sans difficultés et sans obstacles, certains majeurs (comme la nécessité du changement des mentalités et des valeurs qu'elles impliquent, la prise en charge des responsabilités, la promotion des droits et des devoirs individuels et collectifs, etc.). Mais le Canada et le Québec, tout comme les entreprises qui font tourner l'économie, doivent trouver un nouveau moyen de gestion qui permette d'améliorer la productivité et la qualité de vie de tous et de chacun. L'avenir économique des entreprises passe par ceux qu'elles doivent servir : les gens. Ces derniers ne doivent plus être considérés comme des «ressources humaines» ou comme de la «matière grise». Ils doivent être considérés comme ce qu'ils sont, des personnes à part entière, avec leurs droits, leurs devoirs, leurs autonomies et leurs responsabilités. Pour ce faire, il faut encourager les gestionnaires à se préoccuper des valeurs qui inspirent les décisions et les conduites des personnes dans les entreprises, à se préoccuper du développement de leurs compétences techniques, certes, mais aussi interpersonnelles, à se préoccuper du travail et de l'emploi. Il semble que la mise en place des équipes autonomes de travail favorise le développement d'une véritable démocratie dans le milieu de travail, et soit rentable pour les actionnaires, les employés, et la société. Pourquoi ne pas essayer cette «nouvelle» forme d'organisation du travail ?