

Université de Montréal

Le rôle des cadres dirigeants d'entreprise dans le
développement de l'implication participative des
contremaîtres en matière de prévention.

par

Josée Couvrette

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître ès sciences (M.Sc.)
en relations industrielles

Mars 1993

©Josée Couvrette, 1993

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

**Le rôle des cadres dirigeants d'entreprise dans le
développement de l'implication participative des
contremaîtres en matière de prévention.**

présentée par:

Josée Couvrette

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Diane Veilleux : Président de jury

Marcel Simard : Directeur de recherche

Jean-Michel Cousineau: Membre du jury

Mémoire accepté le : 30 juin 1993

SOMMAIRE

La préoccupation centrale de la recherche dont ce rapport livre les principaux résultats est de découvrir comment les cadres dirigeants d'entreprise influencent le développement de l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention. Cette recherche s'avère la première dans ce domaine.

La présente consiste en l'étude de trois cas tirés du secteur manufacturier et de taille différente (grande - moyenne - petite). Pour chacune des entreprises étudiées nous avons réuni des informations nombreuses et détaillées. Dans chacune des entreprises des questionnaires auto-administrés ont été distribués à plusieurs intervenants, et nous avons également effectué des entrevues auprès de contremaîtres et de cadres dirigeants. Nous avons recueilli à l'aide des questionnaires des renseignements sur des aspects généraux de la prévention et de l'organisation, et les entrevues nous ont permis de recueillir de l'information sur le déroulement du changement et sur le rôle des cadres dirigeants dans celui-ci.

Pour analyser les informations recueillies nous avons identifié deux grandes dimensions aux rôles des cadres dirigeants, soit: une dimension personnelle et une dimension décisionnelle. Ces deux dimensions nous ont permis de créer une typologie des stratégies de rôle des cadres dirigeants. À notre connaissance, cette typologie est une nouveauté par rapport à la littérature existante. Cette typologie permet de distinguer quatre types de stratégies pouvant être adoptées par les cadres dirigeants dans le changement organisationnel visant l'implication participative des contremaîtres, soit: de retrait, de personnification, de structuration, d'intégration.

De plus, pour comprendre davantage l'évolution de l'implication participative nous avons abordé le processus de changement à partir d'un modèle systémique. Ainsi, les quatre stratégies de rôle s'appliquent à certaines composantes de l'organisation.

Les résultats obtenus suite aux trois études de cas révèlent que la stratégie de rôle des cadres dirigeants dite « d'intégration » semble la stratégie gagnante

dans le développement de l'implication participative des contremaîtres. De plus, cette recherche nous permet de mieux connaître l'importance du rôle des cadres dirigeants dans l'implantation d'un changement organisationnel.

Cette recherche amène des hypothèses plausibles et nouvelles en ce qui concerne le rôle des cadres dirigeants dans les changements visant une plus grande efficacité de gestion en matière de prévention.

MOTS CLÉS DE CETTE RECHERCHE

**CADRES DIRIGEANTS - CHANGEMENT ORGANISATIONNEL -
CONTREMAÎTRES - SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL .**

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I: Présentation de la recherche	3
1.1 Objectif et objet de la recherche	3
1.2 Documentation pertinente et problématique	4
1.2.1 La variable dépendante	6
1.2.2 La variable indépendante	9
- Le rôle personnel	10
- Le rôle décisionnel	13
1.2.3 Les variables intermédiaires	19
- Le modèle conceptuel de la recherche	20
CHAPITRE II: Cadre méthodologique de la recherche	29
2.1 Approche: Étude de cas	29
2.2 Méthodes de collecte de données	31
2.3 Méthodes d'analyse de données	32
CHAPITRE III: Première étude de cas	34
3.1 Présentation de l'entreprise 1988 - 1992	34
3.2 Évolution de l'implication participative des contremaîtres en prévention de 1988 à 1992	37
3.3 La stratégie organisationnelle de développement de l'implication participative chez les contremaîtres	44
3.3.1 Objectif(s) visé(s) en santé-sécurité du travail	44
3.3.2 Déroulement et mise en oeuvre de la stratégie	47
3.3.3 Analyse de la stratégie de changement organisationnel	58
- Première période (Fin 1988 - Fin 1989)	59
- Deuxième période (Fin 1989 - 1991)	63
- Troisième période (1991 - Début 1992)	66

3.3.4 Les principaux intervenants	69
3.4 Le rôle des cadres dirigeants dans la stratégie	71
3.4.1 Présentation des cadres dirigeants de l'entreprise X	71
3.4.2 Les aspects personnels du rôle des cadres dirigeants	72
- Développement d'une vision partagée du changement	72
- Détermination du changement désiré sous forme de croyances et de valeurs	73
- Traduction des nouvelles valeurs/croyances sous forme de comportements concrets	75
3.4.3 Les aspects décisionnels du rôle des cadres dirigeants	76
- Décisions pour structurer le changement	76
- Décisions pour contrôler le changement	78
- Décisions pour renforcer le changement	79
3.4.4 Classement du rôle des dirigeants selon la typologie	79
CHAPITRE IV: Deuxième étude de cas	82
4.1 Présentation de l'entreprise 1988 - 1992	82
4.2 Évolution de l'implication participative des contremaîtres en prévention de 1988 à 1992	84
4.3 La stratégie organisationnelle de développement de l'implication participative chez les contremaîtres	91
4.3.1 Objectif(s) visé(s) en santé-sécurité du travail	91
4.3.2 Déroulement et mise en oeuvre de la stratégie	92
4.3.3 Analyse de la stratégie de changement organisationnel105	
- Première période: période de 1988 à 1990	106
- Deuxième période: Fin 1990 - 1992	108
4.3.4 Les principaux intervenants	111
4.4 Le rôle des cadres dirigeants dans la stratégie	113
4.4.1 Présentation des cadres dirigeants de l'entreprise Y	113
4.4.2 Les aspects personnels du rôle des cadres dirigeants	114
- Développement d'une vision partagée du changement	114
- Détermination du changement désiré sous forme de croyances et de valeurs	115

- Traduction des nouvelles valeurs/croyances sous forme de comportements concrets	116
4.4.3 Les aspects décisionnels du rôle des cadres dirigeants	117
- Décisions pour structurer le changement	118
- Décisions pour contrôler le changement	119
- Décisions pour renforcer le changement	119
4.4.4 Classement du rôle des dirigeants selon la typologie	120
CHAPITRE V: Troisième étude de cas	123
5.1 Présentation de l'entreprise 1988 - 1992	123
5.2 Évolution de l'implication participative des contremaîtres en prévention de 1988 à 1992	124
5.3 La stratégie organisationnelle de développement de l'implication participative chez les contremaîtres	129
5.3.1 Objectif(s) visé(s) en santé-sécurité du travail	129
5.3.2 Déroulement et mise en oeuvre de la stratégie	130
5.3.3 Analyse de la stratégie de changement organisationnel	140
- Première période: période de 1988 - fin 1989	141
- Deuxième période: Début 1990 - 1992	144
5.3.4 Les principaux intervenants	146
5.4 Le rôle des cadres dirigeants dans la stratégie	148
5.4.1 Présentation des cadres dirigeants de l'entreprise Z	149
5.4.2 Les aspects personnels du rôle des cadres dirigeants	150
- Développement d'une vision partagée du changement	150
- Détermination du changement désiré sous forme de croyances et de valeurs	151
- Traduction des nouvelles valeurs/croyances sous forme de comportements concrets	152
5.4.3 Les aspects décisionnels du rôle des cadres dirigeants	153
- Décisions pour structurer le changement	153
- Décisions pour contrôler le changement	155
- Décisions pour renforcer le changement	155

5.4.4 Classement du rôle des dirigeants selon la typologie	156
CHAPITRE VI: Synthèse des études de cas	157
6.1 Le résultat paradoxal concernant l'implication participative	157
6.2 Similitudes dans les stratégies de développement de l'implication participative	159
6.3 Similitudes dans la stratégie de rôle des cadres dirigeants	162
CONCLUSION GÉNÉRALE	165
BIBLIOGRAPHIE	169
ANNEXE 1: Grilles d'entrevues	172

LISTE DES TABLEAUX

PAGE

TABLEAU I: Typologie des stratégies de rôle des cadres dirigeants	17
---	----

ENTREPRISE X

TABLEAU II: Pourcentage des contremaîtres impliqués régulièrement dans diverses activités de prévention	39
---	----

TABLEAU III: Perceptions des contremaîtres concernant la participation des employés à diverses activités de prévention en %	41
---	----

ENTREPRISE Y

TABLEAU IV: Pourcentage des contremaîtres impliqués régulièrement dans diverses activités de prévention	86
---	----

TABLEAU V: Perceptions des contremaîtres concernant la participation des employés à diverses activités de prévention en %	87
---	----

ENTREPRISE Z

TABLEAU VI: Pourcentage des contremaîtres impliqués régulièrement dans diverses activités de prévention	126
---	-----

TABLEAU VII: Perceptions des contremaîtres concernant la participation des employés à diverses activités de prévention en %	127
---	-----

LISTE DES SCHÉMAS

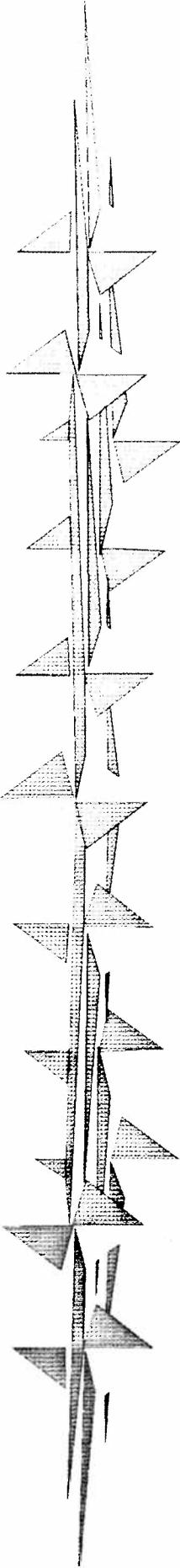
PAGE

SCHÉMA 1:

Modèle de congruence du comportement organisationnel 21

SCHÉMA 2:

Modèle conceptuel de la recherche 28



*Je dédie ce
mémoire à*

Ma mère

et

mon père

REMERCIEMENTS

Une telle recherche n'aurait pas été possible sans le soutien et la collaboration de plusieurs personnes que je tiens à remercier.

Je tiens d'abord à remercier l'Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec (IRSSTQ) qui m'a accordé un support financier durant ces deux dernières années. Je tiens également à exprimer ma gratitude aux diverses personnes - dirigeants d'entreprise, contremaîtres, représentants syndicaux - qui ont accepté de m'accueillir dans leur milieu de travail et de me fournir les informations requises pour les fins de cette recherche. Comment ne pas souligner l'accueil chaleureux et l'excellente collaboration de ces personnes.

Je tiens également à témoigner mon appréciation à Marcel Simard, mon directeur de recherche, pour son assistance dévouée, son soutien constant et sa patience.

Je tiens à souligner l'assistance d'Alain Marchand au niveau du traitement informatique des données.

Enfin, je veux adresser des remerciements remplis d'amour à mes parents et à ma petite soeur. Je les remercie pour leur amour et leur grande compréhension.

Un **merci particulier** à Pierre-Martin, mon compagnon de vie, pour sa bonne humeur, son amour, son grand coeur et sa précieuse complicité.

INTRODUCTION

Depuis quelques années, le Québec est engagé dans l'ère de la prévention en matière de santé et de sécurité au travail. Même s'il y a un large consensus social et industriel à l'effet qu'il faut réduire les coûts humains et économiques des lésions professionnelles, il se trouve cependant que certains milieux de travail prennent en charge plus efficacement que d'autres la santé et la sécurité au travail.

Tous conviendront que la recherche de solutions viables face à ce problème est un défi de taille qui touche plusieurs niveaux de l'entreprise. Il existe une dynamique complexe d'acteurs autour de la gestion de la santé-sécurité du travail. C'est sur cette dynamique de prise en charge que se centre la Loi sur la santé et sécurité du Québec. Cette nouvelle approche repose essentiellement sur la participation et l'implication des employeurs et des travailleurs à la recherche de solutions des problèmes de santé et de sécurité du travail.

Désormais contraints par la Loi sur la santé et la sécurité à s'organiser en matière de prévention, les milieux de travail se préoccupent davantage d'efficacité organisationnelle. Cette préoccupation est d'autant plus importante car le développement d'une gestion efficace de santé-sécurité contribue à réduire les accidents du travail et les coûts que ceux-ci représentent pour l'entreprise. Pour parvenir à une efficacité organisationnelle de prévention, l'entreprise doit effectuer de nombreux ajustements, et ceci tant au niveau de ses structures, de ses activités que des divers acteurs de l'entreprise. Parmi ces nombreux ajustements, l'un des moins négligeables est celui de l'adaptation des contremaîtres de premier niveau. Ainsi, l'entreprise devra amener ses contremaîtres à avoir des comportements plus participatifs dans le domaine de la prévention.

En conséquence, la présente recherche a pour objectif d'explorer, à partir de l'expérience de trois entreprises, comment les cadres dirigeants peuvent amener les contremaîtres à s'adapter au nouveau contexte social, et d'un même

coup rendre leur entreprise plus efficace en matière de prévention.

Le lecteur trouvera au Chapitre I une présentation plus détaillée de l'objet d'étude et des objectifs de la recherche. De plus, ce chapitre présente la problématique de l'étude ainsi que l'approche et le modèle privilégiés dans celle-ci.

Dans le Chapitre II nous aborderons la méthodologie de recherche; nous retrouverons un exposé de la méthode d'étude des trois cas, des techniques de cueillette d'informations et de traitement des données.

Les chapitres III, IV, et V constituent la partie du rapport qui est consacrée aux trois études de cas. Nous y présentons à chaque fois une description de l'entreprise étudiée, des données sur l'évolution de l'implication participative des contremaîtres de 1988 à 1992, une synthèse de la stratégie organisationnelle de développement de l'implication participative chez les contremaîtres, et finalement une analyse du rôle des cadres dirigeants dans cette stratégie.

Dans le chapitre VI, nous examinons à l'aide des éléments recueillis et développés dans les trois chapitres précédents quels sont les constances, les similitudes et les dissemblances dans les stratégies adoptées par les cadres dirigeants de ces trois entreprises. Cette analyse permettra de mieux comprendre, du moins à titre hypothétique, comment l'une des quatre stratégies de rôle des cadres dirigeants parvient à être nettement plus efficace que les trois autres.

CHAPITRE I

CHAPITRE I

PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE

1.1-OBJECTIF ET OBJET DE LA RECHERCHE

Cette recherche s'intéresse au rôle des cadres dirigeants d'entreprise dans les changements organisationnels visant une plus grande efficacité de gestion en matière de prévention, et en particulier les changements visant à développer l'implication participative des contremaîtres dans ce domaine. Cette recherche part de la constatation simple qu'au Québec certaines entreprises sont plus efficaces que d'autres en matière de gestion de la santé-sécurité du travail. Dans la plupart des cas, on a tendance à pointer du doigt la volonté des cadres dirigeants pour expliquer de telles différences. Il est donc de notre intérêt de nous concentrer sur l'importance du rôle de ce type d'intervenants en matière de prévention.

En effectuant une telle recherche, notre objectif comporte deux volets soit: premièrement de tracer un portrait de diverses approches et stratégies utilisées par les cadres dirigeants pour implanter et développer l'implication participative chez les contremaîtres, et deuxièmement d'explorer l'impact des diverses stratégies observées dans la dynamique du changement amenant les contremaîtres à s'impliquer ainsi en prévention.

Pour répondre adéquatement à cet objectif, il faut d'abord définir conceptuellement les éléments de notre question centrale ci-mentionnée. L'efficacité de gestion en matière de prévention est définie en termes de résultats obtenus, c'est-à-dire de réduction du taux de fréquence des accidents du travail. Concrètement, ceci veut dire que nous considérons comme efficace une entreprise dont le taux de fréquence des accidents est inférieur au taux moyen de son unité de classification à la CSST (Commission de la santé et sécurité du travail). L'implication participative des contremaîtres est une des conditions

favorables pour atteindre cette efficacité en matière de prévention. Dans notre recherche, l'implication participative est définie par les deux dimensions suivantes: d'une part par le degré d'implication personnelle du contremaître, qu'on peut mesurer par la fréquence de sa participation à des activités de prévention telles que l'inspection des lieux de travail, l'enquête d'accidents, l'analyse de sécurité des tâches, la formation en santé-sécurité des nouveaux employés; et d'autre part, par le style participatif du contremaître qui réfère au fait d'associer dans ces différentes activités certains des travailleurs sous sa supervision.

Etant donné que notre intérêt se concentre sur le rôle des cadres dirigeants d'entreprises dans les changements organisationnels visant le développement de cette implication participative des contremaîtres, il s'avère nécessaire de définir ce que nous entendons par cadres dirigeants. Dans la présente étude, nous avons décidé de retenir trois catégories de cadres répondant le mieux à la définition du groupe visé, soit: les directeurs généraux, les directeurs du personnel et les directeurs de production.

L'acquisition de connaissances sur le rôle des cadres dirigeants dans le développement de l'implication participative des contremaîtres est indispensable si l'on veut que les intervenants puissent s'inspirer de l'expérience acquise ailleurs pour atteindre un niveau d'efficacité en matière de prévention. C'est à cet objectif d'acquisition de connaissances sur cette question du rôle des cadres dirigeants dans ces types de changements organisationnels que le présent mémoire veut apporter sa contribution.

1.2-DOCUMENTATION PERTINENTE ET PROBLÉMATIQUE

Une fois précisé l'objet du présent mémoire, nous allons indiquer comment nous avons abordé la question du rôle des cadres dirigeants en matière d'efficacité de gestion en matière de prévention et, en particulier, en matière de développement de l'implication participative des contremaîtres dans ce domaine. De plus nous allons indiquer comment cette question s'inscrit dans une

perspective de changements organisationnels. C'est ce qu'on appelle l'élaboration de la problématique.

Dans le cadre de cette partie, nous présentons un bilan de littérature rattaché à notre objet d'étude.

Il existe un certain nombre de recherches portant sur le thème de l'efficacité en matière de santé et de sécurité du travail. La plupart des études effectuées portent sur les facteurs influençant l'efficacité de l'entreprise en matière de prévention. Les intervenants ou acteurs participant à la prévention constituent l'une des dimensions considérées par quelques auteurs dans l'analyse de l'efficacité organisationnelle en matière de santé-sécurité du travail.

L'importance de cette dimension a été soulevée dans les études quantitatives et qualitatives de Cohen et associés effectuées auprès de 84 entreprises aux Etats-Unis (Cohen, Smith, & Cohen, 1975; Smith, Cohen, & Cleveland, 1977-1978). Les résultats de ces études mettent en évidence que la participation et l'implication personnelles des dirigeants d'entreprise dans les activités de santé et de sécurité sont associées à une plus grande efficacité organisationnelle de prévention. Il ressort de la synthèse de ces études que l'efficacité organisationnelle en matière de prévention (i.e. une entreprise avec de faibles taux d'accidents) repose largement sur les comportements et les attitudes adoptés par les cadres dirigeants. En effet, l'adoption d'une approche humaine en santé-sécurité du travail, c'est-à-dire basée sur la communication et la concertation entre tous les membres de l'organisation, est probablement responsable pour d'autres facteurs reliés à l'efficacité en santé-sécurité, par exemple la qualité environnementale des lieux de travail, les programmes de formation et de support, l'entretien des lieux de travail, etc.

L'engagement direct des hauts dirigeants n'est pas le seul facteur pouvant affecter la performance de l'entreprise au niveau de la santé-sécurité du travail, mais il constitue vraisemblablement un facteur dominant et pouvant influencer directement ou indirectement d'autres facteurs reliés à une efficacité de gestion en ce domaine. D'ailleurs dans une étude comparant onze paires d'entreprises, l'engagement de la haute direction représentait le facteur le plus hautement

corrélé à l'efficacité de gestion en santé-sécurité (Simonds, & Shafai-Sahrai, 1977).

Par contre les hauts dirigeants ne sont pas les seuls acteurs en matière de prévention. Des recherches démontrent d'ailleurs que les contremaîtres ont un rôle important en cette matière. Ces recherches se rattachant au rôle des contremaîtres nous permettent de préciser la variable dépendante de notre recherche.

1.2.1- LA VARIABLE DÉPENDANTE

Dans notre recherche, la variable dépendante consiste en l'implication des contremaîtres en matière de prévention, et en particulier une forme d'implication que nous appelons l'implication participative parce qu'elle consiste en l'implication personnelle du contremaître dans certaines activités de prévention combinée à une participation des travailleurs à ces mêmes activités.

Diverses études subséquentes venant préciser la dimension des acteurs-participants, nous permettent de conclure que l'implication très active des contremaîtres en sécurité du travail est une condition importante pour prévenir efficacement les accidents du travail. Cette conclusion est bien compréhensible dans la mesure où c'est le contremaître, avec les travailleurs de la base, qui est quotidiennement en contact avec les situations de risque d'accident. Par conséquent, si le contremaître n'est pas sensibilisé à la prévention et ne s'implique pas activement en cette matière, les efforts des autres composantes de l'organisation, et en particulier ceux des hauts dirigeants, ne peuvent qu'être vains en bonne partie.

Les résultats de ces études suggèrent qu'une efficacité supérieure en prévention des accidents s'associe à l'importance du rôle joué par les contremaîtres et à la manière dont ce rôle est exercé (Cohen, & Cleveland, 1983; Eyssen-Mc Keown, & Hoffman, 1980; Simard et als, 1985). Ainsi, Eyssen-Mc Keown et Hoffman soulignent que les attitudes et comportements des contremaîtres de Bell Canada peuvent influencer les comportements des

employés en matière de santé-sécurité. Cette relation part de l'hypothèse établie par le Health Belief Model qui prétend que dans les études de comportement de santé, les attitudes des personnes dites responsables comme les parents ou enseignants influencent les attitudes et comportements des enfants, . . . (Becker, et als, 1977). Pour vérifier cette hypothèse, les auteurs ont utilisé les quatre dimensions développées dans le Health Belief Model soit: le niveau de risque perçu, la priorité accordée à la santé-sécurité, le niveau d'efficacité des mesures préventives et les incitations/contraintes. Les résultats de l'étude ont montré que dans les districts où la fréquence des accidents était faible, les contremaîtres croyaient que:

- les employés étaient exposés à des risques élevés d'accidents;
- la sécurité des travailleurs devait être une préoccupation prioritaire;
- les mesures préventives permettaient de contrôler les risques de façon efficace; et
- les récompenses encourageaient les comportements sécuritaires plus que les mesures disciplinaires.

Les contremaîtres constituent donc un des piliers de la prise en charge de la prévention des accidents du travail. Leur implication régulière dans les différentes activités de prévention telles l'inspection de sécurité des lieux du travail, l'enquête et l'analyse des accidents, la formation et l'information aux employés, etc, contribue à l'efficacité préventive de l'entreprise.

Par contre, pour contribuer significativement à cette efficacité (i.e. à une réduction de la fréquence des accidents), l'implication des contremaîtres aux activités de prévention mentionnées ci-haut, doit être de nature participative; les contremaîtres doivent effectuer ces activités avec la participation des travailleurs qu'ils supervisent. Dans la recherche réalisée par Simard et als. auprès de cent entreprises de l'industrie manufacturière au Québec, la stratégie dite «gagnante» de structuration de la prise en charge de la prévention, en termes d'une gestion plus efficace de la sécurité du travail, est celle qui consiste à impliquer fortement dans les activités de prévention, à la fois les contremaîtres et les employés de production (Simard, Lévesque, & Bouteiller, 1988).

Cette implication participative reflète l'adaptation des contremaîtres au nouveau contexte social structuré par la Loi sur la santé et la sécurité du travail qui favorise une dynamique de prise en charge de la prévention en matière de santé-sécurité. Cette dynamique sociale repose sur la participation et l'implication des employeurs et des travailleurs à l'identification et à la solution des problèmes de santé-sécurité du travail. Mais, ce type de comportement dit participatif ne va pas de soi, il dépend d'un certain nombre de facteurs.

Premièrement, l'adaptation des contremaîtres en sécurité du travail ne renvoie pas le plus souvent à l'initiative de ces derniers, mais à l'adaptation de l'entreprise elle-même à ce nouveau contexte. C'est l'hypothèse directrice de l'étude effectuée sur le sujet par Simard, Marchand et Brossard (1990) auprès de 1064 contremaîtres et qui montre que l'adaptation de l'entreprise implique non seulement que cette dernière mette en place des mécanismes dans le domaine de la prévention (organisation de la prévention et support fonctionnel en prévention), mais qu'elle structure et supporte en conséquence la charge plus globale de travail des contremaîtres comme gestionnaires. Au fond, des aménagements en temps et en capacité de la charge de travail des contremaîtres et un degré de support de gestion, référant à la fourniture de procédures et de formation, aident les contremaîtres à assumer les nouvelles exigences en matière de prévention.

Par contre, ces facteurs de nature plutôt structurelle ne sont pas les seuls à favoriser l'implication participative des contremaîtres; il existe aussi, des facteurs d'ordre culturel. Cette dimension culturelle renvoie plus particulièrement au management supérieur. Les résultats de l'étude de Simard et associés (1990) confirment l'hypothèse fondamentale que le comportement des contremaîtres dans le domaine de la prévention est influencé par les attitudes et comportements de leur supérieur immédiat et des cadres dirigeants de l'entreprise. Ces attitudes et comportements se concrétisent par une implication concrète de la haute direction en matière de prévention, une ouverture des cadres supérieurs aux problèmes de santé-sécurité, une implication du supérieur immédiat dans les activités et les décisions de prévention, et finalement par du support de ce dernier à l'endroit du contremaître concernant les questions de prévention. Par conséquent, le rôle des

cadres dirigeants se situe à deux niveaux; d'une part en termes de décisions pour mettre en place les structures de prévention, et d'autre part en termes de comportements et d'attitudes pour valoriser celle-ci. Ceci veut dire qu'il faut une certaine cohérence entre la structure et la culture du champ de la prévention.

Ces résultats rejoignent ceux de Robert H. Peters (1990); celui-ci souligne qu'une bonne performance en santé-sécurité du travail est pratiquement impossible sans l'implication de la haute direction. Cette implication doit aller au-delà du discours «pro-prévention»; elle doit être directe et active pour influencer les attitudes et les comportements des autres intervenants (contremaîtres et employés de production). Le management supérieur devient alors le centre culturel de l'entreprise. Par conséquent, pour favoriser l'implication participative des contremaîtres et de même l'efficacité organisationnelle en prévention, l'entreprise doit être prête à structurer l'organisation de la prévention et à élaborer des mécanismes pour valoriser cette approche à tous les niveaux hiérarchiques.

En somme, les résultats de ces études renvoient à une dynamique du changement organisationnel puisque cette adaptation des contremaîtres (soit l'implication participative) n'étant pas une situation acquise au départ, s'inscrit dans un processus de changement organisationnel. La question centrale de notre mémoire est justement de savoir quel rôle les cadres dirigeants jouent dans cette dynamique de changement qui amène les contremaîtres dans le cadre de leur tâche normale à s'impliquer davantage dans la prévention des accidents, et à le faire de concert avec leurs employés. Ainsi nous cherchons à savoir comment les cadres dirigeants influencent le développement de l'implication participative des contremaîtres. Le rôle des cadres dirigeants est donc considéré comme la variable indépendante, et celle-ci se précise davantage à partir de la documentation sur le rôle des cadres dirigeants dans les changements organisationnels.

1.2.2 LA VARIABLE INDÉPENDANTE

La variable indépendante de notre recherche est le rôle joué par les cadres

dirigeants d'entreprises dans le développement de l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention.

La documentation existante sur le rôle des cadres dirigeants dans les changements organisationnels n'est pas très abondante et se compose essentiellement de deux types d'articles, soit; des articles à caractère professionnel (i.e. écrits par des consultants en management ou en stratégie organisationnelle), et des articles à caractère académique (i.e. écrits par des professeurs et chercheurs d'université). À partir de leurs expériences dans des entreprises particulières, les auteurs de ces textes, exposent leurs idées concernant les comportements que les cadres dirigeants doivent adopter et les moyens ou méthodes que ceux-ci peuvent utiliser pour amener les membres de l'organisation vers le changement désiré (ex: modification dans processus de production, qualité totale, service à la clientèle, etc). D'une certaine manière, ces textes sont intéressants dans la mesure où un consensus s'en dégage quant à l'importance du rôle joué par les cadres dirigeants dans l'introduction de changement organisationnel.

Même si ces travaux n'ont pas fait l'objet de vérification empirique, ils permettent d'identifier d'un point de vue théorique un double rôle des cadres dirigeants dans une dynamique de changement organisationnel; premièrement un rôle « personnel », et deuxièmement un rôle dit « décisionnel ». Ainsi, l'implantation d'un changement organisationnel permanent est peu probable sans des actions soutenues des «leaders» de l'organisation. Dans les paragraphes suivants, nous décrirons ces deux niveaux à l'aide des opinions des auteurs qui se sont intéressés au rôle des cadres dirigeants dans les changements organisationnels.

Le rôle « personnel »

Le niveau personnel fait référence aux qualités spéciales qui habilitent les cadres dirigeants à mobiliser et à soutenir les activités au sein de l'organisation, à travers leurs actions et leurs caractéristiques personnelles. Pour certains auteurs, cette définition est celle d'engagement personnel (Beer,

Eisenstat, & Spector, 1990; Burdick, 1988;), pour d'autres elle correspond à la définition de leadership naturel ou charismatique (Nadler, & Tuschman, 1990; Quimby, Parker, & Weimerskirch, 1991; Vansina, 1989/90). Les cadres dirigeants doivent donc être conscients de l'influence symbolique de leurs attitudes et de leurs comportements dans la dynamique de changement organisationnel. La combinaison de leurs qualités personnelles et de leurs actions, leur permet de transformer les buts, les aspirations, et les besoins des membres de l'organisation.

Quelques auteurs ont identifié certaines actions concrètes par lesquelles les cadres dirigeants peuvent amener les employés à changer. En faisant une synthèse de ces différentes actions, il nous est possible de caractériser le rôle personnel des cadres dirigeants à partir de trois grandes dimensions. Nous allons maintenant vous présenter ces trois dimensions, et les auteurs qui s'y rattachent.

Premièrement, les cadres dirigeants doivent développer une vision partagée du changement (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990; Bennis, & Swartz, 1987; Judson, 1991; Nadler, & Tushman, 1990; Terez, 1990; Quimby, Parker, & Weimer-Skirch, 1991). Cette dimension implique que les cadres dirigeants doivent créer une «image» du futur ou de l'état futur désiré. Cette vision doit informer tous les membres de l'organisation sur la nouvelle stratégie organisationnelle; en quoi consiste le changement, qui en est affecté, quels en seront les bénéfices pour l'organisation, etc. De plus, cette vision doit être articulée dans des termes clairs et précis, et communiquée au personnel verbalement ou par écrit. Elle sera aussi communiquée dans les attentes que les cadres dirigeants expriment ou dans leur démonstration personnelle de comportements et d'activités la symbolisant. Selon Quimby et als. (1991), pour que la communication de la vision soit efficace (i. e. que les comportements du personnel changent), elle doit être composée de symboles, de discours et d'actions.

Deuxièmement, les cadres doivent déterminer le changement désiré sous forme de croyances et de valeurs (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990; Bennis, & Swartz, 1987; Vansina, 1989/90). Une nouvelle stratégie organisationnelle demande à plusieurs membres de l'entreprise de modifier leurs comportements, et, puisque ceux-ci sont influencés par les valeurs et croyances individuelles,

les cadres dirigeants doivent transformer les valeurs culturelles de l'entreprise. Dans cette dimension, le rôle des cadres dirigeants est de convaincre les gens que le changement est bénéfique pour tous. Ils doivent démontrer à quel point le changement est excitant et réalisable. Les cadres dirigeants doivent prendre le temps de rencontrer personnellement plusieurs membres de l'organisation. C'est par ces contacts personnels qu'ils pourront aller chercher l'appui des leaders informels, et ceux-ci seront des agents-clés dans la réalisation de la dernière dimension.

Finalement, les cadres dirigeants doivent traduire les nouvelles valeurs sous forme de comportements concrets et précis, i.e. que les valeurs doivent être exprimées en termes d'actions et de responsabilités individuelles (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990; Bennis, & Swartz, 1987; Judson, 1991; Nadler, & Tushman, 1990). C'est à ce moment que l'appui des leaders informels est essentiel, car au sein de toute organisation coexiste un réseau formel et informel. Les cadres dirigeants doivent savoir comment est organisé le réseau informel, qui en sont les leaders et quelle est l'étendue de leur influence et de leur pouvoir auprès des autres employés. En impliquant ces leaders dans la définition des nouveaux comportements, il y a de grandes chances que les autres employés s'y engagent. De plus, les cadres dirigeants pourront utiliser les comportements des leaders comme «modèle». Les cadres dirigeants ne peuvent s'en remettre qu'aux leaders informels pour implanter les nouveaux comportements; ils devront supporter et aider leurs employés dans leurs nouvelles tâches. Ils devront être prêts à apporter un appui autant psychologique que fonctionnel. Ils ne devront surtout pas oublier que leurs propres comportements et actions doivent correspondre aux comportements et actions désirés.

Les cadres dirigeants ont donc un rôle personnel important dans l'institutionnalisation d'un changement désiré. L'implantation, la réussite du changement dépend en grande partie de la combinaison des caractéristiques personnelles et des actions concrètes des cadres dirigeants. Mais pour amener les membres de l'organisation à changer, les cadres dirigeants doivent aussi jouer un rôle «décisionnel», i.e. qu'ils doivent prendre des décisions pour ajuster les

différents systèmes en opération dans l'organisation. Nous allons maintenant nous attarder sur ce rôle à caractère « décisionnel ».

Le rôle «décisionnel»

L'engagement des cadres dirigeants ne doit pas seulement se refléter dans leurs comportements et leurs attitudes; il doit être perceptible au niveau de leurs décisions à caractère structurel, i.e. qu'ils doivent créer et gérer un environnement ou des conditions nécessaires à l'accomplissement du changement. Selon Arnold. S. Judson (1991), une implantation efficace d'un changement organisationnel requiert une transformation fondamentale des « systèmes » opérationnels existants dans l'organisation. Les cadres doivent mettre en place des mécanismes et des structures organisationnelles pour appuyer le changement désiré. Beer et associés. (1990), soulignent d'ailleurs que le contexte organisationnel doit être le reflet des nouveaux rôles et des nouvelles responsabilités demandés. Pour Nadler et Tushman (1990), ce rôle décisionnel peut être défini comme du leadership instrumental, étant donné que l'on met l'accent sur les structures et les processus administratifs pour donner une «instrumentalité» au changement de comportement désiré.

Ce rôle décisionnel ou ce leadership instrumental peut être résumé en trois activités principales. Dans chacune de ces activités, des décisions et des choix précis devront être pris.

Premièrement, les cadres dirigeants devront structurer le changement, i.e. qu'ils doivent participer à l'établissement, à la création de structures et de programmes qui clarifient le comportement « type » désiré. Ceci implique la détermination de buts, d'objectifs; l'établissement de standards et la redéfinition des rôles et des responsabilités des individus. Pour certains auteurs (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990; Quimby, Parker, & Weimerskirch, 1991; Vansina, 1989/90), la création de programmes de formation est la « case » départ de tout processus de changement de comportement. Les programmes de formation permettent aux employés de se débarrasser de leurs anciennes habitudes de travail

et d'apprendre leurs nouvelles responsabilités et habiletés. Le contenu du programme peut être orienté vers l'enseignement d'habiletés particulières, la transmission de connaissances ou, simplement, le changement de certaines attitudes. Quel qu'en soit le contenu et la forme («on the job» ou «off the job»), le programme doit viser l'atteinte des nouveaux buts et objectifs fixés par l'organisation.

L'apprentissage est facilité lorsque le contenu a du sens pour les employés. Pour que les personnes en formation découvrent ce sens, le contenu du programme doit se rattacher aux autres « systèmes » de l'organisation tels: définition des postes, mécanismes de feedback, système d'information, etc. Malgré la qualité de la formation et des infrastructures l'appuyant, les employés peuvent avoir de la difficulté à s'adapter à leur nouveau rôle. Pour régler ce problème, certains auteurs proposent la création de « comités ad hoc » (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990; Knowles, & Saxberg, 1988). Ces groupes ou comités permettent de mobiliser l'engagement au changement par le diagnostic des problèmes reliés à la transformation. Dans ces groupes composés d'employés de production, de représentants syndicaux (si les employés sont syndiqués), et de cadres de différents niveaux hiérarchiques, on discute des problèmes rencontrés face à l'adoption des nouveaux rôles et des solutions que l'on peut y apporter. Les cadres dirigeants doivent supporter ces comités et prendre en considération les propositions amenées par ceux-ci pour faciliter le changement. Ainsi, pour que le changement organisationnel soit durable, il sera important que les transformations au niveau périphérique (i.e. la tâche) soient appuyées par la création de structures et de programmes adéquats.

Deuxièmement, les cadres dirigeants devront contrôler le changement, i.e. qu'ils devront créer des « systèmes » et des processus pour mesurer et évaluer autant les comportements que les résultats. Il sera important que ces mesures soient alignées aux buts, aux objectifs et aux résultats désirés pour que tous les membres de l'organisation se concentrent sur la réalisation de ceux-ci.

Pour certains auteurs, les cadres dirigeants doivent mettre en place un «système» d'évaluation qui se rattache au changement (Judson, 1991; Quimby,

Parker, & Weimerskirk, 1991). L'évaluation est le processus par lequel les cadres pourront évaluer le rendement du personnel, et ceci à partir de standards et de normes bien définis. Les composantes essentielles de l'évaluation, sont donc l'identification des critères de rendement, des mesures valides de ces critères, de l'information représentative des divers aspects du poste et finalement une rétroaction destinées aux membres évalués. La « rétroaction » demeure pour certains auteurs, un des éléments qui motivent les employés à changer (Judson, 1991; Quimby, Parker, & Weimerskirch, 1991; Lawrie, 1990; Vansina, 1989/90). Il sera donc important que les améliorations et les réalisations soient communiquées aux employés. Le fait de discuter avec les employés de leurs progrès influence le succès du changement. Selon Beer et associés (1990), il est essentiel que les cadres dirigeants aient des attitudes positives vis-à-vis de la communication et encouragent les employés à communiquer librement. La communication est un processus d'échange et de compréhension de l'information d'une personne à une autre. C'est une façon de rejoindre quelqu'un avec des idées, des faits et des valeurs. Une communication efficace forme un « pont » entre les membres de l'organisation. Elle est un moyen pour les cadres dirigeants d'avoir un certain contrôle sur le changement. Nous verrons dans la prochaine grande activité qu'elle est aussi un moyen efficace pour renforcer le changement. Finalement, c'est à partir d'une évaluation de l'évolution et de l'intégration du changement que les cadres dirigeants peuvent modifier la stratégie initiale de changement et y amener des mesures correctives.

Troisièmement, les cadres dirigeants devront renforcer le changement, i.e. qu'ils doivent établir des « systèmes » de récompenses reliés au comportement désiré. Ceci part du principe qu'un comportement a une plus grande probabilité de se répéter s'il est immédiatement suivi de conséquences positives, s'il est renforcé. Selon certains auteurs, une façon d'obtenir l'appui du personnel lors de l'introduction d'un changement est de s'assurer qu'il comporte suffisamment de rétributions pour les employés qui en sont affectés (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990; Lawrie, 1990; Nadler, Tushman, 1990; Poole, Gioia, & Gray, 1989; Terez, 1990). Les rétributions sont une façon pour les cadres dirigeants de signifier aux

employés: « *Nous nous soucions de vous; nous voulons que vous aussi, vous retiriez quelque chose de ce changement.* » De plus, les rétributions procurent au personnel le sentiment de progresser dans l'organisation. Les rétributions peuvent être de deux types soient: financières (par exemple; augmentations salariales, bonus) et non financières (par exemple; promotions, reconnaissance publique). Le personnel apprécie généralement les récompenses monétaires, mais il apprécie également le soutien émotif, le développement de nouvelles connaissances et qualifications de même que la reconnaissance de la part des cadres dirigeants. Quelques auteurs soulignent que les cadres dirigeants doivent créer des occasions spéciales pour reconnaître les efforts du personnel dans la transformation; les premiers succès doivent être fêtés, publicisés et récompensés (Burdick, 1988; Vansina, 1989-90). Finalement, les cadres dirigeants devront développer un programme de communication (ex: journal d'entreprise, bulletins d'information, babillards, etc), et; celui-ci aura comme objectif principal d'informer les membres de l'organisation des progrès individuels et collectifs. De telles pratiques deviennent des outils puissants pour implanter un changement.

Si l'on prend un peu de recul par rapport à toutes ces données concernant le rôle des cadres dirigeants d'entreprise dans les changements organisationnels, deux grandes conclusions semblent pouvoir être dégagées. D'abord, le rôle des cadres dirigeants est de stimuler et de coordonner le changement organisationnel de façon à minimiser la résistance face à celui-ci. La deuxième conclusion est à l'effet que lors de l'introduction d'un changement organisationnel, les cadres dirigeants doivent se soucier des interactions des diverses composantes de l'organisation. C'est pour cette raison que l'engagement personnel des cadres dirigeants combiné à une planification soignée augmente les chances d'implantation du changement. Les cadres dirigeants sont des «agents» de changement importants; ils ont le pouvoir de mettre en place des structures et des conditions qui soutiennent le changement; ils jouent un rôle de «catalyseur» du changement.

L'analyse de la question du rôle des cadres dirigeants dans le développement de l'implication participative chez les contremaîtres suppose que

l'on se donne, au départ, une mesure englobante des divers rôles ou stratégies de rôle. Cette mesure doit donc tenir compte de deux dimensions fondamentales du rôle des cadres dirigeants relevées dans la littérature, à savoir la dimension personnelle et décisionnelle. En combinant ces deux grandes dimensions, nous avons développé une typologie des stratégies de rôle. Cette typologie s'avère une nouveauté par rapport à la littérature existante sur le sujet. Le tableau I illustre cette combinaison.

TABLEAU I

Typologie des stratégies de rôle des cadres dirigeants

Dimension Décisionnelle	Dimension Personnelle	
	Faible (-)	Fort (+)
Faible (-)	A (-, -) Retrait	C (-, +) Personnification
Fort(+)	B (+, -) Structuration	D (+, +) Intégration

Comme on le voit, cette typologie permet de distinguer quatre stratégies différentes au plan du rôle des cadres dirigeants dans le changement organisationnel visant le développement de l'implication participative des contremaîtres.

La case A est une stratégie de retrait qui correspond en fait à un faible engagement des cadres dirigeants tant au niveau personnel que décisionnel.

La case D représente tout à fait l'opposé de la case A, elle correspond à une stratégie d'intégration, i.e. que les cadres dirigeants s'engagent dans le

changement tant au niveau personnel que décisionnel. Les cadres dirigeants incarnent le changement dans leurs propres comportements et intègre celui-ci dans l'organisation via la prise de décisions. Nous supposons que cette stratégie est celle qui permettra l'institutionnalisation permanente du changement désiré.

Entre ces deux extrêmes, on retrouve deux autres stratégies. La case C est la stratégie de personnification, i.e. que les cadres dirigeants font davantage preuve de leadership charismatique ou sont davantage engagés personnellement (voir section sur rôle personnel). Les cadres dirigeants incarnent le changement à travers leurs caractéristiques personnelles, leurs comportements et leurs actions. Le point fort de cette stratégie est l'engagement personnel mais elle n'exclut pas une implication au niveau décisionnel. La case B est la stratégie dite de structuration, i.e. que les cadres dirigeants font preuve de leadership instrumental (voir section sur rôle décisionnel); ils misent davantage sur des décisions structurantes du changement. Les cadres dirigeants se préoccupent davantage de la mise en place de structures et de mécanismes appuyant le changement. Ces deux dernières stratégies mettent en évidence soit une transformation à caractère structurel (case B) ou soit une transformation à caractère culturel (case C).

Cette typologie nous permet de définir quatre stratégies de rôle, et chacune de ces stratégies se compose d'actions précises effectuées par les cadres dirigeants. Ces différentes actions relevées dans la littérature s'avèrent de bons indicateurs pour effectuer notre recherche exploratoire auprès d'entreprises particulières. Dans cette recherche, nous espérons documenter ces diverses stratégies et voir du même coup l'impact du rôle des cadres dirigeants dans la dynamique de changement amenant les contremaîtres à s'impliquer de façon participative en matière de prévention, et à le faire dans le cadre de leur tâche normale. Il faut maintenant se demander comment la stratégie de rôle adoptée par les cadres dirigeants d'une entreprise influence le développement de l'implication participative des contremaîtres. Ce qui pose la question des variables intermédiaires qui sont en jeu entre la variable indépendante et la variable dépendante. La deuxième grande conclusion retirée des données précédentes se rattache à cette question.

1. 2. 3 LES VARIABLES INTERMÉDIAIRES

Pour comprendre le processus de changement au sein d'une organisation, il faut tenir compte de toute la dynamique de celle-ci et de ses composantes.

Depuis un nombre d'années, l'étude des organisations est effectuée par le truchement de l'approche systémique. Avant de préciser ce qu'il faut entendre par système, il apparaît important de se demander pourquoi cette notion est si largement utilisée. Quels sont donc les avantages recherchés en utilisant l'approche systémique? On doit reconnaître que l'utilisation du mot «système» confère aux éléments ou aux idées auxquels on l'associe une certaine logique, un certain ordre. C'est précisément cette qualité d'intégration et d'organisation qui est recherchée par l'utilisation de l'approche dite « systémique».

Selon cette approche, l'organisation est donc vue comme un système social, complexe et ouvert. Elle se compose d'éléments interdépendants représentant les facettes propres de son dynamisme; i.e. qu'un changement d'un élément déclenche l'ajustement des autres, et ceci dans le but de constituer un tout cohérent. Les notions d'ordre et d'équilibre sont sous-jacentes à la définition même d'un système. De plus, le système entretient des relations constantes avec son environnement externe; d'ailleurs le changement au sein d'une organisation est en partie influencé par les changements qui ont cours dans son environnement. Cet échange continu avec l'environnement s'avère un facteur essentiel à la viabilité de tout système.

La perspective systémique s'avère donc une bonne approche pour comprendre le processus de changement en prévention, en particulier celui visant à développer l'implication participative des contremaîtres. Elle nous permettra d'identifier les composantes de l'organisation sur lesquelles les cadres dirigeants peuvent se concentrer pour augmenter les chances de réussite du changement voulu.

La plupart des théoriciens qui ont privilégié l'approche systémique, ont développé leur propre modèle d'analyse des systèmes. Il nous fallait donc trouver parmi ces modèles, un modèle qui serait un outil pratique pour comprendre le

processus de changement en prévention et le rôle des cadres dirigeants dans celui-ci, et qui nous guiderait sur les informations pertinentes à aller chercher sur le terrain. Le modèle de congruence développé par Nadler et Tushman (1980), nous semble l'outil idéal pour comprendre de quelle manière la stratégie de rôle influence le développement de l'implication participative des contremaîtres. Ce modèle nous permet de comprendre comment la tâche des contremaîtres peut être modifiée dans le sens d'une plus grande implication participative, parce qu'il conceptualise les facteurs qui ont un effet sur la tâche, et donc sur l'implication participative.

Nous allons maintenant présenter ce modèle et les avantages de son utilisation dans notre stratégie de recherche.

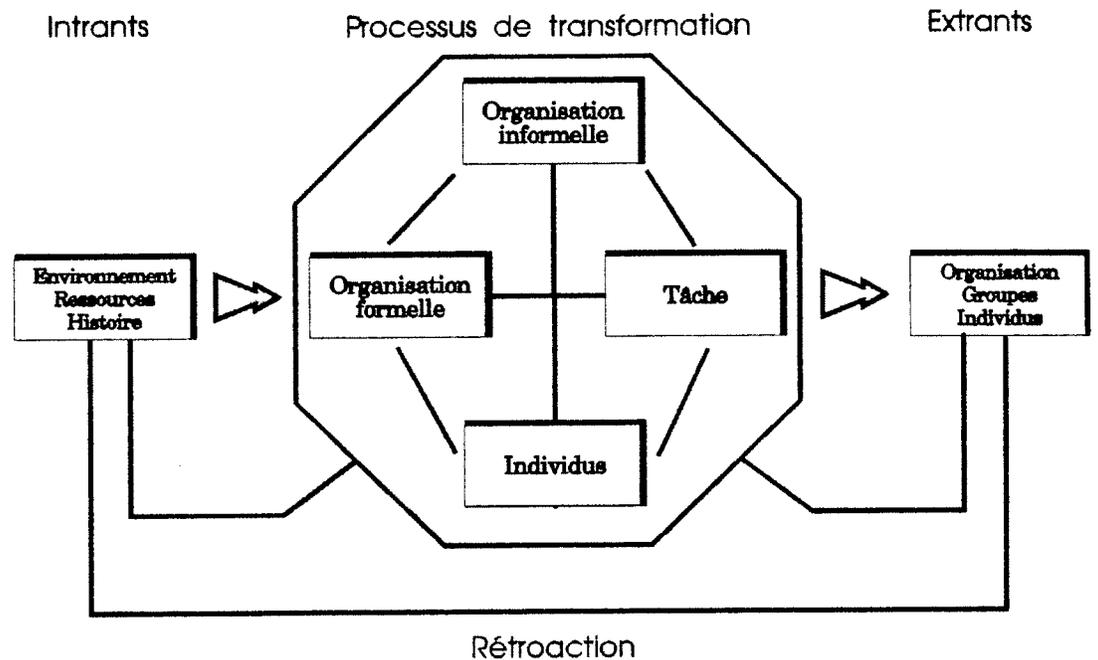
Le modèle conceptuel de la recherche

Le modèle élaboré par Nadler et Tushman (voir schéma 1), se compose des quatre éléments suivants:

- **Les intrants** comprenant l'environnement de l'entreprise, ses ressources, son évolution historique, sa stratégie organisationnelle ...;
- **le processus de transformation**, lui-même composé des quatre composantes suivantes: a) les caractéristiques du travail ou tâche principale de l'organisation, b) les individus exécutant les différentes tâches, c) l'organisation formelle (structures-procédures-politiques, etc) facilitant l'exécution des tâches, et finalement, d) l'organisation informelle (réseau de communication-valeurs-jeux de pouvoir etc);
- **les extrants** comprenant la performance organisationnelle, collective et individuelle;
- une **boucle de rétroaction** permettant l'échange de l'organisation à l'environnement.

SCHÉMA 1

Modèle de congruence du comportement organisationnel (Nader et Tushman 1980)



En somme, l'entreprise atteindra un degré d'efficacité ou de performance dans la mesure où les quatre composantes du processus de transformation atteignent un état d'équilibre ou degré de « congruence ». La notion de congruence fait référence à un état d'équilibre entre les besoins, les demandes, les objectifs et les structures de toutes les composantes.

Ainsi, pour passer de l'état présent à un état désiré, le management ne peut se limiter à la simple définition d'une nouvelle stratégie; il doit transformer les structures de l'entreprise et changer les attitudes et comportements des membres de l'organisation. En partant de ce modèle on peut supposer que le rôle des cadres dirigeants ou la stratégie adoptée

par ceux-ci contribuera au développement de l'implication participative par le truchement des quatre niveaux suivants, considérés dans cette recherche comme variables intermédiaires:

- La tâche: caractéristiques de la tâche de travail des contremaîtres, autres qu'en matière de prévention;
- les individus: caractéristiques personnelles des contremaîtres (besoins, préférences, perceptions, attentes. . .);
- l'organisation formelle: les différentes structures, processus, méthodes formellement créées et établies pour permettre aux contremaîtres d'exécuter leur tâche y compris en matière de prévention;
- l'organisation informelle: les arrangements informels tels le réseau de communication, les relations intergroupes, les jeux de pouvoirs, les valeurs intragroupe. . .

C'est donc à partir d'une transformation de ces quatre composantes qu'il sera possible de développer l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention. Mais cette tâche ne demeure pas sans embûches. Nadler (théorie du changement) souligne d'ailleurs que lors de l'implantation du changement les cadres dirigeants pourront être confronté à trois problèmes majeurs. Premièrement, un problème de résistance: i.e. que les individus affectés par la transformation ou confrontés à de nouvelles exigences pourront résister au changement pour des raisons diverses (ex:insécurité, perte d'autonomie, etc). Deuxièmement, un problème de contrôle organisationnel: i.e. que les structures ou arrangements formels ne répondent plus aux nouveaux objectifs, ce qui rend le contrôle organisationnel de plus en plus difficile. Troisièmement, un problème de pouvoir: i.e. que dans toute organisation il existe un système politique, au sein duquel certains groupes d'individus se livrent une «bataille» idéologique; chaque groupe d'intérêts cherchera à influencer l'autre. Pour contrecarrer ces problèmes les cadres dirigeants devront entreprendre des actions pour motiver les individus au changement,

administrer l'état transitoire et modeler la dynamique politique au sein de l'entreprise.

Nous espérons pouvoir documenter les différentes transformations effectuées aux quatre niveaux et identifier les problèmes auxquels ont été confrontés les cadres dirigeants. Cependant, à titre hypothétique, on peut supposer que la stratégie adoptée par les cadres dirigeants détermine les variables sur lesquelles les principaux changements seront réalisés. Ainsi, les cadres dirigeants favorisant une stratégie de structuration devraient se concentrer davantage sur la transformation de l'organisation formelle et de la tâche; par contre, l'adoption d'une stratégie de personification devrait être caractérisée par la transformation de l'organisation informelle et des individus. Les cadres dirigeants qui concentrent leur énergie sur les quatre variables favorisent une stratégie d'intégration.

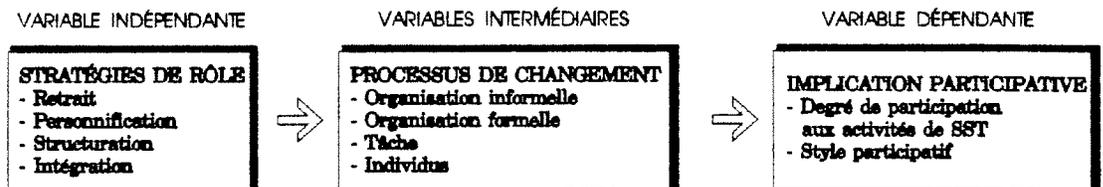
En lui-même, le modèle de Nadler nous permet de regrouper et conceptualiser les éléments déjà soulevés dans la littérature sur le rôle des cadres dirigeants dans les changements organisationnels (voir précédemment). Il nous sera possible de classifier les différentes actions dans les quatre grandes composantes du processus de transformation. Le modèle semble adéquat pour étudier le rôle des cadres dirigeants dans le développement de l'implication participative des contremaîtres. A partir de celui-ci, nous pourrions mieux connaître la concrétisation de chaque stratégie dans la réalité organisationnelle.

Une telle approche a plusieurs avantages au point de vue d'une connaissance accrue de ce qui pousse les contremaîtres à s'impliquer de façon participative en matière de prévention et des applications pratiques de cette connaissance. Cette approche est davantage justifiée parce qu'elle tient compte des facteurs ou composantes qui peuvent affecter la tâche et, particulièrement l'implication participative.

Il nous est maintenant possible de développer le modèle conceptuel de notre recherche. Le schéma 2 représente ce modèle et les variables sur lesquelles nous espérons acquérir des connaissances.

SCHÉMA 2

Modèle conceptuel de la recherche



La réalisation de n'importe quelle étude sur le terrain implique une série de choix qui constituent la stratégie de recherche adoptée. Ces choix sont faits en tenant compte d'une part de la problématique ou de l'approche privilégiée pour étudier le phénomène, et d'autre part d'un ensemble de contraintes pratiques. Le prochain chapitre présente le cadre méthodologique de notre recherche.

CHAPITRE II

CHAPITRE II

CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre présente les principaux aspects de la méthodologie utilisée pour étudier le rôle des cadres dirigeants dans le développement de l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention. Nous allons présenter dans un premier temps l'approche ou stratégie de recherche privilégiée. Par la suite, nous présenterons la méthodologie de cueillette de données et les participants à celle-ci. Finalement, ce chapitre se terminera sur une présentation des techniques d'analyses des données.

2.1 APPROCHE: ÉTUDE DE CAS

La présente recherche adopte à la fois une stratégie descriptive et comparative. Elle cherche dans un premier temps à réunir des informations aussi nombreuses et aussi détaillées que possible dans l'espoir de documenter le rôle des cadres dirigeants dans le développement de l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention. Deuxièmement par l'étude de trois cas (trois entreprises) elle veut mettre au jour les constances qu'on peut retrouver d'une entreprise à l'autre tout en décrivant les similitudes et les dissemblances. Cette stratégie comparative nous évite d'ailleurs de tomber dans le fossé du particularisme.

Les entreprises constituant cette étude proviennent de l'étude de Simard et coll. (1990) sur l'implication des contremaîtres au plan de la prévention dans l'organisation, effectuée auprès de 100 entreprises de 70 employés et plus du secteur manufacturier. Le choix des trois entreprises a été établi à partir des critères de sélection suivants :

1- Niveau d'implication participative

Étant intéressé par la question du développement de l'implication

participative, nous avons choisi des entreprises où la majorité des contremaîtres (50 % ou plus) adoptaient en 1988 le modèle de l'implication participative.

2- Diversité de taille

Le deuxième critère part de l'hypothèse que toutes les entreprises n'ont pas les mêmes conditions organisationnelles (ressources financières, matérielles, humaines, structure organisationnelle, ...) et que ces différences d'ordre contextuel vont influencer la stratégie de changement adoptée. Comme la plupart de ces conditions sont généralement associées à la taille, nous avons choisi une entreprise dans chacune des catégories de taille suivante :

- Petite entreprise: 70 à 150 employés
- Moyenne entreprise: 151 à 400 employés
- Grande entreprise: 401 et plus.

De cette façon, il nous sera possible d'explorer l'effet potentiel de la taille sur la stratégie organisationnelle privilégiée par les cadres dirigeants.

3- Acceptation de l'entreprise

Le dernier critère est l'acceptation de l'entreprise à participer à la recherche. La recherche fût présentée aux entreprises comme étant une relance d'une l'étude effectuée en 1988. Nous avons donc choisi une entreprise dans chaque catégorie de taille qui a accepté de nous recevoir pour les fins de notre recherche.

Suite au choix de nos trois cas, nous devons prendre des décisions par rapport à la méthode de cueillette d'informations et aux personnes qui seraient sollicitées dans les entreprises pour nous fournir ces données. Dans la partie suivante nous allons aborder ces aspects.

2. 2 MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES

Dans le cadre de cette recherche nous avons utilisé deux méthodes de collecte de données soient: le questionnaire auto-administré et l'entrevue.

Le questionnaire auto-administré est le même que celui utilisé par Simard et coll. en 1988. Celui-ci nous a permis de faire un portrait de l'évolution de la situation de l'implication participative en matière de prévention des accidents du travail et d'avoir des renseignements sur divers aspects plus généraux de l'entreprise. Le jeu complet des questionnaires rejoint les catégories de personnes suivantes :un membre de la haute direction, tous les contremaîtres de production, coordonnateur en Santé-Sécurité ou son équivalent, directeur du personnel ou son équivalent, surintendants de départements. Les principales informations qui sont recueillies à l'aide des questionnaires sont les suivantes:

- la participation de la haute direction aux décisions en santé-sécurité
- la participation de la haute direction aux activités de prévention
- l'ouverture managériale à la prévention
- le support fonctionnel de gestion aux contremaîtres
- le support fonctionnel du supérieur immédiat des contremaîtres en prévention
- le genre de risques (conditions de travail)
- le pouvoir de la main-d'oeuvre en matière de SST
- le style de supervision des contremaîtres
- le degré d'implication participative des contremaîtres
- l'étendue du système de prévention
- autres.

Ces informations nous permettent d'acquérir des renseignements sur des aspects tels: le contexte de prévention de l'organisation, le contexte des ateliers de travail et le contexte plus général de l'entreprise. Ces différentes informations représentent d'ailleurs les facteurs considérés dans l'étude de Simard et coll. (1990) comme affectant significativement l'implication participative.

Après la distribution des questionnaires, des entrevues semi-structurées ont eu lieu afin de déterminer comment le changement organisationnel a été introduit et, comment celui-ci a été vécu.

Ces entrevues ont été effectuées auprès des personnes suivantes soit: quelques contremaîtres, le responsable du dossier de santé-sécurité ou son équivalent et les cadres dirigeants (directeur général, directeur de production, directeur du personnel) et un représentant du comité SST, généralement de la partie ouvrière membre du comité. Dans le cas des contremaîtres rencontrés trois critères nous ont permis de les sélectionner; nous nous sommes assuré d'avoir une représentation des différents quarts de travail, ainsi qu'une représentation des différents départements de production et finalement que les contremaîtres choisis aient été à l'emploi depuis au moins 1988.

Les entrevues ont été effectuées à l'aide de grilles d'entrevues (voir annexe 1). Ces grilles nous ont permis d'aller chercher auprès des contremaîtres, du responsable du dossier de SST et du représentant du comité SST, des informations sur le déroulement de la stratégie de changement, et les réactions des contremaîtres par rapport à celle-ci. Les entrevues auprès des cadres dirigeants nous ont permis d'avoir des renseignements sur le rôle qu'ils ont joué lors de l'introduction du changement et la stratégie qu'ils ont adoptée. En moyenne, les entrevues ont eu une durée d'une heure.

2.3 MÉTHODES D'ANALYSE DES DONNÉES

Certains résultats obtenus à partir des questionnaires ont été l'objet d'une analyse statistique descriptive. Ces résultats sont davantage utilisés comme support aux informations recueillies aux entrevues.

Dans le cas des entrevues semi-structurées auprès des contremaîtres et du responsable du dossier de SST, nous avons procédé à une analyse de contenu. Cette technique nous a permis de décrire le processus de changement organisationnel dans ses différentes étapes, et ceci de façon essentiellement descriptive.

Dans le cas des entrevues auprès des cadres dirigeants, l'analyse de contenu a été plus complexe. Celle-ci a visé la description, objective, systématique du contenu manifeste des entretiens. Le critère d'objectivité reflète la nécessité de construire l'analyse sur des règles et processus qui permettent la reproduction de la recherche et assurent que les résultats ne sont pas seulement subjectifs. Le critère de systématisme réfère à l'utilisation de catégories consistantes permettant une classification des informations. Ainsi, les informations recueillies auprès des cadres dirigeants nous ont permis de mesurer l'importance de la dimension personnelle comparativement à la dimension décisionnelle. C'est à partir des thèmes abordés dans les grilles d'entrevues et des indicateurs identifiés pour mesurer ces deux dimensions que l'on a pu classifier le contenu des entrevues dans celles-ci et déterminer la stratégie adoptée dans chaque cas.

CHAPITRE III

CHAPITRE III

PREMIÈRE ÉTUDE DE CAS

Pour les fins de la recherche et dans le but de garder le caractère confidentiel des réponses, les trois entreprises observées seront identifiées par les lettres suivantes: X - Y - Z.

3.1 PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE 1988 - 1992

La première entreprise étudiée en 1988 et 1992 dans le cadre de cette recherche sera référée comme étant l'entreprise X. L'entreprise X oeuvre dans le secteur manufacturier depuis de nombreuses années. D'un petit moulin de pâte, cette entreprise privée est passée dans l'ère des nouvelles usines de fabrication de papier journal.

L'usine observée produit un papier journal irréprochable pour exportation au rythme quotidien de 600 tonnes. Sa position stratégique lui facilite l'accès aux importants marchés des États-Unis qui absorbent 95% de son papier journal exclusivement à base de pâte thermomécanique. Cette pâte permet d'obtenir un papier journal plus résistant et répondant davantage aux besoins de protection de l'environnement.

Le processus de fabrication y est assuré par trois machines à papier. De plus, des profils plus détaillés que jamais sont réalisés grâce à des systèmes de mesure complètement automatisés et commandés à partir d'écrans tactiles. La modernisation des machines et l'excellence dans la conduite des processus permettent de fabriquer un papier résolument haut de gamme.

Par contre, la situation économique de l'usine X s'est détériorée depuis 1988. La conjoncture économique, les changements organisationnels des dernières années, la forte compétition dans l'industrie ont provoqué des pertes financières considérables pour l'entreprise à partir de 1990. Pour faire face à cette situation l'entreprise a donc entrepris de diminuer volontairement son volume de production.

Malgré ces difficultés financières actuelles, l'entreprise X constitue encore l'un des principaux établissements industriels de sa région. Elle compte actuellement un peu plus de 400 employés dont l'âge moyen de ceux de production est de 45 ans. Cette entreprise affiche un taux de roulement peu significatif et la productivité de son personnel s'est améliorée au cours des cinq dernières années.

Le mode d'organisation de cette entreprise se base sur une organisation hiérarchique de quatre paliers soient le directeur d'usine, les directeurs généraux de production et d'entretien, les surintendants et les contremaîtres assurant la marche quotidienne de leur département aux points de vue de l'organisation du travail et de son contrôle. Les installations regroupent trois départements de production (1- Moulin à papier, 2- Pâtes et Bois, 3- Finition et expédition), et trois départements d'entretien (1- Mécanique, 2- Électricité, 3- Contrôle technique). L'âge moyen des contremaîtres de production est de 49 ans et le nombre d'années de scolarité à leur actif est de 10 années. La plupart des contremaîtres ont été promus à leur poste après avoir été ouvriers pendant plusieurs années. En 1988, le ratio médian de supervision par contremaître de production était de 22.5 employés; en 1992, le ratio est passé à 15 employés. Par contre, il semble qu'en 1992 l'environnement technologique soit devenu moins routinier, donc exigeant plus de travail d'encadrement de la part des contremaîtres. À partir de ces deux variables nous avons obtenu une mesure de la charge de travail des contremaîtres; celle-ci a légèrement diminué au cours des quatre dernières années.

Le personnel de production est représenté par un syndicat affilié à l'une des grandes centrales syndicales du Québec. D'après la haute direction, les relations patronales-syndicales ainsi que l'administration du contrat collectif en vigueur ne constituent pas un problème majeur pour l'entreprise X. Il faut mentionner par contre que les relations de travail se sont grandement améliorées depuis l'arrivée du nouveau directeur d'usine en 1988. Avant cette date, on peut considérer que le modèle des relations du travail appliqué dans l'entreprise était de type traditionnel; i.e. qu'il s'agissait d'un modèle de confrontation et d'affrontements. Depuis l'arrivée du nouveau directeur on essaie de développer

une philosophie basée sur un management de participation; i.e. que la haute direction cherche à intégrer les employés et ses représentants à la vie de l'entreprise, et ceci tant au niveau de la production que de la santé-sécurité du travail. La haute direction considère qu'actuellement le modèle de relations du travail est un modèle de communication et de participation. Les échanges entre la partie patronale et syndicale sont beaucoup plus constructifs qu'auparavant.

L'entreprise X comprend un service du personnel depuis 30 ans. Celui-ci a comme fonction principale de veiller aux relations avec les employés et au développement de ceux-ci. Étant donné qu'il n'existe plus de coordonnateur en santé-sécurité du travail depuis 1991, le directeur-adjoint du personnel assume la gestion générale de la santé-sécurité. Une infirmière appuie le bureau du personnel dans cette tâche (ex: compile les documents, rapports et formulaires exigés par la C. S. S. T., compile rapports de blessures, etc.). De plus, un chef de la protection veille au bon fonctionnement des appareils de sécurité et d'hygiène et assure la distribution de matériels tels: affiches, cartes de danger. Toutes ces personnes font partie du service du personnel. De plus, l'entreprise X possède sa propre bibliothèque et son matériel de formation.

Au niveau de la santé-sécurité, l'entreprise X est considérée comme faisant partie d'un secteur prioritaire tel que défini par la Loi sur la santé et sécurité au travail en ce qui concerne l'établissement d'un programme de prévention. Par contre, en ce qui concerne la création d'un comité de santé-sécurité et la présence d'un représentant en cette matière, elle ne fait pas partie des secteurs prioritaires où ces règlements s'appliquent. Mais vu le souci de l'entreprise X en matière de santé-sécurité du travail, on a mis en place ces deux structures. L'entreprise X essaie de mettre tout en oeuvre pour obtenir des résultats meilleurs que ne l'exigent les règlements.

Dans la prochaine partie, nous allons présenter l'évolution de l'implication participative des contremaîtres dans les différentes activités de prévention de 1988 à 1992.

3. 2 ÉVOLUTION DE L'IMPLICATION PARTICIPATIVE DES CONTREMAÎTRES EN PRÉVENTION DE 1988 À 1992.

Comme nous l'avons souligné au début du premier chapitre de ce travail, l'implication participative correspond à la situation où le contremaître s'implique personnellement dans les activités de prévention de concert avec des travailleurs qu'ils supervisent.

Rappelons d'abord quelles sont les activités de prévention par rapport auxquelles nous avons mesuré la fréquence de participation des contremaîtres et de leurs employés. Il s'agit de l'inspection de sécurité des lieux de travail, de l'enquête d'accidents, de l'analyse sécuritaire des tâches et de la formation en santé-sécurité donnée aux nouveaux employés. C'est sur ces activités que nous avons interrogé les contremaîtres. Avant de présenter les résultats, il est nécessaire de présenter les critères de mesure que nous avons utilisés pour analyser les données recueillies auprès des contremaîtres en 1988 et en 1992.

Pour évaluer l'évolution de l'implication participative nous avons effectué une analyse statistique à partir des deux critères de mesure suivants:

- nous avons adopté comme critère de mesure du degré d'implication du contremaître, le fait qu'il participe régulièrement (code 1) ou non (code 0) à au moins une des quatre activités de prévention mentionnées ci-haut;

- concernant le style d'implication du contremaître (en l'occurrence le style participatif) nous avons utilisé comme critère le fait rapporté par le contremaître que certains de ces employés participent régulièrement (code 1) ou non (code 0) à au moins une de ces quatre activités de prévention.

Tel qu'indiqué plus haut, c'est en combinant ces deux dimensions que l'on obtient l'information (ou l'indice) concernant le comportement d'implication participative (1, 1). C'est sur la base de ces deux dimensions que nous avons interrogé les contremaîtres de l'entreprise X. Les données recueillies lors de l'administration des questionnaires dans l'entreprise X nous révèlent les résultats suivants concernant le comportement d'implication participative: en 1988, 58%

des contremaîtres adoptaient le modèle participatif, et en 1992 50% des contremaîtres adoptent ce même modèle. L'implication participative en prévention des contremaîtres semble avoir légèrement diminué au cours des quatre dernières années. Il faut cependant mentionner que ce pourcentage aurait pu être différent si l'on avait intégré les contremaîtres d'entretien dans l'analyse. Nous verrons d'ailleurs que ce groupe affiche une implication participative significative en 1992.

Or, si l'on veut comprendre davantage comment la situation se présentait en 1988 et comment elle s'est transformée, on peut faire une analyse plus détaillée au niveau des deux dimensions. De cette manière, il nous sera possible d'effectuer des comparaisons entre les groupes selon les deux années retenues (i.e. 1988 vs 1992). Avant de faire la présentation des tableaux comparatifs, il faut préciser que dans le cas de l'entreprise X nous avons analysé séparément le groupe des contremaîtres d'entretien. Nous verrons plus tard que la stratégie de changement s'est concentrée en bonne partie sur ce groupe. À priori, ces contremaîtres étaient davantage concernés par la stratégie organisationnelle de changement (voir prochaine section).

Le tableau II présente le degré d'implication des contremaîtres aux différentes activités de prévention. Ce tableau permet de comparer le degré d'implication entre les deux groupes de contremaîtres, et de comparer leur degré d'implication pour les deux années de cueillette.

TABLEAU II
Pourcentage des contremaîtres impliqués régulièrement
dans diverses activités de prévention

	1988		1992	
	CONTREMAÎTRES		CONTREMAÎTRES	
ACTIVITÉS DE PRÉVENTION	PRODUCTION N= 13	D'ENTRETIEN N= 6	PRODUCTION N= 10	D'ENTRETIEN N=7
Inspection des lieux de travail	54	67	70	71
Enquête d'accidents	31	50	66	100
Analyse sécuritaire des tâches	42	17	20	71
Formation en sécurité des nouveaux employés	62	33	30	29

Ce tableau - synthèse montre que le degré d'implication des contremaîtres de production s'est accru au niveau de deux activités de prévention soit: l'inspection des lieux de travail et l'enquête d'accidents. Pour les deux autres activités, le degré d'implication a diminué pour près de la moitié en 1992.

Pour les contremaîtres d'entretien, il y a une augmentation en 1992 du degré d'implication pour les trois activités suivantes: l'inspection des lieux de travail, l'enquête d'accidents et l'analyse sécuritaire. En ce qui concerne la formation donnée aux nouveaux employés, le degré d'implication a légèrement diminué.

La diminution du degré d'implication au niveau de la formation donnée aux nouveaux employés pour les deux groupes de contremaîtres pourrait être

attribuable au faible taux d'embauche au cours des trois dernières années dans l'entreprise X.

Si l'on regroupe les résultats obtenus (regroupe les deux groupes), on remarque qu'en général, le degré d'implication s'est accru de 1988 à 1992 pour les trois premières activités. Les augmentations sont variables selon l'activité :

- INSPECTION 58% en 1988 - 70% en 1992
- ENQUÊTE 37% en 1988 - 81% en 1992
- ANALYSE SÉCURITAIRE 37% en 1988 - 41% en 1992

Comme nous l'avons indiqué dans la mesure de l'implication participative, le style d'implication du contremaître est pris en considération. Pour ce faire, nous avons demandé aux contremaîtres dans quelle mesure leurs employés participent aux différentes activités de prévention. Le tableau III présente les résultats obtenus pour la deuxième dimension. Rappelons que pour les employés d'entretien, nous n'avons pas en 1988 obtenu des contremaîtres l'information sur la participation de leurs employés.

TABLEAU III
Perception des contremaîtres concernant la participation des employés à diverses activités de prévention, en %

	1988		1992	
	CONTREMAÎTRES		CONTREMAÎTRES	
ACTIVITÉS DE PRÉVENTION	PRODUCTION N= 13	D'ENTRETIEN N= 6	PRODUCTION N= 10	D'ENTRETIEN N=7
Inspection des lieux de travail	25	.*	20	43
Enquête d'accidents	25	.*	29	43
Analyse sécuritaire des tâches	20	.*	44	29
Formation en sécurité des nouveaux employés	55	.*	22	14

* Données non recueillies en 1988 auprès des contremaîtres d'entretien.

Le tableau III nous permet de constater que la participation des employés de production a augmenté dans le cas des enquêtes d'accidents et de l'analyse sécuritaire des tâches. Cette augmentation s'avère faible. Au niveau de l'inspection des lieux de travail et de la formation, la participation des employés a diminué. Finalement, il semble que les employés de production participent moins régulièrement à la formation des nouveaux employés en 1992 comparativement à 1988.

Même si l'on ne peut évaluer l'évolution de la participation des employés d'entretien aux différentes activités, le tableau III nous permet de comparer la

participation des deux groupes d'employés pour l'année 1992. Si l'on compare la participation du personnel d'entretien à celle du personnel de production, on remarque que le premier groupe est davantage impliqué dans l'inspection des lieux de travail et l'enquête d'accidents. Par contre, les employés de production s'impliquent de façon plus régulière dans l'analyse sécuritaire des tâches.

À la lumière de ces résultats, il semble qu'en 1992 les contremaîtres d'entretien font davantage preuve d'une implication participative au niveau de la prévention. Étant donné que ce groupe n'a pas été pris en considération dans notre mesure générale de l'implication participative (voir début de cette section), il est compréhensible que celle-ci ait légèrement diminué. Il est d'ailleurs logique de penser que l'indice de l'implication participative aurait été modifié (à la hausse) si l'on en avait tenu compte.

En 1992, nous avons rencontré en entrevue quelques contremaîtres pour voir quel était leur perception de leur rôle actuel en matière de prévention. Les contremaîtres nous ont fait part d'une panoplie d'éléments constituant leur rôle actuel en cette matière au sein de l'entreprise. Nous allons présenter une synthèse de leurs propos.

En ce qui concerne leur rôle, la majorité des contremaîtres rencontrés considèrent que les réunions mensuelles de santé-sécurité, l'enquête d'accidents ainsi que l'inspection des lieux de travail constituent des activités importantes de leur rôle en matière de prévention. De plus, la majorité des contremaîtres rencontraient de façon journalière leurs employés (meeting de cinq minutes) pour discuter et échanger sur la santé-sécurité. Les contremaîtres considèrent d'ailleurs que la participation des employés dans les activités de prévention est essentielle. Un contremaître nous indiquait à ce sujet :

« Je dois impliquer mon personnel dans les activités concernant la santé-sécurité si je veux être en mesure d'accomplir toutes mes responsabilités. Sans leur aide, je ne pourrais pas m'en sortir. »

Un autre contremaître, plus jeune, ajoute :

« Que ce soit en matière de production ou de prévention des accidents, le contremaître se doit d'être à l'écoute des idées de son

personnel. La prévention des accidents repose d'abord et avant tout sur un mode de gestion simple et ouvert où les travailleurs et le contremaître discutent des problèmes et cherchent ensemble des solutions. »

D'autres contremaîtres affirment que la prévention des accidents doit se faire de façon constante et quotidienne. Selon un contremaître, la santé-sécurité fait partie du quotidien :

« En tant que responsable de département, je me dois de réagir rapidement lorsqu'un employé me communique une source potentielle d'accident. J'encourage mon personnel dans leur tâche normale, à observer les risques et à me proposer des solutions pour les éliminer. »

Sur ce point, un contremaître expérimenté nous indiquait que les employés de son département étaient beaucoup plus sensibilisés à la prévention qu'auparavant. Selon lui, cette conscientisation s'est produite parce que l'on a intégré la santé-sécurité au «train-train» quotidien. La santé-sécurité est devenue un mode de vie.

Il ajoute :

« Pour moi, les activités telles l'inspection et l'analyse sécuritaire du milieu doivent être effectuées de façon routinière. »

Un autre contremaître indique :

«La prévention doit se faire de façon constante; on doit encourager chaque jour les employés à utiliser les équipements de protection et les inciter à adopter des comportements sécuritaires»

Finalement, lorsqu'on a demandé aux contremaîtres comment ils percevaient la santé-sécurité par rapport à la production, nous avons eu les commentaires suivants :

« La production et la prévention sont conciliables car il suffit de faire une bonne gestion de son temps »;

« La santé-sécurité contribue, selon moi, à une meilleure production »;

« La prévention est aussi importante que la production. . elle contribue à l'efficacité générale de productivité. »

En général, les contremaîtres considèrent que leur rôle en matière de prévention est important et que celui-ci contribue à l'efficacité générale de l'entreprise X. De plus, ils indiquent de façon majoritaire que l'approche qu'ils adoptent en cette matière a permis le développement d'un climat de travail basé sur une communication ouverte (ils se sentent près de leurs employés).

Ce type d'attitudes et de comportements adoptés par les contremaîtres reflète ou est la résultante d'une stratégie organisationnelle de changement. Dans la prochaine partie, nous allons étudier cette stratégie adoptée par l'entreprise X, et qui a contribué au développement de l'implication participative chez les contremaîtres.

3.3 STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE DE DÉVELOPPEMENT DE L'IMPLICATION PARTICIPATIVE CHEZ LES CONTREMAÎTRES.

Cette partie est consacrée à l'examen du déroulement et de la mise en oeuvre de la stratégie qui a contribué au développement de l'implication participative chez les contremaîtres. Il y sera question des objectifs fixés en début de stratégie, des structures mises en place, des interventions effectuées, des rôles joués par les divers intervenants et de tous les éléments qui ont contribué au changement.

3.3.1 OBJECTIF(S) VISÉ(S) EN SANTÉ-SÉCURITÉ DU TRAVAIL

Au cours des cinq années précédant 1988, les accidents du travail dans l'entreprise X constituaient des coûts directs et indirects importants. Pour les années qui ont précédé l'année 1988, le nombre d'accidents du travail compensés était demeuré constant (i.e. en moyenne 50 accidents ou 450 jours compensés suite à ceux-ci). À partir de 1988, l'entreprise X enregistrait une augmentation

des accidents par rapport à l'année 1987. Ces résultats témoignaient d'un certain laxisme de l'entreprise dans la gestion des accidents de travail et du peu d'efforts investis en matière de prévention.

Étant donné l'augmentation du nombre d'accidents et des coûts élevés reliés à ceux-ci, la nouvelle direction voulait accorder plus d'importance en matière de santé-sécurité. La nouvelle philosophie de participation prônée par la nouvelle direction amena de nouveaux objectifs organisationnels, y compris en matière de santé-sécurité du travail. Le but premier était d'amener tous les membres de l'organisation à s'impliquer dans ce dossier et à prendre conscience de l'ampleur du problème des accidents. De plus, étant donné les difficultés financières vécues dans l'entreprise, on voulait diminuer les coûts attribuables aux accidents du travail dans l'organisation. Cette situation problématique au niveau du dossier santé-sécurité exerçait une pression sur les cadres dirigeants pour trouver des solutions à ce problème. Le but idéal était de diminuer les coûts au niveau le plus bas et même idéalement complètement éliminer ce type de coûts. La santé-sécurité devenait une priorité de gestion importante, tellement importante que celle-ci occupait le deuxième rang des objectifs généraux établis par la direction. Les priorités de l'entreprise prenaient l'ordre suivant :

- 1- PROPRIÉTÉ
- 2- SANTÉ-SÉCURITÉ DU TRAVAIL
- 3- PARTICIPATION
- 4- QUALITÉ
- 5- PRODUCTION COMPÉTITIVE

L'entreprise X devait encourager une prise en charge de la santé-sécurité du travail de tous les membres de l'organisation. Cette prise en charge exigeait une transformation du modèle de gestion établi par l'ancienne direction.

Avant 1988, le style de gestion adopté était traditionnel; i.e. que la prise de décisions à tous les niveaux était centralisée et ceci tant au niveau de la production que de la santé-sécurité. Ainsi, le dossier santé-sécurité était relégué à un coordonnateur. La haute direction ne s'impliquait pas beaucoup à ce niveau.

De plus, la dimension hiérarchique des rôles revêtait une importance déterminante: la subordination l'emportait sur la coopération. Tous ces éléments faisaient en sorte que les cadres de premier niveau ne s'impliquaient pas beaucoup en matière de SST; une grande partie de leur tâche concernait la production.

Avec la nouvelle philosophie de l'entreprise et le nouvel objectif fixé en santé-sécurité, le rôle des cadres de premier niveau fût transformé. La nouvelle philosophie basée sur un management de participation visait une meilleure intégration des contremaîtres à la vie de l'organisation, et ceci principalement au niveau de la SST. Le travail d'équipe et la collaboration étaient prônés.

C'est à ce moment que les responsabilités des contremaîtres en matière de SST ont été redéfinies. La définition du nouveau rôle des contremaîtres effectuée par les cadres dirigeants avec la collaboration du Comité de santé-sécurité de l'établissement, intégrait explicitement la SST au sein de la tâche normale des contremaîtres. Les principales responsabilités (activités) des contremaîtres en cette matière devenaient les suivantes :

- Surveillance continue sur les lieux du travail; correction immédiate des actions dangereuses;
- Formation et information de son personnel;
- Inspection des lieux et des équipements de travail;
- Enquêtes des blessures et accidents de travail; compléter le formulaire de Déclaration d'accidents;
- Mise en place de toutes mesures de sécurité utiles à l'accomplissement du travail de son personnel;
- Organisation de rencontres mensuelles de sécurité.

De plus, on demandait aux contremaîtres d'effectuer ces différentes activités de concert avec leurs employés. Les cadres dirigeants s'attendaient à ce que le contremaître devienne le «leader» en matière de SST. Le contremaître ne devait pas jouer un rôle d'expert en cette matière; il devait plutôt chercher à régler les problèmes avec la collaboration de son personnel. Le contremaître est la personne qui quotidiennement s'assure que son personnel prend les moyens et

utilise les bonnes méthodes de travail pour exécuter le travail sécuritairement.

Le coordonnateur devenait la personne ressource en matière de SST et le Comité de SST un pourvoyeur d'information dans ce domaine. Ces deux instances devaient être considérées comme des « facilitateurs » de changement.

Il est évident que ce changement ne s'est pas réalisé du jour au lendemain. L'introduction d'un tel changement suppose et exige bien des efforts et du temps. Une fois en route l'expérience pose certains problèmes et nécessite des ajustements. L'implantation du nouveau rôle des contremaîtres a donc exigé un certain nombre d'interventions et d'adaptations définissant la stratégie de changement. Dans les prochains paragraphes nous allons décrire le déroulement et la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise X visant l'implication participative des contremaîtres aux activités énumérées antérieurement.

3. 3. 2 DÉROULEMENT ET MISE EN OEUVRE DE LA STRATÉGIE

Suite à la définition du nouveau rôle des contremaîtres, les cadres dirigeants devaient établir une procédure pour communiquer les nouvelles responsabilités aux contremaîtres. Les nouveaux objectifs de l'entreprise ainsi que le nouveau rôle des contremaîtres furent transmis au début de l'année 1989 lors de rencontres sectorielles auxquelles participaient tous les surintendants et les contremaîtres. De plus, lors de la réunion annuelle dans laquelle les objectifs généraux sont communiqués, les nouveaux objectifs en SST ont été également établis. Lors de cette rencontre, les cadres dirigeants ont d'abord insisté sur l'enquête d'accidents et ont proposé aux contremaîtres d'organiser des rencontres quotidiennes de cinq minutes pour discuter de SST avec leurs employés.

Dans un deuxième temps, les cadres dirigeants comptaient sur l'appui des surintendants pour transmettre l'importance du nouveau rôle des contremaîtres d'abord en effectuant un suivi des enquêtes d'accidents et en aidant les contremaîtres à se familiariser avec les rapports de Déclaration d'accidents; deuxièmement en répétant constamment aux contremaîtres que la SST faisait

maintenant partie intégrante de leur tâche et qu'ils devaient adopter une attitude participative dans ce domaine. Les cadres dirigeants comptaient aussi sur l'appui du coordonnateur pour fournir une aide technique aux contremaîtres dans l'exécution des activités de prévention.

Les cadres dirigeants misaient d'abord et avant tout sur une transmission de la nouvelle philosophie par la voie hiérarchique. Toutes les informations concernant la nouvelle philosophie ainsi que le nouveau rôle des contremaîtres se communiquaient lors de différentes réunions. Selon le directeur d'usine la transmission du changement devait se faire à deux niveaux: d'abord au niveau des cadres dirigeants puis au niveau des cadres subalternes. Pour se faire, chaque matin il avait décidé de rencontrer les cadres supérieurs pour faire le point sur les derniers 24 heures. Cette réunion demeurait une rencontre à caractère informatif; le premier item à l'agenda était la SST et on y étudiait et consultait les rapports d'accidents de la veille. Étant donné qu'à chaque matin, il y avait une réunion de production à laquelle participaient les contremaîtres, le directeur d'usine a donc insisté pour que les directeurs généraux (production et d'entretien) intègrent la SST comme sujet de discussion.

Le but de ces réunions étaient au départ de favoriser la circulation de l'information et la transmission du changement désiré par la haute direction.

De plus, chaque contremaître a reçu un communiqué décrivant ses nouvelles tâches. La tendance majoritaire a été de bien accueillir ces responsabilités. Cependant un contremaître nous indiquait en entrevue que certains de ces collègues de travail avaient eu de la difficulté à adopter une nouvelle approche comme celle qui privilégie la participation et la discussion: *«L'ouverture d'esprit, la capacité d'écoute et d'échange ne viennent pas spontanément, surtout à ceux qui ont été habitués à donner des ordres »*. Un autre contremaître précise qu'à ce moment, la majorité des contremaîtres ne se sentaient pas qualifiés pour effectuer toutes les tâches demandées: *« On voyait ce rôle comme une responsabilité additionnelle, on se sentait démuni même si le coordonnateur nous offrait un support fonctionnel en prévention »*.

Des cours de formation furent donnés dans une institution d'éducation à

l'intention des contremaîtres dans le but de leur fournir la qualification requise pour gérer de façon plus efficace le personnel. Les cours offerts n'étaient pas spécifiques au domaine de la santé-sécurité du travail mais permettrait aux contremaîtres de communiquer et solutionner des problèmes avec la collaboration de leurs employés. Cette formation entrait dans l'objectif général de l'introduction d'une philosophie de participation. Les cours donnés furent les suivants: Technique d'entrevue, Démarche créative de solution de problèmes et Technique d'enseignement. Le programme était perçu par la direction comme un moyen de donner aux contremaîtres les connaissances nécessaires leur permettant d'assumer les exigences de leur nouveau rôle en matière de SST. Cette formation ne visait pas seulement ce groupe mais aussi tous les cadres de l'entreprise; ceci démontrait que la nouvelle philosophie de participation impliquait tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. Le directeur d'usine s'est d'ailleurs impliqué dans la formation: « *Je me faisais le devoir de rencontrer chaque groupe et de participer à quelques séances; je devenais un élève au même titre que les autres participants; je profitais de l'occasion pour répéter les objectifs et expliquer les côtés positifs du changement demandé* ». Le directeur d'usine mentionnait aux contremaîtres que les dimensions participation, animation et information prendraient une place importante dans leur action dans le domaine de la santé-sécurité.

Pour la majorité des contremaîtres interviewés, cette formation formelle et la participation de leur supérieur à celle-ci ont permis d'apaiser leurs appréhensions du départ et ont contribué à une meilleure compréhension de leur rôle.

Pour compléter la formation et aider les contremaîtres à effectuer leurs différentes responsabilités quelques outils ont été fournis soit par le bureau du personnel ou par les directeurs généraux. Quelques procédures écrites furent transmises en matière de prévention mais celles-ci concernaient surtout l'utilisation d'équipements de sécurité (ex: port du chapeau, etc). Le département de la formation mettait à la disposition des contremaîtres des bandes vidéo et de la documentation sur tous sujets rattachés à la santé-sécurité du travail (ex: bandes vidéo sur les méthodes de travail sécuritaires, documentation sur les maux

de dos, etc). De plus, le bureau du personnel leur a fourni un formulaire de Déclaration d'accidents simplifié comparativement à celui qu'utilisait le coordonnateur en SST. Le directeur du personnel nous mentionnait qu'il ne croyait pas à l'efficacité des outils trop élaborés car souvent ceux-ci sont reçus avec résistance par les contremaîtres: « *Le bureau du personnel fournit des procédures écrites et des outils de travail simples occasionnellement et surtout lorsqu'ils sont demandés, nous ne voulons pas intervenir dans leurs affaires.* »

Dès 1989, on a distribué aux contremaîtres des rapports statistiques sur les accidents du travail. Ces rapports avaient comme but de stimuler l'action des contremaîtres et du personnel en matière de prévention. Ceux-ci étaient utilisés lors de la rencontre mensuelle des cadres et lors des rencontres mensuelles de département.

Les premiers résultats obtenus suite à l'introduction du nouveau rôle des contremaîtres ne furent pas très significatifs. Le service du personnel se rendit compte que dans les départements de Mécanique et du Moulin à papier le taux d'accidents affichait une légère hausse. Face à ces résultats, le directeur d'usine encouragea la création de groupes de travail pour se pencher sur ce problème. Deux G.S.P. (groupes de solution de problèmes) furent mis en place. Ces groupes étaient composés principalement de contremaîtres et d'employés de la base. Pour assurer la bonne mise en marche de ces groupes les cadres dirigeants redoublèrent leur encouragement. Le directeur d'usine appuyait grandement ce type de groupe étant donné qu'il avait vécu l'expérience dans une entreprise antérieure. Selon lui, ces groupes supportaient le concept ou la philosophie de gestion qui valorise la participation.

Dans cette période, les cadres dirigeants ont encouragé fortement cette initiative. L'information circulait davantage (procédures écrites, rapports statistiques d'accidents, lettres de félicitations); on parlait de SST dès que l'occasion se présentait. Toutes les demandes acheminées par les groupes étaient prises au sérieux et acceptées dans des délais raisonnables. Le bureau du personnel ainsi que le Comité de santé-sécurité fournissaient la documentation nécessaire à l'accomplissement du mandat de ces groupes. Tous les membres de

l'organisation semblaient enthousiasmés à l'idée de ces groupes et étaient davantage conscients de l'importance de la santé-sécurité au travail. Les contremaîtres participant aux groupes sentaient que les cadres dirigeants leur faisaient confiance. Selon le témoignage d'un contremaître participant à un de ces groupes, cette expérience était l'occasion pour les cadres de premier niveau de démontrer leur sens des responsabilités et leur initiative. La direction croyait que les contremaîtres seraient capable de travailler de façon efficace et de trouver des solutions pour diminuer ou du moins contrôler le nombre d'accidents dans les départements ciblés. L'organisation et le déroulement de ces groupes étaient laissés à l'initiative des participants. Les cadres dirigeants évitaient de tout encadrer; selon eux il était préférable de conseiller et d'offrir un support aux participants. En minimisant dès le départ le caractère administratif des groupes, on s'assurait un niveau de participation et de cette façon la participation devenait transparente et naturelle.

Les cadres dirigeants se sont assurés que les progrès et les activités des G.S.P. soient transmis aux autres départements de façon efficace. De plus, la direction s'était donnée comme devoir de faire suite le plus rapidement possible aux améliorations demandées et promises. Les cadres dirigeants par ces interventions voulaient démontrer la valeur des recommandations faites par les groupes et le sérieux de l'expérience.

On a pu remarquer à cette même période un enthousiasme général dans les autres départements. La majorité des contremaîtres s'impliquaient davantage en matière de SST. Dans pratiquement tous les départements, on avait adopté l'approche des rencontres quotidiennes avant le début des quarts de travail et les rapports d'accidents étaient dûment remplis dans les délais exigés par la direction. De plus, les contremaîtres impliquaient le personnel dans les différentes activités de prévention. Le coordonnateur devenait une personne ressource pour les contremaîtres; il les aidait à organiser les activités au sein de leur département respectif et leur fournissait de l'information dans ce domaine. Les recommandations faites par les groupes de travail étaient mises en application dans les autres départements (avec quelques ajustements dans certains cas). Les

contremaîtres ainsi que les employés devenaient plus conscients des risques sur les lieux du travail. Selon un contremaître rencontré en entrevue, les recommandations des G.S.P. lui donnaient des idées sur la façon d'organiser ces activités en matière de prévention.

Tout ce climat général faisait en sorte que les membres de l'organisation parlaient beaucoup de SST, et les contremaîtres étaient plus conscients de leur rôle de leader dans ce domaine. Les cadres dirigeants soulignaient à l'occasion par des communiqués ou des lettres affichées au babillard de l'usine les progrès et les efforts des départements. On publicisait les bons résultats et transmettait des félicitations par l'entremise du journal de l'entreprise. Lors des réunions mensuelles les cadres supérieurs et le directeur d'usine encourageaient les surintendants à continuer d'appuyer et de féliciter les contremaîtres qui démontraient des comportements exemplaires en matière d'implication. Le directeur d'usine et le directeur général d'entretien avouent s'être déplacés dans l'usine pour aller parler aux surintendants et aux contremaîtres, et vérifier les modifications effectuées pour améliorer les conditions de travail. Pour eux, ces déplacements témoignaient de l'importance accordée aux questions de SST au niveau de la gestion générale de l'entreprise.

Pour évaluer les progrès des contremaîtres au niveau de la SST, les directeurs généraux avaient décidé d'introduire à l'évaluation de rendement une partie concernant les comportements et les attitudes en matière de SST. La santé-sécurité représentait un septième de l'évaluation de performance; cette dimension n'influçait pas directement l'augmentation salariale mais selon les directeurs généraux celle-ci modifiait de façon assez significative les comportements et les attitudes de certains contremaîtres. L'évaluation était effectuée avec l'aide des surintendants et par la suite on communiquait aux contremaîtres les résultats (rencontre plus ou moins formalisée). Les contremaîtres appréciaient grandement cette pratique; ceci leur permettait d'orienter leurs actions et de travailler sur leurs faiblesses.

Tous ces éléments ainsi que la création d'un programme d'assignation temporaire ont provoqué une baisse du taux d'accidents du travail en 1990 (i.e.

22 accidents + 14 assignations temporaires comparativement à 46 accidents en 1989). Par un tel programme l'employeur d'un travailleur victime d'accident ou d'une lésion professionnelle peut assigner un travail à ce dernier, en attendant qu'il redevienne capable d'exercer son emploi ou un emploi convenable. Le but d'un tel programme est de permettre au travailleur de réintégrer son milieu de travail dans une fonction productive et utile, tout en favorisant sa réadaptation. De plus, un tel programme contribue à diminuer le nombre d'accidents compensés. Selon les cadres dirigeants quatre facteurs principaux contribuaient à la diminution des accidents et à l'augmentation de l'intérêt des membres de l'organisation face à la prévention: 1- la création des G.S.P., 2- le suivi constant des progrès dans les départements, 3- le programme d'assignation temporaire, et 4- la remise en place du Comité de santé-sécurité.

Le projet des G. S. P. avait eu un effet «boule de neige» dans les autres unités de l'entreprise. Les cadres dirigeants croyaient bien avoir trouvé la formule «miracle» à la réduction des accidents. Mais dès septembre 1991, les statistiques démontrèrent une augmentation des accidents; les accidents compensés en 1991 se chiffraient à 31 comparativement à 1990. Ce fût une surprise pour les gestionnaires.

Suite à ces données, le service du personnel a décidé d'analyser la situation et d'évaluer les interventions de l'année précédente (en l'occurrence l'année 1990). Cette étude permis de tirer des conclusions au niveau des accidents du travail, de cerner le problème et de fixer des actions futures.

D'abord les accidents pour l'année 1991 se concentraient davantage en période estivale (i. e les mois de Juin - Juillet - Août); à première vue on croyait que l'augmentation était due à la présence d'étudiants embauchés durant cette période. Suite à une analyse détaillée des dossiers d'accidents, on a constaté que les travailleurs victimes d'accidents durant cette période étaient des travailleurs réguliers. Ces travailleurs en grande majorité n'avaient plus de vacances ou de congés mobiles, ou, ils n'avaient pas accumulé assez d'ancienneté pour avoir des vacances dans la période estivale. Suite à l'identification du groupe d'accidentés, on se mit à évaluer les interventions des différents intervenants en matière de

santé-sécurité. En 1990, l'implication en matière de prévention atteignait un niveau satisfaisant et les résultats reflétaient cette implication; mais en 1991 ce scénario avait changé et on se demandait quelles en étaient les causes.

Tous les cadres dirigeants se sont impliqués dans ce processus d'évaluation; les directeurs généraux rencontrèrent les surintendants et les contremaîtres pour faire une analyse de la situation. À partir des commentaires et des réactions recueillis, on tira deux grandes conclusions.

- **Premièrement**, au début de 1990 tout fonctionnait bien tant au niveau de la production que de la SST. Les G. S. P. avaient eu des effets positifs au niveau de l'implication générale des contremaîtres et la majorité des membres considérait la SST comme étant l'une des priorités. Le programme d'assignation temporaire avait contribué aux bons résultats. De plus, la reprise des activités du Comité de SST contribuait à une circulation efficace de l'information en matière de SST, et à un échange constructif entre la partie patronale et syndicale sur ces questions. Mais à la fin de 1990, l'entreprise X commença à enregistrer des pertes financières considérables. Ces pertes ainsi que la conjoncture économique provoquèrent des restructurations dans l'usine. À ce moment, les cadres dirigeants étaient davantage préoccupés par ces problèmes. Même si la santé-sécurité demeurait une priorité de l'entreprise, les interventions dans ce domaine diminuèrent; les cadres dirigeants mentionnent d'ailleurs qu'à partir de 1991, il y a eu un relâchement des efforts dans ce domaine. Le discours demeurait le même mais les activités en ce sens étaient minimales. Les cadres dirigeants ne supportaient pas autant les surintendants et les contremaîtres dans leurs activités de prévention. De plus, lors des réunions on parlait de production, de réduction de coûts et de rationalisation.

Le contexte de crise vécu par l'industrie du papier créait un climat de tension et d'insécurité au sein de l'entreprise X. Les employés et leurs représentants étaient préoccupés par la sécurité d'emploi. Les relations patronales- syndicales s'envenimaient, et ceci se répercutait au Comité de SST. Un contremaître mentionne d'ailleurs qu'un certain « *Je m'en foutisme* » régnait dans l'esprit de certains employés et même de certains contremaîtres. Certains

contremaîtres avaient arrêté de faire certaines activités de prévention comme les rencontres quotidiennes, l'inspection des lieux du travail et même les déclarations d'accidents tardaient. Un contremaître ajoute: « *L'encouragement de la haute direction était moins visible; on avait l'impression de ne plus avoir leur appui* ».

- **Deuxièmement**, dans cette période (1991) le coordonnateur ayant pris sa retraite n'avait pas été remplacé suite à une décision unanime des cadres dirigeants. Selon les cadres dirigeants cette décision représentait une suite logique dans le processus de responsabilisation des cadres de premier niveau en matière de SST. Par contre, malgré une tendance majoritaire à s'impliquer en cette matière en 1990, certains contremaîtres s'en remettaient au coordonnateur pour effectuer et organiser certaines activités. Le changement de mentalité et d'habitude, en somme la transition, se faisait lentement. Selon la direction le fait de ne pas combler le poste de coordonnateur en SST obligerait les contremaîtres à prendre en charge les activités de prévention dans leur département. Certains contremaîtres ont résisté à ce changement: la responsabilisation n'était pas une valeur souhaitée par tous les contremaîtres. Face à ces réactions négatives, les cadres dirigeants ont rencontré les contremaîtres et les ont avisé que dorénavant il n'y aurait plus de « policier » pour les surveiller et que s'ils ne voulaient pas avoir trop de travail, ils se devaient d'impliquer leurs employés.

Suite à ce diagnostic, des choix s'imposaient pour pouvoir revenir à des résultats comparables à ceux de 1990. Il s'avérait donc nécessaire d'introduire de nouveaux éléments pour maintenir l'implication des contremaîtres en matière de prévention. Les décisions suivantes ont été prises :

- **Remise en place d'un groupe de travail**: Étant donné que les départements de mécanique et du moulin à papier représentaient encore 50% des accidents enregistrés, la direction décida avec la collaboration des contremaîtres de mettre en place un G.S.P. regroupant ces deux départements. Ce G.S.P. aurait comme mandat de créer et de mettre en place un plan d'action en matière de santé-sécurité au sein de l'entreprise. Ce plan viserait à accentuer l'implication des superviseurs dans la réduction des risques. Nous présenterons plus tard les grandes lignes de ce plan développé par ce groupe au cours de l'année 1991.

- **Intensification de la communication et de l'information:** Cet objectif serait atteint par les activités suivantes :

- Les rencontres mensuelles et les rencontres de production. Ces rencontres viseraient d'abord et avant tout à mettre à jour l'information sur la SST, à diffuser les résultats en cette matière, à publiciser les bonnes actions, à informer les cadres sur les travaux du groupe de travail. De plus, on miserait dans ces rencontres sur l'échange d'idées, la discussion et la consultation sur tous les problèmes vécus dans l'usine y compris ceux de SST.

- Les rencontres départementales mensuelles qui miseraient sur l'établissement d'un plan d'action pour atteindre les objectifs fixés en début d'année. Ces rencontres en plus petit groupe sont favorables à un échange constructif entre contremaîtres.

- La diffusion de statistiques simplifiées et mensuelles: les rapports statistiques sont présentés sous une forme beaucoup plus pratique pour les contremaîtres (statistiques par département, apports visuels, présentation sur une à deux pages). Cette nouvelle présentation permettrait aux contremaîtres de lire toute l'information dans un laps de temps relativement court.

- Affichage plus régulier de l'information: on veut utiliser davantage le tableau d'affichage pour transmettre l'information et stimuler l'action des contremaîtres.

- Transmission de documentation plus régulière de la part du Comité de SST (ex: rapports des rencontres du Comité).

C'est sur ces activités que les cadres dirigeants se sont concentrés à la fin de 1991. De plus, ils ont accentué leur encouragement au G. S. P. en leur fournissant des informations sur les plans d'actions utilisés dans d'autres entreprises de l'industrie, et en participant à quelques rencontres du groupe. Un contremaître ayant participé au groupe nous a mentionné que les cadres dirigeants ont effectué un suivi régulier des travaux du groupe, et qu'ils les encourageaient à continuer. Après quelques mois d'efforts, le groupe a développé un plan d'action en matière de SST. Voici les grandes lignes de ce Plan D'action qui a été mis en application au mois de Juin 1992.

Le Plan accentue l'implication des superviseurs et des employés dans la réduction des risques et l'amélioration des méthodes de travail et mise sur des activités d'acquisition de comportements sécuritaires.

Le Plan introduit une méthode d'observation préventive dans le but de diminuer les accidents. Auparavant, la méthode utilisée se concentrait sur les causes et les solutions matérielles. Le Plan vise l'amélioration des méthodes de travail.

Le Plan attribue des responsabilités à tous les membres de l'organisation et vise une responsabilisation des employés de la base. Même les membres de la haute direction ont des tâches précises dans la réalisation du programme.

Ce programme a été présenté aux cadres dirigeants au mois de Février 1991 et les premières réactions sont positives. Les cadres dirigeants sont prêts à s'impliquer dans ce programme et l'équipement demandé pour favoriser sa réussite (ex: tableau d'affichage, remise en branle du journal d'usine, ...) sera fourni. Selon les propos du directeur d'usine, la condition fondamentale de la réussite de ce programme c'est la volonté générale de participer à cette expérience sans arrière-pensée. Tout le monde doit s'engager, de la haute direction au dernier employé de la base. Les exigences à établir et à maintenir sont: la confiance et le respect mutuel.

Au cours de la prochaine année, les cadres dirigeants comptent développer les mécanismes requis pour une transmission efficace des messages, avec le moins d'intermédiaires possibles, et développer un système pour reconnaître les efforts collectifs et individuels. Mais ils sont conscients que tout mécanisme formel de communication et de reconnaissance ne peut remplacer la relation directe et informelle. Selon le directeur d'usine, les cadres dirigeants doivent appliquer un principe de «porte ouverte» (ouverture d'esprit et d'écoute) pour appuyer les membres dans le changement. De plus, les directeurs généraux comptent effectuer des suivis plus serrés des résultats et donner suite plus rapidement à toutes améliorations demandées en cours de route. Par contre, les cadres dirigeants veulent conserver des systèmes administratifs simples et souples: ils veulent éviter de tout encadrer et laisser une certaine autonomie aux contremaîtres et son

personnel dans l'organisation des activités de prévention.

Les premières réactions des contremaîtres semblent positives mais au moment de notre visite le programme n'avait pas encore été présenté à tous les contremaîtres. Les réactions recueillies sont celles de contremaîtres qui avaient participé au G.S.P. Selon un des parrains du projet (surintendant) le programme va être bien accepté dans les autres départements car celui-ci a tenu compte des réalités de toutes les unités de l'entreprise.

Cette description du déroulement du changement nous permet de voir qu'à chaque étape ou période du changement, des interventions et des ajustements sont effectués dans le but d'amener les membres à adhérer au changement désiré. De plus, on constate que ces interventions ne touchent pas toujours les mêmes composantes de l'organisation. Le passage d'un état présent à un état désiré est une tâche difficile et problématique, et requiert des transformations à plusieurs niveaux de l'organisation.

Dans la prochaine section, nous essayerons de faire l'analyse de la stratégie de changement organisationnel et d'identifier les phases de ce changement au sein de l'entreprise X.

3. 3. 3 ANALYSE DE LA STRATÉGIE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Comme on le mentionnait dans le premier chapitre, on peut à partir du modèle de congruence de Nadler caractériser la stratégie de changement à partir des interventions effectuées sur les différentes composantes de l'organisation. De plus, ces interventions sont effectuées dans le but de contrecarrer certains problèmes qui peuvent affecter la réalisation du changement désiré. La stratégie de changement visera soit les individus (en l'occurrence les contremaîtres), leur tâche, l'organisation formelle ou l'organisation informelle. Nous verrons que la stratégie adoptée répondra soit à un problème de résistance, un problème de contrôle organisationnel ou à un problème de pouvoir.

Avant de décrire la stratégie adoptée dans les différentes phases du

changement, il semble nécessaire de redonner une définition des trois problèmes majeurs auxquels peuvent être confrontés les cadres dirigeants.

Premièrement, le problème de **résistance**: les individus concernés par le changement ou confrontés à de nouvelles exigences peuvent résister au changement pour des raisons particulières (insécurité, manque de connaissances, perte de pouvoir/d'autonomie . . .).

Deuxièmement, le problème du **contrôle organisationnel**: les structures ou arrangements formels ne répondent plus aux nouveaux objectifs organisationnels. Le cours normal de l'entreprise est dérangé par le changement, et il est de plus en plus difficile de le contrôler avec les structures existantes.

Finalement, le problème du **pouvoir**: dans toute organisation on assiste à l'émergence d'un système politique, au sein duquel chaque groupe cherche à influencer les autres par des jeux de pouvoir.

Donc la stratégie visera certaines composantes de l'organisation pour faire face à ces différents problèmes. En conséquence, la stratégie pourra être articulée plutôt pour motiver le changement (i.e. viser les individus pour faire face à la résistance), ou pour administrer le changement (i.e. transformer les arrangements formels pour pallier au manque de contrôle éventuel), ou pour utiliser la dynamique politique (i. e. transformer l'organisation informelle pour contrer le problème de pouvoir), ou encore combiner plusieurs de ces orientations.

Dans cette optique et pour analyser la stratégie de changement, nous avons scindé en trois grandes périodes le changement organisationnel visant le développement de l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention. Nous verrons que ces périodes sont caractérisées par des problèmes précis reliés à l'implantation du changement, et nous identifierons les composantes (individus, tâche, organisation formelle et informelle) de la stratégie pour minimiser ou éliminer ceux-ci.

PREMIÈRE PÉRIODE (FIN 1988 - FIN 1989)

D'après ce qui ressort des éléments descriptifs développés dans la section

précédente, la première période est caractérisée par un problème prédominant de résistance et une stratégie insuffisamment adaptée pour faire face à ce problème. Le changement souhaité par la direction était un changement d'envergure par rapport à la situation préexistante. Comme nous l'avons mentionné, le nouveau directeur d'usine prônait un management où la santé-sécurité du travail et la participation étaient prioritaires comparativement au management plus traditionnel axé prioritairement sur la production et l'autoritarisme. Il était prévisible que les contremaîtres résistent à leurs nouvelles tâches en SST; d'ailleurs les propos soulevés par certains contremaîtres confirment l'existence d'un problème de résistance.

La théorie du changement précise que lorsqu'on rencontre un problème de résistance lors de l'implantation d'un changement, il faut trouver des moyens ou développer des mécanismes pour impliquer les personnes concernées par le changement dans la définition des orientations du changement et dans la détermination des objectifs à atteindre.

Ceci implique que les cadres dirigeants doivent intervenir de façon à transformer les individus, à motiver au changement en développant des mécanismes de participation.

Or, dans l'entreprise X la stratégie développée à la première période a été une stratégie visant davantage la transformation de l'organisation formelle et de la tâche des contremaîtres. Cette stratégie visait à faire pression sur les contremaîtres pour qu'ils changent leurs comportements et attitudes en matière de SST et à donner aux contremaîtres certains moyens pour exercer leur nouveau rôle ayant été défini principalement par les cadres dirigeants. Dans les faits, cette stratégie ne comportait pas beaucoup d'initiatives visant à transformer les individus ou à les motiver au changement. Les contremaîtres n'ont pas été impliqués activement dans la définition et la mise en oeuvre du changement. Nous allons maintenant décrire cette stratégie à partir des faits décrits dans la section précédente.

D'abord à l'arrivée du nouveau directeur d'usine, les cadres dirigeants ont effectué un diagnostic de la situation de l'entreprise au niveau des accidents du

travail. Suite à ce diagnostic, ils décidèrent de privilégier certaines activités de prévention (ex: enquêtes d'accidents, rencontres quotidiennes) pour diminuer le nombre d'accidents et responsabiliser les contremaîtres en matière de prévention. Les cadres dirigeants ont redéfini les responsabilités des contremaîtres (redéfinition de la tâche).

C'est à partir de réunions sectorielles que les cadres dirigeants ont essayé de vendre l'idée du changement désiré. Ces réunions étaient d'ailleurs un moyen de s'assurer que tous les contremaîtres avaient la même idée du changement et de façon indirecte on s'assurait un certain contrôle sur le changement. C'était un moyen de gérer le changement afin de pallier à un manque éventuel de contrôle dans l'organisation. De plus, les cadres dirigeants comptaient sur le leadership des surintendants pour convaincre les contremaîtres à exercer leurs nouvelles tâches.

Par la suite, certaines actions ont été entreprises pour formaliser les nouvelles activités privilégiées. Premièrement, tous les contremaîtres reçurent un communiqué décrivant leurs nouvelles tâches. Cette description permettait de contrôler le changement et éventuellement d'identifier des critères de performance. Deuxièmement, les surintendants faisaient des suivis des activités exercées par les contremaîtres en matière de prévention (ex: suivi des enquêtes et des déclarations d'accidents). Encore une fois, l'implication des leaders formels prenait de l'importance dans la stratégie de changement. De plus, on misait sur la mise en place de réunions régulières pour promouvoir l'importance de la santé-sécurité du travail dans l'entreprise, et l'importance du rôle des contremaîtres en cette matière.

Ces premières interventions représentent un premier volet de la stratégie de changement de l'entreprise X; ce volet avait pour but de transmettre l'idée du changement désiré et d'utiliser la ligne de commandement pour amener les contremaîtres à s'impliquer en matière de prévention. Ce premier volet impliquait la transmission du rôle que l'on s'attendait que les contremaîtres jouent en matière de prévention, et ceci par l'élaboration d'une nouvelle description de tâche (« Maintenant vous devez faire cela »).

Dans un deuxième temps, la direction a décidé de mettre en place des

moyens et des ressources pour aider les contremaîtres à exercer leur nouveau rôle. Étant donné que l'on visait la responsabilisation des contremaîtres en matière de SST, les cadres dirigeants décidèrent de changer le rôle du coordonnateur en SST; celui-ci devenait une personne ressource pour les contremaîtres. Le coordonnateur devenait un conseiller en matière de SST, et non celui qui fait les choses à la place des contremaîtres comme c'était souvent le cas auparavant.

Cette décision créa chez les contremaîtres une incertitude. Pour apaiser ces appréhensions, la direction donna aux contremaîtres une formation. Cette formation non spécifique en SST visait le développement d'une approche de participation dans la résolution de problèmes reliés au travail, i.e. le développement d'attitudes et de comportements à adopter vis-à-vis les employés de la base dans cette action. Même si le programme de formation n'était pas spécifique à la santé-sécurité du travail, celui-ci donnait des ressources et des connaissances favorisant l'approche participative en cette matière. Finalement, la formation est aussi un moyen de vaincre la résistance au changement, mais dans le cas de l'entreprise X celle-ci est venue un peu trop tard de sorte qu'elle n'a pas impliqué les contremaîtres dans la définition du changement. La formation devenait un intermédiaire formel entre les individus et leur tâche.

Pour compléter cette intervention d'autres arrangements formels furent mis à la disposition des contremaîtres par les cadres dirigeants soient: les procédures écrites, les rapports statistiques d'accidents, les bandes vidéo et la documentation sur les sujets de SST, le formulaire simplifié de Déclaration d'accidents. La direction a développé ces ressources matérielles pour faciliter la tâche des contremaîtres. Même si les procédures étaient fournies de façon occasionnelle, les cadres dirigeants donnaient aux contremaîtres un certain encadrement. Les rapports statistiques distribués de façon mensuelle étaient utilisés comme mécanisme de feedback: on informait les contremaîtres sur la nature des accidents et sur l'efficacité des actions prises en matière de prévention. Ces rapports avaient comme but de sensibiliser les contremaîtres aux problèmes en SST et à stimuler et à diriger leurs actions futures face à ces problèmes.

Comme on peut le voir, la stratégie de la première période affichait un caractère principalement formel: on misait sur la mise en place de ressources pour gérer la transition. Dans tout le processus de transformation de la première période, les contremaîtres n'ont pas été impliqués de façon active dans la discussion du problème et l'élaboration de la solution. En ce sens, il y a eu contradiction entre le discours très pro-participatif et les moyens élaborés par les cadres dirigeants pour amener le changement. L'approche utilisée par les cadres dirigeants a été plutôt directive: i.e. que les décisions en matière de changement ont été surtout centralisées au niveau supérieur de la hiérarchie. Même si la centralisation de la prise de décision admettait une certaine souplesse, les contremaîtres n'avaient pas une autonomie élevée au niveau des actions à entreprendre, la marge de manoeuvre des contremaîtres n'était pas très grande.

DEUXIÈME PÉRIODE (FIN 1989 - 1991)

Les premiers résultats émis à la fin de 1989 ne s'avéraient pas très encourageants. De plus, dans les départements de mécanique et du moulin à papier le nombre d'accidents avaient légèrement augmenté. Il semble donc que certains contremaîtres résistaient au changement et continuaient de se fier au coordonnateur pour effectuer les activités en matière de santé-sécurité du travail. Cette situation montrait une faiblesse au niveau de la stratégie de changement adoptée par les cadres dirigeants; les résultats n'étant pas ceux souhaités. Les cadres dirigeants n'avaient pas élaboré des moyens pour supporter le concept de participation. Ils se rendirent compte que la résistance était provoquée par le fait qu'on avait imposé aux contremaîtres le changement sans les avoir vraiment consultés. Du côté de la direction, la question suivante s'imposait: *«comment peut-on faire participer les contremaîtres dans l'élaboration et la mise en oeuvre du changement ?»*.

La théorie du changement précise d'ailleurs que le fait de faire participer au changement les personnes concernées tend à réduire la résistance, crée un sentiment d'appartenance au changement, et finalement motive les personnes à

travailler à la réussite de celui-ci.

L'entreprise X décida de changer sa stratégie; la direction avait décidé d'impliquer personnellement les contremaîtres dans le changement. Le directeur d'usine proposa la création de G.S.P. (groupe de solution de problèmes) pour amener les contremaîtres à s'impliquer dans l'identification et la résolution du problème des accidents de l'entreprise. Ce projet voulait favoriser la participation des contremaîtres dans la recherche de solutions pour diminuer les accidents dans leur département (l'expérience était limitée aux départements de mécanique et du moulin à papier). Par la création de ces groupes, on visait le développement d'un sens de responsabilisation dans la transition et/ou permettait aux contremaîtres de mettre en application les connaissances acquises lors de la formation.

À partir de ce moment, les cadres dirigeants demandaient aux contremaîtres de répondre à la question suivante: *«Que pouvez-vous faire, selon vos moyens, pour améliorer la situation des accidents dans votre département?»* De cette manière, la communication ne s'opérait plus dans un sens unilatéral du haut vers le bas mais plutôt de façon bilatérale ou ascendante. Les contremaîtres seraient associés au processus de changement organisationnel.

Cette expérience initia des changements au niveau de la circulation de l'information; celle-ci circulait davantage; on assistait à une amélioration des communications entre les membres de l'organisation, et à une ouverture dans la solution des problèmes (on respectait les idées des contremaîtres). Ce projet a permis d'établir / de créer des relations de confiance et de respect mutuel. Comme le disait le directeur d'usine: *« Ce projet a contribué à bâtir chez les contremaîtres une conscience de leur rôle dans ce qui arrivait à l'entreprise »*. Les G.S.P. ont donc été un agent de changement important et un élément de motivation pour les autres unités de l'entreprise.

Par contre, la stratégie adoptée ne s'est pas limitée à la création de mécanisme de participation (i.e. les G.S.P.); les cadres dirigeants continuaient quand même de jouer leur rôle de leaders du changement. Ce leadership se définissait maintenant comme un leadership de support plutôt qu'un leadership directif adopté dans la première période. Dans la deuxième période,

les cadres dirigeants appuyaient énormément les contremaîtres: d'abord en faisant suite aux demandes des groupes, en félicitant les bons résultats au niveau du nombre d'accidents par la voie du journal d'usine ou par des lettres affichées, en mentionnant aux réunions les comportements exemplaires. Pour ajouter à cet encouragement, certains cadres dirigeants (en outre le directeur général d'entretien et directeur d'usine) effectuaient des visites en usine pour démontrer leur appui.

Le coordonnateur a aussi joué un rôle important d'appui dans la deuxième période. Il supportait les groupes et promouvait leurs demandes auprès de la direction pour que celles-ci soient prises au sérieux et réalisées dans des délais raisonnables. Les efforts déployés par le coordonnateur pour aider les groupes et les contremaîtres des autres départements à prendre en main la prévention ont constitué un levier important de renforcement du changement.

Par la suite, les directeurs généraux de la production et de l'entretien décidèrent d'introduire au processus d'évaluation de rendement le comportement en matière de SST. Cette introduction s'avérait symbolique car le comportement en SST n'avait pas d'influence directe sur la progression salariale. Par contre, cette méthode d'évaluation constituait un mécanisme de feedback et de reconnaissance efficace; les directeurs généraux considèrent que cette méthode influençait les comportements et les attitudes de certains contremaîtres.

On voit que dans la deuxième période, la stratégie ou l'action des cadres dirigeants s'est concentrée davantage sur la transformation des individus, et ceci est compréhensible dans la mesure où à la première période on n'avait pas adéquatement pris en considération le problème de résistance. En introduisant les G.S.P. on voulait permettre aux contremaîtres de développer un sens d'appartenance et d'engagement au changement désiré. Sans nier l'importance d'un encadrement formel, les cadres dirigeants se sont aperçus qu'il était préférable d'impliquer les contremaîtres dans le processus de changement. De plus, on voulait créer un climat général de confiance; en ce sens on visait aussi la transformation de l'organisation informelle. Par l'entremise des travaux des G.S.P. on assurait la génération d'énergie appuyant le changement dans les autres unités

de l'entreprise.

Or, la stratégie adoptée à ce stade visait la motivation des troupes et une certaine transformation de la dynamique politique au sein de l'organisation. La publicisation des comportements exemplaires et des bons résultats contribuait à cette motivation, et à la minimisation de la résistance.

Cette stratégie a eu des effets positifs car à partir de 1990, les accidents du travail ont diminué.

TROISIÈME PÉRIODE (1991 - DÉBUT 1992)

Croyant avoir trouvé la solution aux problèmes de SST et devant les bons résultats obtenus, il y a eu un relâchement général au niveau des actions entreprises en cette matière. Dès septembre 1991, le nombre d'accidents augmenta, et la direction décida de réévaluer le dossier SST: on a étudié les accidents du travail, les interventions effectuées dans l'année, le contexte général de l'entreprise. De plus, pour mieux évaluer la situation on demanda la participation des surintendants et des contremaîtres au diagnostic. Suite à celui-ci des choix ont été établis pour ramener l'intérêt des membres de l'organisation au changement.

Nous verrons que les choix favorisés reflètent une continuité de la stratégie adoptée à la deuxième période.

La première décision fût de remettre en branle un G.S.P.: cette décision rétablissait un mécanisme de participation pour motiver les contremaîtres à maintenir le changement espéré. Par contre, ce groupe n'est pas comme les deux premiers G.S.P.: son mandat est plus général qu'au niveau d'un seul service. De plus, il a accouché d'un programme de prévention et non de solutions à la pièce. Donc l'approche s'avère beaucoup plus structurée et formelle que dans les deux autres groupes de la période antérieure.

La deuxième décision était d'intensifier la communication et la circulation d'information d'abord par les différentes rencontres et puis par les rapports statistiques simplifiés et mensuels. Donc une certaine intensification

d'arrangements formels. De plus, on se servirait du Comité de SST dans cette intensification: celui-ci deviendrait le forum privilégié pour l'échange d'information et d'idées entre les représentants de la direction et ceux des employés, et chapeauterait les activités établies par le G.S.P. D'une certaine manière, le Comité deviendrait l'informateur-clé en matière de SST.

La troisième décision prise par les cadres dirigeants était de démontrer davantage leur rôle de leader du changement, d'encourager davantage les contremaîtres. Les cadres dirigeants voulaient s'impliquer de façon plus personnelle dans le changement: ils voulaient s'assurer de combiner discours, actions et symboles pour appuyer les contremaîtres dans la transition.

De plus, le plan développé par le G.S.P. va dans ce sens; il vise la responsabilisation non seulement des superviseurs mais aussi des employés de la base. Face à ce nouveau programme, les cadres dirigeants veulent développer des mécanismes de transmission efficace de messages, de rétroaction des résultats obtenus et éventuellement un système de récompense monétaire. Par contre, au niveau des arrangements formels, les cadres dirigeants nous mentionnaient qu'ils veulent demeurer souples car on compte sur l'initiative des membres de l'organisation pour développer des mécanismes appuyant le programme et répondant à leurs besoins.

On peut voir que la stratégie vers laquelle se dirige l'entreprise X combine des interventions au niveau des individus, de l'organisation formelle, de l'organisation informelle et de la tâche. On peut supposer que la stratégie vers laquelle se dirige l'entreprise X contribuera à atteindre le changement désiré (en l'occurrence le développement permanent de l'implication participative). Cette prévision est justifiée pour les deux raisons suivantes:

- La stratégie permettra de contrecarrer les trois problèmes majeurs (résistance, contrôle, pouvoir);
- La stratégie contribuera à établir un certain état de congruence, de stabilité des quatre composantes du processus de transformation (Modèle de Nadler).

Par contre, il faut mentionner que les cadres dirigeants ne croient pas à

l'efficacité d'arrangements formels trop rigides. Pour eux, il est impératif d'appuyer les recommandations du G.S.P., et qu'une fois le programme introduit qu'ils en deviennent les promoteurs. Les cadres dirigeants doivent donner l'exemple s'ils veulent être crédibles; ce qui se fait aux premiers niveaux de l'organisation doit se faire aussi et avant tout aux plus hauts niveaux de l'organisation. Ils mentionnent que la réussite de l'implantation du changement repose sur plusieurs éléments de base: la confiance, le respect mutuel, la circulation d'information, la communication, l'ouverture d'esprit, le tout enrobé d'un certain processus formel. Selon le directeur d'usine, l'expérience doit toujours demeurer à l'échelle humaine et comporter les mécanismes pour une transition. Il ajoute: « *Les facteurs clés du succès dans tout changement sont les suivants :*

- *démarrer lentement,*
- *être patient,*
- *parler du changement constamment,*
- *saisir toutes les opportunités: chaque problème devient une occasion de discussion et d'échange,*
- *favoriser la participation quand un groupe (ici les contremaîtres et les employés) peut apporter une contribution valable et que son rôle d'influence est reconnu (c'était le but des G.S.P.),»*

Lorsqu'on analyse les trois périodes du changement de l'entreprise X, on se rend compte qu'il y a eu une évolution au niveau de la stratégie adoptée par les cadres dirigeants. On peut voir qu'à chaque étape du changement des interventions et des ajustements ont été réalisés dans le but de contrecarrer certains problèmes et d'amener les membres à adhérer au changement désiré. Avant de présenter le rôle des cadres dirigeants dans la réalisation de la stratégie, nous allons décrire le rôle des autres intervenants qui ont été impliqués dans le processus de changement organisationnel.

3. 3. 4 LES PRINCIPAUX INTERVENANTS

Lorsqu'on analyse les trois périodes du changement de l'entreprise X, on se rend compte que le syndicat n'a pas beaucoup été impliqué dans le processus de transformation. Par contre, en 1991 la direction a demandé à celui-ci de composer de façon permanente le Comité de SST, on voulait s'assurer du support de ce groupe-clé de l'entreprise. De plus, on lui a demandé de nommer un responsable de SST en prévention pour remplacer en quelque sorte le coordonnateur. Il faut mentionner que le représentant n'a pas un mandat très déterminé; son rôle est surtout un rôle d'appui aux contremaîtres. Sa tâche n'est pas élaborée; il se déplace occasionnellement lorsque les contremaîtres demandent son assistance ou lorsqu'ils veulent l'avis d'une tierce partie sur des problèmes en matière de SST. Selon le représentant, son poste existe au bon vouloir de la direction car le syndicat n'est pas très actif en matière de SST sauf dans les cas de plaintes invoquées par les employés.

Comme on peut le constater une stratégie de changement organisationnel nécessite l'implication de plusieurs acteurs. Dans l'entreprise X, trois acteurs ressortent comme étant les intervenants principaux du changement: les cadres dirigeants, les cadres intermédiaires (surintendants) et le coordonnateur.

Étant donné que la Partie 4 sera consacré au rôle des cadres dirigeants, nous allons décrire le rôle des deux autres intervenants.

Le coordonnateur a joué un rôle important au cours des deux premières périodes du déroulement de la stratégie visant le développement de l'implication participative des contremaîtres. Le coordonnateur était la personne ressource ou l'expert technique des contremaîtres; il aidait les contremaîtres à organiser les différentes activités de prévention, aidait à trouver des sujets de discussion pour les rencontres mensuelles, répondait aux questions concernant la SST. En somme, le coordonnateur avait un rôle de support fonctionnel de gestion de la prévention auprès des contremaîtres, et de facilitateur du changement. Même si certains contremaîtres avaient tendance à se fier au coordonnateur pour effectuer certaines activités, la majorité des contremaîtres appréciaient l'autonomie qu'on

leur avait attribuée. En 1991, suite à une décision unanime des cadres dirigeants, le poste de coordonnateur qui prenait sa retraite ne fût pas comblé.

Les autres intervenants importants de la stratégie de changement de l'entreprise X sont les supérieurs immédiats des contremaîtres. D'abord les surintendants ont joué un rôle de support aux contremaîtres: i.e. qu'ils ont fait des suivis de certaines activités de prévention, ils ont supporté les contremaîtres dans l'apprentissage de leur nouveau rôle en étant disponibles et ouverts à leurs questions ou problèmes. Ainsi, les surintendants ont appuyé les contremaîtres dans les activités et décisions de prévention et les ont supportés dans les questions de prévention. Étant donné que les surintendants effectuaient des suivis au niveau des déclarations d'accidents et s'impliquaient dans l'évaluation de performance des contremaîtres, ils ont joué un rôle de contrôleur du changement ou de gestionnaire du changement. Finalement, on peut affirmer que les surintendants ont été des interlocuteurs privilégiés par les contremaîtres et par les cadres dirigeants. Pour les contremaîtres les surintendants devenaient les interlocuteurs-clés pour faire un suivi de leurs demandes auprès des cadres dirigeants et pour communiquer à ceux-ci leurs besoins, leurs craintes et leurs difficultés face aux nouvelles exigences. Pour les cadres dirigeants les surintendants pouvaient transmettre aux contremaîtres leurs exigences mais aussi leur encouragement. En somme, les surintendants ont joué un rôle d'intermédiaire important dans la transmission du changement espéré. Ils ont favorisé l'échange entre ces deux paliers hiérarchiques.

Maintenant, nous allons consacrer la quatrième partie de ce chapitre au rôle des cadres dirigeants dans la réalisation de la stratégie visant le développement de l'implication participative des contremaîtres. Il nous sera possible d'identifier la stratégie adoptée à partir de l'étude des interventions effectuées par les cadres dirigeants lors du déroulement du changement. Nous verrons d'ailleurs que cette stratégie a déterminé les variables (composantes de l'organisation sur lesquelles les principales transformations ont été réalisées.

3. 4 LE RÔLE DES CADRES DIRIGEANTS DANS LA STRATÉGIE

Tel qu'expliqué dans le premier chapitre, les cadres dirigeants représentent des intervenants dans l'introduction d'un changement organisationnel. Suite à une revue de littérature, il nous a été possible d'identifier deux dimensions au rôle des cadres dirigeants dans une telle dynamique, soient: une dimension personnelle et une dimension décisionnelle. C'est à partir de ces deux dimensions que nous avons créé la typologie des stratégies de rôle.

Dans la présente partie nous essayerons de classifier les interventions des cadres dirigeants selon qu'elles relèvent des aspects personnels ou décisionnels de leur rôle. À partir de cette classification, nous pourrions déterminer la stratégie de rôle adoptée par les cadres dirigeants de l'entreprise X dans le changement organisationnel visant le développement de l'implication participative des contremaîtres. Il faut ajouter que la stratégie adoptée par les cadres dirigeants peut avoir évolué au cours du processus de changement.

Avant de classifier les différentes interventions, nous allons présenter les cadres dirigeants de l'entreprise X qui ont été interviewés lors de notre visite.

3. 4. 1 PRÉSENTATION DES CADRES DIRIGEANTS DE L'ENTREPRISE X

Les cadres dirigeants de l'entreprise X qui ont participé à cette recherche sont les suivants :

- le directeur d'usine en poste depuis 1988;
- le directeur du personnel en poste depuis 1988;
- le directeur général de production en poste depuis 1986;
- le directeur général d'entretien en poste depuis 1987.

Les entrevues auprès des cadres dirigeants ont été effectuées à l'aide de la grille d'entrevue développée pour ce groupe d'intervenants (Voir annexe 1). Les

informations recueillies lors de ces entretiens seront classifiées selon qu'elles correspondent à des aspects personnels ou décisionnels du rôle des cadres dirigeants.

3. 4. 2 LES ASPECTS PERSONNELS DU RÔLE DES CADRES DIRIGEANTS

Le niveau personnel du rôle des cadres dirigeants fait référence aux interventions spéciales qui ont permis aux cadres dirigeants de mobiliser et soutenir le changement organisationnel visant le développement de l'implication participative des contremaîtres. Comme nous l'avons mentionné dans la section consacrée au rôle personnel, cette mobilisation s'effectue à travers les actions et qualités personnelles des cadres dirigeants. Selon la littérature, il est possible de définir le rôle personnel selon trois dimensions lesquelles sont caractérisées par des actions concrètes. Nous allons présenter les actions ou interventions des cadres dirigeants de l'entreprise X lors du déroulement du changement à partir des trois dimensions suivantes: 1- Développement d'une vision partagée du changement, 2- Détermination du changement désiré sous forme de croyances et valeurs, et 3- Traduction des nouvelles valeurs sous forme de comportements concrets.

Développement d'une vision partagée du changement

Selon notre analyse des propos des cadres dirigeants les actions suivantes visaient le développement d'une vision partagée du changement :

- Une implication personnelle du Directeur d'usine dans la redéfinition des objectifs de l'entreprise suite à son entrée en fonction.

- Au début de la première période, on remarque une forte volonté du Directeur d'usine de partager sa vision de ces nouveaux objectifs avec les cadres intermédiaires et subalternes. C'est par l'entremise de rencontres sectorielles animées par lui-même qu'il partage la nouvelle philosophie de l'entreprise ainsi

que le nouveau rôle des contremaîtres en matière de prévention. Les cadres dirigeants trouvaient important que tous les cadres se rencontrent de façon à avoir la même vision du changement espéré. Mais l'approche utilisée à ce moment s'avère plutôt directive et formelle.

- Par la suite (i.e. dans la 2^e et 3^e périodes), il y a eu maintien de l'engagement personnel des cadres dirigeants dans la définition du changement, mais l'approche a été changée: dans ces périodes il y a plus d'échanges entre les cadres dirigeants et les contremaîtres et on démontre plus de support à ce groupe. L'approche est beaucoup plus informelle: on assiste à des contacts interpersonnels plus fréquents par exemple lors de visites régulières sur le plancher. Ces actions sont une démonstration personnelle de la volonté de partager la vision du changement, en discutant du changement sur une base informelle avec les contremaîtres.

- La participation des cadres dirigeants au Comité de santé-sécurité (directeur du personnel et les directeurs généraux) est une autre démonstration personnelle référant au développement d'une vision partagée du changement: ceci démontre une volonté des cadres dirigeants de partager la vision du changement avec les représentants syndicaux.

Détermination du changement désiré sous forme de croyances et de valeurs

Les interventions qui ont contribué à transformer les valeurs et croyances individuelles des contremaîtres sont les suivantes :

- Il faut préciser que cette dimension a été plus faible au début parce que l'approche utilisée était plus formelle. Dans la première période, les cadres dirigeants ont essayé de vendre l'idée du changement ou convaincre les gens des bénéfices du changement à travers les réunions formelles: i.e. par les réunions sectorielles au tout début, et par la suite par les réunions mensuelles des cadres et finalement par les réunions journalières de production. Ces réunions avaient

comme objectif d'influencer les valeurs et les croyances des individus vers le changement. De plus, dans ces réunions ont accordaient une importance particulière à la santé-sécurité du travail, et ceci dans le but de faire adhérer les contremaîtres au changement et à leur nouveau rôle. Par contre, comme on le soulignait dans la première dimension, la première période affichait un caractère principalement formel; donc on utilisait des leaders formels (en l'occurrence les surintendants de départements) pour transformer les valeurs et les croyances plutôt que des leaders informels. Les surintendants étaient pour les cadres dirigeants des agents importants du changement; c'est par eux que l'on voulait transformer les valeurs culturelles de l'entreprise.

- Mais par la suite, il y a eu un renforcement de cette dimension parce qu'on a misé davantage sur la dynamique organisationnelle informelle à travers: 1- le travail des G.S.P.: on publicisait leurs travaux et leur progrès pour créer une énergie générale au changement; 2- les visites sur le plancher: les cadres dirigeants ont pris davantage le temps de rencontrer sur une base individuelle les contremaîtres pour assurer une uniformité des valeurs et croyances au sein de ce groupe; 3- les lettres personnelles de félicitations: on publicisait les bons résultats obtenus dans les départements et transmettait des félicitations soit par des lettres ou par l'entremise du journal d'usine. Ainsi, les cadres dirigeants misaient davantage sur les contacts personnels et ils démontraient davantage leur appui dans le but de transformer la culture de l'entreprise. Par contre, ces actions furent occasionnelles et ont manqué de constance.

- De plus, c'est à partir de la 2e période et plus dans la 3e période que les cadres dirigeants ont commencé à dégager une politique de « porte ouverte » : i.e. que les cadres dirigeants étaient prêts à rencontrer de façon personnelle tout contremaître qui voulait discuter du changement et de leur nouveau rôle. On assistait à une plus grande ouverture d'esprit et d'écoute chez les cadres dirigeants.

Traduction des nouvelles valeurs/croyances sous forme de comportements concrets

Les interventions traduisant les valeurs/croyances en comportements concrets sont les suivantes :

- Selon le cadre théorique, les cadres dirigeants doivent compter sur les leaders informels dans cette dimension: donc un rôle fondamental de la motivation des leaders informels dans cette dimension. En ce sens, cette dimension a été faible au début (1^{ère} période) parce que la traduction des nouvelles valeurs sous forme de comportements a été faite de façon directive et formelle, sans grande participation des leaders informels chez les contremaîtres et surintendants. La traduction des valeurs sous forme de comportements s'est effectuée à partir de réunions formelles, de procédures écrites et de communiqués écrits.

- Mais à partir de la 2^e période, il y a eu un renforcement de cette dimension car avec la création de G.S.P., on permettait aux leaders informels de créer des nouveaux modèles de comportements. De plus, on publicisait les travaux des et les comportements exemplaires: donc on utilisait les comportements de leaders informels comme « modèles » pour les autres contremaîtres.

- De plus, les cadres dirigeants ont démontré un appui aux contremaîtres en leur démontrant par des actions concrètes l'importance de la SST: par exemple ils portaient les équipements de sécurité lors de visites dans l'usine, ils parlaient de SST en premier dans toutes rencontres, ils allaient consulter les contremaîtres avant de prendre des décisions en matière de SST, ils discutaient avec les contremaîtres de questions en cette matière. On voit que les cadres dirigeants ont exprimé le concept d'implication participative en termes de comportements et d'attitudes individuelles.

- Finalement, comme on le mentionnait dans la dimension précédente à partir de la 2^e période et plus dans la 3^e période on a développé une politique de « porte ouverte »: donc les cadres dirigeants traduisaient par leurs propres

comportements et attitudes les nouvelles valeurs organisationnelles.

Les cadres dirigeants de l'entreprise X se sont impliqués de façon personnelle dans l'implantation du changement désiré. Mais comme on peut le constater les interventions ne se sont pas limitées à cette dimension. Nous allons voir que les cadres dirigeants ont aussi joué un rôle décisionnel dans le changement.

3. 4. 3 LES ASPECTS DÉCISIONNELS DU RÔLE DES CADRES DIRIGEANTS

Lors de l'introduction d'un changement organisationnel, les cadres dirigeants ne sont pas limités seulement à un engagement personnel; ils peuvent créer et gérer un environnement ou des conditions favorisant l'accomplissement de ce changement. Les cadres dirigeants peuvent mettre en place des mécanismes et des structures organisationnels pour appuyer le changement désiré; ils peuvent jouer aussi un rôle décisionnel.

Nous allons présenter les décisions prises par les cadres dirigeants de l'entreprise X pour structurer le changement, contrôler le changement ou renforcer le changement.

Décisions pour structurer le changement

Pour structurer le changement, les cadres dirigeants doivent établir et créer des structures et des programmes qui clarifient le comportement désiré. Les cadres dirigeants ont pris des décisions en ce sens au cours du processus de changement.

Les décisions structurantes du changement au cours de la première période ont été les suivantes :

- Les cadres dirigeants n'ont pas développé une politique générale en matière de santé-sécurité; mais il existe quelques dispositions concernant la santé-

sécurité dans le contrat collectif dont une qui définit l'engagement de la direction à coopérer à la prévention des accidents et des maladies industrielles. Par contre, les cadres dirigeants ont développé des structures et des outils pour structurer le changement :

- **Description de tâches**: d'abord chaque contremaître a reçu un communiqué décrivant les responsabilités des différents acteurs en matière de SST.

- **Programme de formation**: tous les contremaîtres ont participé à une session de formation. Même si cette formation visait d'abord à développer une approche de participation en gestion, elle contribuait à faciliter la tâche des contremaîtres en matière de SST. Il faut mentionner que les cadres dirigeants ont participé de façon personnelle à cette formation.

- **Création d'outils pour faire les nouvelles tâches**: dès la 1^{ère} période les cadres dirigeants ont mis en place des outils pour aider les contremaîtres à assumer leurs nouvelles responsabilités. Les cadres dirigeants ont mis à la disposition des contremaîtres les outils suivants: formulaire d'enquête d'accidents simplifié, procédures écrites, rapports statistiques, bandes vidéo.

Au cours de la 2^e et 3^e période d'autres décisions se sont ajoutées pour structurer le changement :

- **Remise en place du Comité santé-sécurité**: cette décision avait pour but de créer un mécanisme de support au changement. Le Comité avait comme principale responsabilité de transmettre l'information en matière de santé-sécurité et devenait une structure permettant un échange constructif entre la partie patronale et syndicale. Par le Comité, on assurait la circulation de l'information à tous les niveaux (mécanisme de rétroaction).

- **Création de comités «ad hoc »**: au cours de la 2^e période les cadres dirigeants ont décidé de créer des G.S.P. (mécanisme de participation). Ceux-ci reflétaient l'adoption d'une approche impliquant davantage les contremaîtres et les surintendants, et ils suscitaient moins de résistance chez les contremaîtres. Au cours de la 3^e période on a remis en place ce type de mécanisme de participation, par contre ce G.S.P. a eu un mandat plus général que les G.S.P. précédents. Ce

comité a développé un programme de prévention et non des solutions à la pièce.

- **Nomination d'un représentant à la prévention**: à la fin de 1991, les cadres dirigeants ont demandé aux représentants syndicaux de nommer un représentant à la prévention. En quelque sorte cette personne remplace le coordonnateur mais son mandat est moindre que celui du coordonnateur. De plus, la personne à ce poste n'a pas les connaissances techniques qu'avait le coordonnateur: il joue un rôle de support aux contremaîtres.

Avant de passer aux décisions pour contrôler le changement, il faut mentionner que les outils développés au cours de la 1^{re} période ont été maintenus dans les deux autres périodes.

Décisions pour contrôler le changement

Pour contrôler le changement, les cadres dirigeants doivent créer des «systèmes» et des processus pour mesurer et évaluer les comportements et les résultats. Les décisions visant ce contrôle sont les suivantes :

- **Évaluation de performance**: En 1989 (2^e période), le directeur général de production et le directeur général d'entretien ont introduit la santé-sécurité dans l'évaluation de performance. Cette évaluation n'a pas d'influence directe sur la progression salariale mais selon les directeurs elle a influencé le comportement de certains contremaîtres. Au niveau santé- sécurité, les grilles d'évaluation sont différentes pour les deux sections: dans la section production on évalue le suivi des blessures et des accidents effectué par les contremaîtres; dans la section entretien le directeur évalue le suivi des blessures et accidents, l'atteinte des objectifs fixés par départements, le niveau participatif. L'évaluation est beaucoup plus complète dans la section entretien. Cependant ces évaluations n'ont pas eu lieu en 1991 car la situation financière de l'entreprise ne permettait pas de donner des augmentations salariales. Il n'y a donc pas eu d'évaluation au niveau des comportements en santé-sécurité.

Décisions pour renforcer le changement

Pour renforcer le changement ou maintenir le comportement désiré les cadres dirigeants doivent mettre en place des systèmes de récompenses. Ces récompenses peuvent être monétaires ou non-monétaires.

Au cours du processus de changement, les cadres dirigeants de l'entreprise X n'ont pas mis en place un système de récompenses monétaires. Par contre, il y a quand même eu des initiatives ponctuelles pour renforcer le mérite de certains contremaîtres. Selon les propos des cadres dirigeants, le renforcement du changement se fait de façon beaucoup plus informelle: i.e. qu'ils encouragent les contremaîtres dans le quotidien et soulignent les bons comportements lors des différentes réunions. Cependant, le directeur d'usine croit que l'absence d'un système de reconnaissance institutionnalisé demeure une faiblesse de leur stratégie. L'approche utilisée pour reconnaître les bons comportements est sporadique.

Suite à la description des aspects personnels et des aspects décisionnels du rôle des cadres dirigeants, il nous est possible de distinguer la stratégie adoptée lors du changement organisationnel visant le développement de l'implication participative chez les contremaîtres.

3. 4. 4 CLASSEMENT DU RÔLE DES DIRIGEANTS SELON LA TYPOLOGIE

Lorsqu'on analyse les aspects du rôle des cadres dirigeants, on se rend compte qu'il y a eu une évolution de la stratégie adoptée au cours des trois grandes périodes du changement.

Dans la première période, la stratégie adoptée se définit comme étant une stratégie dite de **structuration** (voir typologie p. 17): i.e. que dans la 1^{ère} période la dimension décisionnelle était beaucoup plus prononcée que la dimension personnelle. Comme on l'a vu, les cadres dirigeants de l'entreprise X ont misé

davantage sur les décisions structurantes du changement: ils ont misé davantage sur la mise en place de structures et de mécanismes appuyant le changement. La stratégie développée à la 1^{ère} période a été une stratégie visant principalement la transformation de l'organisation formelle et de la tâche des contremaîtres. Les cadres dirigeants se sont rendus compte que cette stratégie ne donnaient pas les résultats espérés en matière de santé-sécurité, et au niveau de l'implication participative des contremaîtres. De plus, ces derniers résistaient au changement. Les cadres dirigeants ont donc modifié leur approche. À partir de la 2^e période, les cadres dirigeants ont adopté une approche beaucoup plus d'échange avec les contremaîtres. La dimension personnelle de leur rôle a été accentuée dans cette période. Ils se sont davantage impliqués personnellement: i.e. qu'ils ont davantage soutenu le changement à travers leurs actions et leurs caractéristiques personnelles. Donc dans la 2^e et 3^e période, la stratégie adoptée est une stratégie beaucoup plus **intégrée**: i.e. que les cadres dirigeants s'engagent tant au niveau personnel que décisionnel. Pour parvenir au développement de l'implication participative des contremaîtres on vise la transformation des individus, de leur tâche, de l'organisation formelle et de l'organisation informelle de façon simultanée. On voit que cette stratégie a eu des effets positifs au cours de la 2^e période. Même s'il y a eu un relâchement au cours de la 3^e période, il y a eu reprise de cette stratégie intégrée vers la fin de cette période, en vue de relancer le changement.

Les cadres dirigeants de l'entreprise X se sont rendus compte que pour maintenir l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention, ils doivent travailler sur les aspects décisionnels de leur rôle ainsi que sur les aspects plus personnels de leur rôle. Ils sont conscients que les arrangements formels ne peuvent remplacer leur implication personnelle. De plus, les cadres dirigeants ont réalisé que le changement s'effectue plus rapidement lorsqu'on introduit des mécanismes de participation; lorsque l'idée vient des personnes concernées par le changement, on minimise et même élimine la résistance.

Dans la prochaine année les cadres dirigeants comptent devenir les promoteurs du nouveau programme de prévention développé par le G.S.P. Ils

vont maintenir les arrangements formels développés au cours des trois périodes, mais ils mentionnent que ces systèmes ou structures doivent demeurer simples et souples: ils veulent éviter de tout encadrer, et veulent permettre aux contremaîtres de prendre de l'initiative.

CHAPITRE IV

CHAPITRE IV

DEUXIÈME ÉTUDE DE CAS

4.1 PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE 1988-1992

La deuxième organisation qui fût observée en 1988 et 1992 dans le cadre de cette étude est une entreprise qui évolue dans le secteur manufacturier et plus précisément dans le secteur des produits électriques depuis plus de 88 ans et qui compte environ 70 usines à travers le Canada et les États-Unis. L'usine qui a été retenue pour cette étude et à laquelle nous référons comme étant l'entreprise Y fait partie d'une multinationale américaine. Les opérations de l'entreprise Y ont débuté dans les années 60. L'usine regroupait alors une soixantaine d'employés. Au cours des années, les produits et les employés se sont succédés pour constituer l'évolution de cette entreprise. Au cours des années qui suivirent sa création, d'autres produits s'ajoutèrent à la liste des produits fabriqués: de 1971 à 1973, la production augmente de 50% et en moins de dix ans, le personnel se multiplie par 7.

Aujourd'hui, les activités de l'entreprise Y sont concentrées sur des produits tels que des appareils blindés de commutation (vacclad), des disjoncteurs et des interrupteurs. Le processus de fabrication a fait l'objet, ces dernières années, d'importants changements au niveau technologique, ce qui ouvrent des portes sur un nouvel horizon.

L'entreprise Y compte actuellement 217 employés dont l'âge moyen de ceux de production est de 43 ans. Cette entreprise accuse un taux de roulement très peu significatif et la productivité de son personnel ainsi que son volume de production se sont maintenus au cours des quatre dernières années. En 1991, 24 employés s'ajoutaient à la main-d'oeuvre étant donné qu'un autre produit venait compléter la gamme des produits de l'entreprise.

La structure organisationnelle de cette entreprise compte trois paliers hiérarchiques soit le directeur d'usine, le directeur de production et les

contremaîtres assurant la maîtrise du personnel de production. Les installations regroupent trois départements de production et un département de projets et services techniques. Le nombre de cadres de premier niveau a diminué de 50% depuis 1988: en 1988 il y avait 6 contremaîtres de production, en 1992 on en compte 3 permanents et un par intérim dont le poste sera éliminé à la fin de 1992. L'âge moyen des contremaîtres est de 49 ans et le nombre moyen d'années de scolarité à leur actif est de 14 ans. En 1988, les contremaîtres de production supervisaient en moyenne 29 employés; en 1992, le ratio de supervision est passé à 38 employés. Cette augmentation du nombre d'employés à superviser est due à la diminution des contremaîtres. L'augmentation du ratio de supervision ainsi que les changements technologiques ont contribué à l'augmentation de la charge générale de travail des cadres de premier niveau.

Le personnel de production est représenté depuis plusieurs années par un syndicat affilié à l'une des grandes centrales syndicales du Québec. D'après la haute direction les relations patronales-syndicales ainsi que l'administration de la convention collective ne posent pas de problèmes majeurs dans la réalisation des objectifs de l'usine. Les différents changements amenés à l'équipe dirigeante depuis 1982 ont contribué à une libéralisation de la communication entre les deux parties.

L'entreprise Y compte un service du personnel depuis 27 ans. Ce service comprend deux personnes: d'abord un directeur des ressources humaines et des relations du travail ainsi qu'un adjoint. Le service gère tous les aspects des ressources humaines et des relations du travail, et l'adjoint a la responsabilité de la gestion du Dossier santé-sécurité du travail.

Au niveau de la santé-sécurité du travail, l'entreprise Y ne fait pas partie d'un secteur prioritaire tel que défini par la Loi sur la santé et la sécurité au travail du Québec. Par contre dans ce domaine l'entreprise a mis en place un comité paritaire de santé-sécurité du travail. Ce comité existe dans l'entreprise Y depuis les années 80. Finalement, en 1991 l'entreprise a établi un programme de santé et sécurité du travail. Ce programme a été élaboré dans le but d'obtenir et de maintenir de bons résultats dans ce domaine.

Dans la prochaine partie nous allons présenter l'évolution de l'implication participative des contremaîtres dans les différentes activités de prévention de 1988 à 1992.

4. 2 ÉVOLUTION DE L'IMPLICATION PARTICIPATIVE DES CONTREMAÎTRES EN PRÉVENTION DE 1988 À 1992

Comme nous l'avons spécifié dans le premier chapitre de ce travail, l'implication participative des contremaîtres en prévention des accidents correspond à la situation où le contremaître s'implique personnellement dans les activités de prévention de concert avec des travailleurs qu'il supervise.

Les activités de prévention par rapport auxquelles nous avons mesuré la fréquence de participation des contremaîtres et de leurs employés sont les suivantes: l'inspection de sécurité des lieux de travail, l'enquête d'accidents, l'analyse sécuritaire des tâches et la formation en santé-sécurité donnée aux nouveaux employés. C'est sur ces activités que nous avons interrogé les contremaîtres de l'entreprise Y. Avant de présenter les résultats obtenus lors de l'administration des questionnaires en 1988 et 1992, il est nécessaire de présenter les critères de mesure que nous avons utilisés pour analyser l'implication participative des contremaîtres.

Pour évaluer l'évolution de l'implication participative nous avons effectué une analyse statistique à partir des deux critères de mesure suivants:

- nous avons adopté comme critère de mesure du degré d'implication du contremaître, le fait qu'il participe régulièrement (souvent ou très souvent) ou non à au moins une des quatre activités de prévention mentionnées ci-haut;
- concernant le style d'implication du contremaître (en l'occurrence le style participatif) nous avons retenu comme critère le fait rapporté par le contremaître que certains de ces employés participent régulièrement (souvent ou très souvent) ou non à au moins une de ces quatre activités de prévention.

Tel qu'indiqué plus haut, c'est en combinant ces deux dimensions que l'on obtient l'information ou l'indice concernant le comportement d'implication

participative.

C'est sur la base de ces deux dimensions que nous avons interrogé les contremaîtres. Les données recueillies lors de l'administration des questionnaires dans l'entreprise Y nous révèlent les résultats suivants concernant le comportement d'implication participative: en 1988, 83% des contremaîtres adoptaient le modèle participatif, et en 1992, 67% des contremaîtres adoptent ce même modèle. L'implication participative en prévention des contremaîtres semble avoir légèrement diminué au cours des quatre dernières années (baisse de 16%). Cette baisse demeure peu significative et résulte essentiellement de la diminution du nombre des contremaîtres. Dans la réalité la situation s'est plutôt maintenue puisqu'en 1988 un contremaître sur six ne s'impliquait pas de façon participative, et qu'en 1992 également, un contremaître mais cette fois sur trois ne s'impliquait pas de façon participative.

Cependant, si l'on veut comprendre davantage comment la situation se présentait en 1988 et comment celle-ci s'est modifiée, on peut faire une analyse plus détaillée au niveau des deux dimensions. De cette manière, il nous sera possible d'effectuer une comparaison selon les deux années de cueillette, et voir l'évolution pour chacune des activités retenues dans notre analyse.

Le tableau IV présente le degré d'implication des contremaîtres aux différentes activités de prévention. Ce tableau permet de comparer leur degré d'implication pour l'année 1988 et l'année 1992.

TABLEAU IV
Pourcentage des contremaîtres impliqués régulièrement
dans diverses activités de prévention

	1988	1992
ACTIVITÉS DE PRÉVENTION	CONTREMAÎTRES DE PRODUCTION N= 6	CONTREMAÎTRES DE PRODUCTION N=3
Inspection des lieux de travail	83. 3	66. 6
Enquête d'accidents	100	100
Analyse sécuritaire des tâches	83. 3	66. 6
Formation en sécurité des nouveaux employés	100	33. 3

Ce tableau-synthèse montre que le degré d'implication des contremaîtres de production s'est maintenu au niveau de l'inspection des lieux de travail et de l'analyse sécuritaire lorsqu'on élimine l'effet statistique dû à la diminution du nombre des contremaîtres. Au niveau de la formation des nouveaux employés, on remarque une baisse réelle (baisse de 67%). Cette diminution peut être expliquée par une plus grande prise en charge de cette activité par le Comité de santé-sécurité du travail de l'entreprise. Finalement, au niveau de l'enquête d'accidents la forte participation des contremaîtres s'est maintenue en 1992.

Comme nous l'avons indiqué dans la mesure de l'implication participative du contremaître, le style d'implication du contremaître est pris en considération. Pour ce faire, nous avons demandé aux contremaîtres dans quelle mesure leurs

employés participent aux différentes activités de prévention. Le tableau V présente les résultats obtenus pour la deuxième dimension.

TABLEAU V

Perceptions des contremaîtres concernant la participation des employés à diverses activités de prévention, en%

	1988	1992
ACTIVITÉS DE PRÉVENTION	EMPLOYÉS DE PRODUCTION N= 6	EMPLOYÉS DE PRODUCTION N=3
Inspection des lieux de travail	16. 6	0
Enquête d'accidents	83. 3	66. 6
Analyse sécuritaire des tâches	66. 6	33. 3
Formation en sécurité des nouveaux employés	50	66. 6

Le tableau V nous permet de constater que la participation des employés de production a légèrement augmenté dans le cas de la formation en sécurité des nouveaux employés. Au niveau de l'inspection des lieux de travail, de l'enquête d'accident et de l'analyse sécuritaire des tâches, la participation des employés a diminué. En ce qui concerne l'analyse sécuritaire la diminution est de moitié par rapport à 1992.

Ces résultats nous révèlent donc que l'implication des contremaîtres en prévention des accidents en 1988 était caractérisée d'une part par une participation assez élevée des contremaîtres dans les quatre activités et d'autre part par une participation assez élevée des travailleurs à trois de ces activités (enquête, analyse sécuritaire, formation).

Par contre, lorsqu'on regarde les résultats de 1992, on voit que le portrait de la participation des contremaîtres et des travailleurs aux activités de prévention s'est quelque peu modifiée. Dans le cas des contremaîtres, la participation est assez élevée à trois activités (inspection, enquête, analyse sécuritaire), et dans le cas des employés, la participation est assez élevée à deux activités (enquête, formation).

À la lumière de ces résultats, nous pouvons affirmer que la situation est demeurée plutôt stable de 1988 à 1992 au plan de l'implication participative des contremaîtres, et ceci malgré une augmentation de la charge de travail.

Pour avoir un portrait plus clair du rôle actuel des contremaîtres en matière de prévention, nous avons décidé de rencontrer en entrevue les contremaîtres de production. Ainsi il nous sera possible de voir quels types d'activités sont effectués par les contremaîtres et leurs employés en matière de prévention. Les contremaîtres rencontrés nous ont fait part des éléments qui selon eux constituent leur rôle actuel de prévention au sein de l'entreprise Y. Nous allons présenter une synthèse de leurs propos.

En ce qui concerne leur rôle, la majorité des contremaîtres rencontrés considèrent que leur action en matière de prévention doit se faire quotidiennement. Selon eux, il n'est pas nécessaire que les activités soient formalisées ou planifiées dans des périodes spécifiques; il s'agit de les faire au besoin. Un contremaître nous indiquait à ce sujet :

« Pour moi, la santé-sécurité se fait au jour le jour. Lorsqu'un employé me communique une source potentielle d'accident de travail ou une condition dangereuse qui implique une réparation, je me dois de réagir rapidement ou d'informer le service de l'entretien. »

Un autre contremaître, ajoute :

« Je rencontre mes employés dès qu'ils me soumettent un problème relié à la santé-sécurité au travail. Lors de ces rencontres on discute ensemble du problème ou des problèmes soulevés, et on essaie de trouver une solution. »

Pour la majorité des contremaîtres, les employés deviennent aussi des agents importants en matière de prévention. Les employés deviennent responsables de leur sécurité: ils doivent mettre en application toute réglementation en matière de santé-sécurité au travail. Pour les contremaîtres, la collaboration et la participation des employés sont des aspects essentiels en matière de prévention. Cette participation favorise, selon un contremaître, une prise de conscience des risques et des mesures de prévention et développe chez les employés un sens de responsabilité, et contribue à l'établissement d'un meilleur climat de travail entre les contremaîtres et leurs employés. Un contremaître, membre du comité de santé-sécurité précise à ce sujet :

« C'est au contremaître d'initier les changements en matière de santé-sécurité mais l'action première dans ce domaine revient à la responsabilité des employés. Lorsqu'on supervise une quarantaine d'employés on ne peut pas tout faire seul! De plus, ce sont les travailleurs qui détiennent une bonne part de la connaissance requise pour les modifications, les corrections ou les améliorations au poste de travail. »

Sur ce point, un autre contremaître avoue avoir modifié son approche auprès de ses employés pour favoriser leur implication en matière de prévention. Selon lui, une approche personnelle et quotidienne contribue à conscientiser les employés en matière de santé-sécurité. Il ajoute :

« Aujourd'hui, je m'implique plus au niveau personnel / individuel ou par petit groupe d'employés d'un même poste: je les rencontre pour discuter de santé-sécurité et je suis à l'écoute de leurs suggestions et leurs commentaires. Auparavant, les rencontres mensuelles de département ne donnaient pas les résultats désirés: les travailleurs avaient tendance à oublier et leurs comportements et attitudes préventives demeuraient temporaires. Maintenant, les employés sont davantage impliqués et concernés par les problèmes de santé-sécurité du travail. »

Finalement, la totalité des contremaîtres rencontrés nous ont affirmé que l'inspection détaillée et formelle des lieux du travail s'effectue une fois par année lors de la Semaine de la santé-sécurité. Cette inspection est effectuée en compagnie de certains employés du département et des membres du comité

paritaire de santé-sécurité de l'entreprise. Par ailleurs, la majorité des contremaîtres avouent qu'ils effectuent sur une base moins formelle l'inspection des lieux du travail: «ils ont l'oeil ouvert à la santé sécurité du travail». Dans le cas des analyses sécuritaires des tâches, on nous confirme leur existence à chacun des postes. Par contre, celles-ci ne sont pas mises à jour de façon immédiate lorsqu'on y apporte des modifications.

Finalement, lorsqu'on a demandé aux contremaîtres de nous donner leur vision de l'importance de la santé-sécurité par rapport à la production, nous avons recueilli les commentaires suivants :

« L'idéal c'est que la santé-sécurité du travail soit conciliable avec la production, mais la préoccupation principale d'un contremaître et des cadres dirigeants de l'entreprise est la production. Par contre, ceci ne veut pas dire qu'on laisse passer ou qu'on tolère les actes imprudents au détriment de la production. »;

« La priorité pour la direction c'est qu'on produise un produit de qualité et qui correspond aux exigences des clients; par contre, nous avons aussi la responsabilité d'assurer un environnement sain et sûr pour nos employés. Nous avons la liberté de faire de la santé-sécurité lorsqu'on le désire ou on en sent le besoin. »

En général, les contremaîtres considèrent que la situation des accidents du travail dans leurs départements s'est amélioré depuis quelques années. Ils sentent que leurs actions en matière de prévention ont contribué à la conscientisation des travailleurs. De plus, ils considèrent qu'aujourd'hui les travailleurs s'impliquent davantage en cette matière, et se sentent responsables des résultats obtenus.

Finalement, selon la majorité des contremaîtres, il n'est pas nécessaire que les activités en matière de prévention soient formalisées et planifiées pour être efficace dans ce domaine. Il s'agit d'intégrer la santé-sécurité dans le quotidien, et que l'on favorise un climat de travail basé sur l'échange et la collaboration.

Dans la prochaine partie, nous étudierons les éléments qui ont contribué à l'évolution de l'implication des contremaîtres en matière de prévention et ont permis le développement d'une telle philosophie ou approche dans l'entreprise Y.

Nous verrons, les changements qui se sont produits depuis 1988 en matière de prévention.

4. 3 LA STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE **DE DÉVELOPPEMENT DE L'IMPLICATION** **PARTICIPATIVE CHEZ LES CONTREMAÎTRES**

Cette partie est consacrée à l'examen du déroulement et la mise en oeuvre de la stratégie qui a contribué au développement de l'implication participative chez les contremaîtres. Cette partie fera état des objectifs fixés en début de stratégie, des structures mises en place, des interventions effectuées ou des rôles joués par les différents intervenants dans le changement et de tous les éléments qui ont permis une évolution en matière de prévention.

4. 3. 1 OBJECTIFS VISÉS EN SANTÉ-SÉCURITÉ DU TRAVAIL

Au moment de notre analyse ou de la période observée, l'entreprise Y avait deux grands objectifs en matière de santé-sécurité du travail.

D'abord, le contexte global de la santé-sécurité du travail en 1988 dans l'entreprise Y se portait relativement bien: le taux de fréquence¹ d'accidents pour cette période était de 10 pour 352 jours perdus. Cette fréquence des accidents était l'une des plus basses de l'unité d'entreprises dont elle faisait partie l'entreprise Y. Cependant, il y avait une volonté de l'entreprise de diminuer davantage les accidents du travail ou de diminuer cette fréquence (premier objectif).

Par contre, à cette époque le climat qui régnait au sein du Comité paritaire de santé-sécurité du travail était problématique: il y avait des confrontations continues entre les représentants syndicaux et patronaux. Le comité santé-

¹Le taux de fréquence est calculé de la façon suivante: le nombre d'accidents X 200 000, divisé par le nombre d'heures travaillées.

sécurité était davantage utilisé à des fins de relations de travail. Étant donné ce climat, on se concentrait essentiellement sur la correction des conditions dangereuses plutôt que sur la prévention.

Face à ce problème, la direction souhaitait procéder à une réorganisation / réorientation du Comité de santé-sécurité dans le but d'avoir des relations de concertation avec les représentants des travailleurs (deuxième objectif).

Les objectifs initiaux de la direction de l'entreprise Y étaient de ramener le Comité de santé-sécurité à sa mission première soit: d'être un forum de concertation, une table de discussion en matière de santé-sécurité, et d'être l'informateur principal en cette matière. Cette réorientation du Comité de santé-sécurité visait également à améliorer l'efficacité de l'entreprise en matière de gestion des accidents du travail.

Nous verrons dans les prochains paragraphes quels ont été les moyens pris pour travailler dans le sens de ces objectifs. De plus, nous verrons comment le comité de SST et la direction se sont pris pour sensibiliser les contremaîtres à leur rôle en matière de prévention, et, comment ils sont parvenus à développer une vision d'ensemble en cette matière sur la base des deux objectifs. Tel qu'il sera discuté plus en détail dans les sections suivantes, la stratégie organisationnelle de développement de l'implication participative des contremaîtres de l'entreprise Y pourra être scindée en deux grandes étapes. Soit celle de 1989-1990, et celle de 1991-1992 qui a été caractérisée par l'élaboration d'un programme formel de prévention.

À notre avis, l'élément déclencheur de ce processus de changement fût le réalignement du rôle du Comité de santé-sécurité du travail de l'entreprise.

4. 3. 2 DÉROULEMENT ET MISE EN OEUVRE DE LA STRATÉGIE

Comme on le mentionnait dans la partie précédente, la fréquence des accidents de l'entreprise Y en 1988 était basse comparativement à l'unité de l'industrie à laquelle elle appartient. De plus, les accidents n'étaient pas de nature très grave: environ 60% des accidents survenus étaient soit des coupures, des

écorchures ou des égratignures. Étant donné les bons résultats obtenus au niveau du taux d'accidents et de la faible gravité de ceux-ci, la santé-sécurité ne représentait pas la priorité principale de la haute direction. Par contre, les relations au sein du comité santé-sécurité s'avéraient problématiques et ne reflétaient pas cette réalité.

Il y avait des confrontations continues lors des réunions du comité entre les représentants syndicaux et patronaux. Les confrontations provenaient de plusieurs sources: d'abord les représentants syndicaux se servaient du comité de SST pour régler des problèmes de relations de travail (ex: griefs en suspens); deuxièmement les membres syndicaux se plaignaient du manque d'engagement de la haute direction en matière de santé-sécurité; troisièmement certains représentants patronaux siégeant sur le comité avaient une philosophie autoritaire et semblaient favoriser la confrontation; finalement, il existait des conflits de personnalité entre certains membres. Ces éléments faisaient en sorte que l'action du comité de SST se limitait à la correction des conditions dangereuses plutôt qu'à la prévention. Les membres syndicaux arrivaient avec leur liste de corrections à effectuer et devenaient les porte-parole des employés insatisfaits. Les contremaîtres s'impliquaient peu dans les corrections ou améliorations demandées par les employés: celles-ci ne faisaient pas l'objet de suivis très serrés, et lorsque les demandes traînaient les contremaîtres transféraient tout le blâme au service de maintenance. Personne ne se sentait responsable de la situation, et tous ces problèmes devenaient source de conflits lors des réunions du comité.

L'adjoint aux ressources humaines étant le principal responsable du dossier santé-sécurité et membre patronal du comité paritaire essaya par plusieurs moyens de régler cette tension (amener café, changer l'atmosphère du local de rencontres, avoir une secrétaire permanente lors des réunions) et de créer un climat d'entente. Après quelques tentatives, il a obtenu du Comité de SST l'accord de faire appel à l'Association Sectorielle de leur secteur pour analyser la situation et amener des éléments de réponse. L'adjoint voulait que le comité soit ramené à sa mission de base celle définie par la Loi sur la santé-sécurité du travail à l'article

78.

Avec l'aide de l'association sectorielle, on en est venu à identifier les causes suivantes du malaise au sein du comité de santé-sécurité:

-D'abord, il y avait une trop grande hiérarchisation des membres siégeant sur le comité, et ceci faisant en sorte que tous les problèmes étaient amenés à cette table;

- Deuxièmement, il existait une disparité entre les perceptions syndicales et patronales du rôle du comité de santé-sécurité; les représentants syndicaux voyant le manque d'implication des contremaîtres considéraient que le comité devait jouer le rôle de «policier» en matière de prévention; les membres patronaux considéraient que le comité avait un rôle principal de conseiller en la matière.

Pour corriger ces problèmes, la haute direction sous les conseils de l'association sectorielle décida d'abord de remplacer les deux directeurs siégeant sur le comité par un analyste du service technique et un contremaître. Pour choisir ces personnes, l'adjoint aux ressources humaines avait procédé par appel de candidatures sur le babillard car on voulait que les candidatures soient volontaires ou suggérées par les employés. Après quelques jours, aucune candidature n'avait été émise et l'adjoint aux ressources humaines ainsi que son directeur décidèrent de nommer un contremaître qui selon eux était le plus susceptible de devenir un leader en matière de santé-sécurité, et un analyste du service technique. On avait choisi un contremaître parce qu'il était nécessaire d'impliquer ce niveau en matière de SST, et un analyste du service technique parce que c'était le département le plus consulté en matière de correction dans le domaine de la SST.

Presque simultanément, on demanda à la partie syndicale de remplacer les représentants syndicaux existants au sein du comité, et de nommer des personnes qui n'avaient aucune implication au niveau des comités de griefs et de négociation.

À partir de la fin de 1988, les relations au sein du comité de SST s'étaient légèrement améliorées; par contre les changements se faisaient sentir

tranquillement. Après quelques rencontres, les vieilles habitudes revenaient; n'ayant pas l'impression d'avoir l'appui des contremaîtres et de la haute direction, les représentants syndicaux se remirent à amener leur liste de corrections non effectuées et les plaintes des employés. Les représentants patronaux n'acceptaient pas cette démarche et demandèrent aux représentants syndicaux d'ajuster leur approche. Ceci provoqua un climat de frustration et les représentants syndicaux boycottèrent certaines rencontres du comité.

L'adjoint aux ressources humaines extrêmement concerné par les questions santé-sécurité se rendit compte que le malaise était dû en grande partie à l'attitude des cadres dirigeants face à la santé-sécurité. Les cadres dirigeants ne s'impliquaient pas beaucoup en matière de santé-sécurité d'abord parce qu'ils pensaient que ce n'était pas leur responsabilité, et deuxièmement ils n'en voyaient pas la nécessité étant donné les bons résultats au niveau de la fréquence d'accidents. Le responsable du dossier SST entama de convaincre les membres du comité paritaire de la nécessité d'une prise en charge de la santé-sécurité par tous les membres de l'organisation. On sentait qu'il n'y avait pas d'engagement radical de la haute direction en cette matière; la direction favorisait une approche de participation interactive i.e. qu'on donnait aux personnes une formation de base en matière de SST, qu'on avait mis en place certains outils mais qu'au niveau de l'action on laissait une très grande liberté ou un très grand niveau d'initiative. Cette approche favorisait un laxisme en matière de SST, et provoquait une grande impatience chez les dirigeants syndicaux qui voulaient un engagement plus formel de la direction et une implication accrue des contremaîtres.

Pour pallier à ce malaise, le comité de SST sous l'influence de l'adjoint R. H., décida de se fixer des objectifs ou un plan d'action pour uniformiser les visions de la santé-sécurité dans l'entreprise. L'objectif principal de ce plan d'action était de sensibiliser tous les intervenants en matière de santé-sécurité et de les amener à diagnostiquer la situation dans le but de définir le rôle de chacun dans ce domaine.

C'est à partir de ce moment, que l'on décida d'un commun accord (comité et cadres dirigeants) de se rencontrer pour identifier les forces et les faiblesses de

l'entreprise Y en matière de SST. Les premières rencontres entre le comité de SST et les membres de la haute direction eurent lieu à la fin de 1989. Ces rencontres visaient à clarifier le rôle du comité SST, et à définir le rôle de la haute direction en matière de santé-sécurité du travail. On voulait que les cadres dirigeants démontrent leur engagement et leur implication en matière de SST de façon concrète, et ceci au-delà de la mise en place de structures et d'outils rattachés à ce domaine. Comme on le mentionnait en 1988, il n'existait pratiquement pas de discours ou de philosophie de base en matière de santé-sécurité dans l'entreprise Y. Par contre, les cadres dirigeants n'étaient pas en désaccord avec le principe de prise en charge, sauf qu'ils considéraient que ce n'était pas leur responsabilité.

En 1990, le comité tint une réunion avec les membres de la direction à l'extérieur de l'usine afin d'obtenir leur aide pour sensibiliser les contremaîtres. L'adjoint aux R. H. nous indiquait à ce sujet: « *Nous avons tenu à rencontrer la direction dans un endroit neutre pour nous détacher des autres problèmes de l'entreprise et ainsi favoriser la discussion et l'entente* ». D'un commun accord, ils décidèrent qu'il était grand temps que les contremaîtres s'impliquent en matière de SST, et ceci de façon à impliquer leurs employés. De plus, il fallait que les contremaîtres cessent de s'en remettre au responsable du dossier pour initier des activités et au service technique pour effectuer les corrections. Pour le comité et la direction, les contremaîtres étaient des intervenants-clés en matière de SST étant donné leur contact quotidien avec les travailleurs de la base. Mais pour que ceux-ci s'impliquent et soient sensibilisés, le comité et la haute direction décidèrent de les faire participer à l'identification des forces et des faiblesses de l'entreprise et de voir si leur point de vue correspondait à celles identifiées par le comité et la direction. Des rencontres furent fixées dans le but d'établir ou de définir le rôle des contremaîtres en matière de santé-sécurité, ou du moins clarifier le rôle préexistant mais sans toutefois le définir dans des directives restrictives. De plus, les cadres dirigeants espéraient intégrer ce rôle dans une perspective de qualité totale.

La direction a par la suite rencontré seule (fin 1990) les contremaîtres dans

le but de les sensibiliser à leur rôle et de leur faire réaliser l'importance de celui-ci en matière d'efficacité de l'entreprise. De plus, on voulait leur faire comprendre qu'ils avaient un rôle de formateur et d'informateur auprès des travailleurs, et qu'ils devaient «prêcher» par l'exemple: i.e. de s'impliquer dans les activités d'identification des risques potentiels et chercher des solutions à ces problèmes de concert avec leurs employés. De plus, ces rencontres avaient comme but de demander aux contremaîtres ce qui leur manquait pour faire davantage de santé-sécurité ou pour rendre les départements plus sécuritaires. Il faut préciser que l'échéancier des rencontres n'a pas été respecté car en 1990 l'entreprise Y a perdu une partie importante de sa production (40% de sa production transférée à une autre compagnie). Cette vente a perturbé le cours du processus de discussion. L'étape de sensibilisation devait être initialement terminée pour la fin 1990.

Lorsqu'on a interrogé les contremaîtres sur ces rencontres nous avons recueilli des commentaires positifs. Pour la majorité des contremaîtres, le fait qu'ils soient impliqués dans le diagnostic et dans la détermination de la vision de l'entreprise Y représentait pour eux une volonté de la direction et du comité de les supporter dans leur tâche. Un contremaître précisait à ce sujet: « *Il était grand temps qu'on nous implique: pour une fois on sentait que notre point de vue avait de l'importance* ».

Suite à ces rencontres avec l'équipe des contremaîtres, une réunion générale eût lieu entre la direction, les contremaîtres et le comité de SST dans le but d'obtenir un consensus sur les rôles de chacun et de se fixer des objectifs généraux en cette matière.

Dans cette période, malgré les problèmes rencontrés au sein du comité et le peu d'implication des différents intervenants, la situation des accidents s'était améliorée. Le taux de fréquence des accidents était passée à 4 en 1989, et était demeuré au même niveau en 1990. Selon l'adjoint aux R. H., la situation s'était améliorée à cause du vent d'optimisme créé par les différentes réunions. Ces réunions avaient pour effet de véhiculer la philosophie de prise en charge souhaitée par le comité. De plus, c'est à partir de 1990 que le dossier financier en

matière de SST a commencé à être géré par l'entreprise Y. Auparavant la gestion du dossier était centralisé en Ontario: il était maintenant possible pour le responsable du dossier SST de se servir des bons résultats pour motiver les cadres dirigeants et les contremaîtres à la prévention. Le responsable nous affirmait sur ce point :

« Le dossier financier et plus particulièrement les remboursements de la CSST devenait pour moi l'argument idéal pour motiver autant les contremaîtres que la direction; cet élément devenait un agent motivateur au changement ».

Le responsable du dossier SST ajoutait que l'arrivée en 1988 d'un nouveau directeur d'usine avait contribué à sensibiliser les gens à la prévention des accidents. Son approche était beaucoup plus une approche de groupe et il donnait un plus grand support au Comité de SST.

Au niveau du rôle des contremaîtres, on n'avait pas donné de directives spécifiques. Cependant, les cadres dirigeants et surtout le directeur de production avaient demandé aux contremaîtres de participer de façon active à la semaine annuelle de SST: on leur demandait d'identifier les problèmes dans leur département respectif et à partir de ces problèmes de se fixer des priorités. À partir de ces analyses par départements, le directeur de production fixerait des objectifs généraux lors des rencontres de production. De plus, on leur demandait de s'assurer que les employés soient informés des règlements en santé-sécurité de l'entreprise. Selon le directeur de production cette étape n'a pas encore été réussie car les contremaîtres sont très limités dans le temps.

Suite à la détermination des rôles de chacun, les contremaîtres n'ont pas reçu de formation spécifique car pour les cadres dirigeants les contremaîtres avaient été amplement formés en matière de SST. Depuis plusieurs années, les contremaîtres avaient reçu des cours sur l'analyse sécuritaire des tâches, sur l'inspection en santé-sécurité. De plus, on considérait qu'ils avaient les outils nécessaires pour effectuer leurs tâches en SST (grilles d'inspection, formulaire d'enquêtes, statistiques). D'ailleurs le comité SST leur fournissait déjà à cette époque beaucoup d'information dans le domaine de la prévention (documentation, films sur des sujets de SST).

C'est en 1991 que le grand coup a été donné. À partir, des travaux effectués lors des différentes rencontres de 1990, les cadres dirigeants avec la collaboration du comité et des contremaîtres décidèrent de créer un programme formel de santé et de sécurité du travail. Ce programme visait 3 objectifs principaux :

- Les cadres dirigeants voulaient que ce soit clair pour les membres de l'organisation qu'il existait une Mission de l'entreprise Y en matière de santé-sécurité au même titre qu'elle en avait une pour ses opérations. De plus, ils voulaient que les employés sentent que c'était une volonté formelle de la direction de s'impliquer dans ce domaine;

- Le programme visait l'information et la connaissance par les contremaîtres et les employés des outils disponibles dans l'entreprise Y en matière d'identification des risques, et une connaissance des moyens d'élimination ou de contrôle des risques;

- Et finalement que chacun des intervenants connaissent leur rôle respectif en matière de prévention; que chaque intervenant soit conscient de ses obligations / responsabilités dans la réalisation de cette Mission.

Au niveau spécifique du rôle des contremaîtres, le programme précisait les tâches du contremaître concernant l'identification des risques (enquête et analyse d'accident, inspection et analyse de la sécurité des tâches et des postes de travail), comment il devait démontrer son implication à son personnel, et l'importance de sa collaboration avec le Comité de SST. De plus, le programme soulignait l'importance pour le contremaître d'intégrer ses employés dans les différentes activités et de faire de la santé et de la sécurité un sujet de conversation quotidien, abordé de façon informelle. Selon le directeur du personnel, le rôle défini dans le programme est plus détaillé qu'auparavant mais il n'amène rien de bien nouveau, cependant ce rôle est maintenant écrit et se rattache à un programme officiel endossé par tous les intervenants y compris les contremaîtres. Les tâches sont plus détaillées que dans leur description de tâche par contre on ne détermine pas de fréquence ou de temps alloué à ces différentes responsabilités ou activités. La direction tient à conserver son approche interactive

et vise plutôt le développement d'un mode de vie que l'établissement d'obligations restrictives.

Lorsque ce programme a été présenté aux contremaîtres, la tendance majoritaire a été de bien l'accepter. La plupart des contremaîtres rencontrés considèrent que le programme est un bon programme et qu'à ce jour, plusieurs personnes (contremaîtres et employés) y sont impliqués en étant plus à l'affût de sources potentielles d'accidents et en suggérant des correctifs. Par contre, les contremaîtres nous précisait qu'étant donné que leurs tâches n'ont pas été modifiées/allégées et que le travail demeure très technique, ils ne possèdent pas suffisamment de temps pour accomplir efficacement leur rôle et de faire toutes les activités de prévention proposées par le programme. Malgré cela, les contremaîtres considèrent que les structures et le support fonctionnel en prévention dans l'entreprise sont très importants. En effet, selon quelques contremaîtres, l'absence de ces structures et du support de certaines personnes auraient un impact négatif sur leur implication.

Le comité santé-sécurité de l'entreprise constitue une structure importante en matière de prévention. C'est à cette structure et à l'implication quotidienne de ses membres que revient une grande part du changement en matière de prévention. Depuis 1990, le comité est devenu un comité de prévention plutôt qu'un comité de négociation et de confrontation. Son rôle est devenu un rôle de coordonnateur ou de catalyseur du changement. De plus, le comité trouve bon d'impliquer les contremaîtres dans tous leurs projets touchant la santé-sécurité du travail. Les contremaîtres sont impliqués dans la création des programmes de formation aux employés, dans les différentes activités de prévention telles l'inspection annuelle, les enquêtes d'accidents. De plus, le comité invite régulièrement les contremaîtres à participer à leurs rencontres: par exemple dans le cas où il existe un problème spécifique dans un département. On demande au contremaître de partager son point de vue sur le problème et de collaborer avec le comité à la planification d'interventions visant à éliminer ou à contrôler ce problème. Les contremaîtres ont réellement la chance de faire valoir leurs idées en matière de prévention. Pour les contremaîtres, les membres du comité sont des

personnes ressources importantes, et il est important pour eux d'avoir leur feedback sur les activités effectuées. Un contremaître nous précisait d'ailleurs que s'il n'avait pas l'aide de certains membres du comité dans les activités de prévention, il n'aurait pas le temps de tout faire seul. Le comité joue un rôle aussi d'informateur: c'est lui qui distribue aux contremaîtres des statistiques relatives aux accidents et aux premiers soins, des documents sur les méthodes préventives de travail, etc.

À partir de l'introduction en 1991 du programme de santé-sécurité de l'entreprise, les cadres dirigeants ont tenté de démontrer leur implication de façon plus concrète. D'abord en donnant le support nécessaire au bon fonctionnement du comité de SST: en accordant le temps nécessaire pour que les membres se rencontrent, en accordant les budgets pour réaliser leurs différents projets et en supportant leurs recommandations et leurs demandes.

Les cadres dirigeants ont maintenu et intensifié leur appui aux contremaîtres en leur fournissant les ressources et les outils (information, documentation, grilles, statistiques) nécessaires leur permettant d'effectuer leur tâche en matière de santé-sécurité, et ils sont résolus à leur fournir toute formation donc ils auront besoin pour fournir une collaboration constructive dans ce domaine. De plus, depuis plusieurs années on a cru bon d'évaluer les contremaîtres en matière de santé-sécurité. Cette évaluation est effectuée par le directeur de production: elle représente 10% à 15% de l'évaluation de rendement générale des contremaîtres. L'évaluation varie en fonction des risques de chaque département car ce ne sont pas tous les départements qui affichent les mêmes niveaux de risques. Elle s'effectue également en fonction des problèmes identifiés par les contremaîtres et les actions qu'ils ont entrepris pour les régler. Selon le directeur de production, même si la santé-sécurité n'affecte pas directement la progression salariale, on démontre que ce domaine a une importance dans la tâche générale du contremaître. La majorité des contremaîtres rencontrés considèrent que l'évaluation les a graduellement sensibilisés aux questions de prévention. Selon le directeur de production, cette procédure n'a pas nécessairement un impact sur les résultats obtenus mais a un impact significatif

sur les comportements et les attitudes individuels des contremaîtres. L'évaluation représente un processus de feedback important pour motiver les contremaîtres à changer leurs attitudes et leurs comportements.

Les cadres dirigeants démontrent davantage leur engagement en matière de santé-sécurité du travail depuis l'adoption du programme. D'abord on essaie de répondre rapidement aux demandes et améliorations exigées par les contremaîtres: on a établi des formulaires de demande de service santé-sécurité i.e. que le département de maintenance accorde une priorité à ces demandes estampillées SST. Dans la mesure du possible, les cadres dirigeants ne mettent pas de restrictions budgétaires aux demandes que ce soient au niveau de l'achat d'outils, d'information ou de demandes de consultation. De plus, on accorde aux contremaîtres du temps pour faire de la santé-sécurité quand ils le jugent nécessaire.

Les cadres dirigeants démontrent également un encouragement concret aux contremaîtres. Tous les cadres dirigeants avouent se promener quotidiennement dans l'usine. Le directeur nous disait que lorsqu'il se promène dans les départements, il prend le temps de discuter avec les contremaîtres de santé-sécurité, et s'il voit une condition dangereuse il encourage le contremaître concerné à chercher une solution et à lui en faire part. Le directeur de production a commencé à intégrer les questions de prévention aux rencontres de production, et il essaie avec la collaboration des contremaîtres de fixer des objectifs généraux en cette matière. Le directeur de production nous indiquait qu'il veut intégrer les problèmes de SST dans le plan de qualité totale de l'entreprise mais il est conscient que le processus sera long. Il nous indiquait que son action n'est pas formalisée mais qu'il encourage et sensibilise les contremaîtres de façon continue.

Les cadres dirigeants nous indiquaient que leur grande faiblesse demeure au niveau de la reconnaissance des bonnes actions et des bons résultats. Ils ont publicisé les remboursements reçus par la CSST (en 1991 affichage du chèque de remboursement de 140 mille dollars) et qu'ils ont à l'occasion félicité les contremaîtres de façon informelle mais ils considèrent que ce n'est pas assez pour

motiver et maintenir les bons comportements. Au mois d'Août 1992 les cadres dirigeants veulent mettre en place un programme de reconnaissance des idées, des initiatives et des bonnes actions. Ce programme sera relié à un ensemble de sujets y compris la santé-sécurité du travail. On veut d'ailleurs récompenser les individus par rapport à leur goûts personnels. Par exemple, si un contremaître aime le théâtre on va le récompenser avec des billets de théâtre. Selon le directeur du personnel ce programme sera bénéfique autant pour les individus que pour l'entreprise.

Lors de notre rencontre en 1992, la fréquence des accidents semblait avoir atteint une certaine stabilité par rapport à 1991 (en 1991, le taux de fréquence était de 6). Le responsable du dossier santé-sécurité considère que les contremaîtres s'impliquent beaucoup car son intervention en cette matière est beaucoup moins fréquente qu'auparavant. Présentement on vise la sensibilisation des employés de la base car on considère que les contremaîtres sont amplement sensibilisés à la prévention. Lorsqu'on a demandé aux cadres dirigeants de nous identifier les éléments gagnants de leur stratégie en matière de prévention, ils nous ont énumérés les éléments suivants :

- une main-d'oeuvre stable et depuis un an sélectionnée en tenant compte de leurs attitudes en matière de prévention;
- une volonté du comité de SST et de la direction d'impliquer les contremaîtres dans les décisions concernant la santé-sécurité du travail;
- un acharnement constant du comité et de la direction d'encourager les contremaîtres à faire de la santé-sécurité avec leurs employés;
- un rythme de travail basé sur la qualité et non sur la quantité, en l'occurrence un rythme de travail permettant aux employés de travailler de façon sécuritaire.

Finalement, les cadres dirigeants nous indiquaient que le rôle principal en matière de prévention revient à la base. Par contre ils ont en tant que dirigeants de l'entreprise un rôle de leader en matière de changement. C'est à eux que revient la tâche de créer un climat organisationnel qui favorise cette prise en charge. Le directeur de production précise à ce sujet: *«C'est aux dirigeants de*

l'entreprise de mettre en place les éléments et de fournir les ressources (monétaires-humaines-intellectuelles) nécessaires au changement ».

Les cadres dirigeants sont d'avis que le changement est possible lorsqu'on donne le temps aux personnes de s'ajuster et lorsqu'on les encourage constamment. Selon le directeur d'usine, la prise en charge souhaitée représente un changement d'abord culturel mais c'est par les structures organisationnelles que celui-ci est réalisable.

Étant donné que le comité de santé-sécurité a joué un rôle important dans le déroulement de la stratégie, nous avons cru bon de demander aux membres syndicaux de nous donner leur perception sur la situation actuelle de l'implication des contremaîtres en matière de prévention. Nous avons recueilli les commentaires suivants:

- Selon les représentants syndicaux du comité de santé-sécurité de l'entreprise Y, les contremaîtres effectuent les différentes activités de prévention seulement dans le cas où le Comité fait pression. Un des représentants syndicaux du comité nous indiquait ceci: *« Les contremaîtres font des activités quand ils sont obligés, quand on les pousse dans le dos ».*

- Les représentants syndicaux considèrent que ce type d'attitudes est toléré par la haute direction; la direction a mis en place un programme officiel mais en aucun cas elle oblige les contremaîtres à faire les activités définies dans le programme. Ils considèrent d'ailleurs que les cadres dirigeants ne s'impliquent pas encore suffisamment en matière de SST; ils sont pour la prise en charge mais ne la pratiquent pas suffisamment.

- Pour les représentants la création du programme a été une bonne action mais ils considèrent que les suivis par rapport à celui-ci ont été minimes. Finalement, selon eux ce qui importe pour la direction ce sont les fins de mois. Un représentant ajoutait sur ce point; *« On peut faire de la santé-sécurité en autant que celle-ci n'affecte pas la production; la philosophie de prise en charge existe mais les cadres dirigeants n'ont rien mis en place pour obliger les gens à la réaliser ».*

Pour les représentants syndicaux du comité de santé-sécurité l'étape de la sensibilisation des contremaîtres n'est pas encore réussie; on pense qu'il faut

d'abord établir une discipline au niveau des contremaîtres avant de discipliner les travailleurs à la prévention.

Cette description du déroulement du changement nous permet de voir que tout changement organisationnel nécessite une stratégie de transition. On peut remarquer qu'à chaque étape ou période de changement des interventions et des ajustements doivent être effectués dans le but d'amener tous les membres de l'organisation à adhérer au changement désiré. Ces interventions ou ajustements caractérisent la stratégie de changement adoptée. Nous verrons que les interventions peuvent viser différentes composantes de l'organisation.

Dans la prochaine section, nous essayerons de faire l'analyse de la stratégie de changement organisationnel et d'identifier les phases de ce changement au sein de l'entreprise Y.

4. 3. 3 ANALYSE DE LA STRATÉGIE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Comme on le mentionnait dans le premier chapitre de ce travail, on peut à partir du modèle de congruence de Nadler caractériser la stratégie de changement sur la base des interventions effectuées sur les différentes composantes de l'organisation. De plus, ces interventions sont effectuées dans le but de contrecarrer certains problèmes qui peuvent affecter la réalisation du changement désiré. La stratégie de changement visera soit les individus (les contremaîtres), leur tâche, l'organisation formelle ou l'organisation informelle. Nous verrons que la stratégie adoptée répondra soit à un problème de résistance (interventions visant les individus), un problème de contrôle organisationnel (interventions visant l'organisation formelle) ou à un problème de pouvoir (interventions visant l'organisation informelle).

Nous avons vu dans la première étude de cas les définitions de ces différents problèmes (voir page 59). Nous allons maintenant décrire la stratégie adoptée dans les différentes phases du changement et à quel(s) problème(s) cette

stratégie voulait répondre.

Dans cette optique et pour analyser la stratégie de changement, nous avons scindé en deux périodes le changement organisationnel visant le développement de l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention soit: période de 1988 à 1990 et, période de Fin 1990 à 1992.

PREMIÈRE PÉRIODE: PÉRIODE DE 1988 -1990

D'après ce qui ressort des éléments descriptifs développés dans la section précédente, la première période est dominée par un problème de pouvoir: les jeux politiques qui se manifestaient surtout au niveau du comité de santé-sécurité du travail ont pour effet de bloquer toute possibilité de changement de la situation au niveau des contremaîtres vis-à-vis la santé-sécurité du travail, car dans le contexte des tensions patronales-syndicales au comité de SST, les contremaîtres se rangeaient du côté de la direction. Comme cette dernière insistait peu sur la prévention auprès des contremaîtres, ces derniers restaient dans l'attente, s'impliquaient dans certaines activités, mais n'étaient pas très pro-actifs. Il y avait une disparité évidente entre les attentes des représentants syndicaux et les représentants patronaux en matière de santé-sécurité du travail; les confrontations continues entre les membres du comité démontrent bien le problème de pouvoir qui existait dans l'entreprise.

À l'initiative de l'adjoint aux ressources humaines, la stratégie adoptée à la première période vise donc surtout l'organisation informelle en terme de changement des relations de pouvoir patronal-syndical. Cette stratégie est justifiable car le comité paritaire représentait une structure fondamentale en matière de santé-sécurité dans l'entreprise Y. La théorie du changement précise qu'il faut assurer et développer l'appui des groupes-clés pour réaliser le changement; il faut tenter de mobiliser les groupes influents vers le changement désiré. Il était donc nécessaire de rétablir une certaine harmonie au sein du comité de SST. La stratégie de la première période comportait deux transformations majeures :

- Premièrement une restructuration et une redéfinition du comité de santé-sécurité avec l'aide extérieure de L'Association Sectorielle. Suite à une analyse des problèmes vécus par le comité, les membres du comité ont décidé d'un commun accord de restructurer le comité pour le rendre indépendant des relations de travail, et favoriser des relations de concertation plutôt que des relations de confrontation. Dans un deuxième temps, le mandat et le rôle du comité a été redéfini; on voulait que celui-ci ait un mandat de support, de sensibilisation à la responsabilisation des différents intervenants plutôt que de faire le travail à leur place. Cette restructuration et cette redéfinition du comité visait l'harmonisation des relations du comité, et le développement d'une vision unifiée du rôle de celui-ci.

- Mais pour que ces changements du comité soient durables, il fallait en plus que la direction s'engage plus activement dans le dossier sinon le comité serait redevenu ce qu'il était auparavant. Il devenait essentiel que les cadres dirigeants démontrent leur appui au comité de SST. Le fait marquant de ce deuxième aspect qui complète le changement de l'organisation informelle au niveau des relations direction-syndicat dans le dossier est la rencontre en retraite fermée du comité et de la direction. Lors de cette rencontre, la direction s'entend avec le comité sur un diagnostic, des objectifs, une vision de l'avenir et prend des engagements quant à son appui actif et son leadership dans le dossier.

On peut voir que la première période a été caractérisée par une stratégie visant à régler le problème du pouvoir donc une stratégie visant essentiellement la transformation de l'organisation informelle. Dans cette période on n'a pas impliqué de façon significative les contremaîtres dans le diagnostic de la situation. Par contre, on peut voir que par la nomination d'un contremaître au comité de SST, les cadres dirigeants commençaient à se soucier de l'apport de ce groupe dans le dossier santé-sécurité.

DEUXIÈME PÉRIODE: FIN 1990 - 1992

La deuxième période est celle du changement touchant plus directement les contremaîtres. Lors du diagnostic effectué par le comité et les cadres dirigeants, on se rendit compte que les contremaîtres ne s'impliquaient pas suffisamment en matière de santé-sécurité. Il est donc logique de penser que l'organisation faisait face à un problème de résistance de la part de l'équipe des contremaîtres. La théorie du changement précise que le fait de faire participer au changement les personnes concernées par le changement tend à réduire la résistance, et crée un sentiment d'appartenance au changement, et finalement motive les personnes à travailler à sa réalisation.

Dans la deuxième période, on joue sur plusieurs dimensions pour vaincre le problème de résistance et motiver les contremaîtres vis-à-vis une plus grande responsabilisation en matière de santé-sécurité du travail. C'est dans cette perspective que le comité et les cadres dirigeants décidèrent de rencontrer les contremaîtres pour discuter du diagnostic et des objectifs en matière de santé-sécurité du travail. Les contremaîtres ont été impliqués dans la définition du changement: c'est par l'entremise des différentes rencontres que les cadres dirigeants ont cherché à faire participer les contremaîtres dans l'identification et la résolution du problème des accidents de l'entreprise. De plus, on voulait favoriser la participation et la sensibilisation des contremaîtres dans la détermination de leur rôle futur en matière de prévention.

De plus, pour s'assurer de l'appui de l'équipe des contremaîtres au changement, on assiste à une ouverture du comité de SST pour tenir compte du point de vue des contremaîtres dans la réalisation de leurs projets. Le comité implique les contremaîtres dans la création des programmes de formation des employés, les invite aux réunions et les implique dans toutes les activités de prévention. On peut donc dire que la stratégie de la deuxième période vise également l'organisation informelle, en ce sens que par l'implication des contremaîtres dans les différentes activités du comité de SST, on allait chercher l'appui de leaders naturels. L'appui de ces leaders avait un impact significatif sur

la mobilisation des autres membres de l'organisation vers le changement.

On voit que ces interventions visent principalement à convaincre les contremaîtres au changement, et ceci est compréhensible car dans la première période on avait négligé d'impliquer ce groupe dans le changement.

Il faut cependant mentionner que la stratégie de la deuxième période a également visé à modifier l'organisation formelle ou à créer des conditions pour gérer la transition. Les cadres dirigeants ont tenté de consolider le changement désiré par des arrangements plus formels.

D'abord l'adjoint aux ressources humaines ainsi que les autres membres du comité de SST ont joué le rôle de structure de transition. C'est à ces structures de transition ou personnes ressources que reviennent une part du changement en matière de prévention; ils ont joué un rôle important de coordination du changement.

La formalisation d'un programme de prévention fût un autre arrangement formel qui permettait de gérer la transition et décrivait de façon officielle le changement désiré. Le programme de prévention définit le rôle de chacun et décrit les tâches des contremaîtres en matière de SST. Par cette définition et descriptions du rôle de tous les intervenants, il serait maintenant possible pour les cadres dirigeants d'avoir un certain contrôle du changement.

De plus, dans la deuxième période les cadres dirigeants ont tenu à activer l'évaluation de rendement sur les questions de SST et à l'adapter à la nouvelle situation. Cette évaluation de rendement existe depuis plusieurs années, et les cadres dirigeants se sont rendus compte que celle-ci avait un impact significatif sur les comportements et les attitudes individuels des contremaîtres. D'ailleurs cette procédure représentait un mécanisme de feedback efficace en matière de SST et de changement.

Finalement, les cadres dirigeants ont maintenu et intensifié certains arrangements formels déjà existants dans l'entreprise, et ont offert aux contremaîtres plus de ressources de support. Ces ressources de support sont les suivantes: les procédures de suivi auprès du service de maintenance, les crédits pour les mesures correctives suggérées ou les bons comportements, la formation

et l'information. La direction est résolue à mettre à la disposition des contremaîtres des outils et des ressources dont ils auront besoin pour fournir une collaboration constructive en matière de prévention des accidents.

On constate que la stratégie de la deuxième période est beaucoup plus complète car les cadres dirigeants combinent leurs interventions à plusieurs niveaux. Les cadres dirigeants sont intervenus au niveau des individus; on a impliqué les contremaîtres dans l'élaboration du programme officiel, on a démontré davantage son rôle de leader en s'impliquant de façon plus personnelle dans le changement par des contacts plus personnalisés, en adoptant une approche consultative et plus quotidienne auprès des contremaîtres relativement aux problèmes de SST, on a accordé aux contremaîtres un support fonctionnel de prévention continue, et on se propose d'introduire un système de reconnaissance des réalisations en matière de prévention.

Ils sont intervenus au niveau de l'organisation formelle en mettant en place de nouveaux arrangements formels et en activant et intensifiant ceux qui existaient déjà.

Finalement, les cadres dirigeants sont intervenus au niveau de l'organisation informelle en allant chercher l'appui des contremaîtres dans l'élaboration d'une vision du futur, en développant l'appui de leaders naturels, en publicisant et félicitant les bonnes actions et les comportements exemplaires, et en favorisant les relations directes et informelles avec les contremaîtres.

Lorsqu'on analyse les deux périodes du changement de l'entreprise Y, on se rend compte qu'il y a eu une évolution au niveau de la stratégie adoptée par les cadres dirigeants. D'ailleurs il nous est possible d'identifier les étapes marquantes du changement: i.e. que l'on distingue une période de diagnostic, de définition du changement en termes d'objectifs, de mise en place de mécanisme de participation et de moyens pour atteindre le changement désiré.

Avant de présenter le rôle des cadres dirigeants dans la réalisation de la stratégie, nous allons décrire le rôle des autres intervenants qui ont été impliqués dans le processus de changement organisationnel.

4. 3. 4 LES PRINCIPAUX INTERVENANTS

Lorsqu'on analyse les deux périodes du changement de l'entreprise Y, on se rend compte qu'à part les cadres dirigeants deux autres intervenants se sont impliqués dans le processus de changement organisationnel: le comité de santé-sécurité du travail et l'adjoint aux ressources humaines. Avant de décrire le rôle qu'ont joué ces acteurs, il est nécessaire de considérer que le syndicat a été impliqué dans le processus de transformation par l'entremise de sa représentation au sein du comité de santé-sécurité. Étant donné que le quatrième point de ce chapitre est consacré au rôle des cadres dirigeants, nous allons décrire le rôle des deux autres intervenants.

Comme on a pu le constater le comité de santé-sécurité du travail a joué un rôle important au cours des deux périodes du changement. D'abord on peut considérer que c'est cette structure qui a été l'instigatrice du changement au cours de la première période en se fixant un plan d'action en matière de santé-sécurité du travail. À partir de la fin de 1989, le comité de santé-sécurité a tenu plusieurs rencontres avec la direction et les contremaîtres dans le but de sensibiliser ces intervenants en matière de santé-sécurité du travail. C'est sous son influence que les cadres dirigeants ont décidé de rencontrer les contremaîtres dans le but de les sensibiliser à leur rôle en matière de prévention. De plus, le comité a joué un grand rôle de catalyseur du changement ou de structure de transition: c'est lui qui a été l'informateur et le formateur principal durant le processus de transformation; c'est lui qui a initié les activités de prévention et y a fait participer les contremaîtres. Depuis 1990, le comité de SST est un grand agent de motivation pour les contremaîtres car il les implique dans la création des programmes de formation adressés aux employés, il les invite à certaines réunions du comité de SST et les encourage constamment à continuer de s'impliquer et d'impliquer leurs employés en matière de prévention. Les membres syndicaux du comité de SST sont des agents importants dans le quotidien: comme nous le disaient les contremaîtres, ils les aident dans le quotidien à être à l'affût des risques et à encourager les employés de la base. D'ailleurs lorsqu'on a rencontré

les représentants syndicaux on a constaté leur intérêt pour les questions de santé-sécurité du travail.

Un autre intervenant important de la stratégie de changement de l'entreprise Y est sans aucun doute l'adjoint aux ressources humaines. De par son implication dans le comité de santé-sécurité, il a été un agent influent du processus de transformation dans l'entreprise Y. C'est par son souci constant et sa forte volonté qu'il est parvenu à convaincre les membres du comité de SST et les cadres dirigeants de la nécessité de sensibiliser tous les membres de l'organisation en matière de SST. À la première période, l'adjoint aux ressources humaines a fait appel à l'Association Sectorielle pour trouver une solution au climat de confrontation existant au sein du comité de SST. Il avait essayé par plusieurs moyens de remédier à cette situation mais sans succès apparent.

L'adjoint aux ressources humaines est un acteur important en matière de prévention. Il est le principal responsable du dossier santé-sécurité de l'entreprise. C'est lui qui est responsable de la création des programmes de formation interne, de la compilation des statistiques d'accidents du travail, de la production des différents documents informatifs en matière de santé-sécurité du travail, etc. De plus, il demeure pour les contremaîtres la personne -ressource ou l'expert en matière de santé-sécurité; il aide les contremaîtres à organiser les séances de formation, il leur suggère des activités de prévention, il répond à leurs questions. Mais par contre, il essaie de plus en plus de se retirer des différentes activités de prévention; il veut que les contremaîtres se prennent en main et effectuent ces activités avec leurs employés. De plus, il nous indiquait que depuis 1990, il essaie de faire accepter tous ces projets par le comité de santé-sécurité car selon lui c'est la structure fondamentale de l'entreprise Y en matière de santé-sécurité. En somme, l'adjoint aux R. H. a joué un rôle de support fonctionnel de gestion de la prévention auprès des contremaîtres tout au long du changement, un rôle d'agent de motivation, un rôle de coordonnateur du changement et de structure de transition.

Maintenant, nous allons consacrer la quatrième partie de ce chapitre au rôle des cadres dirigeants dans la réalisation de la stratégie visant le

développement de l'implication participative des contremaîtres. Il nous sera possible d'identifier la stratégie adoptée à partir de l'étude des interventions effectuées par les cadres dirigeants lors du déroulement du changement. Nous verrons d'ailleurs que cette stratégie a déterminé les variables (composantes) de l'organisation sur lesquelles les principales transformations ont été réalisées.

4. 4 LE RÔLE DES CADRES DIRIGEANTS DANS LA STRATÉGIE

Tel qu'indiqué dans le premier chapitre, les cadres dirigeants représentent des intervenants importants dans l'introduction d'un changement organisationnel. La revue de littérature nous a permis d'identifier deux dimensions au rôle des cadres dirigeants dans une telle dynamique de changement, soient; une dimension personnelle et une dimension décisionnelle. C'est à partir de ces deux dimensions que nous avons créées la typologie des stratégies de rôle.

Dans la présente partie nous essayerons de classifier les interventions des cadres dirigeants selon qu'elles relèvent des aspects personnels ou décisionnels de leur rôle. À partir de cette classification, nous pourrons déterminer la stratégie de rôle adoptée par les cadres dirigeants de l'entreprise Y dans le changement visant le développement de l'implication participative des contremaîtres. Nous allons d'ailleurs considérer que la stratégie peut avoir évolué au cours du processus de changement.

Avant de classifier les différentes interventions, nous allons rapidement vous présenter les cadres dirigeants de l'entreprise Y qui ont été interviewés lors de notre visite en 1992.

4. 4. 1 PRÉSENTATION DES CADRES DIRIGEANTS DE L'ENTREPRISE Y

Les cadres dirigeants de l'entreprise Y qui ont participé à cette recherche sont les suivants:

- le directeur d'usine en poste depuis 1988;
- le directeur des ressources humaines et des relations de travail en poste depuis 1981;
- le directeur de production en poste depuis 1988.

Les entrevues auprès de ces cadres dirigeants ont été effectuées à l'aide de la grille d'entrevue développée pour ce groupe d'intervenants (Voir Annexe 1). Les informations recueillies lors de ces entretiens seront classifiées selon qu'elles correspondent à des aspects personnels ou des aspects décisionnels du rôle des cadres dirigeants.

4. 4. 2 LES ASPECTS PERSONNELS DU RÔLE DES CADRES DIRIGEANTS

Le niveau personnel du rôle des cadres dirigeants fait référence aux interventions spéciales qui ont permis aux cadres dirigeants de mobiliser et de soutenir le changement organisationnel visant le développement de l'implication participative des contremaîtres. Comme nous l'avons mentionné dans la section consacrée au rôle personnel, cette mobilisation s'effectue à travers les actions et qualités personnelles des cadres dirigeants. Selon la littérature, il est possible de définir le rôle personnel selon trois dimensions lesquelles sont caractérisées par des actions concrètes. Nous allons présenter les actions ou les interventions des cadres dirigeants de l'entreprise Y à partir de ces trois dimensions.

Développement d'une vision partagée du changement

Selon notre analyse des propos des cadres dirigeants les actions suivantes visaient le développement d'une vision partagée du changement :

- Dans la 1^{ère} période, on constate qu'il y a absence d'une vision partagée de changement, et un manque d'implication des cadres dirigeants dans le développement d'une vision claire en matière de prévention. L'approche privilégiée est plutôt une approche de structuration que d'implication personnelle.

La direction, vue la nécessité de restructurer le comité paritaire et de redéfinir son mandat se sert de la crédibilité de l'Association Sectorielle pour convaincre les représentants syndicaux de la nécessité du changement, et ceci dans l'espoir d'un déblocage politique. L'association Sectorielle a servi d'intermédiaire stratégique pour amener le changement. Les cadres dirigeants ne se sont pas impliqués personnellement pour partager la vision du changement avec les partenaires syndicaux; ils ont plutôt fait passer le message par l'entremise de l'Association paritaire.

- Dans la 2^e période, cette dimension est accentuée; on remarque une volonté des cadres dirigeants de partager une certaine vision du changement explicitée lors d'une rencontre de deux jours avec le comité SST. C'est par des rencontres avec l'équipe des contremaîtres que les cadres dirigeants partagent la nouvelle philosophie qu'ils comptent adopter en matière de santé-sécurité du travail, et leur vision de l'avenir. On discute avec les contremaîtres, et on cherche leur appui dans la réalisation du changement. Les cadres dirigeants trouvaient nécessaire d'impliquer les contremaîtres dans la définition de leur rôle en matière de prévention.

De plus, dans cette période les cadres dirigeants manifestent davantage leur engagement personnel: d'abord en tenant compte de leurs idées dans les différents projets du comité de SST, en ayant des contacts personnels avec les contremaîtres et en adoptant une approche de consultation. Ces manifestations ou actions sont une démonstration personnelle de partage de la vision du changement. Les cadres dirigeants favorisent l'échange informel auprès des contremaîtres et les contacts personnalisés.

Détermination du changement désiré sous forme de croyances et de valeurs

Les interventions qui ont contribué à transformer les valeurs et les croyances individuelles des contremaîtres sont les suivantes :

- Il faut préciser qu'il y a absence de cette dimension dans la 1^{ère} période

car l'approche utilisée visait essentiellement la transformation des relations au sein du comité de santé-sécurité du travail de l'entreprise. Dans cette période c'est plutôt les membres du comité qui essayait de convaincre les cadres dirigeants de la nécessité de leur engagement en matière de changement.

- Par contre, au cours de la 2^e il y a eu renforcement de cette dimension parce que les cadres dirigeants convaincus de la nécessité du changement ont misé sur l'échange et l'implication des contremaîtres dans le processus de détermination du changement. Par les rencontres, les cadres dirigeants ont essayé de transformer les valeurs et les croyances des contremaîtres face à leur rôle en matière de SST.

- Durant cette période on a misé davantage sur la dynamique organisationnelle informelle à travers les contacts personnels quotidiens: les dirigeants prennent davantage le temps de rencontrer sur une base individuelle les contremaîtres. Dans cette période, on constate une plus grande volonté des cadres dirigeants de démontrer leur appui dans le but d'influencer les valeurs et les croyances des contremaîtres, et ce dans le but de créer un climat propice au changement.

Traduction des nouvelles valeurs/croyances sous forme de comportements concrets

Les interventions traduisant les valeurs et les croyances en comportements concrets sont les suivantes :

- La littérature précise que les cadres dirigeants doivent être en mesure d'exprimer les nouvelles valeurs en termes d'actions et de responsabilités individuelles. Dans la 1^{ère} période, l'indicateur démontrant cette traduction est surtout la rencontre en retraite fermée que les cadres dirigeants ont eu avec le comité de SST. Au bout de cette retraite, les cadres dirigeants ont pris des engagements quant à leur appui actif et leur leadership dans le dossier santé-sécurité du travail. Ils acceptaient d'assumer un rôle concret dans ce dossier.

D'ailleurs le fait que l'on retire les deux directeurs des activités du comité de SST démontrait le désir des cadres dirigeants d'améliorer les relations au sein

du comité, et de développer une concertation en matière de SST. Malgré ces efforts, cette dimension demeure faible dans la 1^{ère} période.

- Dans la 2^e période, on peut dire qu'il y a eu un renforcement de cette dimension car les cadres dirigeants ont tenté d'aller chercher l'appui de toute l'équipe des contremaîtres par des rencontres. Indirectement, les cadres dirigeants en impliquant tous les contremaîtres dans la détermination de la philosophie et de leur rôle, s'assuraient l'appui de leaders en matière de santé-sécurité. De plus, les cadres dirigeants ont démontré leur appui aux contremaîtres en allant les consulter en matière de santé-sécurité (ex: en demandant leur approbation du programme officiel), en les impliquant dans la détermination des objectifs généraux de SST, en les félicitant occasionnellement de leurs initiatives ou comportements exemplaires.

Les cadres dirigeants de l'entreprise Y se sont impliqués de façon personnelle dans l'implantation du changement désiré (surtout dans la 2^e). Mais comme on peut le constater les interventions ne se sont pas limitées à cette dimension. Nous allons voir que les cadres dirigeants ont aussi joué un rôle décisionnel dans le changement.

4.4.3 LES ASPECTS DÉCISIONNELS DU RÔLE DES CADRES DIRIGEANTS

Lors de l'introduction d'un changement organisationnel, les cadres dirigeants ne s'impliquent pas seulement de façon personnelle: ils peuvent aussi créer et gérer un environnement ou des conditions qui favorisent l'accomplissement de ce changement. Les cadres dirigeants peuvent mettre en place des mécanismes et des structures organisationnels pour appuyer le changement désiré; ils peuvent aussi jouer un rôle décisionnel.

Nous allons présenter les décisions prises par les cadres dirigeants de l'entreprise Y pour structurer le changement, contrôler le changement ou renforcer le changement.

Décisions pour structurer le changement

Pour structurer le changement, les cadres dirigeants doivent établir et créer des structures et des programmes qui clarifient le comportement désiré. Les cadres dirigeants ont pris des décisions en ce sens au cours du processus de changement.

Les décisions structurantes du changement au cours du processus de changement sont les suivantes :

- Dans la 1^{ère} période, les cadres dirigeants ont pris très peu de décisions pour structurer le changement, mise à part le recours à l'Association Sectorielle pour favoriser la restructuration du comité.

Il existait déjà à cette époque des ressources et des outils en matière de prévention, et les contremaîtres avaient reçu depuis plusieurs années de la formation en cette matière. Par contre, on peut considérer que la décision de réaligner et de modifier la composition du comité paritaire de SST est une décision importante au cours de cette période. Cette décision avait pour but de ramener le comité SST à son rôle de formateur et d'informateur, et d'harmoniser ses relations internes. En ce sens, ceci est une décision importante pour structurer le changement car c'est par cette structure qu'on parviendrait à influencer les comportements des contremaîtres.

- Dans la 2^e période les décisions structurantes du changement sont les suivantes :

- Création d'un programme formel de santé-sécurité du travail: ce programme est le résultat de toutes les rencontres qui eurent lieu entre la direction, le comité de SST et les contremaîtres. Ce programme définit de façon concrète le rôle de tous les intervenants en matière de santé-sécurité du travail y compris la prévention.

- Maintien et intensification des ressources/d'outils rattachés à la SST: les cadres dirigeants ont maintenu toutes les ressources et les outils qui existaient en matière de SST pour aider les contremaîtres à assumer leurs responsabilités et en ont ajouté de nouveaux. Ils ont développé des formulaires et une procédure pour

accélérer le suivi des demandes par le service d'entretien. De plus, les cadres dirigeants sont résolus à mettre à la disposition des contremaîtres toute l'information et la formation exigées dans le futur par les contremaîtres.

Avant de décrire les décisions qui ont été prises pour contrôler le changement, il faut préciser que des outils pour aider les contremaîtres à effectuer leurs tâches en matière de prévention(ex: grilles, statistiques, formulaires) existaient dès la première période du changement.

Décisions pour contrôler le changement

Pour contrôler le changement, les cadres dirigeants doivent créer des «systèmes» et des processus pour mesurer et évaluer les comportements et les résultats. Au cours de la 1^{ère} période, aucune décision n'a été prise dans ce sens.

Par contre au cours de la 2^e période, il y a eu activation de l'évaluation de rendement, et le directeur de production a cru bon de modifier celle-ci pour la rendre plus adaptée aux niveaux de risques présents dans chaque département. Cette évaluation existait depuis plusieurs années, et avait contribué à la sensibilisation des contremaîtres en général sur les questions de santé-sécurité du travail. De plus, celle-ci constitue un mécanisme de feedback fondamental en matière de santé-sécurité du travail dans l'entreprise.

Décisions pour renforcer le changement

Pour renforcer le changement ou maintenir les comportements désirés les cadres dirigeants doivent mettre en place des systèmes de récompenses. Ces récompenses peuvent être de nature monétaire ou non-monétaire.

Au cours de la 2^e période des interventions ont été réalisés dans ce sens: les cadres dirigeants ont publicisé les remboursements reçus de la CSST(affichage du chèque), ils ont félicité les contremaîtres de façon informelle pour les bons comportements, ils ont encouragé davantage les contremaîtres dans le quotidien. Considérant que ces interventions ou démonstrations n'étaient pas suffisantes pour

motiver et maintenir les bons comportements, les cadres dirigeants ont décidé d'introduire un système de récompenses (Août 1992) personnalisé ou basé sur les goûts individuels, et relié à plusieurs éléments y compris la santé-sécurité du travail.

Les cadres dirigeants comptent quand même renforcer le changement en continuant d'encourager les contremaîtres dans le quotidien.

Suite à la description des aspects personnels et des aspects décisionnels du rôle des cadres dirigeants, il nous est maintenant possible de distinguer la stratégie adoptée au cours du changement organisationnel visant le développement de l'implication participative chez les contremaîtres.

4. 4. 4 CLASSEMENT DU RÔLE DES DIRIGEANTS SELON LA TYPOLOGIE

Lorsqu'on analyse les aspects du rôle des cadres dirigeants, on se rend compte qu'il y a eu une évolution de la stratégie adoptée par les cadres dirigeants au cours des deux périodes du changement.

Au début de la 1^{ère} période, on constate une faiblesse tant au niveau des aspects personnels que décisionnels du rôle des cadres dirigeants: on peut considérer que la stratégie adoptée à ce moment est une stratégie dite de retrait. Cependant, le fait que les cadres dirigeants acceptent de restructurer le comité de santé-sécurité du travail contribue à accentuer les aspects décisionnels du rôle des cadres dirigeants. En ce sens, on peut dire que la stratégie de la 1^{ère} période est une stratégie plutôt timide de **structuration**: i.e. que les cadres dirigeants misent davantage sur des décisions structurantes du changement plutôt que sur un engagement personnel. En somme, les cadres dirigeants ont cherché à régler le problème de pouvoir par une approche structurelle. Ils n'ont pas privilégié une approche personnelle pour convaincre les parties du changement; d'ailleurs la tendance majoritaire était de penser que ce n'était pas leur rôle en tant que cadres dirigeants. Cependant, à la fin de la première période on assiste à une volonté des cadres dirigeants de s'engager en matière de santé-sécurité du travail,

et de jouer un rôle plus visible dans ce dossier.

Suite aux recommandations de l'Association Sectorielle et aux pressions venant des membres du comité paritaire, les cadres dirigeants tentent d'améliorer la dimension personnelle de leur rôle au cours de la 2^e période. Ils ont misé avant tout sur la transformation des individus et une certaine transformation de l'organisation formelle. C'est dans cette période que les cadres dirigeants ont consacré leur énergie sur le développement d'une vision partagée du changement; qu'ils ont travaillé à la transformation des valeurs et des croyances des contremaîtres; qu'ils ont tenté d'aller chercher l'appui de leaders au sein de l'équipe des contremaîtres. Comme nous l'avons mentionné, les cadres dirigeants ont également pris des décisions pour structurer, contrôler et renforcer le changement.

On réalise que la 2^e période est caractérisée davantage par une stratégie intégrée i.e. qu'il semble que les cadres dirigeants tentent de rétablir un équilibre entre leur engagement personnel et décisionnel. On ne peut affirmer que cette stratégie est totalement intégrée mais qu'on tente d'atteindre cette situation. Les dimensions personnelles et décisionnelles ne sont pas très développées mais il y a présence d'éléments de ces deux dimensions.

Dans la 2^e période, la stratégie semble plus complète dans la mesure où on travaille à transformer plusieurs composantes de l'organisation simultanément (individus, organisation formelle et informelle). Par contre, on n'a pas encore tenté de transformer la tâche générale des contremaîtres pour leur permettre de faire davantage d'activités de prévention.

Les cadres dirigeants nous mentionnaient que tout changement organisationnel implique une transformation culturelle de l'entreprise mais ce changement n'est pas possible si on ne met pas en place des structures pour favoriser le changement.

On voit qu'il y a eu une évolution de la stratégie adoptée pour favoriser le développement de l'implication participative chez les contremaîtres de l'entreprise Y. Par contre, les cadres dirigeants sont maintenant conscients que même si l'entreprise est efficace en matière de santé-sécurité (i.e. taux d'accidents faible),

il faut travailler de façon continuelle à la création d'un environnement qui favorise le développement et le maintien des comportements désirés en matière de prévention.

CHAPITRE V

CHAPITRE V

TROISIÈME ÉTUDE DE CAS

5. 1 PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE 1988-1992

La troisième organisation qui fût observée en 1988 et 1992 dans le cadre de cette étude de cas est une compagnie qui évolue dans le secteur alimentaire depuis plusieurs années et qui compte quatre usines à travers le Canada. Son siège social est situé en Ontario. L'usine retenue pour cette étude et à laquelle nous référons comme l'entreprise Z est une usine majoritairement à capital-action public. Les opérations de l'entreprise Z, présentement situées dans la région montréalaise, ont débuté dans les années 70 '.

Sa main-d'oeuvre polyvalente se chiffre actuellement à 120 employés dont l'âge moyen de ceux travaillant en production est de 34 ans. Cette entreprise accuse un taux de roulement peu significatif et la productivité de son personnel ainsi que son volume de production se sont légèrement améliorés au cours des trois dernières années.

Le processus de fabrication a fait l'objet ces dernières années de modernisation et est maintenant hautement mécanisé. Il compte cinq départements rattachés à la production. Les activités de l'entreprise Z sont concentrées sur quatre produits alimentaires principaux qui sont expédiés à travers le Canada auprès de grandes chaînes importantes oeuvrant dans le domaine alimentaire et de la restauration.

La structure organisationnelle de cette entreprise compte trois paliers hiérarchiques soient le directeur d'usine, le directeur de production et les contremaîtres qui assurent la maîtrise du personnel de production travaillant sur trois quarts de travail. L'âge moyen des contremaîtres est de 33 ans et le nombre moyen d'années de scolarité à leur actif est de 12.5 années. La plupart des contremaîtres ont accédé à leur poste après avoir été ouvrier pour l'entreprise

sous cette étude. En 1988, les contremaîtres de production supervisaient en moyenne 17.5 employés; en 1992, le ratio moyen de supervision est de 10.5 employés. Leur charge de travail s'est maintenue au cours des quatre dernières années même s'il y a eu des changements au niveau de la machinerie.

Le personnel de production n'est pas syndiqué et les relations patronales-ouvrières sont bonnes et ne semblent pas causer de problèmes majeurs.

Au niveau de la santé-sécurité du travail, l'entreprise fait partie d'un secteur prioritaire tel que défini par la loi sur la santé et sécurité du travail en ce qui concerne l'établissement d'un programme de prévention. L'entreprise Z compte un comité de santé-sécurité du travail depuis quatre ans, et une responsable du dossier SST y travaille à temps partiel. Cette ouvrière assume le remplacement du Conseiller SST des établissements lors de son absence. Ce conseiller était le responsable du dossier SST en 1988. Vu sa nouvelle tâche auprès des établissements, il n'est plus en mesure de gérer seul le dossier SST pour l'entreprise Z. La responsable travaille 2 jours semaine à la gestion de la prévention, et est la personne attitrée aux différentes tâches reliées à ce dossier. Elle travaille en collaboration étroite avec le Conseiller SST de cette organisation.

Dans la prochaine partie, nous allons présenter l'évolution de l'implication participative des contremaîtres dans les différentes activités de prévention de 1988 à 1992.

5. 2 ÉVOLUTION DE L'IMPLICATION PARTICIPATIVE DES CONTREMAÎTRES EN PRÉVENTION DE 1988 À 1992

Tel que spécifié dans le premier chapitre de ce travail, l'implication participative des contremaîtres en prévention des accidents est définie à partir de deux dimensions soit la fréquence de la participation des contremaîtres aux activités de prévention comme l'inspection de sécurité des lieux du travail, l'enquête d'accidents, l'analyse sécuritaire des tâches, la formation en santé-sécurité au travail donnée aux nouveaux employés ainsi que par la participation

de leur personnel à ces activités de prévention. C'est sur ces activités que nous avons interrogé les contremaîtres de l'entreprise Z.

Pour évaluer l'évolution de l'implication participative nous avons effectué une analyse statistique à partir de deux critères de mesure nous servant à déterminer le degré d'implication du contremaître, et le style d'implication du contremaître (en l'occurrence le style participatif). Ces deux critères ont été définis dans les deux chapitres précédents (voir pages 37 et 84). C'est en combinant ces deux dimensions qu'il nous a été possible d'obtenir l'indice concernant le comportement d'implication participative.

Les données recueillies lors de l'administration des questionnaires en 1988 et 1992 auprès des contremaîtres de production de l'entreprise Z nous révèlent les résultats suivants concernant le comportement d'implication participative: en 1988, 50% des contremaîtres adoptaient le modèle participatif, et en 1992, 50% également des contremaîtres adoptent ce même modèle. À première vue, l'implication participative en prévention des contremaîtres semble donc être demeurée au même niveau au cours des quatre dernières années.

Cependant, une analyse plus détaillée des données de 1988 et 1992 sur les deux dimensions de l'implication participative et les différentes activités révèlent une évolution substantielle dans le comportement des contremaîtres.

Le tableau VI présente le degré d'implication des contremaîtres aux différentes activités de prévention retenues pour notre analyse. Ce tableau permet de comparer leur degré d'implication pour les années 1988 et 1992.

TABLEAU VI
Pourcentage des contremaîtres impliqués régulièrement dans
diverses activités de prévention

	1988	1992
	CONTREMAÎTRES	
ACTIVITÉS DE PRÉVENTION	PRODUCTION N= 4	PRODUCTION N= 4
Inspection des lieux de travail	50	75
Enquête d'accidents	25	50
Analyse sécuritaire des tâches	25	100
Formation en sécurité des nouveaux employés	25	25

Ce tableau- synthèse montre que le degré d'implication des contremaîtres de production a augmenté substantiellement au niveau des trois activités suivantes :l'inspection des lieux de travail, l'enquête d'accidents et l'analyse sécuritaire des tâches. Dans le cas de la formation des nouveaux employés il n'y a pas eu d'augmentation.

Comme nous l'avons indiqué dans la mesure de l'implication participative du contremaître, le style d'implication du contremaître doit être pris en considération. Pour ce faire, nous avons interrogé les contremaîtres sur la participation de leurs employés aux différentes activités de prévention. Le tableau VII présente les résultats obtenus pour la deuxième dimension.

TABLEAU VII**Perceptions des contremaîtres concernant la participation des employés à diverses activités de prévention en%**

	1988	1992
	CONTREMAÎTRES	
ACTIVITÉS DE PRÉVENTION	PRODUCTION N= 4	PRODUCTION N= 4
Inspection des lieux de travail	50	50
Enquête d'accidents	0	25
Analyse sécuritaire des tâches	25	25
Formation en sécurité des nouveaux employés	25	25

Le tableau VII nous permet de constater que la participation des employés de production ne s'est pratiquement pas modifiée au niveau des trois activités de prévention suivantes: l'inspection des lieux de travail, l'analyse sécuritaire des tâches et la formation en sécurité donnée aux nouveaux employés. Par contre dans le cas de l'enquête d'accidents, on constate une augmentation de la participation des employés.

Ces résultats nous révèlent donc que l'implication des contremaîtres prévention des accidents en 1988 était caractérisée d'une part par une participation variant de faible à moyenne dans les quatre activités pour les contremaîtres aussi bien que pour les travailleurs.

Lorsque comparés aux résultats de 1988, ceux de 1992 indiquent que l'implication participative des contremaîtres n'a pas augmenté, malgré une augmentation substantielle de la participation des contremaîtres dans les activités

de prévention. En fait, l'implication participative est demeurée stable parce que la participation des travailleurs n'a pratiquement pas augmenté sur les quatre activités de prévention considérées. Cependant, il faut rappeler que notre indice d'implication participative est déterminé à partir des quatre activités présentées dans les tableaux, de sorte que sur d'autres activités de prévention, la participation a pu se développer au cours des quatre dernières années, comme les données qualitatives recueillies dans cette entreprise tendent à le montrer.

En 1992, nous avons demandé aux contremaîtres de l'entreprise Z de nous décrire leur rôle actuel en matière de prévention. Ils nous ont fait part des éléments qui selon eux constituent leur rôle en matière de prévention des accidents. Nous allons présenter une synthèse de leurs propos.

En ce qui concerne leur rôle, la majorité des contremaîtres interviewés considèrent que leur action en matière de prévention est caractérisée par une approche plutôt quotidienne que formalisée. Selon eux, l'important en matière de prévention des accidents c'est d'en parler de façon constante, continue et spontanée. Un contremaître nous indique :

« Je considère que les activités de prévention comme l'inspection sécuritaire du milieu de travail n'est pas une activité qui doit être formalisée et accomplie une fois par semaine par exemple mais elle doit être plutôt être effectuée continuellement. »

Les contremaîtres rencontrés nous ont affirmé qu'ils considèrent leurs employés comme les premiers responsables de leur sécurité. Pour ces contremaîtres, il devient essentiel que leurs employés soient impliqués dans toutes décisions prises en matière de santé et de sécurité du travail: leur participation et leur collaboration favorise la réalisation des objectifs fixés annuellement.

Sur ce point, un contremaître nous soulignait qu'il consulte ses employés lors de la fixation des objectifs annuels et pour toutes décisions prises en matière de santé-sécurité du travail. Selon lui, le point de vue et l'expérience des employés aux différents postes ont une valeur inestimable lorsqu'il est temps d'effectuer des améliorations aux conditions de travail, ou à la machinerie. De plus, les contremaîtres rencontrés sont convaincus des effets bénéfiques d'une approche consultative et participative. Un contremaître expérimenté nous précise :

« Je base mon approche en santé-sécurité sur l'échange: je discute constamment avec mes employés, et je constate que lorsqu'on veut bien les écouter, ils sont tous disposés à parler. Ce n'est pas seulement à moi de prendre les décisions; nous sommes une équipe, et une équipe travaille ensemble à la réalisation de ses objectifs. »

Un autre contremaître ajoute :

« Une habileté essentielle à développer lorsqu'on est un superviseur c'est d'être un bon écouteur. »

Non seulement les contremaîtres s'impliquent de façon significative dans les quatre activités étudiées, mais la majorité des contremaîtres parlent de santé-sécurité du travail dans leurs réunions mensuelles de production. Finalement, ils considèrent que l'approche quotidienne a eu des effets significatifs sur la sensibilisation des employés à la prévention, et a contribué à améliorer la situation des accidents dans leurs départements.

Dans la prochaine partie, nous étudierons les éléments qui ont contribué au développement de ce type d'attitudes et de comportements des contremaîtres en matière de prévention.

5. 3 LA STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE DE DÉVELOPPEMENT DE L'IMPLICATION PARTICIPATIVE CHEZ LES CONTREMAÎTRES

Cette partie sera consacrée à la description du déroulement et de la mise en oeuvre de la stratégie de développement de l'implication participative chez les contremaîtres. Cette partie fera état des objectifs fixés en début de stratégie, des structures mises en place, des interventions effectuées et des rôles joués par les divers intervenants. En somme nous ferons état de tous les éléments qui ont contribué au changement.

5. 3. 1 OBJECTIFS VISÉS EN SANTÉ-SÉCURITÉ DU TRAVAIL

Le contexte global de la santé-sécurité du travail dans l'entreprise Z en 1988 était caractérisé par peu de structures formelles, lesquelles à l'époque ne visaient principalement l'administration des dossiers des bénéficiaires d'indemnités en santé-sécurité du travail et la compilation des statistiques d'accidents du travail. Bref, cette entreprise accusait un taux d'accidents et de gravité élevés, et était aux prises avec des problèmes majeurs reliés à ce dossier (ex: congédiements illégaux, dossiers en Cour). Cette situation témoignait du peu d'efforts investis dans la prévention des accidents de la part des membres de l'entreprises Z.

Les objectifs initiaux de la direction de l'entreprise Z en matière de santé-sécurité du travail qui composèrent le mandat donné au responsable du dossier santé-sécurité du travail (un superviseur de production) en 1988, furent de procéder à une gestion plus serrée de la prévention afin de réaliser une baisse des accidents du travail et par le fait même, une réduction des coûts associés à ces accidents du travail.

Face à ce mandat, le responsable santé-sécurité de cette époque communiqua à la haute direction la nécessité de créer un comité de santé-sécurité du travail pour l'aider à s'organiser dans ce domaine. À ce stade, la nécessité de la participation des contremaîtres et du personnel dans les activités de prévention n'avait pas été clairement identifiée dans les objectifs. Ce n'est que dans la deuxième année de l'existence du comité santé-sécurité du travail, que le responsable communiqua aux cadres dirigeants la nécessité de conscientiser les contremaîtres à la prévention des accidents par leur participation à certaines activités de prévention.

5.3.2 DÉROULEMENT ET MISE EN OEUVRE DE LA STRATÉGIE

En 1988, le dossier santé-sécurité du travail de l'entreprise Z avait les caractéristiques suivantes: un taux de fréquence d'accidents et de gravité² assez

² Le taux de gravité correspond au nombre de jours perdus par 100 travailleurs

élevés(11.8 et 93.9 respectivement), quelques dossiers en Cour, des congédiements illégaux reliés à des absences pour accidents du travail, et un taux d'absentéisme élevé dû à des accidents frauduleux. L'entreprise Z était au prise avec de nombreux abus en matière d'accidents du travail. Le dossier santé-sécurité du travail constituait des coûts directs et indirects importants. Cette situation reflétait un certain laxisme de l'entreprise Z dans la gestion des accidents du travail. Le directeur de production s'occupait à cette époque de la gestion du personnel et de la gestion du dossier santé-sécurité, en plus de la gestion des opérations. Cette charge de travail faisait en sorte que le dossier SST était souvent délaissé. Face à cette surcharge et dans le but de diminuer les coûts associés aux accidents du travail, la direction décida de mandater un superviseur de production à la gestion du dossier personnel et du dossier SST. Au début, la tâche du superviseur (responsable mandaté) ne fût pas des plus facile car il n'existait presque rien en matière de santé-sécurité du travail que ce soit au niveau des structures ou des ressources dans ce domaine. Le dossier était rudimentaire et se limitait en grande partie à l'administration des dossiers des bénéficiaires d'indemnités en santé-sécurité. Il y existait quelques procédures écrites en matière de sécurité et des formulaires de rapport d'accidents mais ceux-ci n'étaient pas très développés.

Face à ce défi, le responsable nouvellement mandaté demanda aux cadres dirigeants la création d'un comité santé-sécurité du travail pour l'aider dans son mandat. Les cadres dirigeants permirent la création de ce comité de support même si selon la loi SST, l'entreprise Z n'avait pas l'obligation d'avoir cette structure. La création du comité de santé-sécurité démontrait un souci grandissant des cadres dirigeants d'adopter l'approche favorisée dans la loi, et de diminuer les coûts reliés aux accidents.

La première année du Comité SST ne fût pas facile: d'abord la majorité des membres du comité connaissaient plus ou moins le cadre législatif en SST, et n'avaient pas d'idée sur le rôle d'une telle structure dans une entreprise. Il était donc difficile d'avoir un consensus lors des différentes réunions vu cette méconnaissance: on parlait beaucoup mais très peu de décisions étaient prises.

Les représentants des employés trouvaient que les améliorations ou modifications demandées tardaient au niveau de la direction. Selon le responsable de l'époque, les représentants des employés ne tenaient pas compte des considérations budgétaires lorsqu'ils faisaient des demandes. Les représentants de la direction (contremaîtres nommés) ne prenaient pas le temps de discuter avec les employés, ils agissaient davantage en terme de figure autoritaire au sein du comité. Les réunions du comité se déroulaient souvent en terme d'opposition plutôt qu'en terme de collaboration. Dans le but de faire comprendre aux employés les contraintes auxquelles devaient faire face la direction lorsqu'ils demandaient des améliorations ou modifications en SST, le comité demanda aux employés de se former des équipes et de réaliser un projet de modification qui leur tenaient à coeur. Par cette activité, le comité voulait faire réaliser aux employés la planification que nécessitait un projet de modification, et les différentes contraintes reliées à ce projet (Ex: contrainte budgétaire). Chaque équipe devait présenter de façon officielle leur projet au comité et aux membres de la direction, et la direction s'était engagée à réaliser tous les projets dans des délais raisonnables. Dix-huit (18) projets ont été présentés, et certaines équipes avaient consacré plus de trois mois à leur conception. Cette activité avait comme objectif indirect de rapprocher les membres du comité, et de favoriser le travail d'équipe.

Pendant cette même période, le comité a formé une équipe de secouristes et une équipe de préventionnistes d'incendie. Les différents employés sur ces équipes ont suivi des cours de premiers soins et de prévention des incendies. Ces décisions ont été appuyées par la direction et la formation a été donnée aux frais de l'entreprise Z.

Pendant la première année de son existence, le comité SST a travaillé très fort, il a organisé quelques activités de participation et avait entrepris de faire certaines activités de prévention dans l'usine comme par exemple les enquêtes d'accidents, les inspections des lieux du travail. Même si le comité avait organisé ces activités, les relations entre les membres n'était pas ce que le responsable avait espéré; le consensus était difficile à atteindre à cause des différences hiérarchiques. À cette époque, la direction n'étant pas convaincu de la rentabilité

d'investir dans le domaine de la santé-sécurité bloquait plusieurs projets. Cette façon de penser faisait en sorte que le comité n'avait pas l'appui souhaité des superviseurs et des employés. Certains membres du comité avaient une sensation de débordement et démissionnèrent.

Le responsable convaincu de la nécessité et des bénéfices apportés par le comité de SST, décida de rencontrer les cadres dirigeants pour les convaincre que leur investissement en matière de santé-sécurité aurait des répercussions positives sur les relations de travail, la productivité, le taux d'absentéisme et diminueraient les coûts de façon significative.

À partir de 1989, le coordonnateur travailla à la réorganisation du comité de SST et remplaça les membres qui avaient démissionné. Cette réorganisation visait à favoriser davantage le travail d'équipe et à éliminer les «barrières » hiérarchiques.

Comme deuxième objectif le coordonnateur s'était fixé d'impliquer tous les niveaux hiérarchiques en matière de santé-sécurité; i. e. de viser une implication de la direction, de l'ingénierie, des superviseurs et des employés. Dans un premier temps, le comité devait convaincre les cadres dirigeants de l'importance de leur implication en matière de SST, de leur rôle de leader et de promoteur auprès des cadres de premier niveau. Il était nécessaire que la direction comprenne les conséquences des accidents du travail sur les autres facteurs de l'organisation tels que les relations de travail, la productivité, etc. Pour le comité, il était important que les cadres dirigeants transmettent une philosophie de participation en matière de prévention. Les superviseurs ne voyant pas que la direction attachait une importance à la santé-sécurité du travail, ne s'impliquaient pas beaucoup même si le responsable du dossier était un des leurs. Par conséquent, le comité jouait à la police et adoptait une approche directive auprès de ceux-ci. Dans cette même optique, le coordonnateur rencontra de façon informelle les contremaîtres et leur communiqua quelles étaient ses préoccupations par rapport à la situation en SST. Bref, il partagea avec eux une partie du diagnostic qu'il avait posé et partagé avec la haute direction. Il précisa que le comité s'attendait que les contremaîtres effectuent certaines activités en matière de prévention comme l'enquête

d'accidents et l'inspection des lieux. De plus, on leur demandait de discuter de SST avec leurs employés lors des réunions départementales.

La tendance majoritaire des contremaîtres à ces demandes s'avéra négative; les contremaîtres considéraient qu'ils avaient amplement de responsabilités et n'étaient pas en faveur de ces tâches supplémentaires. D'après un contremaître rencontré, il y a eu résistance au changement provenant des contremaîtres et résultant des directives du coordonnateur en SST concernant les activités à effectuer, et cette résistance aurait été le résultat d'un manque de directives claires provenant de la direction en matière de santé-sécurité du travail. Les contremaîtres ne percevaient pas de la part de leurs supérieurs que la santé-sécurité du travail était devenue une priorité organisationnelle. Il est à noter qu'à ce moment les activités de prévention n'étaient pas une dimension visée par l'évaluation de rendement ou faisant partie de la description de la tâche des contremaîtres. Dans les réunions de gestionnaires, on discutait de coûts d'opérations, de qualité et de quantité de production, de délais de production et d'expédition. Les superviseurs avaient la nette impression que le comité leur imposait cette tâche.

Le comité rencontra à plusieurs reprises l'équipe des contremaîtres dans le but de les sensibiliser comme il l'avait fait avec la direction: en leur expliquant les statistiques d'accidents par département, en leur montrant les coûts engendrés par ces accidents et en leur faisant comprendre que les activités de prévention pouvaient s'effectuer de façon quotidienne sans nécessiter du temps supplémentaire. Suite à ces rencontres, il semble que certains contremaîtres résistaient encore au changement. C'est à ce moment que le comité demanda un appui formel du directeur de production pour transmettre le changement attendu lors des réunions hebdomadaires. Le directeur commença à introduire ce sujet aux réunions et à partager avec les contremaîtres ses attentes à leur égard en matière de SST. À ce moment, il y avait une ouverture de la part de la direction en matière de SST, et le directeur de production était prêt à inclure la SST dans la tâche de ces gestionnaires de premier niveau.

Par la suite, une formation fût donnée à l'équipe des contremaîtres par une

firme externe de gestion. Cette formation n'était pas spécifique au domaine de la SST mais elle avait comme but de développer chez les superviseurs une méthode de gestion plus efficace et plus participative. Lors de cette formation, les experts ont fait comprendre aux contremaîtres qu'une gestion efficace touchait cinq éléments principaux soient: la qualité du produit, la quantité de production, les coûts de production, les délais de production et d'expédition, et la santé-sécurité du travail. Ainsi pour devenir un gestionnaire efficace, les contremaîtres devaient se soucier de ces éléments et devaient chercher à impliquer au maximum les employés dans la prise de décisions. La formation reçue venait confirmer que la santé-sécurité du travail faisait partie de la tâche quotidienne des contremaîtres, de leur gestion quotidienne. Les contremaîtres ont en majorité bien réagi au contenu de cette formation. Selon un contremaître interviewé, cette formation a permis aux contremaîtres d'avoir une meilleure compréhension de leur rôle de gestionnaire et de celui qu'il devait assumer en matière de santé-sécurité du travail. Un autre contremaître ajoute: « *La formation donnée par la firme externe nous a fait comprendre que nous devons prendre en considération la SST au même titre que la production; qu'il fallait gérer tous ces éléments pour avoir une organisation efficace et performante sur le marché.* »

Pour faire suite à ce que les contremaîtres avaient appris dans le cadre de cette formation, le directeur de production a décidé d'introduire la SST dans l'évaluation de rendement et dans la description de tâches des contremaîtres. Dans le cas de la description de tâches rien de spécifique en termes d'activités de prévention n'a été ajouté mais la description précise que la SST est une des responsabilités des contremaîtres. Dans le cas de l'évaluation de rendement la santé-sécurité représente 20% de l'évaluation totale. Le directeur de production nous affirmait que cette dimension n'était pas aussi importante que la production mais qu'il avait des attentes spécifiques à l'égard des contremaîtres en cette matière. Annuellement, il vérifiait l'évolution des différents dossiers qu'il leur avait confiés. Pour le coordonnateur cette initiative était bonne car il avait dit aux cadres dirigeants qu'ils devaient donner une importance concrète à la SST. Avec l'évaluation de rendement, il lui serait plus facile de convaincre des superviseurs

de leur rôle en matière de SST. Les premières réactions des contremaîtres face à cette nouvelle évaluation n'était pas ce que le directeur de production et le coordonnateur avaient espéré. Au lieu d'encourager les contremaîtres à s'impliquer davantage en matière de prévention, certains contremaîtres résistaient. Un contremaître nous affirmait à ce sujet: « *Moi et certains de mes collègues étions en désaccord avec ce type d'évaluation parce que l'approche s'avérait directive; on nous imposait une tâche sans même nous demander notre avis.* » Malgré une volonté de certains contremaîtres de s'impliquer en matière de SST, le comité SST continuait d'adopter une approche directive avec ceux-ci: le comité effectuait les inspections dans les départements et remettait la liste de modifications à apporter aux contremaîtres. La responsable actuelle du dossier SST, et, membre active du comité depuis quatre ans nous disait à ce sujet: « *À cette époque, le comité bombardait les contremaîtres d'ordres; on leur disait quoi faire et on fixait les objectifs à atteindre. On leur disait, voici les problèmes dans ton département et voici comment tu dois les régler.* »

Malgré les efforts du comité de donner plus d'informations aux contremaîtres en matière de SST par l'entremise du journal d'usine, par la création de rapports statistiques simplifiés et par la diffusion de films sur les heures de travail, l'implication des contremaîtres était faible. De plus, les résultats au niveau du taux d'accidents et du taux gravité ne s'étaient pas modifiés de façon considérable: en 1988 le taux d'accidents était de 11.8, en 1989 il était passé à 10.4; le taux de gravité était passé à 80.4 en 1989 comparativement à 93.9 en 1988.

Face à cette résistance, le comité santé-sécurité se rencontra dans le but de voir ce qui pouvait être fait pour remédier à cette situation. Les membres se rendirent compte que l'approche directive auprès des contremaîtres provoquait une résistance au changement. Le comité entrepris de faire participer de façon plus concrète les contremaîtres aux activités de santé-sécurité du travail, et d'inverser le processus en demandant aux contremaîtres d'identifier leurs problèmes et de les amener au comité. De plus, le comité a commencé à inviter les contremaîtres à ses sessions de travail. La responsable actuelle du dossier SST

nous indiquait: « *nous avons réalisé que les superviseurs étaient des intervenants-clés en matière de SST parce que ce sont eux qui interviennent auprès des employés dans le quotidien et ce sont eux qui connaissent la situation dans leur département.* » Le comité s'est rendu compte que parmi les personnes-clés qui vont incarner et réaliser le changement vient le personnel d'encadrement de premier niveau. C'est leur habileté à identifier les problèmes quotidiens, à motiver et justifier les projets qui ferait la différence entre le plein succès et le succès mitigé du changement. À partir de 1990, le comité jouait un rôle d'aide et de générateur d'informations et d'idées mais sans toutefois imposer ces idées. Les membres du comité effectuent encore les inspections des lieux du travail (à tous les trois mois), mais aujourd'hui les contremaîtres y participent de façon volontaire. La majorité a bien accepté cette approche plus consultative; pour la majorité des contremaîtres rencontrés, il était grand temps que le comité les implique en matière de SST car c'étaient eux qui vivaient avec les problèmes. Un contremaître interviewé ajoute: « *Nous on recherchait une aide, on voulait des personnes-ressources compétentes qui pouvaient nous suggérer des solutions.* » Pour ce contremaître, le comité doit jouer un rôle de motivateur, il doit être un catalyseur en matière de prévention.

De plus, c'est à partir de 1990 que le comité a décidé d'organiser des activités de motivation et de diffuser de façon constante de l'information comme:

- diffusion des minutes du comité;
- diffusion des réalisations départementales dans le journal d'usine :
- affichage d'information au babillard de l'usine (jours perdus, photos de personnes ayant un comportement très sécuritaire ...);
- organisation d'un jeu « QUIZ » santé-sécurité du travail;
- organisation d'une semaine santé-sécurité annuelle.

L'adoption d'une approche consultative et l'organisation de premières activités de motivation ont contribué non seulement à sensibiliser les contremaîtres mais aussi à modifier leurs comportements et attitudes. La responsable nous précisait que le comité essayait d'organiser des activités basées sur la simplicité et sur l'humour: « *de cette manière les gens apprenaient tout en s'amusant* ». Les contremaîtres ont commencé à parler de santé-sécurité avec leurs

employés dans les réunions mensuelles de département. Les contremaîtres rencontrés en entrevue nous affirmaient que l'information distribuée par le comité et l'expérience du Quiz, les avaient stimulés à être à l'affût des sources potentiels d'accidents dans leur département.

À la fin de 1990, les efforts du comité ont été bénéfiques car les taux d'accidents et de gravité ont diminué (le taux d'accidents est passé à 8.6, et le taux gravité à 44.16). De plus, le comité a reçu un prix d'excellence de la compagnie pour le comité SST le plus actif de ses établissements. Étant donné que le comité reliait son succès à tous les membres de l'usine, les membres décidèrent de photographier chaque équipe de travail avec le trophée. Ces photos ont été affichées sur le babillard de l'usine.

Le directeur conscient du rôle important des contremaîtres dans la motivation et la réalisation du changement auprès des employés, et voyant les effets de l'approche consultative sur l'implication de ceux-ci en matière de SST, modifia son processus d'évaluation de rendement en évaluant les contremaîtres sur des objectifs qu'ils se fixeraient en début d'année. Cette approche encore à l'usage est grandement appréciée par les superviseurs car ils sont évalués sur les objectifs qu'ils déterminent avec la collaboration des employés sous leur supervision.

En 1991, les activités de motivation et d'information se sont accentuées. Le comité a organisé un Quiz Jeopardy SST et la direction a organisé une fête annuelle SST («BBQ»), en plus de maintenir la diffusion de films et l'organisation d'une semaine SST. Le but de la fête annuelle est de faire une synthèse des activités réalisées en matière de santé-sécurité du travail durant l'année et de souligner les comportements et les attitudes exemplaires dans ce domaine. Selon le directeur de production les hauts faits personnels, les initiatives novatrices et les comportements dignes de mention en matière de SST méritent non seulement d'être signalés mais également appréciés et reconnus.

De plus, pour impliquer davantage les employés en matière de SST, on a créé une équipe de représentants SST. Le rôle des représentants est d'initier des projets de collaboration avec le comité SST, de relever les incidents dans leur

département, d'aider les contremaîtres à l'identification des risques potentiels d'accidents et de trouver des solutions. À chaque semaine, le représentant du département rencontre son contremaître pour discuter avec lui des problèmes qu'il a identifiés et des solutions qu'il suggère. Le conseiller aux établissements nous disait que le comité avait décidé de former une équipe de représentants dans le but d'unir les efforts et les connaissances de tous les niveaux hiérarchiques de l'usine à la recherche de solutions en matière de SST. La responsable nous indiquait que la présence des représentants permet de faire beaucoup plus de prévention qu'auparavant. Ces représentants amènent une information précieuse aux contremaîtres et au comité.

Les contremaîtres réagissent de façon favorable aux représentants SST. Pour les contremaîtres rencontrés lors de notre visite, les représentants leur apportent une aide énorme et facilitent leurs interventions auprès des autres employés.

Finalement pour améliorer le suivi des demandes et des réalisations en SST dans les départements, le comité avec la collaboration étroite du directeur de production et des contremaîtres a élaboré un programme de prévention. Ce programme se veut d'abord un outil d'information et de contrôle. Il comprend un plan d'action pour l'année (i.e. objectifs visés, description des actions à entreprendre et des échéances), un rapport complet des statistiques par département de l'année, un registre des postes avec les risques reliés à chacun des postes décrits. Ce programme permet en début d'année d'aller chercher les budgets nécessaires à certaines réalisations et de faire en fin d'année une synthèse et une évaluation des réalisations.

En 1992, les différentes activités ont été maintenues: le comité a continué d'informer les contremaîtres, de les appuyer dans leurs différents projets. On a également organisé le Quiz et la fête annuelle. Le journal d'usine a été diffusé de façon continue et certains contremaîtres ont même rédigé des articles pour souligner le travail de leurs employés en matière de prévention. Le comité a élaboré avec le directeur de production un formulaire actualisé de rapport d'enquête d'accident et de premiers soins et une méthode écrite pour compléter

celui-ci.

Le directeur de production a continué de démontrer son appui au comité et aux contremaîtres en participant à toutes les activités en SST et en maintenant un contact régulier avec les superviseurs et les employés. Il continue de faire une évaluation annuelle de rendement de chaque contremaître et la partage avec le contremaître concerné. Il mentionne que le feedback en matière d'implication en prévention est d'une importance significative pour maintenir les bonnes relations avec ses superviseurs. De plus, le directeur de production avoue se promener régulièrement dans l'usine et discuter avec ses employés de façon amicale et spontanée. Il lui arrive même de travailler un moment avec les employés sur la production.

Selon le conseiller aux établissements, l'entreprise Z se différencie des autres usines de la compagnie par son esprit d'équipe et de collaboration: tous les membres s'impliquent et échangent en matière de santé-sécurité du travail. De plus, le fait d'amener, d'organiser des activités de motivation et de reconnaissance et le fait que le directeur de production s'implique dans ces activités et dans les activités de tous les jours a permis à l'entreprise Z d'avoir aujourd'hui de bons résultats en matière de SST. D'ailleurs le taux de fréquence d'accidents et le taux de gravité était à zéro en décembre 1992. L'objectif de 1991 avait été atteint. La majorité des projets fixés par les départements avaient été réalisés.

Lorsque rencontrés à la fin de 1992, la personne responsable du dossier et le conseiller étaient très confiants que l'entreprise Z conserverait ce niveau en 1993. Par contre, on vise une plus forte implication des contremaîtres à certaines activités de prévention comme l'enquête d'accidents et la formation des nouveaux employés, et une responsabilisation accrue des employés de la base.

5. 3. 3 ANALYSE DE LA STRATÉGIE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Tel qu'expliqué dans le premier chapitre de ce travail, on peut, à partir du modèle de congruence de Nadler classer les interventions caractérisant une

stratégie selon qu'elles visent les individus (en l'occurrence les contremaîtres) et leur tâche, l'organisation formelle et l'organisation informelle. De plus, ces interventions sont effectuées dans le but de régler ou d'atténuer certains problèmes qui peuvent survenir dans un processus de changement organisationnel. Nous avons identifié trois problèmes majeurs qui peuvent survenir dans le troisième chapitre (voir page 59). Nous verrons que la stratégie adoptée répondra soit à un problème de résistance (interventions visant les contremaîtres), un problème de contrôle organisationnel (interventions visant l'organisation formelle), ou un problème de pouvoir (interventions visant l'organisation informelle).

Dans cette optique, et pour faciliter l'analyse de la stratégie de changement, nous avons scindé en deux grandes périodes le changement organisationnel visant le développement de l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention soit: période de 1988 à la fin 1989, et période de 1990 à 1992.

PÉRIODE DE 1988 À LA FIN DE 1989

D'après ce qui ressort des éléments descriptifs développés dans la section précédente, la première période est caractérisée par deux problèmes majeurs soient: un problème de contrôle organisationnel et un problème de résistance. La stratégie adoptée dans la première période vise surtout à répondre au problème de contrôle organisationnel dans le but de mettre en place des structures formelles qui correspondent le mieux aux objectifs visés en santé-sécurité du travail.

Comme nous l'avons expliqué dans le premier chapitre, les interventions visant à régler le problème de contrôle organisationnel ont comme objectif de gérer le changement afin de pallier à un manque possible de contrôle dans l'organisation. Dans la première période nous avons vu que ce problème est soulevé à partir du moment où ce n'est plus le directeur de production qui s'occupe du dossier santé-sécurité. Le transfert de responsable à un superviseur pose le problème de la structure de transition au changement. Cette structure sera

le comité de SST de concert avec le superviseur, mais cela va prendre un certain temps avant que cette structure fonctionne de façon stable et relativement efficace. La création de cette structure de transition a comme objectif principal d'amener les membres de l'organisation vers le changement désiré. Le comité de SST créé à la demande du nouveau responsable ne fonctionne pas de manière efficace au départ: d'abord les membres du comité ont très peu de connaissances en matière de santé-sécurité, et vu cette situation le consensus au sein de cette structure est difficile à atteindre. Cette difficulté a pour effet de restreindre le changement en termes de comportements et d'attitudes des membres de l'organisation et plus particulièrement des contremaîtres. Étant donné que la structure de transition n'est pas stable et que les directives des cadres dirigeants ne sont pas claires, les contremaîtres se rangent du côté de la direction et ne s'impliquent pas en matière de santé-sécurité du travail. Il fallait donc s'assurer que les membres du comité SST avaient la même vision. Il fallait assurer une certaine harmonie et une certaine stabilité au sein de la structure de transition si on voulait amener les contremaîtres à changer leurs attitudes et leurs comportements.

On voit que les premières activités initiées par le coordonnateur dans la première année d'existence du comité visaient la création d'un esprit de collaboration entre les divers niveaux hiérarchiques de l'organisation, et visaient plus spécifiquement à mobiliser les membres du comité SST dans l'atteinte d'un but commun. Cette stratégie est justifiée car le comité de SST était l'une des premières structures en matière de SST, et le coordonnateur devait s'assurer de développer un appui unifié des membres.

De plus, la théorie du changement précise que pour réaliser le changement, la structure de transition choisie doit avoir l'appui formel des cadres dirigeants; i. e que la direction doit appuyer toutes initiatives initiées par la structure de transition s'ils veulent que le changement se réalise. Le comité devait donc avoir l'appui de la direction dans sa démarche de changement et plus particulièrement du directeur de production car il était le cadre dirigeant le plus visible dans l'entreprise. Dans cette optique, le coordonnateur a rencontré les

cadres dirigeants pour partager avec eux son diagnostic de la situation et leur expliquer leur rôle dans la transmission d'une philosophie de changement. Pour le comité et le responsable du dossier SST, il était important que les cadres dirigeants transmettent la même vision du changement qu'eux; i.e. une philosophie de participation en matière de prévention. Suite à ces différentes interventions du responsable du dossier santé-sécurité du travail, les relations au sein du comité SST étaient davantage des relations de collaboration.

Comme on le mentionnait la première période a également été caractérisée par un problème de résistance des contremaîtres dont le changement souhaité impliquait de nouvelles tâches et de nouvelles responsabilités en matière de prévention. Face à ce problème, l'ensemble des acteurs du changement (responsable SST, comité SST et finalement le directeur de production) vont privilégier une approche plutôt structurelle et directive. Les acteurs ne tentent pas d'impliquer les contremaîtres dans la définition des orientations du changement et dans la détermination des objectifs à atteindre. Malgré la formation et l'information données aux contremaîtres, le comité SST continue de diriger les activités de prévention. L'introduction de la SST dans l'évaluation de rendement et dans la description de tâches effectuée par le directeur de production n'encouragent pas les contremaîtres à s'impliquer car ils considèrent que l'approche est directive; qu'on leur impose des tâches sans même les consulter. La stratégie adoptée à ce moment ne donne pas les résultats escomptés parce qu'on cherche à régler des problèmes d'individus et de motivation par des moyens structurels.

Dans les faits la stratégie de la première période est insuffisamment adaptée pour faire face à ce problème et ce même si le directeur de production commence à transmettre aux cours des réunions hebdomadaires une philosophie en matière de SST (transmission du diagnostic et des attentes à l'égard des contremaîtres).

La stratégie développée à la première période a été davantage une stratégie visant la transformation de l'organisation formelle: i.e. que l'on a mis en place des arrangements formels (plus particulièrement une structure de transition)

dans le but de gérer de façon plus efficace la transition et d'assurer un meilleur contrôle. Les interventions effectuées par les acteurs visent essentiellement l'arrimage des arrangements formels aux nouveaux objectifs organisationnels. Cette stratégie vise à faire pression sur les contremaîtres pour qu'ils changent leurs comportements et leurs attitudes en matière de santé-sécurité sans toutefois les impliquer dans la mise en oeuvre du changement.

DEUXIÈME PÉRIODE: DÉBUT 1990 À 1992

Les premiers résultats obtenus en matière de SST à la fin de 1989, démontraient une faiblesse au niveau de la stratégie adoptée à la première période. On avait négligé le problème de résistance exprimé par l'équipe des contremaîtres. La théorie du changement précise qu'il faut faire participer les personnes concernées au changement si on veut réduire la résistance, et mobiliser les gens vers le changement désiré.

Étant donné cette situation, les différents acteurs (responsable SST, comité SST et directeur de production) décident de changer leur stratégie par rapport au problème de résistance et cherchent à consolider le changement par diverses mesures plus structurelles.

Dans la deuxième période, la stratégie qui fût adoptée vise davantage à motiver les contremaîtres vis-à-vis une plus grande implication en matière de prévention. Pour motiver et mobiliser les contremaîtres au changement, plusieurs initiatives ont été entreprises.

D'abord le comité entrepris de faire participer les contremaîtres à ses sessions de travail et aux activités de prévention. De plus, à partir de ce moment le comité impliqua les contremaîtres au processus de changement, en leur demandant d'identifier les problèmes et de trouver des solutions à ces problèmes. Le comité avait réalisé que les contremaîtres devaient être impliqués de façon étroite à la définition du changement et en ce sens, son rôle devait être un rôle de motivateur et d'intégrateur dans le processus de changement.

Dans un deuxième temps le comité a décidé d'organiser des activités de

motivation et de diffuser davantage d'information dans le but d'encourager les contremaîtres à s'impliquer en matière de prévention et d'effectuer certaines activités reliées à ce domaine.

Le directeur de production a joué un rôle significatif dans la réduction du problème de résistance. Il a adopté une approche plus consultative dans la détermination des objectifs annuels en matière de SST, en discutant de façon plus régulière avec les contremaîtres, et en participant à l'organisation d'activités visant à reconnaître les bons comportements en matière de SST. De plus, pour appuyer les contremaîtres dans leur tâche la direction avec la collaboration du comité ont mis sur pied une équipe de représentants en SST.

Finalement certaines décisions ont été prises dans le but de favoriser une gestion plus efficace de la transition: on a élaboré un programme de prévention, on a actualisé le formulaire d'enquête d'accident. Le directeur de production a maintenu l'évaluation de rendement mais celle-ci est effectuée sous forme d'échange et de discussions.

On voit que dans la deuxième période la stratégie ou l'action du comité et du directeur de production s'est concentrée davantage sur la transformation des individus, et ceci est compréhensible dans la mesure où dans la première période on n'avait pas adéquatement pris en considération le problème de résistance. La stratégie adoptée dans la deuxième période a d'abord visé la transformation des individus et une certaine transformation de l'organisation informelle (discussion plus régulière avec les contremaîtres). De plus, on a cherché à consolider le changement par diverses mesures structurelles telles l'évaluation de rendement et le programme de prévention.

Lorsqu'on analyse les deux périodes du changement de l'entreprise Z, on se rend compte que plusieurs éléments ont évolué au cours des quatre dernières années: d'abord la direction a réalisé les avantages d'investir en matière de santé-sécurité du travail; le comité est devenu une structure de concertation et de gestion de la prévention; le comité et le directeur de production ont réalisé l'importance d'impliquer les cadres de premier niveau dans le processus de changement. Il est évident que l'entreprise Z a développé un esprit d'équipe et

de collaboration en matière de santé-sécurité du travail. Par contre, les différents intervenants sont conscients qu'il reste beaucoup à faire dans ce domaine même si les résultats sont extrêmement bons.

On peut constater qu'au long du processus de changement des interventions et des ajustements ont été réalisés dans le but de contrecarrer certains problèmes et d'amener les membres à adhérer à un but commun (au changement désiré).

Avant de présenter, le rôle des cadres dirigeants dans la réalisation de la stratégie, nous allons décrire le rôle des autres intervenants qui se sont impliqués dans le processus de changement organisationnel visant le développement de l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention.

5.3.4 LES PRINCIPAUX INTERVENANTS

Lorsqu'on analyse les deux périodes du changement de l'entreprise Z, on se rend compte qu'à part le directeur de production, trois autres intervenants se sont impliqués de façon significative dans le processus de changement, soit: les deux responsables du dossier santé-sécurité du travail, et le comité santé-sécurité du travail.

Comme on a pu le constater le comité de SST a été l'organisateur ou l'instigateur de plusieurs activités en matière de santé-sécurité du travail dans l'entreprise Z. Dès sa première année d'existence, il a organisé une activité visant à faire réaliser aux employés la planification, l'organisation et les difficultés rattachées à la réalisation de projets de modifications ou d'améliorations en SST. À partir de 1990 le comité a organisé et coordonné plusieurs activités de motivation dans le but ultime de favoriser une responsabilisation des contremaîtres et des employés en matière de santé-sécurité du travail. De plus, le comité représente le carrefour d'échanges privilégié pour les contremaîtres, et l'informateur - clé dans le domaine de la prévention.

Le comité SST est un agent de motivation auprès des contremaîtres: il les

implique dans la détermination des objectifs organisationnels de SST, il les invite régulièrement à ses sessions de travail, et les a impliqués dans l'élaboration du programme de prévention.

Au début de son existence, le comité SST a été le moniteur du changement: les membres du comité ont rencontré à plusieurs reprises les cadres dirigeants et les contremaîtres dans le but de les convaincre de la nécessité d'investir des efforts en matière de santé-sécurité du travail, et dans le but de les sensibiliser à leur rôle dans ce domaine. En somme, le comité par ses interventions touchait les fondements de la stratégie organisationnelle, et cherchait à transformer les valeurs des membres de l'entreprise Z.

Les deux autres intervenants importants de la stratégie de changement de l'entreprise Z sont la responsable actuelle du dossier SST et le conseiller aux établissements. Comme nous l'avons précisé au début de cette étude de cas ces deux personnes se partagent depuis 1991 la gestion du dossier SST. De plus, il faut mentionner que ces deux personnes sont membres actifs du comité SST depuis quatre ans.

Le conseiller aux établissements a été un agent influent du processus de changement dans l'entreprise Z, et ce de part son implication dans le comité SST, et son travail acharné pour rétablir la situation en matière d'accidents du travail. C'est par son souci constant et sa forte volonté de réussir qu'il est d'abord parvenu à convaincre la direction de l'importance de la SST sur l'efficacité organisationnelle et des avantages de l'investissement dans ce domaine. Il a coordonné les activités de prévention, a mis en place des équipes de personnes pour assurer la prévention et la sécurité dans l'usine, a effectué la compilation des statistiques par département; en bref, il a exercé un leadership à la fois sur les ressources humaines et les systèmes.

En début de stratégie, il a été le « créateur » du comité SST; il a fixé les objectifs et les priorités du comité et, lorsque certains membres ont démissionné, il a travaillé à la réorganisation de celui-ci. Sa collaboratrice actuelle considère que sans la forte volonté du coordonnateur, l'entreprise Z n'aurait pas les résultats présents en SST.

Aujourd'hui, ce sont ces deux personnes qui assurent le suivi du dossier SST; elles jouent un rôle de catalyseur et de facilitateur de changement. Les deux responsables informent les contremaîtres, s'occupent de la rédaction et de la diffusion du journal d'entreprise en SST et demeurent pour les contremaîtres les personnes - ressources en matière de prévention. Ils offrent aux contremaîtres un support fonctionnel mais aussi un support psychologique: ils encouragent les contremaîtres à participer aux différentes activités de prévention et de motivation, et à amener leurs idées dans le domaine au comité SST.

Les deux personnes responsables du dossier sont conscients qu'il reste beaucoup à faire pour amener les contremaîtres à prendre en main les différentes activités de prévention, mais ils croient qu'il est préférable de faire le changement de façon progressive. Ils basent leur approche sur l'écoute et la souplesse. Selon eux c'est la seule façon de réaliser le changement désiré.

Maintenant nous allons consacrer la quatrième section de ce chapitre au rôle des cadres dirigeants dans la réalisation de la stratégie visant le développement de l'implication participative des contremaîtres. Il nous sera possible d'identifier la stratégie adoptée à partir de l'étude des interventions effectuées par les cadres dirigeants lors du déroulement et de la mise en oeuvre du changement. Nous verrons d'ailleurs que cette stratégie a déterminé les variables (composantes) de l'organisation sur lesquelles les principales transformations ont été réalisées.

5.4 LE RÔLE DES CADRES DIRIGEANTS DANS LA STRATÉGIE

Tel que mentionné dans le premier chapitre, les cadres dirigeants représentent des intervenants importants dans l'implantation d'un changement organisationnel. Suite à une revue de littérature, il nous a été possible d'identifier deux grandes dimensions au rôle des cadres dirigeants dans une telle dynamique soit: une dimension personnelle et une dimension décisionnelle. C'est à partir de ces deux dimensions que nous avons créées la typologie des stratégies de rôle.

Dans cette dernière section nous allons classer les interventions des cadres dirigeants selon qu'elles relèvent des aspects personnels ou décisionnels de leur rôle. Cette classification nous permettra ensuite de déterminer la stratégie de rôle adoptée par les cadres dirigeants de l'entreprise Z dans le changement organisationnel visant le développement de l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention. Comme nous l'avons constaté dans les deux premières études de cas, il est possible que cette stratégie évolue au cours du processus de changement.

Nous allons maintenant présenter les cadres dirigeants de l'entreprise Z qui ont été interviewés lors de notre visite.

5. 4. 1 PRÉSENTATION DES CADRES DIRIGEANTS DE L'ENTREPRISE Z

Dans le cas de l'entreprise Z, le directeur de production a été le seul cadre dirigeant qui a participé à cette recherche. Le directeur de production occupe son poste depuis six (6) ans et comme on le soulignait dans la section sur le déroulement du changement il a été pendant plusieurs années responsables du dossier santé-sécurité, et du dossier gestion du personnel. Aujourd'hui il est un collaborateur important dans ces dossiers mais il n'en a plus la responsabilité opérationnelle. Cependant, il conserve un rôle stratégique.

Étant donné qu'il n'y a que trois paliers hiérarchiques dans l'entreprise Z et que celle-ci est surtout dirigée par le siège social, il n'est pas apparu pertinent de rencontrer le directeur d'usine. De plus, celui-ci n'a pas été impliqué directement dans le changement étudié. Sans doute a-t-il pris certaines grandes décisions (par ex. , autorisation de créer un comité SST), mais nous croyons juste de dire que le directeur de production a été le principal instigateur de ces décisions.

Pour ces raisons, nous avons effectué une entrevue avec le directeur de production. Nous croyons que l'information recueillie auprès de celui-ci reflète les préoccupations du directeur d'usine. L'entrevue a été effectuée à l'aide de la

même grille d'entrevue utilisée dans les deux autres études de cas. Les informations recueillies lors de cet entretien seront classifiées selon qu'elles correspondent à des aspects personnels ou des aspects décisionnels du rôle des cadres dirigeants.

5.4.2 LES ASPECTS PERSONNELS DU RÔLE DES CADRES DIRIGEANTS

La dimension personnelle du rôle des cadres dirigeants fait référence aux interventions spéciales qui ont permis aux cadres dirigeants de mobiliser et de soutenir le changement organisationnel visant le développement de l'implication participative des contremaîtres en matière de prévention. Comme nous l'avons mentionné dans la section consacrée au rôle personnel (premier chapitre), cette mobilisation s'effectue à travers les qualités personnelles des cadres dirigeants. Nous allons présenter les actions ou interventions du directeur de production de l'entreprise Z lors du déroulement du changement à partir des trois dimensions suivantes:

- 1- Développement d'une vision partagée du changement,
- 2- Détermination du changement désiré sous forme de croyances et de valeurs,
- 3- Traduction des nouvelles valeurs sous forme de comportements concrets.

Développement d'une vision partagée du changement

Selon notre analyse des propos du directeur de production les actions suivantes visaient le développement d'une vision partagée du changement :

Dans la 1^{ère} période, on constate que cette dimension est faible surtout au début de la période; durant cette période il y a faible implication des cadres dirigeants dans le développement d'une vision claire en matière de prévention. L'approche privilégiée est une approche beaucoup plus de structuration: i.e. qu'on

a misé sur la mise en place de certaines structures comme la nomination d'un responsable du dossier SST et la création du comité SST. Par contre, les cadres dirigeants ne sont pas intervenus de façon significative auprès des contremaîtres dans le but de partager une nouvelle philosophie en matière de SST. Le directeur de production a commencé à parler de santé-sécurité du travail dans les réunions hebdomadaires mais seulement après que le comité SST et plus particulièrement le responsable de l'époque ait fait pression auprès de la direction.

Le partage d'une vision de changement se faisait par l'entremise d'arrangements formels, par exemple: par une nouvelle description de tâches des contremaîtres et l'introduction de la SST dans l'évaluation de rendement.

Dans la 2^e période cette dimension s'est développée. On remarque une volonté du directeur de production d'échanger davantage avec les contremaîtres en matière de prévention. D'abord, le directeur a modifié son processus d'évaluation de rendement en faisant participer les contremaîtres à l'identification des objectifs. de plus, le directeur démontre davantage son support aux contremaîtres: dans la 2^e période il s'implique dans plusieurs activités, il entretient et développe un contact régulier avec les superviseurs. Le directeur cherche davantage la participation des contremaîtres dans sa prise de décisions. Il a adopté une approche plutôt consultative. En somme, on constate au cours de la 2^e période une volonté du directeur de production de développer une vision partagée du changement.

Détermination du changement désiré sous forme de croyances et de valeurs

Les interventions qui ont contribué à transformer les valeurs et les croyances individuelles des contremaîtres sont les suivantes :

Dans la 1^{ère} période il y a absence de cette dimension car l'approche adoptée est beaucoup plus formelle de la part du directeur de production. Au cours de cette période, c'est plutôt le coordonnateur de SST qui essaie de convaincre les membres de la direction et les contremaîtres de l'effet bénéfique du changement.

Dans la 2^e période il y a renforcement de cette dimension parce que le directeur de production, convaincu de la nécessité du changement, commence à impliquer les contremaîtres dans le processus de détermination du changement, et ce par une approche de consultation lors de la fixation des objectifs annuels, en échangeant sur l'évaluation, en discutant avec les contremaîtres sur une base plus régulière. On assiste à une plus grande ouverture d'esprit et d'écoute du directeur de production, et ce dans le but d'influencer les valeurs et les croyances des contremaîtres. Le directeur de production essaie de créer un climat propice au changement en misant sur le développement de bonnes relations avec les contremaîtres.

Traduction des nouvelles valeurs / croyances sous forme de comportements concrets

Les interventions traduisant les valeurs / croyances en comportements concrets sont les suivantes :

Selon le cadre théorique, les cadres dirigeants doivent être en mesure d'aller chercher l'appui de leaders informels dans le but d'exprimer les nouvelles valeurs en termes d'actions et de responsabilités individuelles. Dans la 1^{ère} période cette dimension a été faible parce que la traduction des nouvelles valeurs sous forme de comportements a été faite de façon directive et formelle. Le directeur de production n'a pas vraiment cherché l'appui de leaders. La traduction des valeurs s'est faite en s'appuyant sur son autorité hiérarchique, de façon formelle par la description de tâches des contremaîtres et par l'évaluation du rendement.

Mais à partir de la 2^e période, le directeur de production démontre davantage son appui aux contremaîtres; il commence à traduire les nouvelles valeurs dans ses propres comportements. De plus, en discutant de façon régulière avec les contremaîtres et en participant aux activités, il tente d'aller chercher l'appui de leaders chez les superviseurs.

Les cadres dirigeants de l'entreprise Z se sont impliqués d'une certaine

façon personnelle dans le changement, dans l'implantation du changement désiré. Cependant, il faut préciser que leur engagement personnel s'est accentué après que le comité de SST et son responsable ait fait pression sur la direction.

Nous allons maintenant voir que les cadres dirigeants ont aussi joué un rôle décisionnel dans le changement.

5. 4. 3 ASPECTS DÉCISIONNELS DU RÔLE DES CADRES DIRIGEANTS

Lors de l'introduction du changement organisationnel, les cadres dirigeants peuvent également jouer un rôle décisionnel: i.e. qu'ils mettent en place des mécanismes et des structures organisationnelles pour appuyer le changement désiré.

Nous allons présenter les décisions prises par le directeur de production (plus particulièrement) pour structurer le changement, contrôler le changement ou renforcer le changement.

Décisions pour structurer le changement

Pour structurer le changement, les cadres dirigeants doivent participer à l'établissement, à la création de structures et de programmes qui clarifient le comportement désiré.

Les décisions structurantes du changement sont les suivantes.

Dans la 1^{ère} période les cadres dirigeants (directeur de production) ont pris les décisions suivantes pour structurer le changement:

- **Nomination d'un responsable spécialisé en SST:** dans le but d'améliorer le suivi du dossier SST, la direction a décidé de mandater un superviseur. Il faut souligner que cette décision était importante parce qu'on mettait en place un responsable dont le rôle était primordial sur le plan de la gestion de la transition (opérationnalisation des buts visés en SST, recommandation de certains moyens pour les atteindre et coordination du changement).

- **Création du comité de santé-sécurité du travail:** en acceptant la création du comité SST, la direction s'assurait d'avoir un mécanisme de support au changement, un mécanisme de coordination. Cette décision est importante car c'est par cette structure de transition qu'on parviendrait à influencer les comportements et les attitudes des contremaîtres.

- **Programme de formation :** tous les contremaîtres ont participé à une formation donnée par une firme externe de gestion. Même si cette formation ne visait pas le développement de connaissances ou d'attitudes exclusivement en santé-sécurité du travail, elle avait pour but de sensibiliser et responsabiliser les contremaîtres en matière de prévention.

- **Ajout de la SST dans la description de tâches des contremaîtres:** la décision d'ajouter la santé-sécurité du travail dans la description de tâches des gestionnaires de premier niveau visait à transmettre aux contremaîtres que la SST faisait partie de leur tâche normale ou quotidienne.

Dans la 1^{ère} période, les cadres dirigeants n'ont pas développé des outils spécifiques pour aider les contremaîtres à assumer leur rôle en matière de prévention. Certaines procédures écrites existaient déjà dans l'entreprise Z en matière de sécurité au travail et des statistiques d'accidents étaient compilées.

Au cours de la 2^e période les décisions structurantes du changement sont les suivantes :

- **Création d'une équipe de représentants départementaux en SST:** cette décision avait plutôt comme objectif de faire participer les employés au processus de changement. En plus, la décision de nommer des représentants venait indirectement clarifier aux contremaîtres l'importance de la santé-sécurité du travail dans une gestion quotidienne. Ces représentants aident les contremaîtres dans leur tâche en matière de prévention.

- **Élaboration d'un programme de prévention:** ce programme est le résultat d'une consultation entre les membres du comité SST, le directeur de production et les contremaîtres. Ce programme identifie clairement les objectifs visés, les priorités d'action et représente un outil de travail pertinent pour les contremaîtres et les autres intervenants.

Décisions pour contrôler le changement

Pour contrôler le changement, les cadres dirigeants doivent mettre en place des «systèmes» et des processus pour mesurer et évaluer les comportements et les résultats. Les décisions visant à gérer le changement sont les suivantes :

- **Évaluation de rendement:** dès la 1^{ère} période, le directeur de production a introduit la santé-sécurité du travail à l'évaluation de rendement. Cette évaluation a été modifiée au cours de la 2^e période car les contremaîtres résistaient à l'approche directive adoptée à la 1^{ère} période; cette modification avait comme but d'améliorer le processus de rétroaction entre le directeur de production et les contremaîtres. On voit que cette nouvelle démarche d'évaluation vise le développement d'une communication ouverte, et celle-ci permet au directeur de production d'avoir un contrôle plus efficace sur le changement.

Décisions pour renforcer le changement

Pour renforcer le changement ou maintenir le comportement désiré les cadres dirigeants doivent développer des «systèmes» de récompenses. Ces récompenses peuvent être monétaires mais les individus apprécient également le soutien émotif et la reconnaissance de leurs supérieurs.

Au cours des deux périodes, les cadres dirigeants n'ont pas développé de système de récompenses monétaires mais dans la 2^e période des interventions ont été réalisées dans le but d'encourager et de reconnaître les comportements en matière de santé-sécurité du travail. Les cadres dirigeants ont appuyé le comité dans l'organisation de ces activités de motivation. Cet appui est le reflet de la volonté des cadres dirigeants de renforcer le changement. L'organisation d'un «BBQ» annuel depuis 1991 représente une activité de renforcement au changement. Cette activité organisée par la direction avec la collaboration étroite du comité de SST a pour but de motiver et maintenir les comportements exemplaires. De plus, le comité de SST utilise le journal de l'usine pour encourager les contremaîtres (reconnaissance des bonnes idées, des initiatives

départementales, etc). Finalement, le directeur de production commence à encourager ses contremaîtres de façon plus quotidienne.

Suite à la description des aspects personnels et des aspects décisionnels du rôle des cadres dirigeants, il nous est maintenant possible de distinguer la stratégie ou les stratégies adoptée/es au cours du processus de changement.

5. 4. 4 CLASSEMENT DU RÔLE DES CADRES DIRIGEANTS SELON LA TYPOLOGIE

Lorsqu'on analyse les aspects personnels et les aspects décisionnels du rôle des cadres dirigeants, on se rend compte qu'il y a eu une nette évolution au cours des deux périodes.

Dans la première période, la dimension décisionnelle est beaucoup plus prononcée que la dimension personnelle. En ce sens, la stratégie adoptée par les cadres dirigeants est clairement une stratégie dite de **structuration**: i.e. que les cadres dirigeants font preuve de leadership instrumental. Ils ont misé davantage sur des décisions structurantes du changement.

Dans la deuxième période, vu la résistance de l'équipe des contremaîtres à l'approche directive, et les pressions continues exercées par les membres du comité de santé-sécurité du travail, les cadres dirigeants ont commencé à s'engager de façon plus personnelle, et en ce sens il y a évolution vers une **stratégie intégrée** puisque la dimension décisionnelle demeure présente dans la stratégie.

CHAPITRE VI

CHAPITRE VI

SYNTHÈSE DES ÉTUDES DE CAS

Le but du présent chapitre est de faire une synthèse des similitudes relevées dans les trois études de cas. Il est évident qu'étant donné le petit nombre d'entreprises observées, nos conclusions devront être considérés comme préliminaires. Néanmoins, certaines constatations ressortent assez clairement de cette étude pour s'y attarder. De plus, nous verrons que certaines hypothèses énoncés au début de cette recherche tendent à se confirmer.

Dans un premier temps nous nous attarderons aux similitudes relevées dans les stratégies de développement de l'implication participative des contremaîtres, et dans un deuxième temps nous ferons le même exercice en ce qui concerne les stratégies de rôle adoptées par les cadres dirigeants. Mais d'abord nous allons regarder les résultats obtenus concernant la mesure retenue pour l'implication participative.

6. 1 LE RÉSULTAT PARADOXAL CONCERNANT L'IMPLICATION PARTICIPATIVE

Lorsqu'on analyse les trois études de cas, on signale un grand paradoxe concernant l'implication participative des contremaîtres. Dans les trois situations, de nombreuses initiatives visant à développer l'implication participative ont été entreprises et pourtant, dans les trois cas l'implication participative est demeurée apparemment plutôt stable entre les deux points de mesure (entre 1988 et 1992). Cette stabilité paraît plutôt contradictoire par rapport aux données ou informations recueillies dans nos études de cas. Pour mieux cerner et comprendre ce paradoxe il est important d'amener des précisions en ce qui concerne la méthode utilisée pour définir et mesurer l'implication participative.

Premièrement, malgré une relative stabilité de l'indice de l'implication participative, les données mesurées par l'implication participative traduisent dans

2 cas sur 3 une nette augmentation de l'implication des contremaîtres dans les activités de prévention considérées. C'est le cas de l'entreprise X et de l'entreprise Z. Lorsqu'on regarde les données mesurées dans l'entreprise X, on voit que le pourcentage des contremaîtres impliqués régulièrement a augmenté en 1992 dans 3 des 4 activités retenues pour l'étude. L'implication des contremaîtres d'entretien est d'ailleurs plus prononcée et ceci est justifié par une concentration de la stratégie de développement sur ce groupe en particulier. Dans l'entreprise Z, il y a également augmentation de l'implication des contremaîtres dans 3 des 4 activités de prévention. Cependant au moment de la mesure de l'implication participative en 1992, cette augmentation de l'implication des contremaîtres, et ce pour ces deux cas, ne s'accompagnait pas encore d'une augmentation de l'implication des travailleurs.

On peut donc penser que l'implication participative s'intègre ou fait partie d'un processus continu: i.e. qu'il y a augmentation de l'implication des contremaîtres d'abord, et qu'ensuite il y aura augmentation de l'implication des travailleurs. Cette affirmation est justifiable en ce sens que dans les deux entreprises la stratégie adoptée a d'abord visé à impliquer et responsabiliser les contremaîtres en matière de prévention.

Deuxièmement, notre mesure de l'implication participative s'avère limitative car elle ne tient compte que de quatre activités de prévention telles: l'inspection des lieux de travail, l'enquête d'accidents, l'analyse sécuritaire des tâches et la formation en sécurité des nouveaux employés. Ces quatre activités sont des activités de prévention assez courantes, mais ne sont pas les seules dans lesquelles les contremaîtres peuvent s'impliquer dans une perspective d'implication participative. On a vu dans les entreprises observées que d'autres activités sont également utilisées pour favoriser l'implication des contremaîtres et des employés, telles: les réunions mensuelles de sécurité, les réunions hebdomadaires, les rencontres quotidiennes, les différentes activités de résolution de problèmes formelles ou informelles. Ce sont là des exemples d'activités de prévention auxquelles participaient les contremaîtres, et qui ne sont pas considérées dans nos analyses statistiques.

Or dans les trois cas, on a remarqué un fort développement de l'une et /ou de l'autre de ces activités au cours de la période étudiée. Dans la première étude de cas, on a vu que les contremaîtres se sont fortement impliqués dans les groupes de solution de problèmes et avaient adopté une approche de rencontres quotidiennes sectorielles avant les quarts de travail pour parler de santé-sécurité avec leurs travailleurs. De plus, la majorité des contremaîtres interrogés nous affirmaient que les rencontres mensuelles de sécurité représentaient une activité de SST importante. Dans l'entreprise Y ou la deuxième étude de cas, la majorité des contremaîtres nous ont dit qu'ils rencontraient régulièrement leurs travailleurs pour discuter de problèmes spécifiques en matière de SST. Ces rencontres n'étaient pas planifiées mais plutôt spontanées ou lorsque les problèmes se présentaient. Dans la troisième entreprise visitée, les contremaîtres rencontrent à chaque semaine leur représentant départemental pour discuter des problèmes reliés à la SST et cherchent ensemble à trouver des solutions à ceux-ci. L'équipe de représentants a été créé dans le but d'impliquer davantage les travailleurs à la résolution des problèmes de SST, et pour s'assurer que les contremaîtres travaillent de concert avec leurs employés en matière de prévention.

Dans nos trois études de cas, les contremaîtres nous ont relevé qu'ils s'impliquaient de façon participative à d'autres activités que celles retenues. Si de telles activités avaient été incluses dans notre mesure de l'implication participative, nous aurions probablement constaté une augmentation de cet indice.

Nous allons maintenant regarder ce qu'il y a de commun dans les stratégies de développement de l'implication participative dans les trois études de cas.

6. 2 SIMILITUDES DANS LES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DE L'IMPLICATION PARTICIPATIVE

Lorsqu'on analyse les trois études de cas, on peut relever deux grandes similitudes en ce qui concerne les solutions apportées face à deux types de problèmes communs. Les problèmes communs auxquels devaient faire face les trois entreprises visitées étaient deux problèmes anticipés par la théorie du

changement, soit: le problème de résistance et le problème de contrôle du changement.

Dans les trois entreprises, les contremaîtres confrontés à de nouvelles exigences en matière de prévention et auxquels on demandait de s'impliquer de façon participative, résistaient au changement. Pour régler ce problème de résistance, la stratégie gagnante adoptée dans les trois cas fût celle prévue par la théorie du changement i.e. une stratégie de motivation et d'intégration des contremaîtres au processus de changement plutôt qu'une stratégie de coercition et de pression. La théorie du changement précise d'ailleurs que le fait de faire participer au changement les personnes concernées tend à réduire la résistance, crée un sentiment d'appartenance au changement, motive les personnes à travailler dans le sens du changement désiré, et ainsi augmente les chances de réussite.

Par contre, dans les entreprises X et Y, les cadres dirigeants ont d'abord adopté une approche plus directive avant d'avoir recours à une approche plus participative et intégratrice.

Dans le cas de l'entreprise X, la première période était caractérisée par un problème prédominant de résistance, et malgré les efforts des cadres dirigeants de donner aux contremaîtres des moyens pour exécuter leurs nouvelles tâches, les résultats en matière d'implication participative n'étaient pas ceux souhaités. Cette situation était prévisible dans ce sens que la stratégie développée visait à faire pression sur les contremaîtres plutôt que de les impliquer. On a vu que dès la deuxième période du changement, les cadres dirigeants se sont rendus compte qu'ils avaient négligé le problème de résistance et ont commencé à associer les contremaîtres dans la définition et la mise en oeuvre du changement. Nous avons vu que cette stratégie a donné des résultats en matière d'implication participative des contremaîtres et surtout dans le cas des contremaîtres d'entretien.

Dans l'entreprise Y, la situation a été similaire; dans la première période, les différents acteurs ont essayé de régler le problème de résistance des contremaîtres par une approche structurelle et directive qui ne donnera pas les résultats attendus parce qu'ils cherchaient à régler des problèmes de motivation

d'individus par des moyens structurels. Les cadres dirigeants de cette entreprise ont dû également changer de stratégie par rapport à ce problème avant de voir des changements en termes de comportements et d'attitudes des contremaîtres en matière de prévention. Du moment où on a décidé de les faire participer à la détermination des objectifs en SST, et que l'on a adopté une approche plus consultative, l'implication des contremaîtres a évolué.

Le deuxième problème qui a été commun aux trois entreprises observées est le problème de contrôle du changement. Ce problème fait référence à la nécessité de s'assurer d'avoir des structures ou arrangements organisationnels qui permettent de gérer la transition.

Dans les trois cas étudiés, il y a similitude quant à la solution apportée à ce problème: dans les trois cas on a combiné la présence d'un gestionnaire responsable de SST et la création d'un comité SST pour coordonner le processus de changement. Cependant le rôle respectif de l'un vis-à-vis de l'autre semble varier un peu selon la taille de l'entreprise.

On remarque que dans le cas de la grande entreprise (en l'occurrence l'entreprise X) le rôle du coordonnateur SST est beaucoup plus visible que le rôle du comité santé-sécurité du travail, et ce probablement parce que le coordonnateur occupait un poste à plein temps. Le coordonnateur était attiré uniquement à la gestion du dossier santé-sécurité; il était la personne ressource pour les contremaîtres, l'expert en matière de prévention. Le rôle principal du comité SST est plutôt un rôle d'informateur et représente un «forum» d'échange dans l'entreprise X.

Dans la petite entreprise (en l'occurrence l'entreprise Z), le rôle du comité SST est beaucoup plus important et visible que le rôle du gestionnaire attiré au dossier SST. À l'inverse de la grande entreprise ce gestionnaire s'occupe à temps partiel de la santé-sécurité. Le comité SST a été la principale structure de transition du changement. Ce comité a été l'instigateur et le moniteur du changement. Vu la disponibilité restreinte du conseiller aux établissements et de la responsable de SST (une ouvrière), le comité SST coordonne la majorité des activités en matière de prévention dans l'entreprise.

On voit que la décision de remettre en place un comité de SST dans la grande entreprise, de restructurer le comité de SST dans la moyenne entreprise, ou, de créer un comité SST et de nommer un responsable SST dans la petite entreprise, avait comme objectif de gérer le changement afin de pallier à un manque possible de contrôle dans l'organisation.

Ces différentes stratégies ont eu comme objectif d'éliminer des problèmes qui freinaient le développement de l'implication participative des contremaîtres.

Nous allons maintenant voir quelles ont été les similitudes dans la stratégie de rôle des cadres dirigeants.

6. 3 SIMILITUDES DANS LA STRATÉGIE DE RÔLE DES CADRES DIRIGEANTS

Dans un premier temps on remarque une similitude dans l'importance du rôle des cadres dirigeants en ce qui concerne le troisième type de problèmes relevé par la théorie du changement, i.e. le problème du pouvoir. La théorie du changement organisationnel souligne la nécessité pour ceux qui gèrent la transition d'obtenir l'appui de groupes influents pour régler le problème du pouvoir. Dans le cas présent ceci implique dans les trois cas que le gestionnaire de transition allait chercher l'implication des cadres dirigeants pour convaincre les contremaîtres de s'impliquer en matière de prévention. Dans le cas de l'entreprise X, la tâche a été plus facile parce que les cadres dirigeants de l'entreprise exercent dès le départ un leadership personnel. Dans les deux autres entreprises étudiées ont également vu que l'implication des cadres dirigeants est devenue essentielle parce que leur rôle était trop effacé au début. Dans le cas de l'entreprise Y et Z, les gestionnaires ont dû convaincre les cadres dirigeants de l'importance de leur rôle de motivateur et de promoteur du changement.

La deuxième constatation qu'on peut relever est une similitude dans la stratégie «gagnante» au plan du rôle des cadres dirigeants, et ce dans les trois cas étudiés. L'étude des trois cas semble supporter la supériorité de la stratégie dite

intégrée: i.e. le fait que les cadres dirigeants s'engagent dans le changement organisationnel de façon personnelle et décisionnelle augmente les chances de réussite en terme de développement de l'implication participative des contremaîtres, et plus indirectement l'efficacité organisationnelle en matière de prévention en termes de baisse des taux d'accidents. Cette stratégie semble avoir donné davantage des résultats significatifs dans l'entreprise X et Z que dans l'entreprise Y.

Dans l'entreprise X, les cadres dirigeants ont d'abord adopté une stratégie dite de structuration; l'approche était plutôt coercitive et contraignante dans la première période du changement. Les cadres dirigeants de l'entreprise X ont misé davantage sur les décisions structurantes du changement; ils ont misé sur la mise en place de structures et de mécanismes appuyant le changement. Comme on l'a décrit, cette stratégie n'a pas donnée les résultats attendus car elle visait principalement à faire pression sur les contremaîtres. Face à cette situation, les cadres dirigeants ont modifié l'approche: ils ont misé sur l'échange avec les contremaîtres pour les motiver à s'impliquer en matière de prévention. À ce moment la stratégie adoptée est beaucoup plus intégrée: i.e. que les cadres dirigeants ont davantage soutenu le changement à travers leurs actions et leurs caractéristiques personnelles. L'adoption de cette stratégie a contribué à diminuer le taux d'accidents. Dans la troisième période, il y a eu un certain retrait des cadres dirigeants dans le changement et ceci a provoqué une réaugmentation du taux d'accidents dans l'entreprise; les cadres dirigeants ne supportaient pas autant les contremaîtres dans leurs activités de prévention. Les cadres dirigeants se sont rendus compte de l'importance de leur rôle dans le développement de l'implication participative des contremaîtres. On est enfin retourné vers la fin de la troisième période à la stratégie intégrée pour relancer le changement. Le retour à cette stratégie devrait à nouveau donner les résultats souhaités et surtout en terme d'implication participative des contremaîtres.

Dans l'entreprise Z, les cadres dirigeants ont d'abord adopté une stratégie principalement de pression structurelle. Mais vu la résistance des contremaîtres à cette approche directive, les résultats au niveau du taux d'accidents et du taux

de gravité ne se sont presque pas modifiés. Comme dans le cas de l'entreprise X, les cadres dirigeants ont dû modifier leur approche auprès des contremaîtres; ils ont adopté une approche plus consultative dans la deuxième période. Dans cette période les cadres dirigeants ont commencé à s'engager de façon plus personnelle tout en maintenant leur engagement au niveau décisionnel. Il y a eu une évolution vers une stratégie intégrée combinant les actions personnelles et structurelles. Il semble que cette évolution représente un facteur de motivation pour les contremaîtres, et ceci se reflète dans les résultats en matière de SST. Les résultats obtenus en 1992 prouvent aux cadres dirigeants de l'entreprise Z, l'efficacité d'une telle stratégie.

Dans l'entreprise Y, il est également probant jusqu'à un certain point que la stratégie intégrée donne des résultats en matière de SST et en terme de développement de l'implication participative des contremaîtres. Par contre, ces résultats ne sont pas aussi significatifs que dans les deux autres entreprises car dans le cas de l'entreprise Y, la stratégie adoptée par les cadres dirigeants n'est pas aussi fortement intégrée que dans les deux autres cas. De plus, étant donné que l'implication participative des contremaîtres était très élevée en 1988 comparativement aux deux autres entreprises, il aurait probablement fallu une stratégie beaucoup plus fortement intégrée des cadres dirigeants pour accroître encore l'implication participative des contremaîtres. Le maintien est donc en soi un résultat intéressant de la stratégie.

En conclusion, on voit que la stratégie intégrée est celle qui a contribué à maintenir et surtout développer l'implication des contremaîtres dans les trois cas. Cette constatation confirme notre hypothèse de départ qui supposait que la stratégie intégrée permettrait l'institutionnalisation permanente du changement. Il faut par contre souligner que dans les trois entreprises étudiées cette stratégie n'a pas atteint son plus fort niveau mais les cadres dirigeants sont conscients que cette stratégie peut être améliorée et doit être maintenue dans le temps.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans la présente recherche, la préoccupation principale était de tracer un portrait de diverses approches et stratégies adoptées par les cadres dirigeants d'entreprise pour implanter ou développer l'implication participative chez les contremaîtres en matière de prévention des accidents, et d'explorer l'impact de ces diverses stratégies dans une dynamique de changement organisationnel. À notre connaissance, cette recherche est la première qui documente et tente d'expliquer le rôle des cadres dirigeants dans les changements organisationnels visant une plus grande efficacité de gestion en matière de santé-sécurité du travail, et en particulier les changements amenant les contremaîtres à s'impliquer de façon participative ainsi en prévention.

Étant donné que la recherche se base seulement sur trois études de cas, il serait prétentieux d'affirmer que les résultats obtenus peuvent être généralisables à d'autres entreprises de l'industrie manufacturière quant aux stratégies adoptées par les cadres dirigeants. Néanmoins, certaines tendances ressortent assez clairement de cette étude exploratoire pour s'y attarder. De plus, même si les résultats obtenus proviennent de cas spécifiques nous croyons que les entreprises peuvent en retirer des indications assez claires en ce qui concerne l'importance du rôle des cadres dirigeants dans les changements organisationnels de ce type.

À notre avis les conclusions suivantes peuvent être tirées de nos trois études de cas.

Premièrement, en ce qui concerne le rôle des cadres dirigeants dans le changement organisationnel visant le développement de l'implication participative des contremaîtres, les résultats montrent l'importance des deux dimensions du rôle des cadres dirigeants: i.e. la dimension personnelle et la dimension décisionnelle. Les cadres dirigeants ne doivent pas seulement créer un environnement structurel favorable au changement mais aussi créer un environnement culturel, i.e. que les cadres dirigeants doivent adopter des attitudes et des comportements qui stimulent, encouragent et supportent les efforts des contremaîtres en matière de prévention. Il est évident que c'est le rôle des cadres dirigeants de mettre en place

des structures et des mécanismes qui supportent le changement désiré mais ils doivent être conscients de leur capacité en tant que dirigeants de l'entreprise d'inspirer et d'influer sur la conduite du champ mouvant, dynamique, des interrelations qui contribuent au changement.

Cette constatation nous ramène à affirmer la supériorité de la stratégie intégrée. Comme nous l'avons vu dans le chapitre synthèse, c'est cette stratégie qui a contribué à des changements significatifs en termes de comportements et d'attitudes des contremaîtres en matière de prévention. Il semblerait qu'à un moment ou l'autre les cadres dirigeants se sont dirigés vers une stratégie intégrée: i.e. une stratégie combinant des actions personnelles et structurelles. On peut donc affirmer que l'adoption unique d'une stratégie de structuration ou d'une stratégie de personnification ne permet pas d'atteindre les résultats attendus car il y a déséquilibre des différentes composantes de l'organisation, et ce déséquilibre génère des problèmes dans l'organisation. De ce point de vue, les résultats concernant la stratégie d'intégration renforce la validité de la théorie de congruence appliquée au changement organisationnel. En effet, ces résultats montrent que pour réussir un changement organisationnel, il faut modifier de façon congruente toutes les composantes de l'organisation (l'organisation formelle, l'organisation informelle, les individus, la tâche).

Deuxièmement, nos résultats nous permettent de voir que lors de l'implantation d'un changement organisationnel, il y a évolution de la stratégie adoptée par les cadres dirigeants. Dans les trois cas étudiés, on a pu remarquer qu'au départ la stratégie adoptée est plutôt directive et/ou structurelle mais qu'avec le temps les cadres dirigeants adoptent une stratégie beaucoup plus consultative, participative auprès des contremaîtres.

Cette évolution de la stratégie s'associe aux différents problèmes que soulèvent le changement. Nous avons vu dans les entreprises étudiées que lorsque les contremaîtres ne sont pas impliqués dans la détermination du changement et sa mise en oeuvre en raison d'une approche plutôt directive, on assiste à un problème de résistance qui freine le changement. Par conséquent, pour régler un tel problème de résistance, les cadres dirigeants des entreprises étudiées ont dû

adopter une approche moins directive qui cherchait à impliquer davantage les contremaîtres dans la détermination du changement et la mise en oeuvre de celui-ci, et ont dû chercher à motiver les contremaîtres par différents moyens y compris en faisant preuve de leadership. Ainsi face à ce type de problème, les cadres dirigeants ont davantage joué sur l'organisation informelle et sur les individus, et ceci implique qu'ils ont mis de l'importance sur la dimension personnelle de leur rôle plutôt que sur la dimension décisionnelle.

Finalement, la présente recherche ne nous permet pas de conclure que la taille de l'entreprise influence la stratégie de changement adoptée. Cependant, la taille semble influencer certaines modalités des stratégies de changement, notamment en ce qui concerne les mécanismes privilégiés de gestion de la transition mis en place pour faire face au problème du contrôle du changement. On a observé que les deux mécanismes privilégiés dans les trois cas étaient la présence d'un gestionnaire du dossier SST (coordonnateur SST) et un comité de SST, mais que le rôle respectif de l'un vis-à-vis de l'autre variait selon la taille. En effet, dans la grande entreprise le rôle du coordonnateur SST était plus important et plus visible que celui du comité SST; dans la petite entreprise c'était l'inverse.

À la fin de cette recherche exploratoire, nous ne pouvons affirmer que nous avons acquis des connaissances scientifiques définitives en ce qui concerne le rôle des cadres dirigeants dans le développement de l'implication participative en matière de prévention. Mais on peut affirmer que l'étude des trois cas a permis de développer des hypothèses plausibles, sérieuses et nouvelles. Par exemple, l'hypothèse de la supériorité de la stratégie de rôle dite intégrée.

De plus, la présente recherche nous a permis de voir qu'on pourrait améliorer notre mesure de l'implication participative des contremaîtres en considérant d'autres activités de prévention.

C'est l'ensemble de ces constatations ou hypothèses qui doivent maintenant faire l'objet d'une vérification auprès d'un plus grand nombre d'établissements pour permettre la production de connaissances scientifiques généralisables. En particulier, il serait souhaitable que la stratégie dite intégrée fasse l'objet d'une analyse plus approfondie des bénéfices d'ordre organisationnels et économiques

qu'elle peut entraîner en regard de ses coûts pour les dirigeants et l'organisation maintenant que sa plus grande efficacité semble supportée par les résultats de la présente étude.

BIBLIOGRAPHIE

Becker, M. H. , & coll., «The health belief model and prediction of dietary compliance: a field experiment», J. Health Soc. Behav., vol. 18, 1977, pp. 348-366.

Beer, M. , Eisenstat, R. A. , Spector, B. , «Why change programs don't produce change»,Havard Business Review, vol. 68, no. 6, 1990, pp. 158-166.

Bennigson, L.A., Swartz, H. , «The CEO'S change agenda», Planning Review, vol. 15, no. 3, 1987, pp. 12-19.

Burdick, W., «An agent of change», Personnel Administrator, vol. 33, no. 9, 1988, pp. 80-93.

Cohen, A. , Smith, M. , & Cohen, H. H. , Safety program practices in high vs. low accident rate companies, Institute for occupational safety and health,Cincinnati, Ohio, 190p.

Cohen, A. , «Factors in successful occupational safety programs», Journal of Safety Research, vol. 10, no. 4, 1977, pp. 166-178.

Cohen, A. , & Cleveland, R. J. , «Safety practices in record holding plant», Professionnal Safety, vol. 9, no. 4, 1983, pp. 26-33.

Eyssen-McKeown, G. , & Hoffman, J. , «Managers attitudes and the occurence of accidents in a telephone company», Journal of Occupational Accidents, no. 2, 1980, pp. 291-304.

Judson, A. S. , «Invest in high-yield strategic plan», Journal of Business Strategy, vol. 12, no. 4, 1991, pp. 34-39.

Knowles, H. P. , Saxberg, B. O. , «Organizational leadership of planned and unplanned change», Futures (UK), vol. 20, no. 3, 1988, pp. 252-265.

Lawrie, J. , «The ABCs of change management», Training & Development Jrnl, vol. 44, no. 3, 1990, p. 87-89.

Nadler, D. A. , Tushman, M. L. , «A model for diagnosing organizational behavior», Organizational Dynamics, 1980.

Nadler, D. A. , «Managing organizational change: An integrative perspective», Journal of Applied Behavioral Science, vol. 17, no. 2, 1981, pp. 191-211.

Nadler, D. A. , Tushman, M. L. , «Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change», California Management Review, vol. 32, no. 2, 1990, pp. 77-97.

Peters, R. H. , «Management practices affecting coal mine safety: What do we know?», Professional Safety, 1990, pp. 35-38.

Poole, P. P. , Gioia, D. A. , Gray, B. , «Influence Modes, schema change, and organizational transformation», Journal of Applied Behavioral Science, vol. 25, no. 3, 1989, pp. 271-289.

Quimby, C. , Parker, L. , Weimerskirch, A. M. , «How exactly, do you communicate quality?», Quality Progress Jrnl, vol. 24, no. 6, 1991, pp. 52-54.

Simard, M. , Bouteiller, D. , Lévesque, C. , «Prévention des accidents du travail: contexte législatif québécois et efficacité organisationnelle», Relations Industrielles, vol. 40, no. 4, 1985, pp. 703-718.

Simard, M. , Lévesque, C. , Bouteiller, D. , L'efficacité en gestion de la sécurité du travail: principaux résultats d'une recherche dans l'industrie manufacturière, Montréal: GRASP/sst, Université de Montréal, 1988, 79 p.

Simard, M. , Marchand, A. , Brossard, M. , Les contremaîtres et la prévention des accidents du travail en contexte de participation des travailleurs, Montréal, GRASP/sst, Université de Montréal, 1990, 192 p.

Simonds, R. H. , & Shafai-Sahrai, Y. , «Factors apparently affecting injury frequency in eleven matched pairs of companies», Journal of Safety Research, vol. 9, no. 3, 1977, pp. 120-127.

Smith, M. J. , Cohen, H. H. , & Cleveland, R. J. , «Characteristic of successful safety programs», Journal of Safety Research, vol. 10, no. 1, 1977, pp. 5-15.

Terez, T. , «A manager's guidelines for implementing successful operational changes», Industrial Management, vol. 32, no. 4, 1990, pp. 18-30.

Vansina, L. S. , «Total quality control:An overall organizational improvement strategy», National Productivity Review, vol. 9, no. 1,1989/90, pp. 59-73.

ANNEXE 1

GRILLES D'ENTREVUES

GRILLE D'ENTREVUE: CONTREMAÎTRES

1- INTRODUCTION

- En tant que superviseur que faites-vous avec votre personnel pour la prévention des accidents ?
 - . activités
 - . implication du contremaître
 - . implication des travailleurs

- Avez-vous toujours agi ainsi avec votre personnel pour la prévention des accidents ?
 - . depuis quand ?
 - . que faisiez-vous avant ?
 - . qu'est-ce qui vs a fait changer ?

2- LE CHANGEMENT

- Vous a-t-on consulté pour définir le nouveau rôle en prévention ?
 - . comment ?
 - . réactions

- Vous a-t-on préparé / encouragé à ce nouveau rôle ?
 - . comment ?
 - . formation, information, autres. . .

- Quelles ont été les réactions des contremaîtres aux nouvelles demandes?
 - . pourquoi ?

- Y-a-t-il eu de la résistance des contremaîtres (et de lui-même) à cette tâche ?
 - . pourquoi ?

- Est-ce qu'on a réglé certains problèmes qui vous empêchaient de faire de la prévention avec votre personnel ? Comment ?
 - . améliorer suivi des demandes
 - . réaménagement de votre tâche:
 - de gestion,
 - de supervision
 - . procédures écrites
 - . plus de support fonctionnel
 - . est-ce suffisant ?

- Qui vous a appuyé et vous a aidé ds vos nouvelles tâches en prévention?
 - . collègues (autres contremaîtres)
 - . responsable de SST
 - . supérieur immédiat
 - . cadres dirigeants
 - . comité de SST
 - . de quelles façons ?
 - . quelle importance de ces appuis ?

- Croyez-vous que la haute direction vous a appuyé suffisamment ? Si non, comment elle aurait pû ?
 - . pourquoi est-ce important ?

- Croyez-vous que vous avez assez de ressources, d'outils, de temps, pour répondre à ces exigences en matière de SST?
 - . si non, qu'est-ce qui vous manque ?
 - . pourquoi ?

- Dans quelle mesure vous participez aux activités de prévention (comparativement à avant)?
 - . inspection
 - . enquêtes
 - . formation
 - . analyse de sécurité. . .

- Vos craintes / réactions ont-elles évoluées ?

- Quels sont les facteurs importants qui ont facilité votre rôle ?

- Quels sont les avantages / désavantages de ce rôle ?

3- RAPPORT AVEC SES EMPLOYÉS

- Comment les employés ont réagi face à ce rôle en prévention ?
 - . résistance, pourquoi ?
 - . coopération, pourquoi?
 - . indifférence, pourquoi ?

- De quelle manière avez-vous minimiser ces réactions ?
 - . conscientisation des problèmes de SST
 - . encouragement à participer
 - . comment ?

- Votre rôle en prévention a-t-il changer vos relations avec les employés?
 - . comment ?
- Dans quelle mesure ceux-ci vous aident ?
- Êtes-vous satisfait de la situation de la prévention des accidents dans votre département ?
- Que demandez-vz à vos employés pour réduire les accidents de travail ?
 - . est-ce qu'ils répondent favorablement?
 - . pourquoi ?
 - . qu'est-ce qui les motivent ?

* * * * *

**GRILLE D'ENTREVUE: PERSONNE RESPONSABLE DU
DOSSIER SST (PERSONNE-CLÉ)**

1-PROFIL DE L'ENTREPRISE ET MANDAT

- Évolution de la situation économique de l'entreprise depuis 1988.
- Évolution du climat de relations de travail depuis 1988.
- Évolution de l'implication participative des contremaîtres en prévention depuis 1988.
- Description de son rôle en SST: depuis combien de temps ? objectifs ? limites/contraintes ? tâches ?

2- LE CHANGEMENT (ÉTAPES) DIAGNOSTIC

- 1 Comment se présentait la situation de la prévention au moment de son arrivée (diagnostic) ou en 1988 ?
 - . existence de structures ?
 - ex: comité de SST
 - personnel staff
 - représentant prévention
 - autres
 - . existence d'activités structurées/ organisées de prévention
 - . qui s'en occupait ?
 - . qui faisait quoi ?
 - ex: inspection des lieux (grille)
 - enquêtes d'accidents (formalisées, rapport,)
 - formation des És + cadres
 - . niveau d'attitudes et comportements vs prévention
 - de la direction: implication-discours-pratique
 - des contremaîtres: implication - dans quoi ?
 - des És: implication-prudence ou proactif-militantisme
 - du syndicat
 - . partage du diagnostic
 - avec qui ? réactions ?
 - comment (formel, informel)

- Quels sont les facteurs qui avaient déclenchés le changement ?
 - . coûts élevés
 - . fréquence des accidents
 - . philosophie de l'entreprise
 - . changement dans la haute direction

2-SITUATION À ATTEINDRE

- Quelle était la situation à atteindre ?
 - A- au plan général de la SST,
 - B- au plan spécifique (objectifs et rôle des contremaîtres)?
 - . objectifs qualifiables et quantifiés
 - . conception du rôle des contremaîtres en prévention (qu'il souhaitait voir jouer par ceux-ci)
-ex:accomplissement d'activités, lesquelles, implication des employés.
- Qui a été impliqués ds la formulation de ces objectifs (réf: A et B)?
 - . haute direction, comment ?
 - . supérieurs immédiats,
 - . contremaîtres,
 - . syndicat,
 - . travailleurs,
- Les objectifs ont-ils été communiqués ?
 - A qui ?
 - Par qui ?
 - De quelle manière ?
(précision sur le rôle des cadres dirigeants dans cette communication)
- Ces moyens de communication ont-ils été efficaces ? adéquats ?

3-STRATÉGIE D'IMPLANTATION DU CHANGEMENT

- Comment s'est-il pris, qu'est-ce qu'il a fait pour changer le comportement des contremaîtres dans le sens des objectifs ?
 - A- Synthèse du déroulement de la stratégie
 - B- Moyens: Quoi ? Quand ? Comment ?
exemples:
 - amener contremaîtres à prendre cone des problèmes Comment?
 - Quand ?

- impliquer certains contremaîtres à définir leur nouveau rôle
Comment ? Quand ?
- développer des moyens pour gratifier nouveau comportement
Quoi ? Comment ? Quand ?
- former contremaîtres à leur nouveau rôle Quoi? Comment?
Quand?
- donner aux contremaîtres des outils pour faire nouvelles activités
de prévention Quoi? Quand?
- améliorer le suivi des demandes des contremaîtres au plan des
mesures correctives Comment ? Quand?
- réaménager tâches de gestion, de supervision des contremaîtres
Comment? Quand?
- donner du support fonctionnel aux contremaîtres Comment?
Quand?
- obtenir et utiliser l'appui de la haute direction, sup. immédiats,
contremaîtres, comité de SST, leaders, ouvriers.

Est-ce que la haute direction impliquée, Comment ?

C- Problèmes rencontrés avec les contremaîtres ou ds l'organisation p/r au
changement, ou, p/r aux objectifs (ex: aug. des accidents)

- problème de résistance
- problème de contrôle
- problème de pouvoir
- Effets sur le déroulement de la stratégie

**3-1- RÔLE DES CADRES DIRIGEANTS DS CES DIVERS
MOYENS**

- au niveau de la définition des objectifs, du rôle
- au niveau de la promotion des objectifs
- au niveau de la mise en place de moyens structurels pour l'atteinte des
objectifs (IP des contremaîtres et objectifs plus larges en
SST)

4-MAINTIEN DU COMPORTEMENT

- Avez-vous prévu des mécanismes pour insister les contremaîtres à maintenir le
comportement?

- système d'évaluation
- formation continue
- rapports statistiques
- rencontres
- feedback

- Qui coordonne ces activités ?

5-QUESTIONS GÉNÉRALES

- Quels ont été les éléments «gagnants» de votre stratégie de changement visant l'implication participative des contremaîtres en prévention?
 - actions posées qui ont contribué au changement
 - autres actions qui auraient dû être posées (pourquoi non posées, seront-elles posées)
- Évaluez la situation présente de IP des contremaîtres ds l'entreprise?
- Évaluation des résultats p/r aux objectifs fixés au départ?
- Comment pensez-vous que la situation sera dans 6 mois? 1 an?
- Quelles difficultés envisagez-vous pour maintenir le comportement des contremaîtres?
- Comment envisagez-vous votre action ds la prochaine année ?

* * * * *

GRILLE D'ENTREVUE: CADRES DIRIGEANTS

1-INTRODUCTION ET STRATÉGIE D'IMPLANTATION DU CHANGEMENT

- 1- Quels sont les éléments déclencheurs du changement en SST ?
 - . fréquence des accidents
 - . coûts élevés en SST
 - . philosophie d'entreprise
 - . Loi SST
 - . autres

- 2- Que visait le changement ?
 - Quelle situation voulait-on atteindre ?
 - . objectifs (qualifiables et quantifiés)

 - Vision partagée ou non du changement ?
 - . communication verbale: discours, réunion, face à face avec contremaîtres
 - . actions concrètes référant à la participation :
 - discussion avec contremaîtres
 - visite régulière des lieux de travail
 - s'implique dans les activités de SST, formation
 - autres actions posées ?

 - Déterminer le changement sous forme de croyances / valeurs
 - . rencontre avec subalternes (sup. imméd.)
 - . appui de leaders
 - . Êtes-vous allés chercher l'appui, l'aide de personnes particulières?
 - Dans quel but?
 - Pourquoi leur appui avantageux?

- 3- Conception du rôle attendu des Contremaîtres en prévention ?
 - Est-ce que croyances /valeurs traduites sous forme de comportement?
 - . Idée du comportement désiré
 - Qu'est-ce que vous pensiez que le rôle des Contremaîtres devait être ?
 - Idée en termes de comportements ? de résultats?
 - Représentation du comportement
 - (ex: si personnelle- lui-même impliquer ds le processus de convaincre les contremaîtres; si décisionnelle-

directeur du personnel, redéfinition de tâche)

- . Implication
 - les contremaîtres impliqués ds la définition du rôle?
 - des objectifs à atteindre ?
 - Mobiliser ou Imposer le comportement
 - Pourquoi procéder ainsi ?
- . Suite à la définition
 - Appui: psychologique Comment ?
 - fonctionnel Comment ?
 - Encouragement régulier- principe de la porte ouverte, rencontre avec contremaître, etc

4- MOYENS UTILISÉS (LE COMMENT DU CHANGEMENT)

- Moyens ou non utilisés pour **organiser/structurer** le changement ?
 - . Mise en place de programmes clarifiant le comportement
 - nouvelle description de tâches
 - politique générale incluant SST
 - programme de formation
 - Quoi ? Comment ? Quand ?
 - autres programmes ?
 - . Création d'outils pour faire nouvelles activités de prévention Quoi ?
 - . Mise en place de mécanismes d'aide/ de discussion
 - comité «ad hoc»
 - responsable nommé Qui ? temporaire ou permanent ?
 - Son mandat ?
- Vous êtes-vous impliqué personnellement ds ces programmes ?
 - . De quelle façon ? Pourquoi ? Fréquence ?
 - . Réaménagement au niveau de la tâche des contremaîtres permettant la réalisation du nouveau rôle
 - ration de supervision
 - ds l'ensemble de la tâche
 - allègement de temps, ajustement de temps et en capacité de la tâche Comment ? Quand ?
- Moyens utilisés pour **contrôler** le changement ?
 - . Objectifs par les contremaîtres sont-ils atteints ?
 - ds le domaine de la prévention ?

- en termes de comportements Comment ?
- résultats ? (ex: fréquence)
- Comment s'y est pris pour que les résultats rejoignent les objectifs fixés au départ ?
 - . Mise en place de systèmes de contrôle ?
 - évaluation de rendement p/r aux objectifs
Comment ? à quelle fréquence ?
 - mesures correctives ? Comment ?
 - Quel fût votre rôle p/r à cela ?
- Moyens utilisés pour **renforcer** le changement ?
 - . Mécanismes pour inciter le comportement ?
 - récompenses (développement d'outils/moyens pour gratifier le nouveau comportement)
Quoi? Comment? Types? (monétaires, non -\$, activités sociales, bonus. . . .)
 - communication de ces rétributions ex: journal, babillard, bulletins d'info...
 - Qui s'occupe de la diffusion de l'information ?
- Vous est-il arrivé de participer personnellement à ces rétributions ?
 - ex: remise officielle, act. sociales. .
 - Est-ce important que vous participiez ?
 - Pourquoi ?

5-CONCLUSION

- A votre avis quels sont les éléments «gagnants» de votre stratégie visant l'implication participative des contremaîtres?
- Évaluez la situation présente de IP
 - . actions posées ont-elles contribuées au chgt de leurs attitudes et comportements?
 - . Y-a-t-il d'autres actions qui auraient dû être posées?
Pourquoi pas été posées ? Seront-elles posées ?
- Conception du rôle de la direction dans ce genre de changement ?
- Comment envisagez-vous votre action auprès des contremaîtres ds la prochaine année? (voir sur lequel des aspects on veut se concentrer, org. formelle,

org. informelle, individus, tâche)

* * * * *

