

2m 11. 2747.4

Université de Montréal

L'incidence de la participation
sur l'engagement organisationnel des employés :
le cas de Waterville TG inc.

par

Nathalie Abi-Nassif

Département de sociologie

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.)

Décembre, 1998

©Nathalie Abi-Nassif, 1998



Handwritten text at the top of the page, possibly a date or reference number.

HM
15
U57
1999
V.021

Handwritten text, possibly a name or title.

Handwritten text, possibly a date or reference number.

Small handwritten mark or character.

Handwritten text, possibly a name or title.



Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:

L'incidence de la participation sur l'engagement
organisationnel des employés:
le cas de Waterville TG inc.

présenté par

Nathalie Abi-Nassif

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Gabriel GAGNON

président du jury

Camille LEGENDRE

directeur de recherche

Mona-Josée GAGNON

membre du jury

Mémoire accepté le: 15 mai 1999

Sommaire

Dans une ère de globalisation des marchés et de pression de la concurrence, les employeurs tentent de développer des pratiques de mobilisation de leurs employés afin de mieux assurer la survie de leurs entreprises. Une des méthodes utilisées afin de mobiliser et de développer l'engagement organisationnel des employés consiste à les faire participer à la gestion de leur entreprise.

Devant des recherches partielles et divergentes sur le lien entre la participation à la gestion et l'engagement organisationnel des employés, il nous est apparu nécessaire d'apporter un éclairage nouveau sur la relation entre ces deux concepts. À cet effet, une recherche empirique a été réalisée auprès du manufacturier de produits en caoutchouc Waterville TG inc. (WTG inc.).

Dans une perspective échangiste, le sociologue Clifford Mottaz explique le degré d'engagement d'un employé envers son employeur en fonction de la convergence des récompenses que l'employé retire de son emploi et les attentes de cet employé face à de telles récompenses. Selon cette approche, plus il y a une congruence entre les récompenses intrinsèques et/ou extrinsèques reliées au travail et les attentes d'un employé par rapport à de telles récompenses, plus le degré d'engagement de l'employé envers son employeur s'accroît.

Notre premier objectif de recherche est de vérifier l'existence d'un lien entre la participation à la gestion et l'engagement organisationnel des employés. À cet égard, nous émettons l'hypothèse H1 : la participation à la gestion n'a pas d'influence sur l'engagement organisationnel des employés si leurs attentes par rapport aux récompenses intrinsèques et/ou extrinsèques qu'ils retirent de leur emploi n'étaient pas satisfaites.

Notre deuxième objectif de recherche est de vérifier le sens d'un tel lien, s'il existe. À cet égard, nous énonçons l'hypothèse H2 : la participation à la gestion a une influence positive sur l'engagement organisationnel des employés si leurs attentes par rapport aux récompenses intrinsèques et/ou extrinsèques qu'ils retirent de leur emploi étaient satisfaites.

Dans notre recherche sur le terrain de WTG inc., nous avons réalisé des entrevues semi-dirigées auprès d'un échantillon composé de cinq fabricants de matrices et d'un même nombre d'ajusteurs de moules. Nous avons constaté que les fabricants de matrices, comparativement aux ajusteurs de moules, participent de manière plus significative aux décisions de leur atelier.

Les résultats de notre recherche semblent confirmer que les fabricants de matrices et les ajusteurs de moules ne sont que partiellement engagés envers leur employeur. Par ailleurs, les premiers sont davantage engagés envers leur employeur que les seconds. En somme, ces résultats indiquent que la participation aux décisions a une incidence positive sur l'engagement organisationnel des employés même si leurs attentes par rapport aux récompenses intrinsèques et/ou extrinsèques retirées de leur emploi n'étaient pas entièrement satisfaites.

Table des matières

Sommaire.....	iii
Liste des tableaux.....	x
Liste des figures.....	xi
Remerciements.....	xii
Introduction.....	1
Chapitre I. Revue de la littérature.....	3
Introduction.....	4
1. Le concept de participation.....	4
1.1. Clarification de la notion.....	4
1.2. Vers une typologie de la participation.....	6
1.2.1. Participation aux résultats de l'entreprise.....	7
1.2.2. Participation au capital de l'entreprise.....	7
1.2.3. Participation à la gestion de l'entreprise.....	8
1.3. Approches théoriques de la participation.....	10
1.4. Caractéristiques de la participation à la gestion.....	13
1.4.1. Participation formelle versus informelle.....	13
1.4.2. Participation directe versus indirecte.....	14
1.4.3. Accès à la prise de décision.....	14
1.4.4. Étapes de la participation aux décisions.....	16
1.4.5. Le contenu des décisions et la perspective temporelle des décisions.....	17
1.4.6. Autres caractéristiques.....	19
2. La notion d'engagement organisationnel.....	21
2.1. La théorie de l'échange.....	21
2.2. L'engagement organisationnel en tant qu'attitude.....	22

2.3. L'engagement organisationnel en tant que comportement.....	23
2.4. Les antécédents de l'engagement organisationnel.....	25
2.5. Les conséquences de l'engagement organisationnel.....	29
3. Lien entre participation à la gestion et engagement organisationnel des employés.....	30
3.1. État du lien entre la participation à la gestion et l'engagement organisationnel des employés.....	30
3.1.1. Absence de lien entre la participation aux décisions et l'engagement organisationnel des employés.....	31
3.1.2. Lien positif entre la participation aux décisions et l'engagement organisationnel des employés.....	32
3.2. La théorie de la congruence.....	33
3.3. L'étude de Mowday, Porter et Steers.....	37
Conclusion.....	38
Chapitre II. Problématique.....	39
Introduction.....	40
1. Spécification de notre problématique.....	40
2. Justification du choix de notre problématique.....	41
3. Construction de notre modèle d'analyse.....	41
3.1. L'engagement organisationnel.....	42
3.2. Les caractéristiques individuelles	43
3.2.1. Les caractéristiques socio-démographiques des employés.....	43
3.2.2. Les valeurs de travail des employés.....	44
3.2.3. Les attentes des employés par rapport aux récompenses tirées de leur emploi.....	44

3.3. Les caractéristiques organisationnelles.....	45
3.3.1. Les valeurs de l'entreprise.....	45
3.3.2. La structure de l'entreprise.....	47
3.3.3. Les récompenses reliées à l'emploi occupé.....	48
3.3.3.1. Les récompenses intrinsèques.....	49
3.3.3.2. Les récompenses extrinsèques.....	52
4. La formulation des objectifs et des hypothèses de recherche.....	53
Conclusion.....	53
Chapitre III. Méthodologie.....	54
Introduction.....	55
1. Présentation de l'entreprise WTG inc.....	55
2. Description de l'atelier des fabricants de matrices et celui des ajusteurs de moules.....	57
3. Les caractéristiques de notre échantillon d'enquête.....	59
4. Notre stratégie de recherche.....	60
5. Nos instruments de collecte des données.....	61
6. Le déroulement de notre enquête.....	63
7. Les faiblesses méthodologiques de notre enquête.....	65
Conclusion.....	66
Chapitre IV. Description des résultats et discussion.....	67
Introduction.....	68
1. Attentes, participation aux décisions et engagement organisationnel des fabricants de matrices.....	68
1.1. Les attentes des fabricants de matrices.....	69

1.2. La participation des fabricants de matrices aux décisions.....	72
1.2.1. La participation des fabricants de matrices à des décisions concernant le travail et les conditions de travail.....	72
1.2.2. La participation des fabricants de matrices à des décisions concernant la gestion du personnel.....	75
1.3. L'engagement organisationnel des fabricants de matrices.....	78
1.3.1. Identification des fabricants de matrices aux buts et aux valeurs de WTG inc.....	79
1.3.1.1. Leur croyance en la mission de WTG inc.....	79
1.3.1.2. Leur acceptation de la vision de WTG inc.....	80
1.3.1.3. Leur adhésion aux valeurs de WTG inc.....	81
1.3.2. Le désir des fabricants de matrices de continuer à travailler pour WTG inc.....	82
1.3.3. Le respect des délais de livraison et les efforts au travail des fabricants de matrices.....	84
2. Attentes, participation aux décisions et engagement organisationnel des ajusteurs de moules.....	86
2.1. Les attentes des ajusteurs de moules.....	86
2.2. La participation des ajusteurs de moules aux décisions.....	88
2.2.1. La participation des ajusteurs de moules à des décisions concernant le travail et les conditions de travail.....	89
2.2.2. La participation des ajusteurs de moules à des décisions concernant la gestion du personnel.....	92
2.3. L'engagement organisationnel des ajusteurs de moules.....	95
2.3.1. Identification des ajusteurs de moules aux buts et aux valeurs de WTG inc.....	95
2.3.1.1. Leur croyance en la mission de WTG inc.....	95
2.3.1.2. Leur acceptation de la vision de WTG inc.....	96

2.3.1.3. Leur adhésion aux valeurs de WTG inc.....	96
2.3.2. Le désir des ajusteurs de moules de continuer à travailler pour WTG inc.....	98
2.3.3. Le respect des délais de livraison et les efforts au travail des ajusteurs de moules.....	100
3. L'absentéisme et les griefs des ajusteurs de moules et des fabricants de matrices.....	102
4. La théorie de la congruence.....	103
4.1. Le système de valeurs de WTG inc.....	103
4.2. La structure organisationnelle de WTG inc.....	104
4.3. Le style de supervision à WTG inc.....	105
Conclusion.....	106
Conclusion.....	107
Bibliographie.....	110
Annexe I. Schéma d'entrevue.....	xiii
Annexe II. Schéma de la culture organisationnelle de WTG inc.....	xxiv
Annexe III. L'absentéisme des fabricants de matrices et des ajusteurs de moules	xxvi

Liste des tableaux

- Tableau I	Contenu et horizon temporel de seize décisions- type.....	18
-------------	--	----

Liste des figures

- Figure 1	Échelle d'influence du "continuum influence-pouvoir" des employés.....	16
- Figure 2	Modèle d'analyse de l'engagement organisationnel des employés.....	26
- Figure 3	Théorie de la congruence.....	35
- Figure 4	Lien entre la participation et l'engagement organisationnel des employés.....	46
- Figure 5	Continuum d'influence-pouvoir des employés.....	50

Remerciements

La réalisation de ce mémoire n'aurait pu être possible sans le concours de plusieurs personnes.

Tout d'abord, je remercie le personnel de l'entreprise Waterville TG inc. d'avoir participé à cette étude. Je tiens à remercier plus particulièrement les fabricants de matrices et les ajusteurs de moules, le local 696 du syndicat des Métallurgistes Unis d'Amérique, le département des ressources humaines et la haute direction de l'entreprise.

Je remercie la Fondation Robert Bourassa et le Fond d'investissement des cycles supérieurs de l'Université de Montréal (Ficsum) pour les bourses qu'ils m'ont accordées.

J'exprime toute ma gratitude à mon directeur de recherche, M. Camille Legendre, pour avoir accepté de diriger ce mémoire.

Je remercie M. Jean-Guy Vaillancourt, M. Robert Vandycke, Mme Claire Durand, M. Gabriel Gagnon, professeurs au département de sociologie de l'Université de Montréal, ainsi que M. Adriano de Macedo, doctorant en sociologie, pour leurs encouragements et/ou leurs suggestions.

J'exprime toute ma reconnaissance à Mme Carole Racine, secrétaire au département de sociologie, pour sa collaboration tout au long de ma maîtrise.

Je tiens aussi à remercier mes amis Benoît Lavigne et Patricia Gazzoli pour les corrections qu'ils ont pu apporter à ce mémoire.

Enfin, je remercie ma mère, Sylvie Chênevert et toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont entourée de bons sentiments.

Introduction

Ces dix dernières années, le monde du travail a connu bien des changements. Il a dû composer avec les résultats de la mondialisation des marchés et ceux de l'utilisation croissante des outils technologiques. Ces résultats ont entraîné, entre autres, des fusions et des acquisitions d'entreprises, des restructurations de leurs activités et des réductions souvent massives de leur personnel. En conséquence, les employés sont moins portés à être engagés envers leur entreprise; c'est-à-dire qu'ils s'identifient moins à ses objectifs et à ses valeurs, qu'ils font moins d'efforts pour atteindre ses objectifs et qu'ils ont moins le désir de continuer à y travailler. Or, l'engagement organisationnel constitue à notre avis un des facteurs-clés du succès d'une entreprise.

Dans certaines entreprises, afin de maintenir et/ou de développer l'engagement organisationnel des employés, des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines (*Human Resources Management Practices (HRMP)*) ont été mises en place. Parmi celles-ci, nous retrouvons la gestion participative ou la participation des employés à la gestion de leur entreprise. Mais, en quoi consiste cette pratique au juste? Les auteurs dans la littérature sur la gestion lui donnent plusieurs sens. Les managers dans les organisations l'appliquent chacun à leur manière. Le but de cette recherche est de savoir si la participation des employés à la gestion de leur entreprise avait une incidence sur leur engagement organisationnel. Les prochains chapitres tentent d'apporter une réponse à cette question à partir du cas concret d'une entreprise manufacturière de produits en caoutchouc au Québec.

Nous divisons cette étude en quatre chapitres. Le premier est une recension de la littérature portant sur les concepts de participation et d'engagement organisationnel. Ce chapitre recense aussi la littérature portant sur le lien entre ces deux concepts. Le deuxième chapitre présente la problématique qui guide notre recherche. Le troisième chapitre expose la méthodologie de l'enquête menée dans l'entreprise étudiée. Enfin, le dernier chapitre décrit et commente les résultats obtenus lors de l'enquête sur le terrain.

Chapitre I

Revue de la littérature

Introduction

Le thème général de notre recherche est la participation. Notre problème général est de comprendre l'effet de la participation des employés sur leur engagement organisationnel. Notre question générale de recherche est la suivante : Quelle est l'incidence de la participation sur l'engagement organisationnel des employés?

Pour tenter de répondre à cette question, nous présentons une revue de la littérature que nous divisons en trois sections. Dans la première section, nous définissons le concept de participation et nous proposons une typologie de ce concept. Nous exposons aussi les principales approches théoriques ainsi que les principales caractéristiques d'un « type » de participation qui est la participation à la gestion. Dans la deuxième section du chapitre, nous présentons le concept d'engagement organisationnel, la théorie à la base de ce concept ainsi que les antécédents et les conséquences hypothétiques de l'attitude d'engagement envers l'organisation. Finalement, dans la troisième section du chapitre, nous examinons le lien qui existe, dans la littérature, entre la participation à la gestion et l'engagement organisationnel des employés.

1. Le concept de participation

1.1. Clarification de la notion

Différents sens sont prêtés au terme de participation. « C'est un terme "fourre-tout", à significations plurielles, qui se traduit par une telle variété d'interprétations que toute tentative d'analyse généralisée rencontre des difficultés sérieuses » affirme Dimitri Weiss¹. D'autres auteurs soulignent également la confusion qui tourne autour de ce concept².

¹Jean-Pierre Laporte, Les syndicats et la gestion participative, p.16.

Pour se faire comprendre, il est essentiel pour ceux qui emploient le terme de « participation » de préciser de quel type de participation (au sens étymologique de « prendre part à »³) il est question. Est-ce d'une participation sociale, c'est-à-dire à la vie sociale du groupe ou de l'organisation, d'une participation politique, c'est-à-dire aux processus de décisions de l'organisation, d'une participation technique au sens d'accomplir des tâches spécifiques dans le cadre d'un processus de production ou d'une participation financière, c'est-à-dire, à la propriété et/ou aux profits de l'organisation⁴?

Même, dans le cas d'une participation politique ou participation aux décisions, les définitions sont nombreuses, comme en témoignent certains auteurs⁵. Ainsi, selon Locke et al., la participation est une prise de décisions conjointe entre un manager et un employé ou un groupe d'employés. À leur avis, cette dernière doit être clairement différenciée d'une part, de la prise de décisions autoritaire par laquelle les managers prennent seuls les décisions et d'autre part, de la délégation par laquelle les employés décident tout seuls⁶. Pour Singer, la participation ne se résume pas uniquement à une prise de décisions conjointe, mais aussi à une liberté d'expression et à une véritable autonomie au travail par lesquelles un employé peut prendre des décisions

² Jean-Marie Toulouse, La participation, p.1; H. Peter Dachler et Bernhard Wilpert, « Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations : A Critical Evaluation », Administrative Science Quarterly, p.1; Jacques Rojot, « Ce que participation veut dire », Revue française de gestion, p.83; Marcel Bolle de Bal, « Participation » in Concise Encyclopaedia of Participation and Co-management, p.603.

³ Selon le dictionnaire de la langue française le Petit Robert 1, participation veut dire « action de participer », c'est-à-dire de « prendre part à quelque chose », pp.1365-1366.

⁴ Marcel Bolle de Bal, loc.cit. , p.603.

⁵ Edwin Locke et David Schweiger, « Participation in decision-making : one more look », Research on organizational behavior, p.273; Maryse Gaudier, « Nouveau paradigme industriel et participation des travailleurs à la gestion des entreprises : notes de lecture », Travail et Société, p.346; Anni Borzeix et Danièle Linhart, « La participation : un clair obscur », Sociologie du travail, p.37; Alan Gladstone et Rose Marie Greve, « Participation des travailleurs à la gestion », Travail et Société, pp.235-236.

⁶ Edwin A. Locke et al., « Participation in decision making : when should it be used? », Organizational dynamics, p.66.

tout seul⁷. Par ailleurs, Mc Gregor définit la participation comme étant un terme qui « s'applique habituellement pour désigner une plus grande influence du subordonné dans les matières qui se trouvent dans la sphère des responsabilités du supérieur »⁸.

À notre avis, Jean-Marie Toulouse offre une définition bien pertinente de la participation. Selon Toulouse, la participation est « l'ensemble des moyens dont disposent les personnes pour prendre part à la vie des organisations avec lesquelles elles transigent »⁹. Sa définition est pertinente car elle englobe les principaux types de participation des employés dans l'organisation soit, la participation à la gestion, la participation au capital et la participation aux résultats. Nous reviendrons sur cette typologie dans la partie qui suit.

1.2. Vers une typologie de la participation

La littérature en sciences de la gestion et en sciences humaines divise la participation dans l'organisation en trois types principaux : la participation aux résultats de l'organisation, la participation au capital de l'organisation et la participation à la gestion de l'organisation¹⁰. Nous présentons pour chaque type de participation des exemples de programmes participatifs.

⁷ Jack N. Singer, « Participative decision-making about work », Sociology of Work and Occupations, p.349.

⁸ Douglas Mc Gregor, La dimension humaine de l'entreprise, p.104.

⁹ Jean-Marie Toulouse, op.cit., p.10.

¹⁰ Pour un aperçu de typologies de la participation, se référer à Jean-Marie Toulouse, op.cit., p.11; Jacques Rojot, loc.cit., p.87-89; Marcel Bolle de Bal, loc.cit., p.603; Alan Gladstone et Rose Marie Greve, loc.cit., p.236; Jean-Pierre Laporte, op.cit., pp.16-17; Gilles Ferréol, Dictionnaire de la sociologie, pp.195-196; Jacques Monat, « Worker's Participation » in Concise Encyclopaedia of Participation and Co-management, p.942; Philippe Hermel, Le management participatif : sens, réalités, action, p.114.

1.2.1. Participation aux résultats de l'entreprise

La participation aux résultats économiques de l'entreprise ou «intéressement» est une forme de participation visant à partager une partie des profits de l'entreprise entre employés. Cette participation financière a une longue histoire en France. Déjà, en 1842, un industriel et philanthrope nommé Leclair partageait les profits entre ses salariés suivant une forme bien complexe¹¹. La participation aux résultats peut prendre deux formes dans l'entreprise. La première est une participation au rendement ou à l'amélioration de la productivité¹² appelée « gainsharing » en anglais. Elle se base sur un accroissement de la productivité dans l'entreprise. Aux États-Unis, les systèmes de participation tels que les Plans Scanlon, Improshare et Rucker sont les plus populaires. La deuxième forme de participation est une participation aux profits de l'entreprise appelée « profit-sharing » en anglais. Elle repose, comme son nom le suggère, sur les profits dégagés par l'entreprise. Les paiements aux employés se font soit directement en espèces et/ou sous forme d'actions, soit en différé par lesquels les sommes sont investis dans un fonds en fiducie (*trust fund*)¹³. En France, son caractère obligatoire dans les entreprises employant plus de cinquante salariés en fait un des aspects de la participation les plus connus des salariés¹⁴.

1.2.2. Participation au capital de l'entreprise

La participation au capital ou à la propriété est une participation par laquelle les salariés acquièrent des actions de l'entreprise. Cet actionnariat peut prendre diverses formes. Premièrement, lors de privatisations d'entreprises,

¹¹ Jacques Rojot, loc.cit., p.83.

¹² Harold S. Roberts, Roberts' Dictionary of Industrial Relations, p.276; Maurice Aumage et Patrick Lamy, La participation. Citoyenneté dans l'entreprise, utopie ou réalité, p.32.

¹³ Harold S. Roberts, loc.cit., p.622; D. Nightingale, op.cit., pp.156-157.

¹⁴ Maurice Aumage et Patrick Lamy, op.cit., p.27.

des parts de celles-ci sont proposées à ses salariés « moyennant leur apport personnel facilité par une réduction du coût de l'action et d'exonérations fiscales » comme c'est souvent le cas en France¹⁵. Une deuxième forme de participation au capital est réalisée au moyen de plans d'achat d'actions tels que les célèbres ESOP (*Employee Stock Ownership Plans*)¹⁶. Troisièmement, les employés peuvent reprendre les actions de leur entreprise en difficultés pour éviter sa disparition ou son absorption par une autre. En France, cette forme de participation prend le nom de R.E.S. pour Rachat de l'Entreprise par les Salariés¹⁷. Aux États-Unis, un exemple de programme participatif est le "*leveraged buy-out*", plus particulièrement le *Leveraged Management Buy Out (LMBO)*. Quatrièmement, dans les coopératives de production, l'achat de parts donne droit à un « membership »¹⁸. Cinquièmement, une participation au capital peut se faire par le biais d'une participation aux profits débouchant sur une attribution d'actions aux employés¹⁹. Finalement, une dernière forme de participation au capital peut être réalisée lors de l'achat par les employés d'actions de leurs entreprises sur le marché libre (*open market*)²⁰.

1.2.3. Participation à la gestion de l'entreprise

La gestion d'une entreprise implique la prise de décisions au niveau de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle d'activités dans le but de rencontrer des objectifs précis. Nous rencontrons dans la littérature plusieurs termes qui désignent une participation à la gestion. Ce sont les expressions de participation aux décisions (*participative decision-making*), de

¹⁵ *Ibid.*, p.40.

¹⁶ Donald Nightingale, *Workplace Democracy*, p.165.

¹⁷ Maurice Aumage et Patrick Lamy, *op.cit.*, p.43.

¹⁸ Donald Nightingale, *op.cit.*, p.165.

¹⁹ Jacques Rojot, *loc.cit.*, p. 88.

²⁰ Donald Nightingale, *op.cit.*, p.165.

gestion participative (*participative management*) et de démocratie industrielle²¹ (*industrial democracy*). Dans une entreprise "hiérarchisée", par opposition à une entreprise "démocratique"²² ou participative, seuls les responsables hiérarchiques sont en droit de prendre différents types de décisions concernant l'organisation du travail, la gestion du personnel, l'économie et les politiques de l'entreprise. Par contre, dans une entreprise à structure et à fonctionnement participatifs, tous les membres de l'entreprise- du sommet au bas de la hiérarchie- déterminent à divers degrés les décisions qui s'y rapportent²³. Les responsabilités et les décisions sont réparties entre supérieurs et subordonnés²⁴.

Des structures collectives formelles réunissant des employés de l'entreprise telles que cercles de qualités²⁵, groupes d'expression²⁶, groupes autonomes et semi-autonomes de travail²⁷ et celles regroupant leurs représentants telles que les comités d'entreprise²⁸ et les conseils de gestion²⁹ sont les supports d'une participation individuelle ou collective des employés aux

²¹ L'appellation « démocratie industrielle » est également utilisée pour désigner la participation des employés aux résultats et/ou au capital de l'entreprise.

²² "Hierarchical organizations" et "democratic organizations" sont deux idéaux-types d'organisation proposés par Donald Nightingale dans sa théorie de la congruence. Voir le chapitre 4 de son livre «Workplace Democracy ».

²³ Arnold S. Tannenbaum, Hierarchy in organizations, p.50.

²⁴ Jean-Louis Laville, « Pour une typologie des formes de participation », Travail, p.29; Marc Bosche, « Les salariés et la participation », Encyclopédie du management, p.292; Alan Gladstone et Rose Marie Greve, loc. cit., p.236.

²⁵ Daniel Nebenhaus, « La participation aux décisions dans une PME. Étude de cas », Économies et sociétés, p.12; Edward E. Lawler, High Involvement Management, p.44; Alan Gladstone et Rose Marie Greve, loc.cit., p.248.

²⁶ Daniel Nebenhaus, loc.cit., p.121; Marc Bosche, loc.cit., p.300.

²⁷ Alan Gladstone et Rose Marie Greve, loc.cit., p.247; Edward E. Lawler, op.cit., p.101; Donald Nightingale, op.cit., p.233.

²⁸ Alan Gladstone et Rose Marie Greve, loc.cit., p.240; Daniel Nebenhaus, loc.cit., p.123; Donald Nightingale, op.cit., p.215.

²⁹ Alan Gladstone et Rose Marie Greve, loc.cit., p.242.

processus de décisions dans l'entreprise. Des dispositifs individuels ne requérant pas des réunions tels que ceux des boîtes à idées, le téléphone enregistreur de suggestions et les sondages auprès des employés³⁰ ainsi que les projets d'enrichissement de tâches³¹ forment d'autres canaux de participation aux décisions de gestion dans l'entreprise. Par ailleurs, les employés peuvent influencer les décisions en dehors de ces structures formelles. C'est le cas où les managers prennent l'avis de leurs employés au cours de conversations décontractées ou de réunions ad hoc³². Cette forme de participation prend le nom de participation informelle des employés aux décisions.

Parmi les trois types de participation que nous avons présentés soit, la participation aux résultats, la participation au capital et la participation à la gestion, nous nous pencherons dans ce mémoire sur l'étude de la participation à la gestion des employés.

1.3. Approches théoriques de la participation à la gestion

Ce qui frappe le chercheur qui tente de recenser les approches théoriques de la participation, c'est le manque de théories pour expliquer ce concept.

« Participation literature includes a plethora of undefined terms and lacks explicitly stated theoretical frameworks »³³.

« La démarche scientifique se trouvait confrontée à un manque de théorie pour expliquer des faits nouveaux [le phénomène de

³⁰ Edward E. Lawler, *op.cit.*, p. 65; Marc Bosche, *loc.cit.*, p.299; Henk J.L.Voets, « Suggestion Schemes », *Concise Encyclopaedia of Participation and Management*, p.827.

³¹ Edward E. Lawler, *op.cit.*, p.82; Alan Gladstone et Rose Marie Greve, *loc.cit.*, p.247.

³² Victor Vroom et Arthur Jago, *The New Leadership : Managing Participation in Organizations* , p.17.

³³ Peter Dachler et Bernhard Wilpert, *loc.cit.*, p.1.

participation] et à un manque d'observation pour inventer une théorie de la participation »³⁴.

En fait, les approches théoriques recensées de la participation en entreprise sont présentées par des auteurs tels que Greenberg³⁵, Dachler et Wilpert³⁶ et Marcel Bolle de Bal³⁷. Ceux-ci répertorient quatre approches théoriques de la participation dans l'entreprise : la théorie démocratique, la théorie socialiste, la théorie pour la croissance et le développement humain et la théorie pour la productivité et l'efficacité.

La théorie démocratique a pour hypothèse que la participation éduque et développe l'individu. Par conséquent, cette dernière doit fonctionner dans toutes les sphères de la société, autant à l'école, qu'en famille, dans le milieu de travail que dans les institutions politiques. Les résultats escomptés des partisans de cette théorie sont le développement des individus et une plus grande stabilité et efficacité des institutions sociales³⁸.

La théorie socialiste a pour hypothèse centrale la capacité des individus de se libérer économiquement du système d'exploitation capitaliste en participant au processus de production et en le contrôlant ultimement. Le résultat attendu des tenants de cette théorie est la création d'une culture prolétarienne³⁹.

La théorie de la croissance et du développement humain repose sur l'hypothèse de la hiérarchie des besoins de Maslow dont le point culminant est

³⁴ Jacques Gautrat, Sociologie de la participation en entreprise, p.42.

³⁵ Edward Greenberg, « The consequences of worker participation : a clarification of the theoretical literature », Social Science Quarterly, pp.192-204.

³⁶ Peter Dachler et Bernhard Wilpert, loc.cit., pp.4-9.

³⁷ Marcel Bolle de Bal, loc.cit., p.604.

³⁸ Peter Dachler et Bernhard Wilpert, loc. cit., pp.5-6; Edward Greenberg, loc. cit., pp.197-200.

³⁹ Ibid., pp.6-7.

le besoin de réalisation de soi. La participation permet de satisfaire les besoins de niveaux supérieurs ou psychosociaux qui sont assouvis d'ailleurs selon un ordre hiérarchique.⁴⁰ Les résultats escomptés des tenants de cette théorie sont le développement psychologique ainsi que la croissance des individus et des groupes⁴¹.

La théorie de la productivité et de l'efficacité repose sur l'hypothèse d'implanter diverses formes de participation afin de réduire les coûts liés à l'insatisfaction et à l'aliénation au travail, coûts tels que l'absentéisme, un taux de roulement élevé, le sabotage, une efficacité et une qualité de production moindres. Les résultats ou conséquences prévues par cette théorie sont l'accroissement de la productivité et de l'efficacité dans l'entreprise⁴².

Les deux premières approches s'intéressent surtout aux conséquences de la participation sur la société, alors que les deux dernières approches mettent l'accent sur l'individu et les problèmes organisationnels. Les deux premières privilégient la participation indirecte des employés dans l'organisation par le biais de leurs représentants; alors que les deux autres favorisent la participation directe des employés.

Par ailleurs, selon Jacques Gautrat, les théories de la sociologie de la connaissance telles que la théorie de l'agir communicationnel d'Habermas, celle des ethnométhodologues américains de l'école de Chicago et la théorie interactionniste, semblent les plus appropriées pour cerner le concept de la participation en entreprise⁴³. En effet, ces théories se donnent comme objet

⁴⁰ Les catégories des besoins ont été identifiées par Maslow. Ce sont : à un premier niveau, les besoins de relations avec autrui, à un deuxième niveau, les besoins d'estime de soi et de reconnaissance par autrui et à un troisième et dernier niveau, les besoins d'actualisation du soi. Ces catégories de besoins ont été tirées des pages 70-71 de l'ouvrage « Comportement et organisation » de J. Rojot et A. Bergmann.

⁴¹ Peter Dachler et Bernhard Wilpert, *loc. cit.*, pp.7-8.

⁴² *Ibid.*, pp.8-9.

⁴³ Jacques Gautrat, *op. cit.*, pp.55-58.

d'étude le « pragmatisme des acteurs [salariés] autour de la recherche de la vérité dans leur propre champ de compétence »⁴⁴ Ceci revient à dire que les salariés partagent de l'information en participant aux décisions dans le but d'augmenter leurs connaissances et leurs compétences au travail.

1.4. Caractéristiques de la participation à la gestion

La participation des employés aux décisions de gestion ou gestion participative revêt diverses caractéristiques qui lui permettent de prendre des formes extrêmement variées dans l'entreprise.

1.4.1. Participation formelle versus informelle

Une participation formelle à la gestion dans l'entreprise est une participation qui est légitimée soit par une loi, une convention collective ou une politique managériale⁴⁵. Elle est nommée « participation de jure »⁴⁶. C'est une participation consolidée par la structure de l'organisation où l'accès des subordonnés à la prise de décisions est officiellement signifié par des documents⁴⁷.

Par opposition, une participation informelle est une participation qui n'est pas institutionnalisée ou officialisée. Elle ne fait pas partie de la structure de l'organisation mais de ses processus. La participation informelle est uniquement basée sur un consensus entre les supérieurs et leurs subordonnés au sujet de

⁴⁴ Ibid., p.58.

⁴⁵ Donald Nightingale, « The formally participative organization », Industrial Relations, p.310; H. Peter Dachler et Bernhard Wilpert, loc.cit., p.10; Edwin Locke et David Schweiger, loc.cit., p.275; Jacques Rojot, loc.cit., p.88; John Cotton et al., « Employee Participation : Diverse Forms and Different Outcomes », Academy of Management Review, pp. 9 et 14.

⁴⁶ Industrial Democracy in Europe International Research Group, Industrial Democracy in Europe, p.5.

⁴⁷ Donald Nightingale, op.cit., p.14.

l'influence mutuelle des deux sur les prises de décisions⁴⁸. Les supérieurs hiérarchiques sont libres de prendre ou de ne pas prendre des décisions avec leurs subalternes. De plus, si ceux-ci consentent à impliquer leurs subalternes dans le processus de décisions, ces décisions, dans la plupart des cas, sont relatives à l'atelier de travail et ne touchent pas à des politiques managériales⁴⁹. La participation aux décisions des subordonnés se trouve ainsi limitée. La participation informelle est une forme de participation qui a été appuyée par les tenants du courant des relations humaines⁵⁰ et ceux du courant des ressources humaines⁵¹. La participation formelle est par contre encouragée depuis la fin des années 50 par les tenants du courant de la démocratie industrielle.

1.4.2. Participation directe versus indirecte

Une participation est dite directe lorsque les employés prennent eux-mêmes les décisions de gestion de leur unité ou de leur entreprise. À l'inverse, une participation est dite indirecte lorsque ces décisions sont prises par leurs représentants élus ou désignés comme c'est le cas dans les comités d'entreprise et les négociations collectives⁵².

1.4.3. Accès à la participation aux décisions

Plusieurs auteurs ont noté que la participation des employés aux décisions de gestion variait suivant un continuum offrant diverses possibilités

⁴⁸ H. Peter Dachler et Bernhard Wilpert, loc.cit., p.10.

⁴⁹ Donald Nightingale, op.cit., p.14.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Donald Nightingale, op.cit., p.49.

⁵² Peter Dachler et Bernhard Wilpert, loc.cit., p.12; Edwin Locke et David Schweiger, loc.cit., p.275; Jacques Rojot, loc.cit., p.88; John Cotton et al., loc.cit., p.9; Jean-Pierre Laporte, op.cit., p.19.

pour les employés d'exercer une influence sur les décisions⁵³. Ces auteurs ont identifié quatre principales catégories sur ce continuum d'influence : la transmission d'informations aux subordonnés, la consultation des subordonnés, la prise de décision conjointe entre les managers et les subordonnés, et en dernier lieu, l'autonomie des subordonnés.

L'échelle d'influence du « continuum influence-pouvoir » présentée par Heller et ses associés nous semble la plus précise et la mieux détaillée des modèles de continuum-influence. Elle offre six alternatives ⁵⁴ (Voir Figure 1) :

- 1- Pas d'information - les subordonnés n'ont pas d'informations au sujet des décisions de gestion.
- 2- Information - ceux-ci sont mis au courant des décisions de gestion.
- 3- Opportunité pour les employés de donner leurs avis avant que des décisions ne soient prises par les managers.
- 4- Les employés donnent leurs avis (comme à l'étape précédente) et ces derniers sont reflétés dans les décisions finales prises par les managers.
- 5- Prise de décisions conjointe - les managers et les employés prennent ensemble les décisions. En principe, ils exercent ensemble une même influence sur les décisions finales.
- 6- Contrôle total (autonomie et/ou délégation) - les employés ont la totale légitimité de prendre eux-mêmes les décisions. Les managers n'interviennent dans les prises de décisions que dans des circonstances exceptionnelles.

⁵³ Jean-Pierre Laporte, *op.cit.*, p.19, Donald Nightingale, *op.cit.*, p.85; Edward E. Lawler, *op.cit.*, p.22; Frank Heller et al., *Decisions in Organizations*, p. 34; Peter Dachler et Bernhard Wilpert, *loc.cit.*, p.14; IDE, *op.cit.*, p.28; Edwin Locke et David Schweiger, *loc.cit.*, p.276; Jack N. Singer, *loc.cit.*, p.352; DIO, *Industrial Relations*, p.296.

⁵⁴ Frank Heller et al., *op.cit.*, p.33-34; DIO, *loc.cit.*, p.296.

Figure 1

Échelle d'influence du "continuum influence-pouvoir" des employés⁵⁵

	Informations seulement		L'avis est pris en considération		Contrôle total
	2		4		6
1		3		5	
Pas d'informations		Opportunité de donner son avis		Prise de décision conjointe	

C'est à partir du comportement 3 de ce continuum que les employés commencent à exercer une influence sur les décisions. Au comportement 4, cette influence sur les décisions leur confère déjà du pouvoir, selon Heller, puisque les décisions finales reflètent les avis des employés⁵⁶. Au comportement 5, les employés ont autant d'influence que les managers sur les décisions et les prennent conjointement avec ces derniers. Au comportement 6, le degré d'influence et de pouvoir des employés atteint son maximum. Ceux-ci n'ont pas besoin de la permission de leurs supérieurs et prennent des décisions de leur propre chef.

1.4.4. Étapes de la participation aux décisions

La participation des employés aux décisions de gestion peut s'exercer à différentes étapes du processus de décision. Selon Heller et al., ces étapes se résument à quatre: l'identification du problème, l'élaboration de solutions, le choix de la solution et finalement, l'application de la décision⁵⁷. C'est à ce

⁵⁵ Frank Heller et al., *op.cit.*, p.34.

⁵⁶ Frank Heller et al., *op.cit.*, p.3; DIO, *loc.cit.*, p.296.

⁵⁷ Frank Heller et al., *op.cit.*, p.34.

dernier stade que le processus de décision est complété et que la décision est exécutée. Comme exemple, citons la décision d'achat d'un ordinateur par les membres d'une organisation, le processus de décision est complété lorsque l'ordinateur est acheté, installé et qu'il est mis en service⁵⁸. L'influence et le pouvoir des membres de l'organisation sur les décisions varient selon qu'ils interviennent au début du problème, durant sa résolution ou au terme de sa résolution⁵⁹.

1.4.5. Le contenu et la perspective temporelle des décisions

Heller et al. regroupent les décisions prises dans l'entreprise en trois catégories selon un horizon temporel⁶⁰ : les décisions à long terme nommées décisions stratégiques; les décisions à moyen terme nommées décisions tactiques et des décisions à court terme nommées décisions opératoires.

Les décisions stratégiques : Ce sont des décisions à long terme qui prennent plus de six mois depuis l'identification du problème nécessitant une prise de décision jusqu'à l'exécution de la décision. Ces décisions sont à faible fréquence et ont lieu moins d'une fois par année. Elles sont surtout prises au sommet de la hiérarchie organisationnelle. Introduire un nouveau produit ou service, décider d'un investissement en capital et élaborer un budget en sont des exemples.

Les décisions tactiques : Ce sont des décisions à moyen terme qui prennent entre deux et trois mois depuis l'identification du problème jusqu'à sa résolution. Ces décisions sont de faible à moyenne fréquence et ont lieu trois à cinq fois par année. Elles sont prises à tous les niveaux de la hiérarchie

⁵⁸ Ibid., p.56.

⁵⁹ Frank Heller et al., « A longitudinal study in participative decision-making », Human Relations, p.581; DIO, loc.cit., p.308.

⁶⁰ DIO, loc.cit., p.297.

organisationnelle. La formation des employés et la sécurité au travail sont deux exemples de décisions appartenant à cette catégorie de décisions.

Les décisions opératoires : Ce sont des décisions à court terme qui nécessitent moins d'un mois avant qu'elles ne soient appliquées. Ces décisions sont très fréquentes et se prennent plus de cinq fois par année. Elles sont prises par des employés au bas de la hiérarchie organisationnelle et concernent des questions telles que les horaires de travail, l'agencement du lieu de travail et la quantité à produire par les groupes de travail.

Le groupe de recherche international sur la démocratie industrielle en Europe désigné par l'acronyme IDE pour International Democracy in Europe regroupe quant à lui les décisions prises dans les entreprises selon leur contenu et leur horizon temporel comme le montre à cette page le tableau 1.

Tableau 1
Contenu et horizon temporel de seize décisions-type⁶¹

Contenu des décisions			
Horizon temporel	Travail et conditions de travail	Gestion du personnel	Aspects économiques
Court terme	Répartition des tâches Outillage personnel Conditions de travail Horaires de travail Vacances	Cours de formation Transfert à d'autres postes	
Moyen terme	Étude des postes Niveau de rémunération	Licenciement Embauche Choix du chef de service Choix du supérieur direct	Réorganisation des services
Long terme			Investissement Nouveau produit

⁶¹ International Democracy in Europe International Research Group, *op.cit.*, p.51.

1.4.6. Autres caractéristiques

Locke et Schweiger notent une autre caractéristique à la participation. Elle peut être forcée ou volontaire⁶². La participation à la gestion est forcée lorsqu'elle est le résultat d'une loi décrétée par un gouvernement comme c'est le cas pour les groupes d'expression et pour la codétermination. La participation est volontaire lorsqu'elle est implantée suite à une proposition managériale ou syndicale.

Par ailleurs, John Cotton et al. confèrent une autre caractéristique à la participation. Celle-ci concerne la durée de la participation dans l'organisation: le court terme versus le long terme⁶³. La participation à court terme est une participation expérimentée pour quelques heures ou quelques jours. Par contre, une participation à long terme dure plusieurs semaines, voire plusieurs mois. Cette dernière est généralement recommandée puisque les résultats ou effets escomptés de la participation à court terme sont inexistantes ou négatifs⁶⁴.

Singer note deux autres caractéristiques à la participation en entreprise. Une participation peut être psychologique ou objective, fausse ou authentique⁶⁵. La participation psychologique est la participation telle que perçue par l'employé, tandis que la participation objective est la participation telle que pratiquée en réalité dans l'entreprise.

Une participation est dite authentique si les employés participent à d'importantes décisions et que celles-ci n'ont pas déjà été prises par leurs

⁶² Edwin Locke et David Schweiger, *loc.cit.*, p.275.

⁶³ John Cotton et al., *loc.cit.*, p.9.

⁶⁴ *ibid.*, p.10.

⁶⁵ Jack N. Singer, *loc.cit.*, p.349.

supérieurs⁶⁶. Une participation fausse ou pseudo-participation a lieu, entre autres, dans le cas inverse. Singer cite un exemple de pseudo-participation : «([participation] in its most manipulative form [occurs when there is an] inclusion of an obvious flaw in a proposal. The subordinates, when shown the proposal, pick out the flaw and management assumes that by throwing out this part of the plan the workers will accept the remainder of the plan as their own »⁶⁷. L'objectif d'une telle participation est d'obtenir la coopération des employés en valorisant leur ego. Par ailleurs, Carole Pateman considère comme authentique toute participation qui « contribue à une modification de l'ordre établi au profit des travailleurs »⁶⁸.

Une autre caractéristique relevée par Jean-Pierre Laporte est celle de l'étendue de la participation. Celle-ci exprime la proportion des employés qui participent aux décisions⁶⁹. La participation peut concerner un, quelques groupes ou tous les employés au niveau d'un atelier, d'un département ou de l'entreprise. Des études ont montré que les programmes participatifs qui impliquent quelques individus ou quelques groupes de l'entreprise sont portés à disparaître parce qu'ils forment des entités étrangères dans un environnement qui leur est hostile⁷⁰.

Dans cette section de la revue de la littérature, nous avons tenté, dans un premier temps, de clarifier la notion de participation. Dans un deuxième temps, nous avons exposé les trois principaux types de participation dans l'organisation. Dans un troisième temps, nous avons donné un aperçu des

⁶⁶ Ibid., p.351.

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ Dominique Martin et Janine Goetschy, op.cit., p.4.

⁶⁹ Jean-Pierre Laporte, op.cit., p.18.

⁷⁰ Edward E. Lawler, op.cit., p.27.

principales approches théoriques du type de participation qui nous intéresse dans ce mémoire soit, la participation à la gestion ou participation aux décisions. En dernier, nous avons décrit les principales caractéristiques de la participation à la gestion ou participation aux décisions. Dans la section qui suit, nous explicitons le concept d'engagement organisationnel. Nous présentons la théorie qui est à la base de ce concept, les deux approches de ce concept (l'engagement en tant qu'attitude et l'engagement en tant que comportement) ainsi que les antécédents et les conséquences de l'attitude d'engagement organisationnel tels que recensés par Mowday, Porter et Steers.

2. La notion d'engagement organisationnel

2.1. La théorie de l'échange

La théorie de l'échange et de la réciprocité, attribuée aux sociologues Blau, Homans et Gouldner, est à la base de deux approches conceptuelles de l'engagement envers l'organisation : celle qui examine l'engagement en tant qu'attitude, et celle qui étudie l'engagement en tant que comportement. Les psychosociologues définissent l'attitude comme un ensemble formé de trois composantes : une composante affective, à savoir les sentiments et les sensations qu'un individu éprouve vis-à-vis de quelqu'un ou de quelque chose; une composante cognitive, à savoir les croyances et les opinions de l'individu; et une composante comportementale, à savoir une intention ou une prédisposition à agir de l'individu⁷¹. Quant au comportement, il est compris comme un « ensemble de réactions objectivement observables »⁷² qui peuvent être conformes ou pas à l'attitude de l'individu. Un cas de non conformité est alors désigné par l'expression "dissonance cognitive". Contrairement aux attitudes, les comportements sont donc des actions concrètes et observables.

⁷¹ D. Hellriegel et al., Management des organisations, p.54.

⁷² Paul Robert, Le Petit Robert 1, p.351.

Selon la théorie de l'échange, l'individu s'attache à l'organisation en échange de certaines valeurs, récompenses et paiements de la part de celle-ci⁷³. Cet échange inclut des récompenses matérielles et non matérielles. S'il est perçu par l'employé comme satisfaisant, son engagement envers l'organisation s'accroît. Si au contraire, cet échange lui semble insatisfaisant, son engagement diminue⁷⁴. Suivant cette perspective, l'individu évalue constamment le rapport de ses contributions à l'organisation aux rétributions qu'il reçoit de celle-ci. Ce calcul détermine alors son comportement ou son attitude d'engagement envers celle-ci.

2.2. L'engagement organisationnel en tant qu'attitude

Bon nombre de chercheurs examinent l'engagement organisationnel en tant qu'attitude au travail, attitude selon laquelle les employés s'attachent de manière particulièrement affective à l'organisation qui les emploie. Selon Bruce Buchanan II, l'engagement organisationnel est un attachement affectif aux objectifs et aux valeurs de l'organisation, au rôle de l'employé à l'égard de ces buts et de ces valeurs et au bien-être de l'organisation, indépendamment de son intérêt instrumental⁷⁵.

Dans ce même courant de pensée, Mowday, Porter et Steers définissent l'engagement organisationnel comme la force relative de l'identification et de l'implication d'un individu face à une organisation particulière. Trois facteurs au moins caractérisent cet engagement. Ce sont : une forte croyance et une acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, une volonté d'exercer des efforts considérables pour celle-ci et un très grand désir

⁷³ Clifford Mottaz, « An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment », *The Sociological Quarterly*, p.145.

⁷⁴ Ellen Rose Benjamin, *Participation and the Attitude of Organizational Commitment : A Study of Quality Circles*, p.21.

⁷⁵ Bruce Buchanan II, « Building organisational commitment : The socialization of managers in work organizations », *Administrative Science Quarterly*, p.533.

de continuer d'appartenir à l'organisation⁷⁶. Dans un même sens, Kalleberg et Berg abordent l'engagement envers l'organisation comme le degré d'identification de l'employé aux buts de la compagnie et celui de sa volonté d'exercer des efforts pour l'aider à réussir⁷⁷.

Les auteurs Richard Mowday, Lyman Porter, Richard Steers et Clifford Mottaz attribuent cette approche aux chercheurs en comportement organisationnel qui sont surtout concernés par l'influence de cette attitude sur les comportements⁷⁸, comportements tels que l'absentéisme, le roulement et la performance du personnel.

2.3. L'engagement organisationnel en tant que comportement

D'autres chercheurs ont défini l'engagement organisationnel comme un comportement selon lequel l'attachement à l'organisation, manifesté par le fait d'y rester, est le résultat de comportements antérieurs. Cet engagement ne comporte aucun lien affectif envers l'organisation. Dans leur étude sur l'engagement organisationnel des professeurs d'écoles et des infirmières, Hrebiniak et Alutto soutiennent que l'engagement est un phénomène d'échange qui est par ailleurs cumulatif. Ils affirment que cet engagement dépend d'une part, de la perception individuelle du ratio récompenses-contributions en rapport avec l'organisation, et d'autre part des investissements que l'individu a accumulés dans l'organisation⁷⁹. Cette théorie est dans le même courant de pensée que la théorie des investissements de Becker.

⁷⁶ Richard Mowday, Lyman Porter et Richard Steers, Employee-Organization Linkages. The psychology of commitment, absenteeism, and turnover, p.27.

⁷⁷ Arne Kalleberg et Ivar Berg, Work and Industry. Structures, Markets, and Processes, p.159.

⁷⁸ R. Mowday, L. Porter et R. Steers, op.cit., p.24; C. Mottaz, loc.cit., pp.144-145.

⁷⁹ Lawrence Hrebiniak et Joseph Alutto, « Personal and role-related factors in the development of organizational commitment », Administrative Science Quarterly, p.555.

Selon la théorie des investissements (*side-bets theory*) de Becker, l'engagement envers l'organisation représente un processus durant lequel l'employé accumule des investissements personnels tels que des fonds de pension et des privilèges liés à l'ancienneté au travail desquels il ne veut pas se départir. Par conséquent, ces investissements le lient fortement à l'organisation⁸⁰. Cette théorie est critiquée pour son emphase exclusive sur le côté instrumental et calculateur de l'engagement organisationnel⁸¹.

Selon Salancik, « commitment comes about when an individual is bound to his acts »⁸². Cet engagement provient du fait que les employés se soient préalablement impliqués de manière volontaire, irrévocable et explicite dans certains comportements⁸³. Un exemple illustrant cette situation est le choix d'un individu de travailler pour une organisation en particulier. Selon Salancik, si ce choix est explicite, irréversible et volontaire, cet acte implique un comportement d'engagement de la part de l'individu dans l'organisation. Par la suite, celui-ci développe une attitude d'engagement en accord avec ce comportement. « The power of commitment in shaping attitudes stems from the fact that individuals adjust their attitudes to fit the situations to which they are committed »⁸⁴ souligne Salancik. Cet auteur tout comme que Mowday, Porter et Steers appréhende l'engagement organisationnel comme un processus cyclique par lequel le comportement d'engagement influence l'attitude d'engagement et vice versa⁸⁵.

⁸⁰ Cité par Clifford Mottaz, « An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment », *The Sociological Quarterly*, p.144.

⁸¹ Syed Akhtar et Doreen Tan, « Reassessing and reconceptualizing the multidimensional nature of organizational commitment », *Psychological Reports*, p.1380.

⁸² Cité par R. Mowday, L. Porter et R. Steers, *op.cit.*, p.25.

⁸³ *Ibid.*

⁸⁴ *Ibid.*

⁸⁵ R. Mowday, L. Porter et R. Steers, *op.cit.*, pp.25 et 47

Clifford Mottaz ainsi que Mowday, Porter et Steers attribuent cette approche de l'engagement organisationnel aux psychosociologues qui s'intéressent à l'influence du comportement d'engagement sur les attitudes⁸⁶.

Dans notre recherche, nous choisissons de nous pencher sur l'engagement organisationnel en tant qu'attitude car nous nous intéressons aux liens affectifs que l'employé développe envers son organisation. Plus précisément, nous optons pour la définition donnée par Mowday, Porter et Steers en ce qu'elle expose les dimensions qui nous semblent importantes du concept d'engagement organisationnel, à savoir : l'identification de l'individu aux buts et aux valeurs de l'organisation, sa volonté d'exercer des efforts considérables pour celle-ci et son intention de continuer à y appartenir. Cette définition de l'engagement organisationnel et son opérationnalisation par le biais de l'instrument *Organizational Commitment Questionnaire* ont souvent fait l'objet de recherches sur cette attitude au travail⁸⁷.

2.4. Les antécédents de l'engagement envers l'organisation

Les auteurs Mowday, Porter et Steers, dont nous retenons le modèle théorique pour cette étude, recensent près de vingt-cinq variables corrélationnelles à l'engagement envers l'organisation⁸⁸. Ils les classent en quatre catégories d'antécédents hypothétiques à l'engagement organisationnel. Ces catégories, telles que présentées à la figure 2, sont : les caractéristiques individuelles des employés, les caractéristiques liées à leur emploi, les caractéristiques de la structure de l'organisation (caractéristiques

⁸⁶ C. Mottaz, loc.cit., p.144-145; R. Mowday, L. Porter et R. Steers, op.cit., p.25.

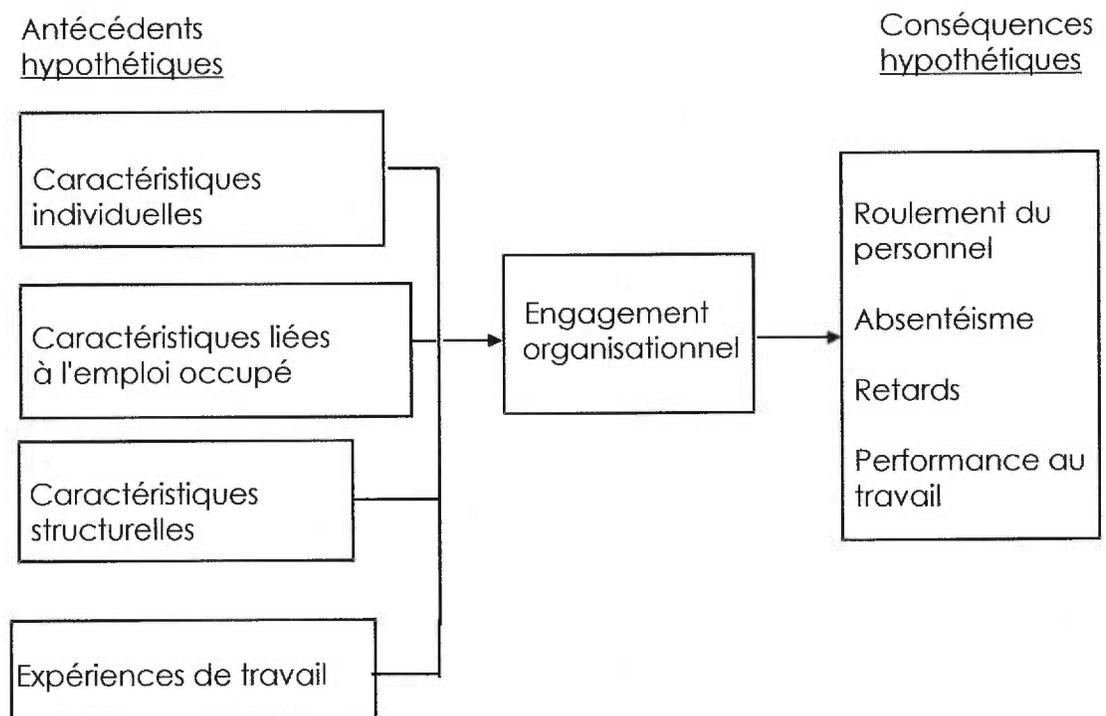
⁸⁷ Maurice Thévenet, op.cit., pp.114 et 116; Arnon Reichers, « A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment », Academy of Management Review, p.467; Ellen Rose Benjamin, op.cit., p.23.

⁸⁸ R. Mowday, L. Porter et R. Steers, op.cit., p.35.

structurelles) et les expériences de travail vécues par les employés dans l'organisation⁸⁹.

Figure 2

Modèle d'analyse de l'engagement organisationnel⁹⁰



⁸⁹ *Ibid.*, p.30.

⁹⁰ Schéma adapté du livre de Mowday, Porter et Steers « Employee-organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism, and turnover », p.30.

Les caractéristiques individuelles des employés comprennent des variables socio-démographiques et des variables touchant à la personnalité de l'individu ou variables "psychologiques". Le premier groupe de caractéristiques rassemble des facteurs tels que l'âge, le sexe, la race, l'ancienneté et le niveau de scolarité des individus dans l'organisation⁹¹. Le deuxième groupe inclut les besoins d'ordre supérieur des employés (par exemple, les besoins de réalisation de soi par l'employé, c'est-à-dire, de devenir ce qu'il veut et/ou peut devenir) ainsi que les valeurs de la personne par rapport au travail⁹².

Les caractéristiques liées à l'emploi regroupent des dimensions en rapport avec le poste de travail occupé par les employés telles que l'importance des responsabilités de travail (*job challenge*), l'ambiguïté du rôle assumé par un employé et le conflit de rôles⁹³. L'ambiguïté du rôle d'un employé fait référence à une imprécision reliée aux tâches d'un poste; tandis qu'un conflit de rôle indique une incompatibilité entre le rôle qu'un employé cherche à remplir dans son poste et le rôle que l'employeur attend de lui.

Les caractéristiques de la structure de l'organisation ou caractéristiques structurelles comprennent des variables telles que la taille de l'organisation, la présence de syndicat(s), le groupe professionnel⁹⁴ (*occupational groupings*) auquel appartient un individu, la centralisation et la formalisation de la structure organisationnelle⁹⁵. C'est surtout la centralisation de la structure organisationnelle en relation avec l'engagement organisationnel qui nous intéresse dans notre recherche.

⁹¹ Ibid., pp.30-31.

⁹² Ibid.

⁹³ Ibid., pp.31-32.

⁹⁴ Il est à noter que dans notre modèle d'analyse du lien entre la participation aux décisions et l'engagement organisationnel, nous considérons la variable « groupe professionnel » parmi les caractéristiques socio-démographiques des employés. Voir figure 4 au chapitre 2.

⁹⁵ Ibid., pp.32-34.

Les expériences de travail vécues par l'employé dans l'organisation constituent un facteur important de la socialisation de l'individu dans l'organisation et, par ce fait même, exercent une influence considérable quant au degré d'attachement psychologique de l'individu à l'organisation. Ces expériences de travail regroupent des variables telles que le degré de confiance des employés envers l'organisation, le sentiment d'être important pour l'organisation, les attentes personnelles satisfaites au travail et les attitudes positives des collègues de travail envers l'organisation⁹⁶.

Par souci de brièveté, le sociologue Clifford Mottaz divise les antécédents de l'engagement organisationnel en deux catégories principales qui sont, d'une part, les caractéristiques individuelles et d'autre part, celles organisationnelles. Les caractéristiques individuelles reprennent la catégorie de variables socio-démographiques et psychologiques identifiée par l'étude de Mowday, Porter et Steers. Quant aux caractéristiques organisationnelles, elles touchent aux expériences de travail de l'individu dans l'organisation, expériences relatives aux récompenses intrinsèques (*intrinsic rewards*) et extrinsèques (*extrinsic rewards*) que la personne retire de son emploi⁹⁷. Par le terme « récompenses », Mottaz fait référence aux avantages que les employés ont dans l'accomplissement de leur travail : « Work rewards refer to the intrinsic and extrinsic benefits that workers receive from their jobs »⁹⁸. Les récompenses intrinsèques ont rapport avec l'exécution même des tâches. Ce sont les caractéristiques de l'emploi tels que le degré d'autonomie et les responsabilités qu'a l'employé dans son travail. Quant aux récompenses extrinsèques, elles regroupent d'une part, des récompenses "sociales" (*social rewards*) en rapport avec les relations interpersonnelles au travail telles que le degré d'assistance du superviseur et/ou des collègues de travail et d'autre part, des récompenses "organisationnelles" (*organizational rewards*) qui touchent à des facteurs

⁹⁶ Ibid., pp.34-35.

⁹⁷ C. Mottaz, « Determinants of organizational commitment », Human Relations, p.468.

⁹⁸ Ibid., p. 470.

tangibles, octroyés par l'organisation, tels que salaires, avantages sociaux et promotions⁹⁹.

Dans une perspective échangiste, C. Mottaz explique le degré d'engagement d'un individu envers l'organisation en fonction de la convergence des récompenses et des valeurs (*work values*) de l'individu au travail¹⁰⁰. Ces valeurs renvoient à ce que l'employé cherche, désire et veut obtenir par son travail : « Work values refer to what the worker wants, desires, or seeks to attain from work »¹⁰¹. En somme, ces valeurs réfèrent aux attentes des employés par rapport à leur travail. Selon cette approche, plus il y a une congruence entre les récompenses intrinsèques et extrinsèques reliées aux expériences au travail (caractéristique organisationnelle) et les attentes de l'employé (caractéristique individuelle), plus son degré d'engagement envers l'organisation s'accroît.

2.5. Les conséquences de l'engagement envers l'organisation

Au cours des années 70-80, suite à des recherches établissant des liens entre l'engagement organisationnel et certains comportements dans l'organisation, l'intérêt envers le concept d'engagement organisationnel s'est accru¹⁰². La performance au travail, l'absentéisme, les retards et le roulement du personnel sont les principales conséquences de l'engagement organisationnel sur lesquelles les chercheurs se sont penchés¹⁰³. Il est largement admis que l'engagement organisationnel a une corrélation positive avec la

⁹⁹ Ibid., pp.470;472.

¹⁰⁰ Ibid., p.470.

¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² Ibid., p.467.

¹⁰³ R. Mowday, L. Porter et R. Steers, op.cit., p.35; Arnon Reichers, « A review and reconceptualization of organizational commitment », Academy of Management Review, p.466; Richard Steeers, Introduction to organizational behavior, pp.579-580; John Miner, Industrial organizational psychology, p.127.

performance au travail et des corrélations négatives avec l'absentéisme, les retards et le roulement du personnel¹⁰⁴. Une plus grande performance des employés au travail, une diminution de l'absentéisme, des retards et du roulement du personnel ont sans doute une incidence positive sur la performance de l'organisation. Il n'est donc pas surprenant que certaines organisations cherchent à maintenir et/ou à développer l'engagement organisationnel de leurs employés en leur offrant un travail apte à combler leurs besoins et leurs attentes.

Dans cette deuxième section de ce chapitre sur la revue de la littérature, nous avons examiné la nature de l'engagement organisationnel, les antécédents hypothétiques de l'engagement organisationnel, ses conséquences hypothétiques ainsi que la théorie de l'échange expliquant ce concept. Dans la section suivante, nous présentons des auteurs qui démontrent l'existence d'un lien entre la participation à la gestion et l'engagement organisationnel des employés et d'autres qui prouvent le contraire.

3- Lien entre la participation à la gestion et l'engagement organisationnel

3.1. État du lien entre la participation à la gestion et l'engagement organisationnel des employés

La littérature sur la participation à la gestion ou participation aux décisions des employés indique les effets positifs de ce mode de gestion des ressources humaines¹⁰⁵. Un accroissement de l'engagement organisationnel des

¹⁰⁴ Shafiq Alvi et Syed Ahmed, « Assessing organizational commitment in a developing country : Pakistan, a case study », Human Relations, p.267.

¹⁰⁵ Richard Kearney et Steven Hays, « Labor-Management relations and participative decision making : toward a new paradigm », Public Administration Review, p.44.

individus figure parmi les effets escomptés¹⁰⁶. Il semble qu'en participant aux décisions, un employé s'identifie à son organisation et s'y implique davantage¹⁰⁷. Or, qu'en est-il vraiment de la relation entre la participation à la gestion des employés et leur engagement organisationnel? Est-ce qu'un lien positif entre les deux est vérifiable empiriquement? Peu de recherches sont disponibles à ce sujet et les résultats de ces recherches sont partagés. Alors que certains auteurs ne trouvent pas de lien entre la participation aux décisions et l'engagement organisationnel des employés, d'autres montrent une relation positive entre ces deux concepts.

3.1.1. Absence de lien entre la participation aux décisions et l'engagement organisationnel des employés

Certaines recherches ne prouvent pas l'existence d'un lien entre la participation à la gestion et l'engagement organisationnel des employés. Dans une étude sur la participation aux décisions en lien avec l'engagement organisationnel, Ellen Rose Benjamin a mené un sondage auprès de 611 membres et 118 non membres de cercles de qualité de l'entreprise Honeywell Corporation. Les cercles de qualité sont des structures participatives dont le but est d'accroître la participation des employés aux décisions. Mais contrairement à ce que la littérature et les recherches sur la relation entre la participation aux décisions et l'engagement organisationnel suggèrent, Benjamin ne trouve pas de différence significative entre l'engagement des employés participant à des cercles de qualité et ceux n'y participant pas¹⁰⁸. Benjamin attribue la similarité des résultats entre les membres et les non-membres des cercles de qualité aux caractéristiques socio-démographiques et psychologiques des employés de

¹⁰⁶ ibid., p.46.

¹⁰⁷ Tung-Chun Huang, « The effect of participative management on organizational performance : the case of Taiwan », The International Journal of Human Resource Management, p.679; Arnold S. Tannenbaum et al., Hierarchy in organizations, p.128.

¹⁰⁸ Ellen Rose Benjamin, Participation and the Attitude of Organizational Commitment : A Study of Quality Circles, p. 83.

l'entreprise¹⁰⁹. Ces dernières incluent des facteurs tels que la compréhension et l'interprétation des cercles de qualité en tant qu'outil de participation par les membres et les non-membres de ces cercles de qualité. « Personal characteristics [such as age, sex, education and company tenure], expectations, attributions, and perceptions of outcome success [of quality circles] each contribute individually or in combination to the development of commitment »¹¹⁰ conclut-elle à la fin de son étude.

Par ailleurs, dans sa recherche sur l'implication au travail de 834 employés de trois centrales thermiques et de deux divisions en ingénierie de la Tennessee Valley Authority (TVA), Patchen conclut que la participation des employés aux décisions n'a pas toujours un lien avec l'engagement organisationnel des employés. Il avance à ce sujet les propos suivants : « Results suggest that participation in decision-making is likely to lead to a sense of solidarity with others in the organization but does not necessarily make organizational membership more important to the participants »¹¹¹.

3.1.2. Lien positif entre la participation aux décisions et l'engagement organisationnel des employés

Contrairement aux recherches précédentes, d'autres recherches affirment l'existence d'un lien entre la participation aux décisions des employés et leur engagement organisationnel. L'étude réalisée par Robert Knoop auprès de 163 administrateurs d'écoles ontariennes (directeurs et assistant-directeurs) démontre l'existence d'une corrélation positive entre la participation aux décisions et l'engagement organisationnel des directeurs et de leurs assistants¹¹².

¹⁰⁹ Ibid., pp.87-88; p.93.

¹¹⁰ Ibid., p.93.

¹¹¹ Martin Patchen, Participation, achievement, and involvement on the job, p.199.

¹¹² Robert Knoop, « Influence of participative decision-making on job satisfaction organizational commitment of school principals », Psychological Reports, p.381.

Dans leur recherche au sujet de l'influence de la structure organisationnelle sur l'engagement organisationnel de 262 employés (n'appartenant pas au corps professoral) d'une importante université aux États-Unis, Morris et Steers concluent, entre autres, que la perception des employés de leur participation aux décisions a une influence sur leur engagement envers l'organisation universitaire¹¹³.

D'autre part, la recherche empirique sur la démocratie industrielle menée par Nightingale et Toulouse auprès de 1000 employés appartenant à vingt entreprises canadiennes, ainsi que la recension de la littérature menée par Mowday, Porter et Steers sur les liens qui existent entre les employés et leur employeur, montrent, tel que nous le verrons dans le développement qui suit, l'existence d'un lien positif entre la participation aux décisions des employés et leur engagement organisationnel.

3.2. La théorie de la congruence

Donald Nightingale et Jean-Marie Toulouse présentent une théorie de l'organisation, désignée par théorie de la congruence, selon laquelle l'environnement, les valeurs, la structure, les processus organisationnels (*process*) ainsi que les réactions et les ajustements (*reactions and adjustments*) des membres de l'organisation sont interreliés¹¹⁴ (voir la figure 3). « Each concept simultaneously influences [and is influenced by] the other concepts »¹¹⁵. Un changement au niveau de l'un des cinq concepts entraîne inéluctablement des variations pour les quatre autres. Pour vérifier cette théorie, Nightingale et Toulouse comparent les valeurs, la structure, les processus et les réactions et ajustements de dix entreprises canadiennes ayant un mode de gestion

¹¹³ James Morris et Richard Steers, « Structural influences on organizational commitment », Journal of vocational behavior, p.53.

¹¹⁴ Donald Nightingale et Jean-Marie Toulouse, « Toward a Multilevel Congruence Theory of Organization », Administrative Science Quarterly, p.266.

¹¹⁵ Donald Nightingale, Workplace Democracy, p.70.

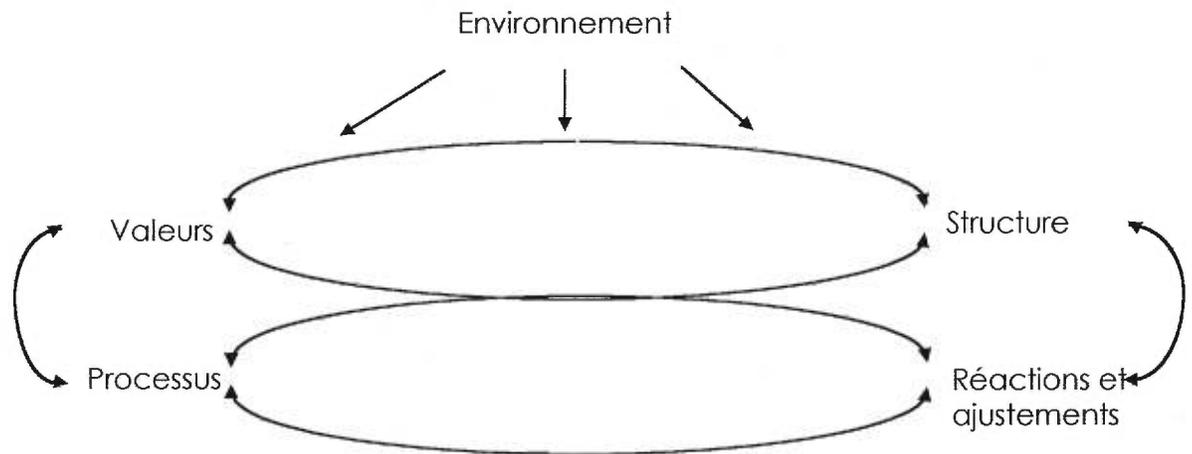
démocratique avec les valeurs, la structure, les processus et les réactions et ajustements de dix entreprises canadiennes ayant un mode de gestion hiérarchique.

À partir de la théorie de la congruence, Nightingale et Toulouse définissent l'idéal-type de l'organisation démocratique et l'idéal-type de l'organisation hiérarchique avec pour chaque idéal-type, des valeurs, des processus, des réactions et ajustements et des éléments structurels qui lui sont spécifiques¹¹⁶. Par la suite, ils comparent les valeurs, la structure, les processus et les réactions-ajustements de ces entreprises avec les valeurs, la structure, les processus et les réactions-ajustements de leurs types-idéaux. Les résultats de leur recherche permettent d'affirmer que les entreprises étudiées ont les mêmes propriétés que celles de leur idéal-type. « The formally participative organizations sampled possess the properties of the "formally participative" model and the nonparticipative organizations resemble the "hierarchically structured" model »¹¹⁷.

¹¹⁶ Pour un aperçu de ces deux idéaux-types, se référer aux pages 76-77 du livre « Workplace Democracy » de Donald Nightingale.

¹¹⁷ Donald Nightingale, « The formally participative organization », Industrial Relations, p.320.

Figure 3
Théorie de la congruence¹¹⁸



L'environnement organisationnel désigne l'ensemble des conditions économiques, politiques, légales, culturelles et technologiques dans lesquelles une organisation évolue¹¹⁹.

Les valeurs d'une organisation sont le système de croyances et d'idées qui orientent les comportements de ses membres. Par exemple, les valeurs de l'idéal-type d'une organisation participative supposent que la direction fasse confiance aux potentiels de créativité et de rendement de ses employés. Elles stipulent que l'employé moyen (*average employee*) doit être libre de prendre des décisions par lui-même. Elles présument aussi que les employés aiment prendre des responsabilités et qu'ils s'appliquent à atteindre les buts de l'organisation pour laquelle ils travaillent¹²⁰.

¹¹⁸ Donald Nightingale, *op.cit.*, p.71.

¹¹⁹ Donald Nightingale et Jean-Marie Toulouse, *loc. cit.*, p.265.

¹²⁰ Donald Nightingale, *loc.cit.*, p.311.

La structure d'une organisation peut être définie « comme l'ensemble des dispositifs par lesquels [celle-ci] répartit, coordonne, contrôle ses activités et, au-delà, oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres »¹²¹. À la manière de Richard Hall, Nightingale et Toulouse définissent la structure comme « any formalized, routine, standardized, and officially sanctioned process¹²², through which the organization is administrated »¹²³. La codification de règles et de procédures, la définition des tâches et des responsabilités des membres, la localisation de la prise de décision et l'étendue de l'autorité sont quelques-uns des éléments qui constituent la structure d'une organisation. La formulation explicite du droit des employés à participer aux décisions, la décentralisation de la prise de décisions et la présence de dispositifs participatifs sont des éléments de la structure sur lesquels nous nous pencherons dans l'étude du lien entre la participation aux décisions des employés et leur engagement organisationnel.

Les processus organisationnels (*process*) concernent les relations entre les membres d'une organisation¹²⁴. La fréquence des communications verticales, ascendantes et descendantes, ainsi que celles horizontales, les conflits et leurs résolutions, l'influence des membres sur les prises de décisions sont autant d'exemples de processus organisationnels. L'influence des employés sur les prises de décisions est précisément le processus sur lequel nous nous pencherons dans notre recherche.

Les réactions et les ajustements (*reactions and adjustments*) des membres d'une organisation sont en fait les attitudes et les comportements qu'ils adoptent comme effets¹²⁵ (*outcomes*) aux interactions entre

¹²¹ Alain Desreumaux, « Structures de l'entreprise », in Encyclopédie de gestion, p. 2775.

¹²² Les caractères gras sont de nous.

¹²³ Donald Nightingale et Jean-Marie Toulouse, loc.cit., p.265.

¹²⁴ Donald Nightingale, op.cit., p.94.

¹²⁵ Ibid., p.64.

l'environnement, les valeurs, la structure et les processus organisationnels. Ce sont, par exemple, l'attitude d'engagement des employés envers l'organisation, leur rendement et leur sentiment d'aliénation au travail.

La théorie de la congruence de Nightingale et de Toulouse permet de prévoir à partir de la présence d'une variable telle que le système de valeurs de l'organisation, les autres variables en interaction dans l'organisation, soit: la structure, les processus organisationnels et les réactions-ajustements des membres de l'organisation. Prenons l'exemple d'une entreprise croyant en la capacité de ses employés à prendre des décisions et en leur volonté d'atteindre les objectifs organisationnels qu'ils ont participé à élaborer. Selon la théorie de la congruence, à un tel système de valeurs, correspondent d'une part, une structure organisationnelle décentralisée où tous les employés participent réellement aux processus de décisions et d'autre part, un degré d'engagement élevé des employés envers leur employeur.

3.3. L'étude de Mowday, Porter et Steers

Dans leur étude des antécédents et des conséquences de l'engagement organisationnel, Richard Mowday, Lyman Porter et Richard Steers présentent la décentralisation du pouvoir de décision parmi les éléments de la structure ayant une incidence positive sur l'engagement des employés envers l'organisation¹²⁶. Mais tel que nous le constatons lorsque nous examinons la figure 2¹²⁷ résumant leur modèle théorique de l'engagement organisationnel, d'autres caractéristiques interviennent dans la relation entre la participation aux décisions et l'engagement organisationnel des employés. Ces caractéristiques intervenantes - dont nous avons déjà discuté à la partie 2 de ce chapitre - sont les autres caractéristiques structurelles telles la formalisation et la taille de

¹²⁶ Richard Mowday, Lyman Porter et Richard Steers, *op.cit.*, pp.32-33.

¹²⁷ Voir la partie 2.4 sur les antécédents de l'engagement organisationnel.

l'organisation, les caractéristiques individuelles des employés, leurs expériences de travail et les caractéristiques liées à l'emploi qu'ils occupent.

Conclusion

Après avoir recensé diverses recherches théoriques et empiriques portant sur la participation, l'engagement organisationnel et la relation entre la participation aux décisions et l'engagement organisationnel des employés, nous passons au chapitre suivant à la spécification et à la justification de notre problématique, à la construction de notre modèle d'analyse et à la formulation de nos objectifs et de nos hypothèses de recherche.

Chapitre 2

Problématique

Introduction

L'objectif de ce deuxième chapitre est de spécifier notre problématique en regard de la revue de la littérature et de présenter un cadre d'analyse susceptible d'expliquer notre question spécifique de recherche. Dans une première section, nous précisons notre problématique de recherche. Dans une deuxième section, nous justifions le choix de notre problématique. Dans une troisième section, nous construisons notre modèle d'analyse. Enfin, dans une dernière section, nous présentons nos objectifs ainsi que nos hypothèses de recherche.

1- Spécification de notre problématique

Depuis le début des années 60 jusqu'à nos jours, le concept de participation à la gestion est l'objet de maints écrits, débats et discours de la part des scientifiques et des gestionnaires. Par ailleurs, l'intérêt envers l'engagement organisationnel est un fait plus récent qui remonte au début des années 70. Ce qui frappe le chercheur qui tente de comprendre l'effet de la participation à la gestion des employés sur leur engagement organisationnel c'est, d'une part, le peu de recherches sur la relation entre ces deux concepts et d'autre part, la divergence de certains résultats de recherche concernant cette relation. D'une part, les recherches de Steers, de Knoop, de Mowday et al. ainsi que celles de Nightingale et Toulouse montrent l'existence d'un lien positif entre la participation aux décisions et l'engagement organisationnel des employés; d'autre part, les recherches de Patchen et de Benjamin arrivent à des conclusions opposées¹²⁸. Devant des recherches partielles et contradictoires sur la relation entre ces deux concepts, il nous apparaît nécessaire de saisir le sens de cette relation hypothétique en répondant à la

¹²⁸ Voir chapitre 1, partie 3.

question spécifique suivante : Quelle est l'incidence de la participation aux décisions sur l'engagement organisationnel des employés de l'entreprise X?

2- Justification du choix de notre problématique

Face à la crise économique et à l'accroissement de la concurrence des marchés des années 80 et 90, les chefs d'entreprise cherchent à améliorer la qualité des produits et/ou services et la productivité de leur entreprise afin d'assurer sa survie. Or, il va sans dire qu'une plus grande performance au travail ainsi qu'une baisse de l'absentéisme, des retards et du taux de roulement des employés ont un impact positif sur la quantité ainsi que la qualité des produits et des services¹²⁹. Qui plus est, il a été démontré que ces facteurs sont les conséquences d'un plus grand engagement des employés envers leur organisation¹³⁰. Tel que suggéré par certains auteurs, notamment Knoop, Nightingale et Toulouse ainsi que Mowday, Porter et Steers, un des moyens pour accroître l'engagement organisationnel des employés est de les faire participer aux décisions de leur entreprise. Le principal objectif de notre recherche est donc de vérifier l'existence d'une relation positive entre la participation aux décisions et l'engagement des employés envers leur organisation. À cette fin, nous construisons un modèle d'analyse susceptible d'expliquer cette relation hypothétique.

3- Construction de notre modèle d'analyse

Nous nous sommes inspirés pour la construction de notre modèle d'analyse de la théorie de la congruence de Nightingale et Toulouse, de

¹²⁹ En présence d'autres facteurs déterminants tels que les compétences des individus au travail, l'organisation du travail et le matériel technique de l'entreprise.

¹³⁰ Shafiq Alvi et Syed Ahmed, « Assessing organizational commitment in a developing country : Pakistan, a case study », *Human Relations*, p.267; Arnon Reichers, « A review and reconceptualization of organizational commitment », *Academy of Management Review*, p.467.

l'étude des déterminants de l'engagement organisationnel de Clifford Mottaz et du modèle d'analyse de l'engagement organisationnel de Mowday, Porter et Steers. Notre modèle d'étude ne décrit pas toutes les variables qui semblent avoir une influence sur l'engagement organisationnel des employés mais seulement les variables que nous croyons être les plus déterminantes au regard de la relation entre la participation aux décisions des employés et leur engagement organisationnel.

Trois pôles principaux structurent notre modèle d'analyse : les caractéristiques individuelles, les caractéristiques organisationnelles et l'engagement organisationnel. Telles que présentées à la figure 4, les caractéristiques individuelles et celles organisationnelles exercent conjointement une influence sur l'engagement des employés envers leur entreprise. Les caractéristiques individuelles regroupent les caractéristiques socio-démographiques et les caractéristiques psychologiques des employés de l'entreprise, soit pour ces dernières les valeurs de travail des employés et leurs attentes par rapport aux récompenses intrinsèques et extrinsèques qu'ils retirent du travail. À la manière du sociologue Clifford Mottaz, nous comprenons par le terme "récompenses", les avantages dont les employés bénéficient en travaillant pour une organisation donnée. Les caractéristiques organisationnelles comprennent les valeurs que l'entreprise véhicule, les récompenses qu'elle offre à ses employés et la structure qu'elle se donne pour fonctionner. Certaines valeurs de l'entreprise, quelques éléments de sa structure ainsi que certains de ses processus organisationnels impliquent la participation des employés aux décisions comme nous le verrons dans la partie empirique de notre recherche.

3.1. L'engagement organisationnel

Nous étudions l'engagement organisationnel tel qu'il a été défini par Mowday, Porter et Steers dans leur ouvrage *Employee-organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism and turnover* paru en 1982. C'est

un engagement affectif qui est à la fois une identification et un dévouement des employés à leur organisation. Cet engagement est, rappelons-le, une attitude caractérisée par au moins trois facteurs, soit : une forte croyance et acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, une volonté d'exercer des efforts considérables pour celle-ci et un très grand désir de continuer d'appartenir à l'organisation¹³¹. Nous mesurerons, au cours de nos entrevues avec les employés, la présence de chacun de ces facteurs afin d'évaluer le degré d'engagement des employés envers leur organisation.

3.2. Les caractéristiques individuelles

Ces caractéristiques réunissent, comme nous l'avons déjà souligné au chapitre précédent, les caractéristiques socio-démographiques et psychologiques des employés. Les caractéristiques psychologiques qui nous intéressent ici concernent les attentes des employés par rapport aux récompenses reliées à l'emploi et les valeurs de travail qui influencent ces attentes.

3.2.1. Les caractéristiques socio-démographiques

Afin de réduire l'influence des variables socio-démographiques sur la relation étudiée entre la participation aux décisions des employés et leur engagement organisationnel, nous contrôlons certaines de ces variables au cours de notre recherche. Ainsi, nous interrogeons des employés de même sexe, dans la même catégorie d'âge, appartenant aux mêmes groupe professionnel et niveau hiérarchique et ayant relativement la même ancienneté au sein de l'entreprise.

¹³¹ Richard Mowday, Lyman Porter et Richard Steers, Employee-Organization Linkages. The psychology of commitment, absenteeism, and turnover, p. 27.

3.2.2. Les valeurs de travail des employés

Les valeurs de travail des employés sont les croyances qu'ils ont à l'égard du travail. Pour certains, le travail représente un intérêt central de vie. Par conséquent, il est important pour ceux-ci que le travail soit intéressant. Pour d'autres, ce sont surtout les gains matériels liés au travail qui les motivent. Ces derniers ont alors un rapport instrumental avec leur emploi. Celui-ci n'est qu'un moyen pour accéder à d'autres objectifs tels que l'argent, la sécurité d'emploi et les avantages sociaux. Bref, les valeurs de travail dans l'entreprise varient d'un employé à un autre et influencent leurs attentes, attitudes et comportements.

3.2.3. Les attentes des employés par rapport aux récompenses tirées de leur emploi

Cette caractéristique individuelle est influencée par les valeurs de travail des employés et nous permet de mesurer leurs attentes au regard des récompenses intrinsèques et extrinsèques tirées de leur emploi, récompenses que nous explicitons à la prochaine section. Nous convenons avec le sociologue Clifford Mottaz, et la théorie de l'échange qu'il véhicule, qu'un employé s'engage envers son entreprise en échange de certaines récompenses. Par ailleurs, ses attentes à l'égard de ces récompenses exercent autant d'influence sur son engagement organisationnel que les récompenses elles-mêmes (caractéristique organisationnelle). Selon Mottaz, « organizational commitment represents a person-environment [work expectations-work rewards] fit »¹³². Par conséquent, nous admettons que plus il y a une convergence entre les attentes et les récompenses intrinsèques et extrinsèques qu'un employé reçoit de son entreprise, plus son degré d'engagement envers celle-ci s'accroît. Le contraire est aussi vrai; c'est-à-dire, moins les récompenses intrinsèques et extrinsèques correspondent à ses attentes, moins celui-ci s'engage à l'égard de son entreprise. Nous examinons particulièrement les

¹³² Clifford Mottaz, « Determinants of organizational commitment », *Human Relations*, p.470.

attentes des employés au regard de l'influence qu'ils désirent avoir sur les décisions qui se prennent dans l'entreprise. L'écart entre les attentes des employés au regard de leur participation aux décisions et leur participation réelle aux décisions est évalué selon un continuum où les employés perçoivent trois situations différentes à l'égard de leur influence sur les décisions : (1) une situation de privation où les employés participent à moins de décisions qu'ils ne le souhaitent, (2) celle d'équilibre où les employés participent à autant de décisions qu'ils le souhaitent, (3) celle de saturation où les employés participent à plus de décisions qu'ils ne le souhaitent. Ce continuum a été utilisé par les auteurs Joseph Alutto et James Belasco dans leur recherche sur la participation aux décisions de professeurs appartenant à deux secteurs scolaires de l'état de New York¹³³.

3.3. Les caractéristiques organisationnelles

Cette catégorie des antécédents de l'engagement organisationnel regroupe les valeurs de l'entreprise, sa structure ainsi que les récompenses qu'elle offre à ses employés.

3.3.1. Les valeurs de l'entreprise

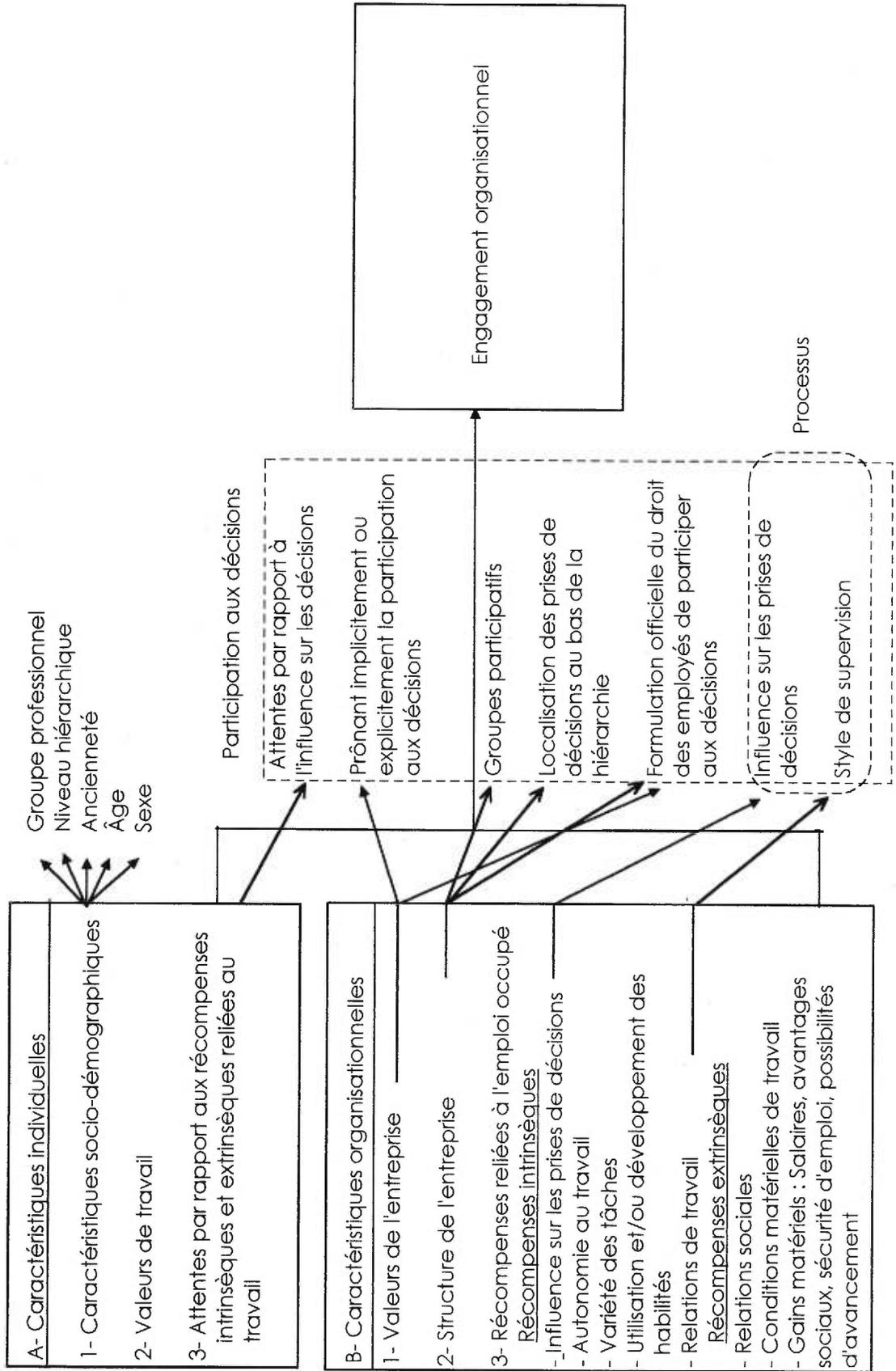
Comme nous l'avons déjà vu au chapitre précédent avec les recherches de Nightingale et de Toulouse (voir la figure 3), le système de valeurs véhiculé par les membres du sommet hiérarchique de l'entreprise a une influence sur la structure de l'entreprise. Le système de valeurs a également une incidence sur les processus de l'entreprise, particulièrement sur son style de supervision et sur l'influence des employés sur les prises de décisions, deux processus sur lesquels nous nous penchons dans notre étude¹³⁴ (voir la figure 4).

¹³³ Joseph Alutto et James Belasco, « A typology for participation in organizational decision-making », *Administrative Science Quarterly*, p.119.

¹³⁴ Voir chapitre 1, partie 3.2.

Figure 4

Lien entre la participation aux décisions et l'engagement organisationnel des employés



Dans une entreprise à structure participative, nous avons un système de valeurs qui prône implicitement et/ou explicitement la participation des employés aux décisions. Dans notre recherche, nous apprenons sur le système de valeurs de l'entreprise en examinant la structure de l'entreprise, ses processus organisationnels ainsi que les discours oraux et/ou écrits de ses dirigeants.

3.3.2. La structure de l'entreprise

Le modèle d'analyse de Mowday, Porter et Steers sur l'engagement organisationnel (voir la figure 2) présente la structure organisationnelle, plus particulièrement la centralisation ou la décentralisation de la structure (en relation avec la localisation des prises de décisions dans la hiérarchie), comme un des antécédents de l'engagement des employés envers l'organisation¹³⁵. Également, la théorie de la congruence de Nightingale et de Toulouse (voir la figure 3) confirme l'incidence des caractéristique structurelles sur les réactions et ajustements des employés, en l'occurrence sur leur engagement envers l'organisation¹³⁶.

Pour les besoins de notre recherche, nous nous pencherons sur l'étude de trois éléments de la structure susceptibles de démontrer la participation des employés aux décisions. Ce sont : l'existence de dispositifs participatifs dans l'entreprise, la localisation des prises de décisions et la formulation officielle du droit des employés à participer aux décisions. Pour vérifier ces éléments, nous examinons les règles et les procédures officielles de l'entreprise¹³⁷ (formalisation de la structure) et son organigramme.

¹³⁵ Voir chapitre 1, partie 2.4.

¹³⁶ Voir chapitre 1, partie 3.2.

¹³⁷Toutefois, il est important de signaler que dans l'entreprise post-moderne, la formalisation est intentionnellement réduite. Par conséquent, nous pouvons observer dans l'entreprise des éléments structurels indiquant une participation des employés aux décisions sans que cela ne soit formellement écrit dans les règles et les procédures de l'entreprise.

Les dispositifs participatifs sont des collectifs qui réunissent les employés ou leurs représentants, dans le but de faciliter leur expression sur leur travail, de les associer au diagnostic et au traitement des problèmes reliés au travail et/ou de les faire travailler de manière autonome et responsabilisante. Les groupes d'expression, les cercles de qualité et les groupes semi-autonomes ou équipes autogérées sont quelques exemples de dispositifs participatifs où la participation des employés aux décisions est directe. Les conseils d'usine et les comités d'entreprise sont d'autres exemples de participation indirecte des employés aux décisions.

La localisation de la prise de décisions au bas de la hiérarchie de l'entreprise est une manifestation de décentralisations verticale et horizontale de la structure. Le pouvoir sur les décisions est alors partagé par tous les membres de l'entreprise.

3.3.3. Les récompenses reliées à l'emploi occupé

Nous pouvons identifier trois types de récompenses reliées à l'emploi. Ce sont : un, les récompenses en rapport direct avec l'exécution des tâches, c'est-à-dire en rapport avec le contenu même de l'emploi, comme par exemple un emploi où l'employé a une certaine autonomie et/ou des responsabilités; deux, les récompenses concernant les relations sociales développées entre les membres de l'entreprise, comme par exemple, les échanges lors des activités sociales de l'entreprise et/ou durant les pauses; trois, les récompenses matérielles et tangibles offertes par l'entreprise à ses employés, telles par exemple un généreux régime de pension et/ou une bonne rémunération salariale. Le premier type de récompenses est désigné par l'expression «récompenses intrinsèques». Les deuxième et troisième types de récompenses sont qualifiées de récompenses extrinsèques.

3.3.3.1. Les récompenses intrinsèques

Dans notre étude, nous nous intéressons à cinq récompenses déterminantes par rapport au contenu de l'emploi soit, à l'influence de l'employé sur les prises de décisions, à son autonomie au travail, à la variété de ses tâches, à l'utilisation et/ou au développement de ses habiletés et aux relations de travail qu'il entretient avec ses collègues et ses supérieurs.

Par la variable « influence sur les prises de décisions » (*influence over decision-making*¹³⁸), nous cherchons à examiner l'accès réel des employés à la participation aux décisions. Selon la théorie de la congruence de Nightingale et de Toulouse, ce processus est congruent avec la structure de l'entreprise, en l'occurrence avec la structure participative de l'entreprise que nous étudions. Nous mesurons l'influence des employés sur les prises de décisions suivant un « continuum d'influence-pouvoir » pour les seize décisions-types identifiées par le groupe international de recherche sur la démocratie industrielle en Europe (IDE)¹³⁹.

¹³⁸ Donald Nightingale, Workplace Democracy, p.98.

¹³⁹ Voir chapitre 1, partie 1.4.5.

Figure 5
Continuum d'influence-pouvoir des employés¹⁴⁰

	Informations seulement		L'avis est pris en considération		Contrôle total
	2		4		6
1		3		5	
Pas d'informations		Opportunité de donner son avis		Prise de décision conjointe	

Selon Heller et ses associés, l'employé peut exercer une influence à partir du comportement 3 où il a l'opportunité de donner son avis. Ainsi, un employé peut donner son opinion sur une situation ou un problème sans que cette opinion ne se reflète nécessairement dans la décision. Dans le cas où elle l'est, l'apport de l'employé reste en général anonyme. L'influence de l'employé devient un pouvoir à partir du moment où « [his] preference is accepted and becomes a part of the final decisions »¹⁴¹, c'est-à-dire, à partir du comportement 4 sur l'échelle d'influence. De plus, l'influence-pouvoir qu'un employé exerce sur les décisions est déterminé par l'étape ou les étapes du processus de décision auxquelles il intervient. Comme nous l'avons déjà mentionné au premier chapitre¹⁴², ces étapes sont les suivantes : l'identification du problème, l'élaboration de solutions, le choix de solutions et l'application de la décision.

L'autonomie au travail décrit les possibilités pour un employé d'organiser lui-même son travail et de décider du rythme de l'exécution de ses tâches.

¹⁴⁰ Frank Heller et al., Decisions in organizations, p.34.

¹⁴¹ Ibid.

¹⁴² Voir partie 1.4.4.

Cette autonomie est influencée entre autres par le style de supervision, concept sur lequel nous revenons plus tard en parlant des relations de travail.

La variété des tâches exécutées présente un certain attrait pour l'employé dans la mesure où la répétitivité d'une même tâche, à la longueur de la journée et jour après jour, contribue à l'aliénation de l'employé au travail. Des tâches routinières compromettent l'épanouissement de l'individu. Conséquemment, le travail devient uniquement pour l'individu un moyen pour satisfaire des besoins d'ordre matériel.

Nous convenons que l'utilisation et/ou le développement des habiletés de l'employé apporte un certain défi au travail et rend celui-ci plus intéressant. L'utilisation des habiletés de l'employé consolide les compétences qu'il a déjà. De plus, l'employé développe un savoir et un savoir-faire en exécutant ses tâches. Il peut également accroître ses habiletés en suivant des cours de formation.

Les relations de travail sont les rapports que les employés ont entre eux et avec leurs supérieurs concernant leur travail. En mesurant cette variable, nous prêtons attention à la nature et à la fréquence des communications au travail entre les employés ainsi qu'entre les employés et leurs superviseurs. Nous vérifions si les employés s'entraident lorsqu'ils ont certaines difficultés dans l'exécution de leurs tâches. Nous examinons, s'il y a lieu, la nature des conflits entre les employés. Le style de supervision a une influence sur les relations de travail dans l'entreprise et joue un rôle déterminant dans l'évaluation que font les employés de leurs relations de travail avec leurs superviseurs. Selon Nightingale, « style [of supervision] has a more significant effect than structure»¹⁴³ sur les réactions et les ajustements des employés. En effet, il arrive parfois que, dans une entreprise à structure participative, le style de supervision soit autoritaire, la direction ayant négligé de changer les membres de la

¹⁴³ Donald Nightingale, *op.cit.*, p.109.

supervision. Dans ce cas, le style de supervision en tant que processus a une plus grande influence que la structure de l'entreprise sur les attitudes et les comportements des employés. Ainsi, l'engagement organisationnel des employés est moindre dans une entreprise à structure participative ayant un style de supervision autoritaire que dans une entreprise hiérarchique ayant un style de supervision participatif¹⁴⁴.

3.3.3.2. Les récompenses extrinsèques

Comme nous l'avons mentionné plus tôt, les récompenses extrinsèques touchent autant aux récompenses matérielles que l'organisation offre à ses employés (gains matériels et conditions matérielles de travail), qu'aux récompenses en rapport avec les relations sociales qui se développent entre les membres de l'organisation. Lorsque les employés valorisent des récompenses extrinsèques aux dépens des récompenses intrinsèques, nous pouvons inférer que les employés ont un rapport instrumental avec leur travail.

Par ailleurs, des relations sociales se fissent entre les membres de l'entreprise sur les lieux ou en dehors des lieux du travail. Pour certains employés, le travail est un endroit propice pour créer des liens sociaux lesquels se développent quelquefois en amitié. Il peut être un des rares endroits où un individu a l'opportunité d'échanger avec d'autres personnes.

Exercer le travail dans une ambiance et des conditions matérielles agréables constitue un avantage certain pour les employés. Bien qu'aujourd'hui, des normes et des lois de travail imposent le respect de certaines conditions en matière de sécurité et d'hygiène, il n'en demeure pas moins que, d'une entreprise à une autre, ces conditions varient largement. Certaines entreprises créent de très bonnes conditions matérielles de travail en termes de température, d'éclairage, de ventilation, de bruits et autres, alors que d'autres s'en tiennent au minimum requis par la législation.

¹⁴⁴ Ibid., p.110.

Les gains matériels sont des récompenses tangibles qui peuvent être traduites en termes monétaires par les employés. Ce sont les salaires, les avantages sociaux, les promotions et la sécurité d'emploi des employés.

4- La formulation des objectifs et des hypothèses de recherche

Notre premier objectif de recherche est de vérifier l'existence d'un lien entre la participation aux décisions des employés et leur engagement organisationnel. Nous énonçons ainsi l'hypothèse H1 : La participation des employés aux décisions n'a pas d'influence sur leur degré d'engagement organisationnel si leurs attentes par rapport aux récompenses intrinsèques et/ou extrinsèques qu'ils retirent de leur emploi n'étaient pas satisfaites.

Notre deuxième objectif est de vérifier le sens de ce lien. À cet égard, nous formulons l'hypothèse H2 : La participation des employés aux décisions a une influence positive sur leur degré d'engagement organisationnel si leurs attentes par rapport aux récompenses intrinsèques et/ou extrinsèques qu'ils retirent de leur emploi étaient satisfaites.

Conclusion

Avec ce deuxième chapitre, nous complétons la partie théorique de notre étude sur la relation hypothétique entre la participation des employés aux décisions et leur engagement organisationnel. Les hypothèses que nous avons formulées à cet égard vont nous guider dans la collecte et l'analyse des données aux chapitres suivants.

Chapitre III

Méthodologie

Introduction

Le but de ce chapitre est de présenter la méthode de recherche qui va nous permettre de vérifier nos hypothèses. La première section présente l'entreprise étudiée. La deuxième section est une description des deux ateliers auquel appartient notre échantillon. La troisième section présente les caractéristiques de l'échantillon. La quatrième section expose la stratégie de recherche. La cinquième section présente nos instruments de collecte des données. La sixième section décrit le déroulement de notre expérience sur le terrain. Enfin, la dernière section présente les faiblesses méthodologiques de notre enquête.

1. Présentation de l'entreprise Waterville TG inc.

La salle d'accueil des visiteurs à Waterville TG inc. est une petite salle au décor dépouillé. Une série de cadres accrochés au mur permet de se faire une opinion de la philosophie de l'entreprise. Un de ces cadres indique la politique de qualité de l'entreprise : "Être le numéro un en satisfaction du client". Un autre énumère les valeurs de la compagnie WTG inc. Deux autres cadres sont des "déclarations" concernant respectivement l'usine de Waterville et l'usine des Mélanges. Ces déclarations visent à assurer un approvisionnement en caoutchouc et/ou en produits de caoutchouc à l'industrie automobile selon la qualité requise et à un prix de revient minimum, à promouvoir l'amélioration continue de ses produits et de ses services ainsi qu'à protéger la santé et la sécurité de ses membres et à respecter leur identité.

WTG inc. est une société fermée¹⁴⁵ qui produit principalement des bandes d'étanchéité en caoutchouc pour le marché de l'automobile. Créée

¹⁴⁵ Une société fermée est une société dont les actions ne sont pas cotées en bourse.

en 1930 par une compagnie américaine¹⁴⁶, vendue à deux reprises par la suite, elle forme en 1986 une coentreprise avec un grand fabricant japonais de pièces d'automobiles. En 1988, ce dernier fait l'acquisition de WTG inc. à 100%. L'implication financière de ce grand fabricant coïncide avec une croissance remarquable de l'entreprise. En effet, en 1986, WTG inc. ouvre un centre technique à Détroit, aux États-Unis. En 1993, elle agrandit la superficie de l'usine de Waterville de 118,400 pi². En avril 1998, elle inaugure à cette même usine de Waterville une cafétéria avec une capacité accrue de 200 places. En dix ans, elle double presque le nombre de ses lignes d'extrusion qui passent de 14 en 1988 à 24 en 1998. D'autre part, depuis au moins treize ans, une clause de la convention collective empêche l'interruption de travail par le biais de grèves, lock-out et autres actions collectives susceptibles de ralentir les activités de l'entreprise. Par ailleurs, depuis l'année 1989, les employés de WTG inc. n'ont pas connu de périodes de chômage¹⁴⁷.

Les ventes annuelles de WTG inc. se chiffrent à plus de 200 millions de dollars. Parmi ses nombreux clients, figurent des manufacturiers d'automobiles tels que Mitsubishi, Toyota, Honda, Chrysler, General Motors, Ford et Ferrari. WTG inc. compte actuellement 1543 employés dont 1122 syndiqués¹⁴⁸ (comprenant des employés de la production d'une part et ceux de la fabrication et des services dont les tâches sont classifiées, d'autre part). Cette entreprise dispose de trois usines dans les Cantons de l'Est (l'usine de Waterville, l'usine des Mélanges et l'usine de Coaticook), de deux entrepôts (l'un en Ontario et l'autre dans les Cantons de l'Est), d'un bureau de ventes et d'un centre technique (tous les deux aux États-Unis). Dans le but de satisfaire des clients de plus en plus

¹⁴⁶ WTG inc. porte à cette date un autre nom et ne prend son nom actuel qu'en 1987.

¹⁴⁷ Vers la fin des années quatre-vingt, la compagnie adopte une politique d'emploi à vie. Une telle politique appartient à la philosophie de gestion des entreprises japonaises dont l'emploi à vie constitue un des fondements.

¹⁴⁸ Depuis 1995, les employés sont syndiqués par les Métallurgistes Unis d'Amérique, syndicat affilié à la FTQ (Fédération des Travailleurs du Québec). Avant 1995, ils étaient syndiqués par l'O.U.C.A. (Ouvriers Unis du Caoutchouc d'Amérique).

exigeants en matière de qualité, ses trois usines ont reçu la certification ISO 9002 et QS 9000¹⁴⁹ et son centre technique de Détroit est certifié par la norme ISO 9001. Par ailleurs, les employés de WTG inc. participent depuis six ans déjà aux profits générés par la compagnie.

2. Description de l'atelier des fabricants de matrices et de celui des ajusteurs de moules

Notre étude cherche à vérifier si la participation des employés aux décisions a une incidence sur leur engagement organisationnel. Nous avons choisi de nous pencher sur l'atelier des fabricants de matrices parce qu'au départ, nous avons été informés que les employés de cet atelier prennent seuls certaines décisions qui les touchent. Par la suite, nous avons choisi de comparer ce groupe d'employés avec un groupe travaillant dans la même usine et exerçant un travail similaire, notamment de l'usinage¹⁵⁰. Cet autre groupe est celui des ajusteurs de moules dont l'organisation du travail se fait de manière plutôt conventionnelle. Ainsi, les tâches leur sont attribuées par le contremaître et/ou par les aides techniques¹⁵¹ de l'atelier et ils semblent peu participer aux décisions de leur atelier.

¹⁴⁹ La conformité d'une entreprise à la série de normes ISO 9000 de l'Organisation internationale de normalisation prouve que les produits et/ou services fournis par l'entreprise satisfont les normes du marché mondial en matière de qualité. Les normes QS 9000 reprennent les mêmes points que les normes ISO 9000 avec quelques exigences supplémentaires spécifiques à l'industrie de l'automobile.

¹⁵⁰ Ce choix a été fait dans le but de mieux contrôler une caractéristique socio-démographique qui est le groupe professionnel et une caractéristique organisationnelle qui est le style de gestion des cadres supérieurs de l'usine.

¹⁵¹ L'aide technique a comme fonction d'aider les membres d'équipes (expression qui désigne les employés de WTG inc.) dans leur travail, de leur transmettre les instructions concernant les opérations et les techniques de production et d'assister le superviseur en place.

Les fabricants de matrices sont au nombre de 8, incluant l'aide technique. Ces employés programment la confection de matrices¹⁵² et les produisent ensuite à l'aide de machines-outils (pour la plupart à contrôle numérique). Ils travaillent avec des dessinateurs qui sont installés dans un bureau adjacent à leur atelier. Ce sont les dessinateurs qui leur donnent les commandes de fabrication des matrices. Par ailleurs, un seul superviseur gère à la fois l'atelier des fabricants de matrices et le bureau des dessinateurs. Les fabricants de matrices ont trois quarts de travail. Quatre d'entre eux travaillent de jour, soit de 7 à 15 heures; deux travaillent de soir, soit de 15 à 23 heures et deux de nuit, soit de 23 à 7 heures.

Quant aux ajusteurs de moules, ils sont au nombre de 21, incluant les aides techniques. Ils travaillent avec des nettoyeurs de moules et des techniciennes au "démarrage" dans le même atelier. Ils travaillent également avec les dessinateurs de moules qui ont leur bureau plus loin dans l'usine. Bien que les ajusteurs de moules soient capables d'effectuer la réparation, le "démarrage", le "chromage" et l'entretien des moules, ceux-ci sont affectés régulièrement à des activités spécifiques¹⁵³. Cinq réparent les moules¹⁵⁴, six les démarrent, deux les chroment, quatre les entretiennent (entretien préventif ou "maintenance préventive" dans le jargon des employés) et deux les copient. Les ajusteurs de moules ont deux aides techniques : un aide technique¹⁵⁵ pour les employés qui font la réparation et le chromage des moules et un autre aide technique pour ceux qui font le démarrage des moules. Ils sont supervisés par

¹⁵² Les matrices sont des pièces en acier qui servent à produire des bandes d'étanchéité (strips en anglais) sur les différentes lignes d'extrusion du secteur de la production.

¹⁵³ L'activité de démarrage d'un moule implique l'ajustement du moule pour que le caoutchouc puisse se répandre à égalité aux épaisseurs désirées. L'activité de chromage d'un moule est un traitement chimique qui est appliqué au moule dans le but de donner un fini plus ou moins luisant aux jointures des bandes d'étanchéité.

¹⁵⁴ Les moules sont des pièces en aluminium ou en acier qui vont sur les presses dans le secteur de la production. Ils servent à joindre les bandes d'étanchéité afin de leur donner des formes spécifiques propres aux différents modèles de portes et de fenêtres d'automobiles.

¹⁵⁵ Le mot aide technique est considéré comme masculin à WTG inc.

deux contremaîtres. L'un est en charge des ajusteurs de moules qui démarrent, réparent, chroment et font le copiage des moules. Il supervise également des nettoyeurs de moules et des techniciennes au "démarrage". L'autre contremaître est responsable des employés qui font l'entretien des moules. L'horaire régulier de travail des ajusteurs de moules est de jour soit, de 7 à 15 heures; exception faite de ceux qui réparent les moules. Ces derniers ont deux quarts de travail : un quart de soir soit, de 15 à 23 heures et un quart de nuit soit, de 23 à 7 heures.

3. Les caractéristiques de notre échantillon d'enquête

Dans notre modèle d'analyse, nous avons présenté les caractéristiques socio-démographiques en tant que facteurs pouvant avoir une incidence sur l'engagement organisationnel des employés. Afin de contrôler l'impact de telles caractéristiques sur l'engagement organisationnel des employés, nous avons choisi de nous pencher sur deux groupes d'employés travaillant dans une même usine, exerçant des activités similaires, de même sexe et appartenant à une même catégorie d'âge ainsi qu'à une même catégorie d'ancienneté. Ces employés sont, nous l'avons énoncé plus tôt, les fabricants de matrices et les ajusteurs de moules. Nous avons réalisé dix entrevues avec ces employés, soit cinq entrevues dans chaque groupe. À partir d'une liste d'employés des deux ateliers et afin d'avoir un nombre significatif de fabricants de matrices et d'ajusteurs de moules appartenant à des catégories socio-démographiques similaires, nous avons dû choisir des employés dont l'âge varie entre 30 et 40 ans, de sexe masculin et dont l'ancienneté se situe entre 10 et 15 ans.

Étant donné que nous avons déjà interrogé pour notre pré-test d'entrevue un fabricant de matrices parmi les six correspondant aux caractéristiques socio-démographiques nommées ci-dessus, nous devons composer avec un échantillon de cinq fabricants de matrices et d'un nombre

identique d'ajusteurs de moules¹⁵⁶. Ils sont tous au plus haut niveau de leur échelle salariale soit le niveau cinq.

Vu le nombre limité de fabricants de matrices, nous avons dû en retenir deux qui dérogent aux caractéristiques socio-démographiques d'âge et d'ancienneté. En effet, un fabricant de matrices de notre échantillon est âgé de 42 ans alors que la catégorie d'âge des répondants est limitée entre 30 et 40 ans. Un autre fabricant de matrices a 19 ans d'ancienneté alors que le critère d'ancienneté des répondants est entre 10 et 15 ans.

Parmi les cinq ajusteurs de moules interrogés, deux ont comme fonction de démarrer les moules. Deux autres sont affectés à leur réparation. Le cinquième a pour fonction de les chromer.

4. Notre stratégie de recherche

Nous avons choisi l'approche qualitative comme stratégie de recherche pour des raisons d'ordre pratique. Premièrement, compte tenu des difficultés rencontrées pour trouver un terrain d'étude, nous disposions de peu de temps pour effectuer une enquête par questionnaire. Deuxièmement, étant donné la taille limitée de notre échantillon, nous ne croyions pas à la pertinence d'une enquête par questionnaire. Ainsi, nous nous en sommes tenus à une méthodologie qualitative avec l'entrevue semi-dirigée comme principal instrument de cueillette des données.

Rappelons que nos objectifs de recherche sont d'abord, de vérifier l'existence d'un lien entre la participation aux décisions et l'engagement organisationnel des employés et ensuite, de vérifier le sens d'un tel lien, s'il existe,

¹⁵⁶ Dans l'échantillon final, sept répondants travaillent sur le quart de jour soit, de 7 à 15 heures; les trois autres dont un ajusteur de moules et deux fabricants de matrices travaillent sur le quart de soir soit, de 15 à 23 heures.

dans l'entreprise en question. Notre recherche est monographique. Nous procédons à l'étude d'un cas unique qui est celui de l'entreprise WTG inc. Par conséquent, l'interprétation des résultats de notre étude ne peut pas être généralisée à d'autres entreprises.

5. Nos instruments de collecte des données

Nous avons consulté une trentaine de numéros du journal de l'entreprise depuis l'année 1989 jusqu'à l'année 1998 et la dernière convention collective couvrant la période allant de l'année 1996 à l'année 1999. Nous avons également consulté des documents-maisons concernant l'histoire de Waterville TG inc., son principal produit (les bandes d'étanchéité), son organigramme et sa philosophie de gestion. Nous étions en possession d'une liste nommant les employés des deux ateliers et précisant des données socio-démographiques¹⁵⁷ telles que l'âge, l'ancienneté et le niveau de scolarité¹⁵⁸ pour chacun de ces employés. Nous avons également des informations sur le nombre d'employés à Waterville TG inc., le taux de roulement des employés syndiqués pour l'année 1997 et l'année 1998 en cours et l'absentéisme (en nombre d'heures) des fabricants de matrices et des ajusteurs de moules pour ces mêmes années. Nous avons les calendriers fiscaux pour les années 1997 et 1998 à partir desquels nous avons calculé le taux d'absentéisme des fabricants de matrices et celui des ajusteurs de moules pour l'année 1997 et les neuf premiers mois de l'année 1998. De plus, nous avons le nombre de griefs faits par ces deux

¹⁵⁷ Nous avons identifié des tendances en rapport aux caractéristiques socio-démographiques des employés. Elles concernent entre autres la satisfaction de leurs attentes et leur intérêt pour la participation aux décisions en corrélation avec une caractéristique socio-démographique qui est le niveau de scolarité. Nous n'en parlerons pas dans le cadre de cette recherche afin de protéger l'identité des répondants.

¹⁵⁸ Il est à noter que tous nos répondants ont atteint le niveau de scolarité de l'enseignement secondaire. Ils ont suivi au moins une première année d'études au secondaire et la moitié d'entre eux (trois fabricants de matrices et deux ajusteurs de moules) ont obtenu leur diplôme d'études secondaires.

groupes d'employés et les noms des personnes qui ont déposé ces griefs au cours de l'année 1997 et pendant les neuf premiers mois de l'année 1998.

Afin d'examiner de près des indicateurs précis reliés à nos concepts d'attentes, d'engagement organisationnel et de participation aux décisions, nous avons utilisé l'entrevue semi-dirigée comme principal outil de collecte des données. Tel que nous avons mentionné plus tôt, dix employés au total (cinq fabricants de matrices et cinq ajusteurs de moules) ont été interrogés. Nous avons partiellement transcrit toutes nos entrevues à l'exception d'une seule. Cette dernière a été réalisée auprès d'un ajusteur de moules qui a refusé d'emblée l'enregistrement de notre entretien.

Notre schéma d'entrevue est divisé en quatre parties¹⁵⁹. La première partie porte sur des questions concernant le travail des employés, leurs attentes face à leur emploi à WTG inc. et la satisfaction ou l'insatisfaction de leurs attentes. La deuxième partie mesure leur degré de participation à des décisions concernant leur travail, les conditions de leur travail et la gestion du personnel dans leur atelier respectif. La troisième partie évalue leur engagement envers leur employeur. Enfin, la dernière partie porte sur des informations socio-démographiques concernant les répondants.

Pour construire la partie de notre schéma d'entrevue portant sur la participation des employés aux décisions, nous nous sommes référés à l'étude de Frank Heller (1988) portant sur la démocratie industrielle en Europe et à celle de Michel Doré (1995) portant sur le travail en équipe et la démocratie au travail. Nous nous sommes également référés à la recherche de Dominique Martin et de Janine Goetschy (1982) sur la participation dans les entreprises en France et spécialement, à leur traduction française de l'échelle d'influence-pouvoir de Heller (1988). Nous avons adapté la traduction de cette échelle en la détaillant davantage afin qu'elle soit plus compréhensible pour les répondants. Nous nous sommes inspirés de l'étude de Heller et de celle de

¹⁵⁹ Consulter l'annexe I pour notre schéma d'entrevue.

Michel Doré afin d'établir la liste des décisions pour lesquelles nous avons mesuré le degré de participation des employés interrogés. Ces décisions concernent les tâches et les conditions de travail ainsi que la gestion du personnel dans les deux ateliers. Plus les membres d'une équipe de travail prennent seuls des décisions en rapport à leur atelier ou unité de production, plus leur mode d'organisation du travail ressemble à celle d'une équipe autonome de travail et plus ils participent à la gestion de leur entreprise.

6. Le déroulement de notre enquête

L'enquête sur le terrain a été réalisée en deux temps. Dans un premier temps, nous avons effectué un pré-test de notre schéma d'entrevue auprès de deux employés de WTG inc. L'un occupe le poste de fabricant de matrices et l'autre, anciennement un employé de la production, occupe le poste de coordonnateur syndical. Ce dernier nous a fait visiter deux des usines de la compagnie : l'usine des Mélanges et l'usine de Waterville. C'est cette dernière qui a fait l'objet de notre étude. Au cours de cette visite, il nous a donné des explications sur les étapes de fabrication des bandes d'étanchéité. Par la suite, nous avons fait une brève visite à l'atelier des fabricants de matrices.

À la suite de notre pré-test, nous avons remanié notre schéma d'entrevue en apportant principalement les changements suivants : des questions se rapportant à la partie sur le travail et les attentes au travail des employés ont été supprimées. Nous avons modifié la liste des décisions pour lesquelles nous avions l'intention de mesurer les niveaux de participation des employés. Des questions se rapportant aux étapes du processus de décision¹⁶⁰ (identification du problème, élaboration de solutions, choix de la solution et application de la décision) auxquelles les employés participent et souhaitent participer ont été éliminées. Pour la partie portant sur l'engagement organisationnel, nous avons supprimé quelques questions fermées, d'autres pour lesquelles les réponses nous

¹⁶⁰ Voir chapitre 1, partie 1.4.4.

paraissaient stériles et d'autres qui semblaient incompréhensibles pour les répondants.

Dans un deuxième temps, nous avons réalisé dix entrevues étalées sur deux semaines consécutives. Pendant la première semaine, nous avons fait trois entrevues en deux jours. Durant la première journée, nous avons interrogé un fabricant de matrices. Lors la deuxième journée, nous avons questionné deux ajusteurs de moules. Pendant la deuxième semaine, nous avons réalisé sept entrevues en trois jours. Lors de la première journée, nous en avons fait deux, dont l'une est avec un ajusteur de moules et l'autre avec un fabricant de matrices. La deuxième journée, nous en avons fait également deux, dont l'une est avec un ajusteur et l'autre avec un fabricant de matrices. Lors de la troisième journée, nous en avons fait trois, dont l'une est avec un ajusteur de moules et les deux autres avec des fabricants de matrices.

Les entrevues ont duré entre une heure et demie et deux heures environ chacune. Celles-ci se sont déroulées à différents endroits de l'entreprise; car les salles fermées à WTG inc. sont peu nombreuses et sont souvent occupées pour des réunions. En réalité, les employés de bureaux à WTG inc. travaillent dans des salles ouvertes. Quelques rares employés de la direction ont des bureaux fermés; notamment le directeur des ressources humaines et le président de la compagnie. Il arrive même aux employés de faire des réunions à leur bureau lorsque ces derniers sont absents. Nous avons d'ailleurs réalisé deux de nos entrevues au bureau du président de WTG inc.

Notre première entrevue s'est déroulée dans une aire ouverte mais cachée de l'atelier des fabricants de matrices, mettant ainsi en péril la confidentialité des propos de l'interviewé. Les autres ont eu lieu dans des salles fermées : trois ont eu lieu dans une salle de réunions au département d'informatique, deux dans une salle de conférences, une dans un bureau au département des ressources humaines et une dans une salle de réunions au département des finances.

Nous n'avons pas eu à fixer de rendez-vous d'avance avec les fabricants de matrices pour la réalisation de nos entrevues. Ces derniers pouvaient se libérer assez facilement la journée même. C'est l'aide technique qui leur signalait la tenue des entrevues au fur et à mesure. Lorsque celui-ci s'est absenté, les fabricants de matrices se sont arrangés entre eux pour se libérer. En ce qui concerne les ajusteurs de moules, nous avons dû tenir compte d'un horaire établi par le superviseur pour effectuer les entrevues. Nous avons déjà là les prémisses d'un mode de supervision des fabricants de matrices qui est bien différent de celui des ajusteurs de moules.

7. Les faiblesses méthodologiques de notre enquête

Notre recherche comporte quelques faiblesses méthodologiques. D'abord, notre étude étant exploratoire et ponctuelle, il est nécessaire de faire une enquête longitudinale répartie sur une période de plusieurs mois afin d'examiner la participation aux décisions et l'engagement organisationnel de ces deux groupes d'employés. Durant cette période, nous pourrions analyser des données concernant leur taux d'absentéisme et leur taux de roulement. Nous pourrions également nous pencher sur l'existence de comportements tels que le sabotage, le coulage et la perruque¹⁶¹ dans leurs ateliers respectifs. Par ailleurs, nous pourrions compléter notre enquête par entrevues d'une enquête par sondage qui précisera davantage l'engagement organisationnel de ces deux groupes d'employés.

Par ailleurs, nous avons des critiques à formuler à l'égard de notre schéma d'entrevue. La première critique porte sur les questions concernant la volonté des employés d'exercer des efforts considérables pour leur employeur. Ces questions ne se sont pas avérées suffisamment pertinentes. Elles n'ont pas

¹⁶¹ Selon Maurice Thévenet, un employé peut accroître ses récompenses en se lançant dans la perruque (utilisation du matériel de l'entreprise ou du temps du travail pour mener ses propres affaires) et le coulage (vol de matériel appartenant à l'entreprise).

mesuré la volonté des employés à faire de tels efforts. Une deuxième critique porte sur les questions 1, 3 et 4 de la partie sur l'engagement organisationnel, questions qui n'ont pas suscité des réponses pertinentes au sujet de l'engagement organisationnel¹⁶². Une troisième critique concerne l'échelle de participation que nous avons utilisée pour laquelle les employés ont difficilement fait la différence entre les degrés 3 et 4 de l'échelle¹⁶³. Nous croyons qu'il est impératif dans le futur d'utiliser une échelle plus simplifiée.

Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons présenté notre méthodologie d'enquête qui fait état de l'entrevue semi-dirigée comme le principal instrument de cueillette de données. Les entrevues auprès des employés des deux ateliers nous ont permis de nous faire une idée de leurs attentes face à leur emploi à Waterville TG inc. Ces entrevues nous ont renseignés quant à l'évaluation que ces employés font de leur participation aux décisions. Elles nous ont également permis de comprendre l'intensité de leur engagement envers l'entreprise WTG inc. Le prochain chapitre présente en détail les données de cette enquête.

¹⁶² Voir partie III sur l'engagement organisationnel à l'annexe I.

¹⁶³ Voir à la partie II de l'annexe I l'échelle de participation aux décisions des employés.

Chapitre IV

Description des résultats et discussion

Introduction

Dans la partie théorique de notre étude, nous avons construit un cadre d'analyse qui postule un lien entre la participation aux décisions, les attentes et l'engagement organisationnel¹⁶⁴ des employés. À cet effet, nous avons émis deux hypothèses¹⁶⁵ que nous avons tenté de vérifier en enquêtant à l'entreprise Waterville TG inc. Ce chapitre expose les résultats de notre enquête. Les deux premières sections présentent les attentes que les fabricants de matrices et les ajusteurs de moules ont vis-à-vis de leur emploi à WTG inc., leur participation respective aux décisions de leur atelier ainsi que leur engagement envers leur employeur WTG inc. Dans la troisième section, nous présentons quelques données sur les taux d'absentéisme et les griefs des fabricants de matrices et des ajusteurs de moules. Dans la dernière section, nous cherchons à vérifier si la théorie de la congruence de Nightingale et de Toulouse se vérifie à Waterville TG inc.

1. Attentes, participation aux décisions et engagement organisationnel des fabricants de matrices

Dans cette section, nous examinons dans un premier temps les attentes qu'ont les fabricants de matrices envers leur emploi à WTG inc. Dans un deuxième temps, nous étudions la participation des fabricants de matrices aux décisions de travail, des conditions de travail et de gestion du personnel. En dernier, nous nous penchons sur l'engagement que manifestent ces employés à l'égard de leur employeur.

¹⁶⁴ Voir chapitre 2, section 3.

¹⁶⁵ Voir chapitre 2, section 4.

1.1. Les attentes des fabricants de matrices

Au cours de nos entrevues avec les fabricants de matrices, nous avons cherché à déterminer les attentes qu'ils avaient par rapport à leur emploi à WTG inc. et si, le cas échéant, leurs attentes étaient satisfaites. À cet égard, nous leur avons demandé s'ils avaient des attentes par rapport à certaines caractéristiques reliées à leur emploi actuel; caractéristiques qui sont des récompenses pour l'employé¹⁶⁶.

Tous les fabricants de matrices, à l'exception de l'employé E1, ont plusieurs attentes (au moins quatre) à l'égard de l'emploi actuel à WTG inc. E1 n'a qu'une seule attente. Cette dernière concerne le salaire et/ou les augmentations salariales. E1 explique que les attentes qu'il a à cet égard ne sont pas satisfaites parce qu'il constate que dans d'autres compagnies un plus grand écart salarial existe entre la rémunération des employés de la production et celle des employés de métiers. Il souhaiterait une pareille situation à WTG inc.

« Moi, je pense que si je regarde avec ailleurs parce qu'on se compare tout le temps finalement, je pense qu'à WTG, il y a des travaux spécialisés qui n'ont pas assez d'écart avec les travaux journaliers mettons. Je pense que l'écart pourrait être plus grand entre les travaux de métiers et les journaliers ». (E1)

Deux autres fabricants de matrices ont formulé des attentes par rapport aux salaires et/ou aux augmentations salariales. L'un se dit satisfait à ce sujet. L'autre est plutôt insatisfait. Il aimerait avoir un salaire plus élevé. Ce dernier est le seul parmi les fabricants de matrices interrogés à être plutôt insatisfait des assurances dentaires (avantages sociaux) qu'il a dans la compagnie.

La majorité des fabricants de matrices ont des attentes par rapport aux relations de travail dans leur compagnie. Généralement, leurs attentes sont satisfaites. Cependant, les deux fabricants de matrices qui travaillent pendant

¹⁶⁶ Voir la figure 4 au chapitre 2.

le quart du soir, se disent insatisfaits des rapports qu'ils ont avec leurs collègues travaillant pendant le quart de nuit. L'un d'eux rapporte les faits suivants :

« J'arrive à deux heures et demi pour parler une demi-heure avec ceux du jour. Ceux de nuit arrivent à onze heures moins cinq. Je ne resterais pas jusqu'à onze heures et demi pour parler avec eux autres!!! Quelqu'un qui arrive cinq minutes avant son shift, pour moi, il ne veut pas me parler, me voir [...] Pour moi, t'arrives avant c'est une question d'ambiance de travail! ».

Celui-ci affirme que les relations de travail peuvent toujours être améliorées. Il s'explique en disant qu'il y a quelques années lorsque les ateliers des fabricants de matrices des usines de Coaticook et de Waterville ont été fusionnés, les fabricants de matrices ont eu le choix entre occuper la fonction de fabricants ou celle de dessinateurs de matrices (emploi non syndiqué à WTG inc.). Mais ce qui dérange ce fabricant de matrices, c'est que la convention collective permette à un ancien fabricant de matrices qui a été transféré à une occupation en dehors de l'unité de négociation d'accumuler de l'ancienneté à l'extérieur de l'unité de négociation. Par ce fait, celui-ci peut supplanter un fabricant de matrices qui est déjà en poste dans l'atelier. « Moi, je trouve que ça n'a pas d'allure, le temps qu'il était fabricant avec aujourd'hui, ce n'est pas la même job du tout, du tout, du tout; puis, [cet employé] est capable de venir prendre ma place ». Dans la dernière convention collective de 1996, il est stipulé qu'un fabricant de matrices qui quitte son poste pour un métier non syndiqué ne peut accumuler plus d'un an d'ancienneté. Ce changement dans la convention collective semble être peu satisfaisant pour ce fabricant de matrices car les fabricants de matrices qui ont quitté leur poste pour un emploi non syndiqué avant la dernière convention continuent à accumuler de l'ancienneté.

Ce fabricant de matrices exprime par contre sa satisfaction au sujet de l'aspect communicationnel dans les relations de travail. Il rapporte que la communication entre les dessinateurs et les fabricants de matrices s'est nettement améliorée dans son atelier depuis trois ans grâce à l'intervention d'un ancien superviseur.

« La communication entre les dessinateurs et nous au début, c'était très archaïque. Ça a été où est-ce qu'on voulait que ça aille, sans avoir le contrôle sur toutes [...] on voulait que ce soit clair, les dessins et les procédures ».

Trois fabricants de matrices ont manifesté des attentes au regard de leur sécurité d'emploi et il appert qu'ils sont satisfaits; comme en témoigne E8 :

« Il y a eu un temps mort sur les ventes d'automobiles, puis au lieu d'envoyer [les employés] chez eux sur le chômage, il les ont gardés à faire du ménage [...] de la peinture ».

Par ailleurs, ils sont trois, E5, E7 et E8, à manifester des attentes par rapport à la variété de leurs tâches. Ces attentes sont satisfaites pour E7 et E8. E5, quant à lui, est insatisfait à cet égard et avance les propos suivants :

« On aimerait rajouter des choses, grossir, on n'haïrait pas ça faire des moules. J'haïrais pas ça faire des moules [...] Des fois, ils ont parlé de ça, peut-être, faire des moules prototypes, mais ça n'avance pas dans ce sens là en ce moment ».

Quatre fabricants de matrices ont exprimé leurs attentes à l'égard de l'utilisation et/ou du développement de leurs compétences au travail. E5 est le seul parmi ces quatre fabricants à être insatisfait à cet égard. Il dit plus tôt dans l'entrevue :

« Des cours, c'est assez compliqué d'en avoir. On a assez de difficultés avec ça. Disons que c'est une faille. Ils ne veulent pas toutes nous libérer pour y aller [...] Entre le staff et les syndiqués, le staff [n'a pas] de problèmes avec la formation [...] Quand c'est nous, c'est toujours beaucoup plus compliqué [...] Si exemple, nous autres on en aurait, il faudrait que les [ajusteurs de moules] l'aient en même temps que nous. Nous autres, on ne voit pas la nécessité que parce que les die-makers [fabricants de matrices] l'ont, les moldfitters [ajusteurs de moules] [(ils l'aient) ».

E7 n'est pas tout à fait satisfait et dit « pouvoir en prendre encore » des compétences au travail (au sens d'élargir sa sphère de compétences).

Par ailleurs, deux fabricants de matrices ont des attentes par rapport aux conditions de santé et de sécurité au travail. Ils sont satisfaits à ce sujet. L'un d'eux rapporte :

« Quand j'ai changé par rapport au banbury [marque de commerce donné au mélangeur à caoutchouc], j'ai pensé que c'était plus propre où est ce que j'allais par rapport à où est-ce que j'étais ».

1.2. La participation des fabricants de matrices aux décisions

Nous avons vu au premier chapitre que la participation à la gestion des employés peut toucher aussi bien aux décisions de travail et des conditions de travail qu'aux décisions en rapport avec la gestion du personnel et l'économie de l'entreprise. Pour notre part, nous avons limité cette recherche à l'étude de la participation des employés aux décisions de travail, de ses conditions et à celles de la gestion du personnel d'abord, parce que la participation des employés aux décisions à WTG inc., lorsqu'elle existe, se rapporte surtout à des décisions concernant le travail et les conditions de travail; ensuite, parce que nous considérons qu'une étude examinant la participation des employés à toutes les décisions de gestion serait trop longue à bien des égards. Nous commençons dans une première partie par examiner la participation des fabricants de matrices à des décisions concernant le travail et ses conditions. Dans une deuxième partie, nous nous penchons sur la participation des fabricants de matrices à des décisions concernant la gestion du personnel.

1.2.1. La participation des fabricants de matrices à des décisions concernant le travail et les conditions de travail

Tous les fabricants de matrice interrogés prennent ensemble les décisions concernant la répartition de leurs tâches, l'horaire de leurs pauses, l'allocation de leur temps supplémentaire et le renouvellement de l'outillage

dans leur atelier (degré 6 sur l'échelle de participation aux décisions¹⁶⁷). En effet, les fabricants de matrices se répartissent de façon consensuelle les tâches de programmation et d'usinage. Par ailleurs, ils essaient de prendre leurs pauses en même temps selon un horaire qui leur convient et qu'ils ont décidé par eux-mêmes. À propos de la décision d'allocation du temps supplémentaire dans leur atelier, un fabricant de matrices rapporte les faits suivants :

« C'est nous autres qui décident, ça prend quelqu'un demain ou ça prend quelqu'un demain puis dimanche ou ça n'en prend pas, pas en toutes. C'est [l'autre fabricant de matrices] et moi qui faisons ça le vendredi soir parce que c'est nous autres les derniers [...] On a une feuille où est-ce qu'on a mis les disponibilités pour la fin de semaine [et] on y va par séniorité ».

En ce qui concerne le renouvellement de l'outillage dans leur atelier, les fabricants de matrices peuvent demander au besoin à leur aide technique de commander certaines pièces utilisées fréquemment dans l'atelier comme par exemple des mèches pour les outils d'usinage (degré 6 sur l'é.p.). D'autres fois, les fabricants de matrices discutent entre eux de la nécessité d'avoir de nouvelles pièces de machinerie. Généralement, il s'agit de pièces qui occasionnent de plus grandes dépenses. L'aide technique en fait la commande après avoir eu l'approbation de son superviseur. Même dans ces cas, les fabricants de matrices estiment participer au degré 6 sur l'échelle de participation.

Par ailleurs, la participation des fabricants de matrices aux décisions d'amélioration des conditions de santé et de sécurité au travail est perçue par certains d'entre eux comme une participation où ils décident à égalité avec leur superviseur (degré 5 sur l'é.p.). D'autres fabricants de matrices croient qu'ils prennent de telles décisions entre eux (degré 6 sur l'é.p.). Pourtant, cette participation est plutôt rare comme en témoigne E1 :

¹⁶⁷ L'abréviation "é.p." sera utilisée dans ce chapitre pour désigner l'échelle de participation aux décisions.

« ...Un emmène un point et (on) voit ensemble qu'est-ce qu'on peut faire parce qu'il y a des fois des choses qu'on peut essayer de remédier au problème par nous autres mêmes, ou le problème peut demander à être remédié par une firme spécialisée [...] ou par notre propre service d'entretien. En général, on n'a pas eu à en faire avec l'équipement qu'on a - de l'amélioration des conditions de santé et de sécurité - sauf, la fois qu'on a eu à placer une machine neuve, on a faite faire de l'aération pour évacuer certaines fumées ».

E5 dit participer aux décisions d'amélioration des conditions de santé et de sécurité au travail à égalité avec ses collègues et son superviseur. Mais, il choisit quand même le degré 6 de l'échelle de participation, c'est-à-dire la participation avec des collègues à cette décision-type. À ce sujet, il rapporte les faits suivants :

« Tout a été bien fait quand ça a été fait. La ventilation est bonne! Oui, sur la ventilation. Quand qu'on voulait avoir la ventilation, on se faisait installer [...] Ça s'est fait avec un superviseur dans ce temps là [...] Depuis que c'est pas mal entre nous autres [en parlant des décisions], il n'y a pas eu grand chose sur la sécurité ».

Plus tôt dans l'entrevue, E1 raconte qu'on a sollicité son opinion et celle de ses collègues lors de l'aménagement de leur atelier dans la nouvelle partie de l'usine. Nous pouvons en déduire que dans ce cas bien précis, les fabricants de matrices ont été consultés.

« On donnait nos opinions sur la disposition des machines, qu'est-ce qui est avantageux question d'aération; exemple, si tu dis je veux emmener la soudure dans ce coin là, d'emmener l'aération en conséquence pour évacuer la fumée toxique ». (E1)

À propos de la planification des délais de livraison, les fabricants de matrices E1, E5 et E9 évaluent respectivement leur degré de participation à cette décision-type à 6, 5 et 6 sur l'échelle de participation. Mais, paradoxalement, leurs réponses et celles des deux autres fabricants de matrices indiquent qu'ils ne participent pas à ce type de décision. En fait, les délais de livraison leur sont imposés. « Des fois, ça peut se négocier si on sait qu'on a dix à faire pour demain [et] que ça passe pas, on peut négocier » dit l'un. « On participe un petit peu, affirme l'autre, quand on est "overload" »

[débordé], on appelle [les dessinateurs] pour leur dire lequel [des délais] presse le moins et que t'es capable de tasser ». Les fabricants de matrices croient participer à une telle décision probablement parce qu'ils peuvent négocier les délais de livraison avec les dessinateurs dans le cas où ils sont débordés par leur travail.

En somme, les fabricants de matrices sont généralement satisfaits de la manière dont ils participent aux décisions de travail et des conditions de travail. Et pour les décisions concernant la planification des délais de livraison, certains ne voient pas comment ils pourraient y participer puisque cela suppose leur étroite implication dans de multiples projets de fabrication à WTG inc. À ce sujet, E7 avance les propos suivants :

« Je ne sais pas comment on pourrait participer? Il y a trop de monde qui est impliqué : le contrôle de la production, les directeurs de projets, les dessinateurs [...] on ne serait pas capable ».

En effet, les fabricants de matrices peuvent difficilement participer aux décisions concernant la planification des délais de livraison dans leur atelier puisque ces délais sont planifiés en fonction des dates de livraison des produits de caoutchouc aux clients; ce qui dépasse largement l'organisation du travail dans leur atelier.

1.2.2. La participation des fabricants de matrices aux décisions concernant la gestion du personnel

Les fabricants de matrices sont informés de la décision relative au choix de leur superviseur (degré 2 sur l'é.p.).

Généralement, ceux-ci ne semblent pas participer aux décisions concernant la détermination des compétences requises pour les nouveaux membres d'équipe. Deux fabricants de matrices, E5 et E7, rapportent n'avoir été consultés à ce sujet qu'à de rares occasions (degré 4 sur l'é.p.). E1, quant à

lui, affirme participer à égalité avec son superviseur et ses collègues (degré 5 sur l'é.p.).

« La dernière fois, 4 [en parlant du degré de participation], ça ne veut pas dire que ça va être tout le temps comme ça [...] On a participé un peu à dire quelles sortes de tests ça prendrait ». (E5)

« Il y en a un qui a été engagé, puis on n'avait jamais été consulté. L'autre, on a été consulté un petit peu plus [...] On avait quand même dit à notre superviseur que ça prendrait un minimum de machinage [usinage], connaître un peu le contrôle numérique ». (E7)

« Je sais que c'est comme ça parce qu'on a déjà parlé puis quand qu'on engage on va avoir besoin de tel et tel bagage mais le dernier qui est rentré, j'étais en vacances ou quelque chose de même, fait que je peux pas vraiment te dire que j'ai vécu ça, je l'ai pas vécu, je sais que c'est comme ça que ça va fonctionner [...] On s'est assis, on a dit que ça prend tel, tel critère si on veut faire ce travail là ». (E1)

Pour les décisions relatives à la détermination du nombre de membres d'équipe requis pour effectuer les tâches dans l'atelier, elle concerne uniquement le cas où les fabricants de matrices ont beaucoup de travail et doivent s'organiser pour faire du surtemps. Ils expliquent que la compagnie ne peut pas embaucher plus d'employés pour leur atelier car cela requiert que celui-ci soit équipé avec davantage de machines-outils. « Lorsqu'il y a beaucoup d'ouvrage qui doit se faire, dit l'un, on va demander à ceux de jour de rester et on va appeler ceux de nuit pour essayer qu'ils rentrent plus de bonne heure ».

En ce qui concerne les décisions se rapportant aux cours de formation à suivre pour les membres d'équipe de l'atelier, E7 dit les prendre avec ses collègues (degré 6 sur l'é. p.).

« Ça commence toujours on en discute entre nous autres [...] Après ça, on va au superviseur avec ça. On y va plus par besoin, on a besoin de quelque chose et on essaie de le justifier ». (E7)

Par contre, les fabricants de matrices, E1, E8 et E9, croient participer à ces décisions à égalité avec leur superviseur et leurs collègues (degré 5 sur l'é.p.). À ce sujet, E1 s'explique :

« On en discute [...] le superviseur pourrait dire ben non, je vois pas vraiment l'utilité; autant un des collègues pourrait dire ben écoute, on as-tu vraiment besoin de ça? On en discute vraiment le groupe avec l'autorité qui est représentée par le superviseur ».

L'explication de E8 au sujet de sa participation à ces décisions est moins claire. Il rapporte les faits suivants :

« On demande des informations sur tel ou tel cours, s'ils peuvent nous les donner, puis à date, il n'y a pas grand chose qui [ne] nous a pas été fourni ».

Seul E5 croit être consulté au sujet de cette décision-type et choisit le niveau 4 sur l'échelle de participation.

Ce dernier est le seul fabricant de matrices à souhaiter davantage de participation par rapport à cette décision-type. Ainsi, il aurait souhaité prendre cette décision-type avec ses collègues (degré 6 sur l'é.p.) et justifie son choix par les propos suivants :

« C'est nous qui sait qu'est-ce [que], ça nous prend. On a eu quatre superviseurs depuis qu'on est en haut, puis, il y en a un que c'était son métier qu'est-ce qu'on fait! Les autres, c'est des gens très intelligents, très compétents mais c'est pas des machinistes. [Par conséquent], c'est plus dur de [leur] dire on va avoir besoin de ça puis, qu'est ce que ça va apporter ».

E5 et E9 sont les deux seuls fabricants de matrices à souhaiter davantage de participation pour les décisions concernant la détermination des compétences requises pour les nouveaux membres d'équipe de l'atelier. Ils auraient souhaité prendre cette décision à égalité avec le superviseur et les collègues (degré 5 sur l'é.p.).

Deux fabricants de matrices auraient souhaité être consultés par rapport à la détermination du nombre de membres d'équipe requis pour effectuer les tâches si leur employeur devait recruter de nouveaux employés pour leur atelier.

E1, E5 et E8 auraient souhaité être consultés (degré 3 ou 4 sur l'é.p.) lors du choix de leur superviseur. E9 aurait souhaité participer à cette décision à égalité avec un supérieur et avec d'autres fabricants de matrices (degré 5 sur l'é.p.). Quant à E7, cela l'importe peu de participer à une telle décision. À ce sujet, ce dernier avance les propos suivants :

« C'est de quoi qui n'est pas de mon ressort, on va prendre celui qu'ils vont nous donner, ça [ne] me dérange pas. Je vais vivre avec! ».

En somme, presque tous les fabricants de matrices interrogés souhaitent participer davantage au choix de leur superviseur. Deux fabricants de matrices souhaitent davantage de participation pour les décisions se rapportant à la détermination du nombre de membres d'équipe requis pour effectuer les tâches et à la détermination des compétences requises pour les nouveaux membres d'équipe. Un seul fabricant de matrices souhaite davantage de participation aux décisions portant sur les cours de formation à suivre par les membres d'équipe. En ce qui a trait aux autres décisions, les fabricants de matrices semblent satisfaits de la manière dont ils participent présentement.

1.3. L'engagement organisationnel des fabricants de matrices

Tel qu'énoncé dans la partie théorique de cette recherche, nous examinons l'engagement organisationnel tel que défini par Mowday, Porter et Steers¹⁶⁸. Selon ces derniers, l'engagement organisationnel est une identification et une implication des employés dans l'entreprise. Il est caractérisé par au

¹⁶⁸ Voir chapitre 2, partie 3.1.

l'entreprise. Il est caractérisé par au moins trois facteurs qui sont : une forte croyance et une acceptation des buts et des valeurs de l'entreprise, une volonté d'exercer des efforts considérables pour l'entreprise et un très grand désir de continuer d'appartenir à l'entreprise.

Nous avons examiné la volonté des employés d'exercer des efforts considérables pour WTG inc. en nous penchant sur le respect qu'ils ont des délais de livraison et l'évaluation qu'ils font de leurs efforts additionnels au travail.

1.3.1. Identification des fabricants de matrices aux buts et aux valeurs de WTG inc.

Pour tenter de cerner une des caractéristiques de l'engagement organisationnel, nous avons montré aux fabricants de matrices un schéma représentant des aspects de la culture de l'entreprise comme la mission, la vision et les valeurs de WTG inc. Trois fabricants de matrices parmi ceux interrogés affirment ne pas connaître ce schéma. Deux autres pensent l'avoir vu ou ont vu quelque chose de semblable. Dans le but d'étudier l'identification des fabricants de matrices aux buts et aux valeurs de WTG inc., nous nous penchons d'abord sur leur croyance en la mission de la compagnie. Ensuite, nous examinons leur acceptation de la vision de WTG inc. Enfin, nous évaluons leur adhésion aux valeurs véhiculées par leur employeur.

1.3.1.1. Leur croyance en la mission de WTG inc.

Presque tous les fabricants de matrices interrogés connaissent la mission de leur employeur : « Être le numéro un en satisfaction du client ». Seul, E9 est informé de la satisfaction qu'ont les clients des produits de WTG inc. et cela, même s'il ne connaît pas l'énoncé de la mission de WTG inc.

« (À tout bout de champ), ils disent qu'ils ont eu N01 de Chrysler [en] bonne qualité [...] c'est affiché ». (E9)

Ceux-ci croient en cette mission et sont conscients que la survie de WTG inc. en dépend.

« C'est une assurance de rester dans le marché. On est dans une époque où est-ce que c'est le client qui a le dernier mot parce que s'il n'achète pas, tu n'existes plus [...] s'il achète chez vous, tu continues à vivre en tant qu'industrie ». (E1)

« C'est bon pour nous autres. C'est bon pour la compagnie aussi. Pour avoir d'autres contrats, c'est important que le client soit satisfait ». (E9)

1.3.1.2. Leur acceptation de la vision de WTG inc.

Tous les fabricants de matrices sont d'accord avec la vision de WTG inc. de se diriger vers des équipes de travail autogérées. D'ailleurs, E1, E5 et E8 déclarent fonctionner déjà à la manière d'une équipe autogérée.

« D'après moi, on le fait déjà pas mal là. Mais qu'on ait plus de pouvoir qu'on en a. Là on gère beaucoup sauf qu'on n'a pas de pouvoir pour la formation, l'achat d'équipements ou des choses comme ça ». (E5)

« C'est sûr que ça serait bon que ça l'en vienne à ça. Je suis pas sûr que ça puisse [être] appliqué partout. Je connais pas assez, je suis loin du reste de l'usine. J'sais que dans mon département, ce serait de quoi qui serait faisable [...] On fonctionne déjà en partie de même ». (E7)

E1 soutient qu'il faut surveiller le fonctionnement de telles équipes. À son avis, elles risquent de donner de piètres résultats car la présence de « mauvais groupe(s) pourrait(ent) gêner la chose [...] : activités qui baissent, qualité qui baisse ». Il continue en disant : « C'est une bonne chose [en parlant des équipes autogérées] en autant que les personnes sont vraiment concernées. Si tu frappes un groupe où à quelque part il ne se sent pas concerné, où est-ce que ça lui donne moins de supervision, où est ce qu'il peut s'assir un peu plus dessus, tu viens de manquer ton coup, tu viens de travailler à l'inverse! ».

Par ailleurs, E9 répond par la négative à une question portant sur son intérêt à faire partie des équipes autogérées. Il dit : « Non. Moi, j'aime ça ma petite job. Ça va ben de même, je veux pas aller dans les "meetings" ». Mais, il est d'accord avec la vision de la compagnie d'aller vers des équipes autogérées : « C'est bon, il va y avoir moins de "staffs" [employés non syndiqués, notamment des contremaîtres] et plus de personnes qui vont être là [sur place] à prendre des décisions [...] Il va avoir moins de mangeux de profits que j'appelle. On est 1200 employés et 400 staffs, ça a pas de bon sens! ». E9 croit, comme d'autres employés d'ailleurs, que les équipes autogérées sont des équipes qui n'ont pas de contremaîtres.

1.3.1.3. Leur adhésion aux valeurs de WTG inc.

Les trois fabricants de matrices E1, E8 et E9 ne semblent pas avoir une bonne compréhension de la valeur « leadership » mise de l'avant par le credo de WTG inc. E1 pense que cette valeur est en contradiction avec le concept d'équipes autogérées. Pour lui, elle implique de « diriger le monde », c'est-à-dire les autres membres d'équipes. Le concept d'une équipe autogérée évoque sans doute à son avis une toute autre réalité qui est celle de ne pas se faire dicter le travail ni l'organisation du travail par quiconque et de fonctionner avec ses collègues de façon autonome sans une autorité à leur tête. Les propos du fabricant de matrices E8 marquent également son incompréhension de la valeur « leadership » à laquelle il affirme ne pas adhérer. « Apporter des idées oui, dit-il, mais prendre des décisions finales, c'est pas mon genre ». Pour E8, un employé qui a du leadership est un employé qui apporte des idées et qui prend les décisions finales.

Le fabricant de matrices E9 a une mauvaise compréhension de la valeur « créativité ». Il dit à propos de son identification à cette valeur :

« J'ai des idées comment prendre mon ouvrage, mais dire à l'autre de faire ça de même, [ça non] ! ».

En général, les fabricants de matrices interrogés adhèrent aux valeurs mises de l'avant par la philosophie de gestion de leur employeur. Celles-ci sont, rappelons-le : le respect, l'esprit d'équipe, la confiance, le partenariat, la responsabilisation/mobilisation, la créativité et le leadership. Seuls, E5 et E7 déclarent ne pas adhérer à toutes ces valeurs. Par exemple, tous deux affirment ne pas adhérer à la valeur respect. « Il y a place à améliorations [...] Disons que la façon de parler, ce ne sont pas les bons mots, le bon temps » dit E5. « Ça va un peu avec la confiance, avance E7, ceux envers qui j'ai moins de respect, j'ai moins de confiance aussi ». En effet, ce dernier n'épouse pas non plus la valeur « confiance ». « La confiance, ça dépend. Je me suis faite brûler par rapport à ça [...] Il y a du monde avec qui j'ai plus de difficultés à avoir confiance [...] Tu laisses une latitude à quelqu'un, t'expliques quelque chose à quelqu'un, puis en fin de compte, t'as l'impression qu'il ne t'a jamais écouté! ». affirme E7.

Il est important de noter que le mot « partenariat » évoque pour les fabricants de matrices un projet de collaboration patronale-syndicale en cours. Ils ne l'associent guère à une valeur d'entraide entre les départements telle que véhiculée par la philosophie de gestion de l'entreprise.

1.3.2. Le désir des fabricants de matrices de continuer à travailler pour WTG inc.

Selon la définition de Mowday, Porter et Steers, l'une des caractéristiques de l'engagement est le très grand désir des employés de continuer à travailler pour leur employeur. Il est difficile de mesurer l'intensité du désir, notamment le «très grand désir» dont parlent Mowday, Porter et Steers. Nous avons évalué le désir tout court des employés de continuer à travailler pour WTG inc. en leur demandant s'ils ont déjà envisagé ou bien s'ils envisagent de quitter WTG inc. afin de travailler pour une autre entreprise.

Trois fabricants de matrices ont déjà envisagé de quitter leur employeur afin de travailler pour un autre employeur. Dans le cas du premier, c'était lorsqu'il travaillait à mélanger le caoutchouc à l'usine des Mélanges. « C'est avant que je sois ici [...] pour améliorer ma situation » dit-il à ce sujet. Dans le cas du deuxième, il avait eu une « offre alléchante » d'une autre entreprise; offre qui, dit-il, lui a fait vivre « une grande hésitation » parce qu'elle lui posait des contraintes telles qu'un déménagement et un changement dans le parcours professionnel de son épouse. « Monétairement, c'était pas mal [...] [mais] ça me dérangeait beaucoup plus que ça n'apportait » explique-t-il. E9 est le troisième fabricant de matrices à avoir envisagé de quitter la compagnie. Mais, nous n'avons pas saisi si c'était un an après qu'il ait commencé à travailler pour WTG inc. ou un an après qu'il ait changé pour le poste de fabricant de matrices. Il raconte qu'un emploi qu'il a toujours rêvé d'occuper s'est présenté à lui. « J'ai hésité, dit-il, puis en fin de compte, je suis resté ici et je ne le regrette pas ».

Parmi les fabricants de matrices qui n'ont jamais envisagé de quitter leur employeur, l'un avance l'amour de son emploi comme motif qui le garde à WTG inc. L'autre évoque d'autres raisons qui sont la sécurité d'emploi et l'ancienneté qu'il a à WTG inc. Celui-ci se présente comme « pourvoyeur de fonds » dans un contexte socio-économique difficile. Il dit : « Je suis père de famille et je ne suis pas prêt à lâcher ma job que j'ai, avec l'ancienneté que j'ai, pour retomber à zéro, avec les "shops" qui ferment ici et là! [...] Avec l'ouvrage que j'ai là, j'ai pas à me plaindre, ça ne me donne rien d'aller voir ailleurs [...] D'après moi, il ne me paierait pas pour ma sécurité d'emploi, je ne serais pas regagnant d'aller voir ailleurs ».

À la question concernant un hypothétique départ si un employeur leur offrait le même emploi avec des meilleures conditions de travail que celles qu'ils ont présentement à WTG inc., l'un d'eux ne sait pas s'il le prendrait. Il avance : « Je ne peux pas répondre oui ou non, ce n'est pas assez concret, il y a trop de choses (qui rentrent) en ligne de compte ». L'autre dit : « Je ne pense

pas. Ça dépend c'est quoi les meilleures conditions [...] Les meilleures conditions, ça prendrait beaucoup plus puis, travailler de jour ». Un troisième répond : « Il faudrait vraiment que ça soit meilleur. [Meilleur], ça serait peut-être le salaire puis peut-être une "job" de jour. À part ça, faudrait pas que ça soit trop loin, faudrait que ça soit dans la région, je ne m'exilerais pas pour ça là ». Un autre avance les propos suivants : « Pas sûr [de quitter cet emploi]. Mon ancienneté ça, ça ne se rachète pas; les conditions de travail : quatre semaines de vacances, les augmentations de salaires, je ne peux pas me plaindre. L'ambiance de travail qu'on a en haut, dret là, ça vaut de l'argent ça! Puis, j'suis pas prêt à aller travailler à l'extérieur pour l'industrie [...] Il faudrait que les conditions soient vraiment exceptionnelles ». E9 est le seul fabricant de matrices à avoir exprimé plutôt ouvertement son intention de quitter WTG inc. si un autre employeur lui offrait des meilleures conditions d'emploi. À son avis, celles-ci se résument par un bon fonds de pension, un meilleur salaire et davantage de vacances.

En conclusion, nous pouvons retenir le fait qu'aucun fabricant de matrices ne s'est opposé à un départ éventuel de WTG inc. afin d'occuper le même emploi avec de meilleures conditions dans une autre entreprise. De plus, les raisons évoquées à ce sujet en général sont les récompenses extrinsèques qu'ils retirent de leur emploi et non un quelconque attachement affectif ou un sentiment d'appartenance envers leur entreprise.

1.3.3. Le respect des délais de livraison et les efforts au travail des fabricants de matrices

Tous les fabricants de matrices s'entendent pour dire que les délais de livraison des matrices sont réalistes. Il semble que ces employés ne vivent pas une situation d'intensification de leur travail. Pour E1, « 2% des jobs (sont) en retard [à cause] des erreurs sur les dessins [...] [d'autres fois], ça peut être de la part de notre fournisseur de certaines pièces qui [ne] nous [les] a pas fournies ». Des fois, c'est le nombre de matrices à livrer pour une même date qui est élevé.

D'autres fois, ce sont des « bad luck » affirme E5. D'autre part, E9 explique ces retards par des bris de pièces qui composent les matrices; pièces qu'ils doivent nécessairement refaire. Par ailleurs, lorsqu'ils sont en avance sur les délais, c'est qu'ils ont moins de matrices à fabriquer, que les délais de livraison sont plus longs et/ou que les pièces composantes des matrices prennent moins de temps à faire.

À la question 6 du schéma d'entrevue qui vise à déterminer si les efforts déployés par les employés sont au-delà de ce qui leur est demandé de faire, E1 déclare : « Je ne croirais pas. Je pense que ce que je rends, c'est ce que j'ai à rendre ». Deux autres expliquent que cela dépend de la quantité de travail qu'ils ont à faire chaque jour. « La journée qu'on voit qu'il y a beaucoup beaucoup de travail, on en met plus. La journée qu'il y en a moins, on en met moins » dit le premier. Le deuxième ajoute qu'il peut faire plus d'efforts à certaines heures de la journée et en faire moins à d'autres heures lorsque « c'est plus tranquille ». Par ailleurs, deux autres fabricants de matrices répondent par l'affirmative à cette question. Le premier déclare montrer lesdits efforts lorsqu'il s'entend avec des collègues pour jeter une pièce et en faire une autre afin de respecter les critères de qualité. Le deuxième affirme déployer ces efforts lorsqu'il consulte des manuels sur les machines-outils et sur l'informatique afin d'en apprendre plus pour son travail.

En résumé, il y a lieu de croire que les fabricants de matrices sont relativement engagés envers leur employeur. En effet, les fabricants de matrices que nous avons interrogés s'identifient généralement aux valeurs, à la mission et à la vision de WTG inc., mais ils ne manifestent pas de désir à continuer de travailler pour leur employeur à n'importe quel prix. En ce qui concerne leur volonté de faire des efforts considérables pour leur employeur, les indicateurs que nous avons à cet égard, soit le respect des délais de livraison et les efforts « au-delà de ce qui leur est demandé » de faire ne sont pas concluants pour mesurer cette caractéristique de l'engagement organisationnel. En effet, le respect des délais de livraison ne dépend pas juste

des fabricants de matrices mais de d'autres acteurs dans l'entreprise comme les fournisseurs et les dessinateurs. Quant à l'autre indicateur, il évalue mal la volonté des fabricants de matrices de faire des efforts considérables pour l'employeur car il est difficile d'avoir des réponses claires, objectives et honnêtes à ce sujet. Par ailleurs, au cours de nos entrevues, nous avons décelé un indice qui peut être un indicateur d'engagement organisationnel : c'est le fait de rentrer en avance au travail; ce que les fabricants de matrices s'emploient à faire. Cependant, cet indicateur de l'engagement organisationnel est discutable car il peut être aussi un indicateur d'engagement professionnel, un indicateur d'engagement envers le travail et/ou simplement une habitude au travail des employés.

2. Attentes, participation aux décisions et engagement organisationnel des ajusteurs de moules

Cette section présente les données recueillies au cours de nos entrevues avec les ajusteurs de moules. Elle décrit les attentes de ces employés par rapport à leur emploi à WTG inc., leur participation aux décisions de leur atelier et leur engagement envers WTG inc.

2.1. Les attentes des ajusteurs de moules

Au cours de nos entrevues avec les ajusteurs de moules, nous avons cherché à connaître les attentes que ceux-ci ont par rapport au dernier emploi qu'ils ont occupé à WTG inc., soit leur emploi d'ajusteurs de moules. À cet effet, nous avons tenté de mesurer leurs attentes vis-à-vis de certaines caractéristiques reliées à l'emploi¹⁶⁹. À partir des données recueillies, nous avons déduit que la majorité des ajusteurs de moules, soit trois dans l'échantillon sélectionné, ont plusieurs attentes (au moins quatre) vis-à-vis de leur emploi à

¹⁶⁹ Nous rappelons que les caractéristiques en question constituent des récompenses pour les employés. Voir la figure 4 au chapitre 2.

WTG inc. Pour la majorité de ces ajusteurs de moules, la moitié des attentes sont satisfaites. Cependant, un ajusteur de moules exprime son insatisfaction par rapport à l'ensemble de ses attentes. À divers moments de l'entrevue, ce dernier n'a pas caché sa déception face au développement de ses compétences et à la variété de ses tâches.

« Je pensais qu'on évoluerait dans notre métier : qu'on irait chercher des bases de cours [...] Les six dernières années, c'est resté pareil. Qu'est-ce qu'il nous donne [aujourd'hui], ça l'a été planifié vl'a huit, neuf ans [...] Il y a bien des moldfitters qui ne savent pas ce que c'est un CNC [machine-outil à commande numérique], on n'en a jamais vu [...] J'aurais aimé qu'on ne fasse pas juste de la réparation, qu'on fasse nos moules ». (E6)

Plus tôt dans l'entrevue, cet ajusteur de moules a exprimé son amertume face à son autonomie et aux relations de travail dans son atelier.

« Notre supérieur [en parlant du directeur du département de l'outillage] [...] est toujours avec nous sur le plancher, ce n'est pas normal [...] il y a des chefs d'équipes [en parlant des aides techniques], des contremaîtres. Au lieu de se fier à ces gens là, il va venir prendre des décisions et passer par dessus eux autres [...] Il prend juste ses idées à lui. Toi, tu veux exprimer ton point de vue, il te coupe ». (E6)

« À ct'heure, je fais exactement ce qu'on me demande (...) J'obéis. Tu le fais quand même qu'ils n'ont pas raison ». (E6)

Trois ajusteurs de moules ont des attentes par rapport à leur sécurité d'emploi à WTG inc. Cette attente semble être comblée comme l'expriment E4 et E10 :

« À ct'heure, je n'ai plus d'attentes par rapport à ça. Je suis un des plus vieux. S'il y a un "slack", il y en a pas mal qui vont débarquer avant moi ». (E4)

« Ce que j'haïssais avant, c'est le chômage. Avant 1988, la compagnie faisait des mises à pieds. Ils ont diversifié la production après 1988. Puis, il n'y avait plus de mises à pieds ». (E10)

Pour E4, la sécurité d'emploi est la seule attente qu'il avait eue. Celle-ci semble satisfaite par la bonne santé financière de l'entreprise, la règle d'ancienneté

syndicale et la philosophie de gestion de l'entreprise qui garantit l'emploi à vie de ses employés.

D'autre part, deux ajusteurs de moules ayant exprimé des attentes au regard du salaire et/ou des augmentations salariales ont manifesté leur insatisfaction à cet égard.

« C'est sûr que j'espérais que ça monte un peu plus [...] on a eu 20% la dernière augmentation [...] c'est pas beaucoup ». (E2)

« Tout le monde n'en a jamais assez. On est pas mal en bas pour un emploi de métier ». (E10)

Tout comme l'ajusteur de moules E2 , E6 vivait des difficultés par rapport à ses relations au travail. Ses attentes concernaient le manque de communications entre les ajusteurs de moules et leurs supérieurs hiérarchiques. Cet ajusteur de moules aurait souhaité que les employés de son atelier aient des réunions sur une base régulière avec leur superviseur immédiat (leur contremaître) et leurs supérieurs hiérarchiques soit, le directeur du département d'outillage et celui du groupe d'ingénierie. E2 a exprimé son opinion à cet égard :

« Entre les employés et notre contremaître avoir des rencontres aux deux semaines; peut-être une fois par mois avoir des rencontres avec nos directeurs à nous autres [en parlant du directeur du département de l'outillage et du directeur général du groupe d'ingénierie] pour savoir eux autres qu'est-ce qu'ils veulent de nous autres, puis peut-être eux autres savoir qu'est c'est que nous autres on attend d'eux autres ».

2.2. La participation des ajusteurs de moules aux décisions

Dans cette partie, nous examinons le degré de participation des ajusteurs de moules aux décisions concernant la gestion de leur atelier. Dans un premier temps, nous présentons les résultats de notre recherche sur la participation qu'ils ont aux décisions de travail et des conditions de travail. Dans

un deuxième temps, nous vérifions leur participation aux décisions de gestion du personnel.

2.2.1. La participation des ajusteurs de moules aux décisions concernant le travail et les conditions de travail

Parmi les six décisions se rapportant au travail et aux conditions de travail, la seule décision à laquelle les ajusteurs de moules semblent participer de façon autonome, c'est-à-dire sans l'intervention de leur contremaître, ce sont les décisions d'allocation du temps supplémentaire dans leur atelier. À ce sujet, ils y participent seuls ou avec leurs collègues (au degré 6 de l'é.p.) comme l'affirment E3 et E4 :

« C'est moi-même qui gère mon surtemps sur mon programme ». (E3)

« La technicienne avec qui je travaille préfère faire du overtime en semaine qu'en fin de semaine [...] On s'assit puis on discute ensemble ». (E4)

En fait, comme pour les fabricants de matrices, la participation des ajusteurs de moules aux décisions concernant l'allocation du temps supplémentaire ne touche pas à l'attribution du temps supplémentaire¹⁷⁰ mais plutôt à la spécification du nombre d'heures que les ajusteurs de moules doivent faire pour livrer les moules à temps.

Contrairement aux autres ajusteurs de moules qui disent être seulement informés ou consultés (participation correspondant aux degrés 2, 3 ou 4 de l'é.p.), E4 décide avec ses collègues de la planification des délais de livraison et choisit le degré 6 de l'échelle de participation.

« J'ai des dates à respecter, je dois suivre la date. J'ai pas le choix ». (E3)

¹⁷⁰ La règle d'ancienneté est appliquée à ce sujet.

« On reçoit la job pour faire le moule. Là, ton contremaître vient te voir et demande : " Dans combien de temps penses-tu que ça va être prêt?" » (E6)

Par ailleurs, nous avons appris au cours des entrevues que les ajusteurs de moules, contrairement aux fabricants de matrices, ne décident pas entre eux de la répartition des tâches dans l'atelier. Celles-ci leur sont distribuées par leur contremaître et/ou leur aide technique. Un contremaître répartit les tâches aux ajusteurs de moules affectés au démarrage. Un aide technique répartit les tâches à ceux qui sont affectés à la réparation des moules.

Par ailleurs, les ajusteurs de moules ne semblent pas percevoir leur participation aux décisions se rapportant au renouvellement de leur outillage de la même manière. L'un affirme être consulté, un deuxième informé alors que deux autres disent participer à égalité avec leur superviseur et leurs collègues. Quant à E6, il affirme ne pas participer à cette décision et avance les propos suivants :

« Non, on ne participe pas, c'est chacun pour soi [...] Tu mets ton nom sur une feuille si t'as besoin d'une scie. Si c'est accepté, on l'a ». (E6)

Les ajusteurs de moules participent peu ou pas à l'amélioration des conditions de santé et de sécurité au travail dans leur atelier.

« Il n'y a pas de décisions qui se prennent là [...] On a demandé une meilleure ventilation, mais ils n'ont rien changé. Là, il y a une nouvelle partie, c'est agrandi; ça va (ben) être amélioré par la nouvelle partie [en parlant du récent réaménagement de leur atelier] ». (E3)

« Je ne participe pas vraiment. Je ne suis pas vraiment informé. Ils s'arrangent, moi ça ne me dérange pas ». (E4)

Un ajusteur de moules affirme avoir été consulté dans le cas très précis du réaménagement de leur atelier. Avec des collègues, il a donné son opinion sur la façon de disposer des soudeuses sur les tables de travail.

Concernant l'horaire des pauses, deux ajusteurs de moules E2 et E6 disent en être informés (degré 2 sur l'é.p.).

« On a été donné un petit choix, 9 heures ou 9 heures et quart, mais pas beaucoup, c'est la compagnie qui a choisi ». (E2)

« On n'a pas eu le choix sur l'heure. On a fait ce que le contremaître nous a demandé 11:30 au lieu de 11:45 comme on le voulait ». (E6)

Par contre, deux autres ajusteurs perçoivent leur participation à ce sujet comme une participation à égalité avec leur superviseur et leurs collègues (degré 5 sur l'é.p.).

« Ils ont demandé à quelle heure qu'on voulait arrêter puis on a décidé de l'heure [...] Le superviseur était là ». (E3)

En général, les ajusteurs de moules ne souhaitent pas participer davantage aux décisions qui viennent d'être énumérées. Mais, il y a quelques exceptions : E6 aurait souhaité participer à égalité avec son superviseur et ses collègues (degré 5 sur l'é.p.) à toutes les décisions exposées ci-dessus; à l'exception de celles qui touchent à la planification des délais de livraison pour laquelle il est satisfait de son niveau de participation (degré 3 sur l'é.p.). L'ajusteur de moules E10 aurait souhaité participer à égalité avec ses collègues et son contremaître aux décisions en rapport avec la répartition des tâches et à celle en rapport avec le renouvellement de l'outillage de son atelier. E2 aurait souhaité participer à égalité avec son superviseur et ses collègues à l'horaire des pauses au lieu d'être simplement informé. E2 aurait souhaité également participer de la même manière à l'allocation du temps supplémentaire dans son atelier au lieu d'être simplement consulté (degré 4 sur l'échelle de participation). Il aurait souhaité être consulté par son superviseur et que ce dernier prenne en considération son avis au sujet du renouvellement de l'outillage dans son atelier (degré 4 de l'é.p.) ; au lieu d'être simplement consulté (degré 3 de l'é.p.) comme c'est le cas présentement.

Deux ajusteurs de moules auraient souhaité participer à d'autres décisions que celles examinées au cours de nos entrevues¹⁷¹. Ces décisions touchent au travail et aux conditions de travail. Un ajusteur de moules aurait souhaité participer à la décision concernant l'achat d'un mélangeur à caoutchouc à l'usine des Mélanges lorsque cela s'est fait il y a quatre ans environ. Un autre aurait souhaité que les ajusteurs de moules aient le choix d'effectuer les tâches qui les intéressent le plus (soit l'entretien, le chromage, la réparation, le copiage ou le démarrage des moules) et, si cela ne fonctionnait pas, d'appliquer la règle de l'ancienneté pour attribuer les tâches. Il dit :

«..On vas-tu toujours être [sic] la même job ou avoir la chance de changer de place comme [faire du] [...] chrome..., appliquer dans d'autres départements [...] Avoir un choix? Des fois, il y en a qui y aille [sic][en parlant des employés qui travaillent pour certains départements (chromage, réparation ou autres) dans l'atelier], mais ça ne fait pas leur affaire. Moi, je dis que le monde devrait y aller selon leur demande, selon leur vouloir, qu'il y aille par ancienneté et s'ils n'ont pas le choix, ben c'est le plus jeune qui y va! ».

2.2.2. La participation des ajusteurs de moules aux décisions concernant la gestion du personnel

Les ajusteurs de moules sont informés des décisions concernant le choix de leur superviseur et la détermination des compétences requises pour les nouveaux membres d'équipe de leur atelier.

En ce qui concerne les décisions sur le nombre de membres d'équipe requis pour effectuer les tâches dans l'atelier, les ajusteurs de moules perçoivent leur participation de différentes manières. Certains ajusteurs disent être consultés (degré 3 de l'é. p.). Un autre dit être informé (degré 2 de l'é. p.). Un troisième, E6, demande à son contremaître du personnel pour l'assister dans ses tâches¹⁷². Un quatrième dit être informé ou consulté selon la situation. Seul

¹⁷¹ Voir à l'annexe I la question 4 de la deuxième partie de notre schéma d'entrevue concernant la participation des employés aux décisions.

¹⁷² Cela ne correspond à aucun des niveaux de l'échelle de participation aux décisions utilisée pour l'étude.

E4 dit participer à égalité avec son contremaître et ses collègues (degré 5 de l'é.p.). Paradoxalement, ce dernier avance des propos qui ne reflètent pas son choix du niveau de participation sur l'échelle. Ses propos se rapprochent plutôt de la participation à cette décision telle qu'évaluée par E6 :

« Si j'ai trop d'ouvrage et je pense que j'ai besoin d'aide, je vais voir mon boss puis : " Passe moi un gars pour une couple de semaines " [...] C'est lui le boss, c'est une décision de mon boss ».

Les réponses données par les ajusteurs de moules au sujet de leur participation à la décision concernant les cours de formation à donner aux employés sont également très diverses. Deux ajusteurs de moules disent être informés. Un autre dit ne pas l'être. Un quatrième dit être consulté. Un dernier, E4, affirme décider à égalité avec son superviseur et ses collègues. À cet effet, ce dernier rapporte les faits suivants :

« Le boss (qui) arrive, il dit il y a un cours qui est donné à "24 juin", ça vous intéresses-tu? Si ça vous intéresse, mettez votre nom sur une feuille. On n'a pas de décisions ... ».

La seule décision pour laquelle les ajusteurs de moules auraient souhaité participer davantage est celle qui se rapporte au choix du superviseur. La plupart aurait souhaité être consulté à ce sujet. Cependant, un seul aurait souhaité prendre cette décision avec ses collègues (degré 6 sur l'é.p.). Ce dernier justifie ce choix par les propos suivants :

« [...] Eux autres ben souvent, ils vont te donner des personnes qui ne connaissent pas la job. Ils vont dire, c'est lui qui est votre boss, point final. Là, il faut que tu recommences à expliquer au nouveau contremaître, ça, ça, ça fait si [...] Juste quand il commence à comprendre la job, ils le renlèvent, ils t'en remettent un autre ».

Cet ajusteur de moules aurait souhaité participer davantage aux décisions concernant la détermination du nombre de membres d'équipe requis dans l'atelier (degré 6 sur l'é.p.).

De plus, cet ajusteur de moules aurait souhaité participer davantage aux décisions concernant les cours de formation : il aurait souhaité être consulté par son contremaître (degré 3 sur l'é.p.). E10 aurait souhaité prendre ces décisions à égalité avec son contremaître et ses collègues (degré 5 sur l'é.p.). Par ailleurs, E2 aurait souhaité être consulté au sujet des décisions sur la détermination du nombre de membres d'équipe et ceux de la détermination des compétences des nouveaux membres d'équipe et que son opinion soit prise en compte (degré 4 de l'é.p.) au lieu d'être simplement consulté pour ces décisions (degré 3 de l'é.p.) - comme il l'affirme.

En résumé, les ajusteurs de moules sont généralement satisfaits de leur degré de participation aux décisions concernant leur travail, les conditions de leur travail ainsi que la gestion du personnel de leur atelier. Deux ajusteurs de moules seulement souhaitent participer à ces décisions davantage. Pour l'un, il existe une forme de privation dans sa participation à toutes les décisions évoquées dans cette étude, à l'exception de deux décisions-type. La première concerne la planification des délais de livraison pour laquelle sa participation actuelle correspond à sa participation souhaitée (degré 3 sur l'é.p.). La deuxième est celle de la détermination des compétences requises pour les nouveaux membres d'équipe pour laquelle il n'évoque pas un degré de participation souhaitée et avance que « la compagnie a du personnel pour ça ». L'autre ajusteur de moules souhaite davantage de participation pour quatre des décisions évoquées dans cette recherche. Ces décisions concernent la répartition des tâches dans l'atelier, le renouvellement de l'outillage dans l'atelier, les cours de formation à suivre pour les employés et le choix du superviseur. Il est à noter que la décision-type du choix du superviseur est une décision à laquelle tous les ajusteurs de moules interviewés souhaitent participer davantage.

2.3. L'engagement organisationnel des ajusteurs de moules

Cette partie traite de l'engagement organisationnel des ajusteurs de moules et utilise les mêmes indicateurs d'engagement organisationnel que ceux employés pour les fabricants de matrices. Ce sont : l'identification des ajusteurs de moules aux buts et aux valeurs de l'entreprise, leur désir de continuer à travailler pour l'entreprise, leur respect des délais de livraison et les efforts qu'ils mettent dans l'exécution de leurs tâches.

2.3.1. Identification des ajusteurs de moules aux buts et aux valeurs de WTG inc.

L'acceptation et la croyance des ajusteurs de moules en la mission, en la vision et en les valeurs de WTG inc. est une forme d'identification aux buts et aux valeurs de l'entreprise. Pour tenter de comprendre l'identification des ajusteurs de moules aux buts et aux valeurs de l'entreprise, nous leur avons montré le schéma de la culture organisationnelle que nous avons présenté aux fabricants de matrices¹⁷³. La plupart des ajusteurs de moules n'avaient pas vu ce schéma. Un seul semble en avoir pris connaissance par le biais du syndicat¹⁷⁴.

2.3.1.1. Leur croyance en la mission de WTG inc.

Presque tous les ajusteurs de moules connaissent la mission de la compagnie : « Être le numéro un en satisfaction du client ». E4 est le seul ajusteur de moules à ne pas connaître la mission de sa compagnie. Cette mission est presque un slogan à WTG inc. puisqu'elle est affichée sur des bannières à l'usine de Waterville. Elle apparaît sur des tee-shirts que portent quelques employés. Il en est aussi question dans le journal de l'entreprise.

¹⁷³ Voir l'annexe II.

¹⁷⁴ Ceci s'explique peut-être par le fait que cet ajusteur de moules est un représentant syndical.

Tous les ajusteurs de moules croient en la mission de leur employeur. L'un dit à ce sujet : « Je crois que c'est notre travail de livrer des pièces de qualité ». Un autre affirme : « C'est un gros but qu'il faut toujours penser pour l'avoir [sic] ». Même E4 qui ne semble pas au courant de la mission de son employeur s'explique à ce sujet : « Certain, la compagnie elle veut avoir un bon nom devant le client. Ça c'est normal! ».

2.3.1.2. Leur acceptation de la vision de WTG inc.

La vision de WTG inc. d'aller vers des équipes autogérées est plutôt floue dans la tête des ajusteurs de moules. Ceux-ci ne semblent pas ou très peu informés à ce sujet. E2 et E3 pensent que les équipes autogérées sont des équipes de travail qui fonctionnent sans superviseur. Tous les ajusteurs de moules sont intéressés et/ou souhaitent en faire partie à l'exception d'un seul E4. Celui-ci n'est pas intéressé d'« embarquer dans des groupes.[...] Je fais mes affaires. That's it! ». Plus tôt en entrevue, E4 a réagi à l'explication que nous lui donnions des équipes autogérées en affirmant qu'il est autonome dans son travail tout comme les équipes autogérées. Il avance : « C'est moi qui décide si je veux faire de l' "overtime" [surtemps] ou pas en faire, puis je peux rentrer quand que je veux [pour en faire] [...] Puis les vacances, la même chose. Je dis à mon boss: "Dans un mois, je prends une semaine de congé". C'est pas mal nous autres qu'on est autonome [sic]. [On] fait nos affaires ». Par ailleurs, E3 émet la réflexion suivante sur la difficulté d'implanter des équipes autogérées dans son atelier : « Je ne pense pas qu'on va se rendre là, parce qu'il y a des employés qui sont trop bébés [...] Ils jouent encore au lieu de travailler ».

2.3.1.3. Leur adhésion aux valeurs de WTG inc.

Parmi les valeurs que tente de transmettre l'entreprise WTG inc. à ses employés, quelques-unes ne semblent pas être connues et/ou comprises de la même façon de tous. Il s'agit de la valeur « leadership » qu'E3 explique en ces termes : « Leadership, c'est quand que t'as fini un travail, il faut que tu t'en

trouves un autre »; tandis que E2 déclare à ce sujet : « Leadership, c'est quelqu'un qui est capable de prendre en charge quelque chose puis de le gérer [...] Je comprends pas si c'est une valeur qu'ils veulent qu'on ait ou qu'ils veulent que l'usine a [sic] ? ». Cet ajusteur de moules ne sait pas quels employés à WTG inc. doivent s'approprier cette valeur! L'ajusteur de moules E6 comprend la valeur leadership comme un forme d'autonomie au travail. Quant à E4, il ignore le sens de ce mot.

Une autre valeur qui ne semble pas avoir la signification voulue par la philosophie de gestion de WTG inc. est celle de partenariat. En effet, le terme «partenariat » est utilisé pour désigner : un, une valeur qui exprime des liens entre les départements par le biais, entre autres, des équipes plates-formes¹⁷⁵; deux, un projet de collaboration patronale-syndicale par l'intermédiaire de comités et de sous-comités formés de représentants de la direction, des employés à salaire et des employés syndiqués de la compagnie. La plupart des ajusteurs de moules interrogés comprennent plutôt le terme partenariat dans le deuxième sens. Cela est compréhensible dans la mesure où ceux-ci entendent parler de partenariat comme projet actuel et non comme valeur; même si la valeur partenariat est évoquée dans la convention collective de 1996, dans le journal de l'entreprise et sur les cadres muraux de l'entreprise.

L'ajusteur de moules E6 n'a pas entendu parler de créativité, de responsabilisation et de mobilisation comme valeurs faisant partie de la philosophie de gestion de WTG inc. D'ailleurs, il ne connaît pas le sens des termes créativité et mobilisation. Le sens de mobilisation n'est pas clair non plus pour un autre ajusteur de moules que nous avons interrogé.

¹⁷⁵Les équipes plates-formes sont des équipes multifonctionnelles qui travaillent sur un même produit ou sur une famille de procédés de production pendant une période précise de temps.

E6 est le seul ajusteur de moules de notre échantillon à avoir exprimé ouvertement son manque d'adhésion à certaines valeurs de WTG inc. Ces valeurs sont celles de créativité, de confiance et de respect.

« J'aimerais ça donner [des idées] si on serait écouté, mais à un moment donné, à force de ne pas te faire écouter, t'oses plus, moi je ne veux plus brasser (dans le centre), je veux faire juste ma petite job, la job qu'il me demande ».

« La confiance, j'en ai moins. Avant, j'avais confiance. Aujourd'hui, je fais pas confiance à personne. Je fais confiance à la compagnie, je sais que ça, ça va bien ».

« Le respect des fois, je vais avoir du respect (à) des personnes qui te respectent [...] Si la personne te respecte pas, ben tu vas être un peu comme elle. Si elle te répond bête, tu vas répondre bête [...] Si la personne est correcte, je vais être correcte ».

Par ailleurs, trois ajusteurs de moules signalent des problèmes de communication à WTG inc. Or, la communication est l'un des piliers de la culture organisationnelle de WTG inc.¹⁷⁶. De plus, deux de ces trois ajusteurs de moules ont évoqué des problèmes par rapport à la confiance à WTG inc. E10 croit que la compagnie ne fait pas confiance à ses employés parce qu'elle leur demande de poinçonner à leur entrée et à leur sortie du travail et qu'elle surveille également leurs temps de pauses. L'autre ajusteur de moules parle de problèmes de confiance mais sous un autre angle. Il dit : « Peut-être la compagnie (nous) fait confiance, mais il y a certaines personnes qui nous font pas confiance, les contremaîtres [...] ils ont de la misère à se faire confiance entre eux autres ».

2.3.2. Le désir des ajusteurs de moules de continuer à travailler pour WTG inc.

Trois des ajusteurs de moules n'ont jamais envisagé de quitter WTG inc. De ces trois, deux ont mentionné la sécurité d'emploi comme raison qui les

¹⁷⁶ Voir le schéma sur la culture de WTG inc. à l'annexe II.

garde à WTG inc. Deux ajusteurs de moules ont déjà envisagé de quitter la compagnie. Le premier explique que cela s'est passé lorsque son ancien contremaître a été changé. Cet événement l'a dérangé, d'autant plus que ni lui, ni ses collègues n'ont été informés de la raison d'un tel changement. Il leur a été « enlevé » alors qu'il était un leader pour les employés de son atelier. Il leur faisait confiance et il leur donnait des défis à relever, explique cet ajusteur de moules durant l'entrevue. Dans le cas du deuxième, cela est survenu lorsqu'à la fin des années quatre-vingt, WTG inc. a accumulé des déficits. La mauvaise santé financière de WTG inc. a stimulé en lui le désir de quitter son employeur.

Quant aux réponses données à la question portant sur un éventuel départ de WTG inc. si un même emploi avec de meilleures conditions leur était offert ailleurs, la plupart des ajusteurs de moules ne sont pas sûrs à ce sujet. L'un dit : « Ça dépendrait de la location de l'usine [en parlant de sa localisation], du salaire, des conditions de travail si elles sont meilleures [...] [de] la sécurité d'emploi. Même s'il t'offre 4\$ de plus de l'heure mais que t'as pas confiance dans la compagnie, j'irais pas. Il faudrait que ça soit une compagnie que vraiment vraiment vraiment j'ai confiance que ça soit stable. Il n'y a pas grande place aujourd'hui que tu peux dire que t'as confiance qu'elle va être là. Il y a beaucoup de places à Sherbrooke dans ce temps-ci qui ferment ». Un autre ajusteur de moules raconte avoir déjà eu une offre d'emploi avec des conditions de travail presque similaires à la différence que l'autre entreprise lui offrait la possibilité de fabriquer des moules; apprentissage auquel cet employé attache beaucoup d'importance. Celui-ci évoque deux raisons qui l'ont gardé à cette époque à WTG inc. La première est le fait qu'il travaille avec des "chums" à l'atelier; la deuxième qu'il habite à proximité de son lieu de travail.

Un troisième ajusteur de moules dit qu'il hésiterait beaucoup à quitter l'entreprise à cause « des liens qu'il a ici ». Il évoque aussi la « peur de l'inconnu » chez un autre employeur où il ne sait pas entre autres si « on va lui pousser dans le dos ». Un autre rapporte également cette peur de l'inconnu comme raison qui le garde à WTG inc. Un seul ajusteur de moules, E4, est plutôt sûr de quitter la

compagnie et répond de manière directe à notre question en disant : «Pourquoi pas, oui, peut-être [...] S'il donne un meilleur salaire ». Un salaire attrayant constitue pour ce dernier un incitatif suffisant pour quitter son employeur.

Nous pouvons ainsi conclure que les ajusteurs de moules, tout comme les fabricants de matrices, ne s'opposent pas à l'idée de quitter WTG inc. afin de travailler pour un autre employeur qui leur offrirait des meilleures conditions de travail.

2.3.3. Le respect des délais de livraison et les efforts au travail des ajusteurs de moules

Tous les ajusteurs de moules croient que les délais pour livrer les moules à la production sont réalistes. Mais nous avons appris au cours de nos entrevues que le respect des délais de livraison ne dépend pas seulement des ajusteurs de moules. En effet, le respect des délais de livraison relève des sous-traitants qui fournissent les moules, des employés qui font le mélange de caoutchouc (à l'usine des Mélanges) et des employés qui fabriquent les bandes d'étanchéité (à l'usine de Waterville et à celle de Coaticook). Des fois, les retards dans les livraisons sont dus aux fournisseurs qui ne livrent pas les moules à temps et/ou qui les livrent avec des défauts. Parfois, c'est le caoutchouc même qui n'est pas bon, les bandes d'étanchéité qui ne sont pas conformes et/ou les machines hydrauliques ou les plaques chauffantes qui ne sont pas fonctionnelles. Quelquefois, les opératrices des presses (à la production) endommagent les moules. Curieusement, aucun des ajusteurs de moules interviewés n'attribue les retards des délais de livraison à une erreur ou à une lenteur de la part des employés de leur atelier.

Il arrive également aux ajusteurs de moules d'être en avance sur les délais de livraison lorsqu'ils ont moins de travail à faire sur les moules, qu'ils sont plusieurs personnes à travailler sur le ou les mêmes moules et/ou que leurs

expériences de travail les aident à « trouver le truc » qui leur permet d'aller plus vite.

À part E4, tous les ajusteurs de moules estiment faire des efforts au-delà de ce qui leur est demandé d'accomplir dans leur travail. Ils vont, par exemple, faire plus d'heures et rentrer plus tôt le matin pour s'assurer que les moules sont prêts à livrer dans les délais prévus. Ils vont « se casser la tête » pour solutionner des problèmes. Un ajusteur de moules va même « appeler du monde ben tard chez eux pour [avoir] certaines précisions ». Des fois, celui-ci réfléchit aux problèmes touchant à la réparation des moules pendant ses pauses.

Tous les ajusteurs de moules semblent s'identifier aux valeurs, à la mission et à la vision de la compagnie WTG inc. Pour ce qui est de leur désir de continuer à travailler pour WTG inc., aucun des ajusteurs de moules interrogés ne s'est clairement opposé à l'idée de quitter son employeur pour un autre au cas où ce dernier lui offre de meilleures conditions de travail. E4 est le seul ajusteur de moules à répondre par un « oui, peut-être » à ce sujet. Les autres sont hésitants. Ils répondent par : « Ça dépend », « je ne pense pas » et « j'hésiterais ben gros ». Par contre, il semble que E4 montre des signes qui peuvent être des indicateurs d'engagement lorsqu'il dit, par exemple, en parlant de la valeur respect: « On a un respect à faire envers la compagnie. Je fais quelque chose pour respecter la compagnie, je fais pas ça pour la paye [...] J'aime ma job et j'aime l'entreprise ». Il apparaît que témoigner ainsi de sentiments d'affection envers son employeur indique un engagement envers celui-ci. E4 montre également un lien de familiarité envers son employeur : « Je connais l'entreprise et je ne veux pas qu'elle ferme ses portes ». Plus tôt en entrevue, celui-ci affirme que WTG inc. est comme une famille pour lui. Tout comme son collègue E6, E4 évalue WTG inc. comme une « bonne entreprise ».

Nous pouvons conclure cette section en avançant que l'engagement organisationnel des ajusteurs de moules est similaire à celui des fabricants de matrices.

3. L'absentéisme et les griefs des ajusteurs de moules et des fabricants de matrices

En examinant les taux d'absentéisme¹⁷⁷ des ajusteurs de moules et ceux des fabricants de matrices pour les années 1997 et 1998, nous constatons que les premiers ont un taux d'absentéisme plus élevé que les seconds. En effet, en 1997, le taux d'absentéisme¹⁷⁸ des ajusteurs de moules était trois fois plus élevé que celui des fabricants de matrices (3.2% pour les ajusteurs de moules contre 0.99 % pour les fabricants de matrices). De janvier à septembre 1998, les ajusteurs de moules ont eu le même taux d'absentéisme qu'en 1997 soit un taux de 3.2 %. Quant aux fabricants de matrices, ils avaient un taux d'absentéisme de 1.42 % pour la même période, soit de janvier à septembre 1998. L'absentéisme plus élevé des ajusteurs de moules traduit un manque d'efforts de leur part pour se présenter au travail et indique par conséquent un plus faible engagement envers leur employeur que celui des fabricants de matrices.

Par ailleurs, les ajusteurs de moules ont déposé cinq griefs¹⁷⁹ en 1997 ainsi qu'au cours des neuf premiers mois de l'année 1998 (de janvier à septembre 1998). Quatre de ces griefs ont été faits par trois des ajusteurs de moules interviewés. Deux de ces quatre griefs ont été déposés par un ajusteur de moules de notre échantillon. Cependant, il nous a été impossible d'avoir des informations sur le contenu de ces griefs¹⁸⁰. Quant aux fabricants de matrices, ils

¹⁷⁷Dans le calcul des taux d'absentéisme, nous n'avons pas inclu les absences pour les vacances, les congés personnels (accordés par la direction de l'entreprise pour fin d'études ou autres), les congés parentaux, les congés de maladies excédant une semaine et ceux indemnisés par la CSST (Commission de la Santé et de la Sécurité au Travail).

¹⁷⁸ Le taux d'absentéisme a été calculé selon la formule suivante :

$$\frac{\text{Temps d'absence des employés en heures}}{\text{Nombre d'heures de travail correspondant aux jours ouvrables (8 heures/jour)} \times \text{Nombre d'employés}} \times 100$$

¹⁸⁰ En dépit de nos demandes, le syndicat de l'entreprise ne s'est pas prononcé à ce sujet. À cette époque, le président du syndicat et quelques autres membres de l'exécutif syndical étaient absents pour assister au congrès syndical annuel de la FTQ. Presque à la même période, le coordonnateur syndical a remplacé l'ancien président à la tête du syndicat.

n'avaient déposé aucun grief pour l'année 1997 et la période allant de janvier à septembre 1998.

4. La théorie de la congruence

Au premier chapitre de cette recherche, nous avons présenté la théorie de la congruence de Donald Nightingale et de Jean-Marie Toulouse. Nous rappelons que cette théorie permet d'extrapoler, à partir de la présence d'une caractéristique concernant la structure, les valeurs, les processus organisationnels ou les réactions et ajustements dans l'entreprise, la présence de caractéristiques se rapportant à ces mêmes variables¹⁸¹.

4.1. Le système de valeurs de WTG inc.

C'est en consultant la convention collective de 1996, le journal de l'entreprise et des documents sur la philosophie de gestion (ou culture organisationnelle de WTG inc.), que nous avons identifié les valeurs mises de l'avant par cette entreprise. Ce sont, rappelons-le, les valeurs de respect, d'esprit d'équipe, de confiance, de partenariat, de responsabilisation, de mobilisation, de créativité et de leadership. Ces valeurs ressemblent à celles identifiant l'idéal-type de l'organisation démocratique¹⁸² qui sont, entre autres, la responsabilisation des employés et la confiance envers les employés notamment en leur potentiel de créativité. La convention collective de 1996 stipule également que la « personne est l'actif le plus important de la compagnie ». Nous déduisons d'une pareille affirmation que les employés sont des ressources grandement valorisées à WTG inc. D'après la théorie de la congruence, à de telles valeurs correspondent une structure organisationnelle

¹⁸¹ Voir la théorie de la congruence à la partie 3.2 du premier chapitre.

¹⁸² Donald Nightingale, *Workplace Democracy*, pp.76-77.

participative, un style de supervision participatif ainsi que des réactions (attitudes et comportements) positives au travail.

4.2. La structure organisationnelle de WTG inc.

Dans la partie qui suit, nous nous penchons sur deux aspects de la structure organisationnelle : la centralisation/décentralisation de la prise de décision et la formalisation à WTG inc.

En examinant des publications du journal de l'entreprise depuis 1989, nous avons relevé plusieurs dispositifs de participation : le programme de suggestions, les groupes de progrès, les cercles de qualité, les équipes d'amélioration continue et le comité de partenariat¹⁸³. Nous n'avons pas sondé auprès des ressources humaines le fonctionnement actuel de tels dispositifs car cela dépasse le cadre de notre recherche. Par contre, nous avons interrogé les employés de notre échantillon d'étude sur les expériences de participation qu'ils ont connues à WTG inc. Trois employés seulement évoquent le comité et les sous-comités de partenariat présents actuellement à WTG inc. comme expériences de participation vécues dans l'entreprise. Par ailleurs, quatre employés, dont trois ajusteurs de moules, croient que les dispositifs participatifs tels que les réunions, le programme de suggestions ou les groupes de progrès tombent vite dans l'oubli et/ou manquent de suivis.

En examinant la convention collective de 1996 et le journal de l'entreprise de 1996 à 1997, nous avons appris sur la volonté de WTG inc. à faire «participer plus activement les employés aux décisions ». Le comité de partenariat, composé d'employés de la direction, d'employés à salaire et d'employés syndiqués, est non seulement formalisé par certains documents-maisons de l'entreprise mais aussi par la convention collective de 1996.

¹⁸³ Nous avons appris par ailleurs que les cercles de qualité et les groupes de progrès n'existent plus à WTG inc.

D'ailleurs, l'article 1.02 de cette convention stipule les buts du comité qui sont, entre autres, de « décentraliser la prise de décisions afin d'augmenter la participation » et de « favoriser une plus large participation des membres d'équipe à la gestion de l'entreprise ».

À WTG inc., nous ne sommes pas uniquement en présence de dispositifs formels de participation. Des dispositifs informels existent également. Ce sont les équipes telles que celle des fabricants de matrices à l'usine de Waterville et celle des employés d'entretien à l'usine de Coaticook.

4.3. Le style de supervision à WTG inc.

Dans la publication du journal de la compagnie de juillet-août 1996, nous avons noté dans le discours du vice-président des opérations des paroles qui prônent un style de gestion participatif et décentralisé. Mais, il nous a été impossible d'évaluer le style de supervision tel qu'il est réellement à WTG inc.; car, d'une part, nous n'avons pas fait des observations sur le terrain et interrogé des superviseurs à ce sujet et d'autre part, cela aurait exigé une étude de plusieurs secteurs de l'entreprise, ce qui dépasse largement l'objet de cette recherche.

Le fait que les fabricants de matrices prennent seuls des décisions en rapport à leur travail et participent davantage à des décisions concernant leur atelier implique un style de supervision participatif dans cet atelier. Quant aux ajusteurs de moules, ils prennent peu ou pas des décisions seuls et participent aux décisions de leur atelier à un moindre degré¹⁸⁴. Selon les propos de deux d'entre eux, il leur arrive même de se faire imposer des façons de travailler sur les moules pour rendre ces derniers opérationnels. Nous pouvons déduire que le

¹⁸⁴ Par référence à l'échelle de participation aux décisions et aux degrés de participation (de 1 à 6) de cette échelle.

style de supervision dans cet atelier n'est pas participatif mais plutôt paternaliste et/ou autoritaire.

En somme, la théorie de la congruence de Nightingale et de Toulouse ne se vérifie que pour l'atelier des fabricants de matrices. Deux facteurs au moins peuvent expliquer ce fait. Un premier facteur est la taille de l'atelier des fabricants de matrices qui est plus petite que celle de l'atelier des ajusteurs de moules (huit fabricants de matrices contre vingt-et-un ajusteurs de moules). Un petit nombre d'employés rend plus facile, sans doute, la participation des fabricants de matrices aux décisions. Un deuxième facteur est le style de supervision participatif du contremaître dans l'atelier des fabricants de matrices.

Conclusion

Notre étude sur le terrain de WTG inc. nous permet de faire deux constats. Le premier est qu'une différence semble exister entre l'engagement organisationnel des ajusteurs de moules et celui des fabricants de matrices puisque le taux d'absentéisme des premiers est plus élevé que celui des seconds. Le deuxième est que la théorie de la congruence trouve son écho dans l'atelier des fabricants de matrices puisque les valeurs participatives de l'entreprise étudiée sont interreliées à la structure et aux processus organisationnels participatifs de cet atelier.

Conclusion

Dans cette recherche, notre objectif était de savoir si la participation aux décisions avait une incidence sur l'engagement organisationnel des employés. Notre cadre théorique stipule l'incidence positive de la participation aux décisions sur l'engagement organisationnel des employés si les attentes qu'ont ces derniers par rapport à leur emploi étaient satisfaites.

Nous avons vu au dernier chapitre de cette enquête que les fabricants de matrices participent davantage que les ajusteurs de moules aux décisions de travail et des conditions de travail de leur atelier¹⁸⁵. De plus, les fabricants de matrices semblent satisfaits de cette participation. Par ailleurs, les attentes qu'ils ont au regard d'autres récompenses retirées de l'emploi ne sont qu'en partie satisfaites.

Les ajusteurs de moules comparés aux fabricants de matrices participent peu ou pas aux décisions de leur atelier¹⁸⁶. Tout comme les fabricants de matrices, ils sont globalement satisfaits de cette participation. Cependant, les attentes qu'ils ont au regard des récompenses retirées de leur emploi ne sont pas toutes comblées.

Dans un premier temps, l'analyse des entrevues réalisées auprès des fabricants de matrices et des ajusteurs de moules démontre que les fabricants de matrices ont un engagement organisationnel qui est semblable à celui des ajusteurs de moules. Ces deux groupes d'employés ne sont qu'en partie

¹⁸⁵ Les fabricants de matrices prennent les décisions en rapport à leur travail et à leurs conditions de travail individuellement ou entre eux (niveau 6 sur l'échelle de participation).

¹⁸⁶ La participation des ajusteurs de moules aux décisions de travail et des conditions de travail se fait à un moindre degré que celle des fabricants de matrices (niveaux variés allant de 1 à 5 selon la décision et l'évaluation que fait l'employé de sa participation à cette décision).

engagés envers leur employeur. En effet, ils répondent à deux caractéristiques de l'engagement organisationnel telles que spécifiées par les auteurs Mowday, Porter et Steers. Ces caractéristiques sont : un, l'identification aux buts et aux valeurs de l'entreprise et deux, la volonté de faire des efforts dans leur travail au-delà de ce qui leur est demandé. Cependant, ces deux groupes d'employés ne manifestent pas le désir de demeurer dans l'entreprise, troisième caractéristique de l'engagement organisationnel selon les mêmes auteurs.

Dans un second temps, l'analyse des données statistiques sur l'absentéisme de ces deux groupes montre que les ajusteurs de moules s'absentent au moins deux fois plus que les fabricants de matrices. De tels résultats influencent le constat auquel nous sommes arrivés en premier lieu, constat indiquant que ces deux groupes d'employés ont un engagement similaire envers leur employeur. En effet, un taux d'absentéisme plus élevé parmi les ajusteurs de moules traduit un manque d'efforts de la part de ce groupe d'employés à se présenter au travail et indique un plus faible engagement organisationnel que celui des fabricants de matrices.

Cependant, il faut interpréter avec précaution les résultats révélant le moindre engagement des uns par rapport aux autres. Tel que spécifié à la dernière section du chapitre méthodologique, il nous faut d'autres indices pour valider une telle différence de l'engagement organisationnel. Des indicateurs comme le taux de roulement des fabricants de matrices et des ajusteurs de moules et leur taux d'absentéisme sur une période de plusieurs années sont importants pour valider de tels résultats.

Nos hypothèses de recherche H1 et H2, H1 stipulant que la participation à la gestion n'a pas d'influence sur le degré d'engagement organisationnel des employés si leurs attentes par rapport aux récompenses intrinsèques et/ou extrinsèques retirées de leur emploi n'étaient pas satisfaites et H2 indiquant que la participation à la gestion a une influence positive sur le degré d'engagement organisationnel des employés si leurs attentes par

rapport aux récompenses intrinsèques et/ou extrinsèques retirées de leur emploi étaient satisfaites n'ont pas été confirmées dans le cas de ces deux groupes d'employés.

La participation à la gestion semble avoir une incidence positive sur l'engagement organisationnel des fabricants de matrices même si par ailleurs leurs attentes au regard des récompenses intrinsèques et/ou extrinsèques retirées de leur emploi n'étaient pas totalement satisfaites. Comment expliquer cet écart entre les résultats escomptés conformément à nos hypothèses et les résultats obtenus sur le terrain? Peut-être cela peut s'expliquer par le niveau d'importance que les employés accordent aux récompenses retirées de leur emploi et par la satisfaction de leurs attentes à ce sujet.

Cette recherche nous a permis de mieux comprendre la participation des employés à la gestion de leur atelier et de saisir l'engagement qu'ils manifestent envers leur employeur. Au cours de cette enquête, nous nous sommes également penchés sur les attentes que peuvent avoir les employés au regard des récompenses intrinsèques et/ou extrinsèques retirées de leur emploi.

À l'avenir, d'autres recherches sur le terrain devront déterminer, à l'aide d'outils méthodologiques plus précis (observation et questionnaire), l'incidence de la participation à la gestion sur le degré d'engagement organisationnel des employés - et ceci en fonction de la satisfaction de leurs attentes face à l'emploi. Des analyses aussi quantitatives que qualitatives devront être réalisées pour parvenir à des conclusions plus probantes sur cette question.

Bibliographie

- Akhtar, Syed et Doreen Tan (1994). « Reassessing and reconceptualizing the multidimensional nature of organizational commitment », Psychological Reports, vol. 75, pp. 1379-1390.
- Alutto, Joseph A. et James A. Belasco (1972). « A typology for participation in organizational decision making », Administrative Science Quarterly, vol. 17, pp. 117-125.
- Alvi, Shafiq A. et Syed W. Ahmed (1987). « Assessing organizational commitment in a developing country : Pakistan, a case study », Human Relations, vol. 40, no. 5, pp. 267-280.
- Aumage, Maurice et Patrick Lamy (1995). La Participation. Citoyenneté dans l'Entreprise, Utopie ou Réalité, Paris : Éditions d'organisation.
- Bélangier, Laurent (1979). Gestion des Ressources Humaines. Une Approche Systémique, Chicoutimi, Gaëtan Morin et associés ltée.
- Benjamin, Ellen Rose (1982). Participation and the Attitude of Organizational Commitment : A Study of Quality Circles, Thèse de doctorat, University of Minnesota, 126 pages.
- Bolle de Bal, Marcel (1989). « Participation » in Gyögy Széll (éd.), Encyclopaedia of Participation and Comanagement, New York : Walter de Gruyter & co., pp. 603-610.
- Borzeix, Anni et Danièle Linhart (1988). « La participation : un clair-obscur », Sociologie du Travail, no. 1, pp. 37-53.
- Bosche, Marc (1992). « Les salariés et la participation », in Pierre Bateau et al. (dir.), Encyclopédie du management, Tome II, Paris : Éditions Vuibert, pp. 292-311.
- Bouroche, Myriam (1996). L'incidence de la participation sur la satisfaction des employés à la Caisse populaire de Granby, Thèse (M.Sc.), Montréal: Université des Hautes Études Commerciales, 417 p.
- Buchanan, Bruce III (1974). « Building organizational commitment : the socialization of managers in work organizations », Administrative Science Quarterly, déc., pp. 533-545.

- Cotton, John L. et al. (1988). « Employee participation : diverse forms and different outcomes », Academy of Management Review, vol. 13, no. 1, pp. 8-22.
- Dachler, Peter et Bernhard Wilpert (1978). « Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations : a critical evaluation », Administrative Science Quarterly, vol. 23, no. 1, pp. 1-39.
- Desreumaux, Alain (1980) « Structures de l'entreprise », in Patrick Joffre et Yves Simon, Encyclopédie de gestion, pp. 2274-2800
- DIO (1979). « Participative decision making : a comparative study », Industrial Relations, vol. 18, no. 3, pp. 295-309.
- Doré, Michel (1995). Travail en Équipe et Démocratie au Travail, Montréal : CSN (Confédération des syndicats nationaux).
- Ferréol, Gilles et al. (1995). Dictionnaire de sociologie, Paris : Armand Colin.
- Gaudier, Maryse (1988). « Nouveau paradigme industriel et participation des travailleurs à la gestion des entreprises : notes de lecture », Travail et Société, vol.13, no. 3, pp. 333-352.
- Gautrat, Jacques (1991). Sociologie de la participation en entreprise. Analyse et critique théorique 1976-1991, CRIDA-CNRS.
- Gladstone, Alan et Rose Marie Greve (1984). « Participation des travailleurs à la gestion. Cadre de discussion », Travail et Société, vol. 9, no. 3, pp. 235-253.
- Goetschy, Janine et Dominique Martin (1982). Participation et pouvoir dans l'entreprise, Sceaux : Centre de recherche en sciences sociales du travail, Université "Paris-Sud".
- Greenberg, Edward (1975). « The consequences of worker participation : a clarification of the theoretical literature », Social Science Quarterly, vol. 56, no. 2, pp. 191-209.
- Heller, Frank et al. (1977). « A longitudinal study in participative decision-making », Human Relations, vol. 30, no. 7, pp. 567-587.
- Heller, Frank et al. (1988). Decisions in Organizations. A Three-Country Comparative Study, Great Britain, Sage Publications.
- Hellriegel, D. et al. (1989). Management des Organisations, Bruxelles : De Boeck Wesmael.
- Hermel, Philippe (1988). Le Management Participatif. Sens, Réalités, Actions, Paris : Éditions d'organisation.

- Homans, George C. (1958). « Social behavior as exchange », The American Journal of Sociology, vol. 63, no. 6, pp. 597-606.
- Hrebiniak, Lawrence et Joseph Alutto (1972). « Personal and role-related factors in the development of organizational commitment », Administrative Science Quarterly, vol. 17, pp. 555-573.
- Huang, Tung-Chun (1997). « The effect of participative management on organizational performance : the case of Taiwan », The International Journal of Human Resource Management, vol. 8, no. 5, pp. 677-689.
- IDE research group (1981). Industrial Democracy in Europe, Oxford : Clarendon Press.
- Kalleberg, Arne et Ivar Berg (1987). Work and Industry : Structures, Markets and Processes, New York : Plenum Press.
- Kearney, Richard C. et Steven W. Hays (1994). « Labor-management relations and participative decision making : toward a new paradigm », Public Administration Review, vol. 54, pp. 45-51.
- Knoop, Robert (1995). « Influence of participative decision-making on job satisfaction and organizational commitment of school principals », Psychological Reports, vol. 76, pp. 379-382.
- Laporte, Jean-Pierre (1983). Les Syndicats et la Gestion Participative, Montréal : Les Éditions Agence d'Arc inc.
- Laville, Jean-Louis (1991). « Pour une typologie des formes de participation », Travail, no. 24, pp. 29-42.
- Lawler, Edward E. III (1986). High-involvement Management, San Francisco : Jossey Bass Inc.
- Lawler, Edward E. III (1989) .« Participative management in the United States : 3 classes revisited », in Cornelis J. Lammers et György Széll (éd.), International Handbook of Participation in Organizations, vol. 1, Organizational Democracy : Taking Stock, New York : Oxford University Press, pp. 91-97.
- Locke, Edwin A. et al. (1986) « Participation in decision-making: when should it be used », Organizational Dynamics, vol. 14, pp. 65-79
- Locke, Edwin A. et David Schweiger (1979).« Participation in decision-making : one more look », Research in Organizational Behavior, vol. 1, pp. 265-339.
- Minor, John (1992). Industrial Organizational Psychology, New York : McGraw Hill inc.

- Monat, Jacques (1992). « Worker's participation » in György Széll (éd.), Concise Encyclopaedia of Participation and Comanagement, New York : Walter de Gruyter & co., pp. 942-951.
- Morris, James et Richard Steers (1980). « Structural influences on organizational commitment », Journal of Vocational Behavior, vol. 17, pp. 50-57.
- Mottaz, Clifford (1988). « Determinants of organizational commitment », Human Relations, vol. 41, no. 6, pp. 467-482.
- Mottaz, Clifford (1989). « An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment », The Sociological Quarterly, vol. 30, no. 1, pp. 143-158.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter et Richard M. Steers (1982). Employee-Organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York : Academy Press inc.
- Nebenhaus, Daniel (1987). « La participation aux décisions dans une PME. Étude de cas », Économies et Sociétés, no. 12, pp. 111-137.
- Nightingale, Donald (1979). « The formally participative organization », Industrial relations, vol. 18, no. 3, pp. 310-321.
- Nightingale, Donald (1982). Workplace Democracy : An Inquiry into Employee Participation in Canadian Work Organizations, Toronto : University of Toronto Press.
- Nightingale, Donald et Jean-Marie Toulouse (1977), « Toward a multilevel congruence theory of organization », Administrative Science Quarterly, vol. 22, pp. 264-280.
- Patchen, Martin (1970). Participation, Achievement, and Involvement on the Job, New Jersey : Prentice-Hall.
- Quivy, Raymond et Luc Van Campenhoudt (1995), Manuel de recherche en sciences sociales, Paris : Dunod.
- Reichers, Aron E. (1985). « A review and reconceptualization of organizational commitment », Academy of Management Review, vol. 10, no. 3, pp. 465-476.
- Robert, Paul (1988). Le Petit Robert 1. Dictionnaire de la langue française, Paris: Dictionnaires Le Robert.
- Roberts, Harold S. (1994). Roberts' Dictionary of Industrial Relations, 4ème édition, Washington D.C. : The Bureau of National Affairs inc.

- Rojot, Jacques et A. Bergmann (1989). Comportement et Organisation: Comportement Organisationnel et Théories des Organisations, Paris : Librairie Vuibert.
- Rojot, Jacques (1992). « Ce que participation veut dire », Revue Française de Gestion, pp. 83-94.
- Rondeau, Alain et Maurice Lemelin (1991). « Pratiques de gestion mobilisatrices », Revue de Gestion, Février.
- Rondeau, Alain, Maurice Lemelin et Nancy Lauzon (1993). Les Pratiques de Mobilisation: vers une typologie d'activités favorisant l'implication au travail et l'engagement organisationnel, Asac 1993.
- Singer, Jack N. (1974). « Participative decision-making about work », Sociology of Work and Occupations, vol. 1, no. 4, pp. 347-371.
- Steers, Richard M. (1977). « Antecedents and outcomes of organizational commitment », Administrative Science Quarterly, vol. 22, pp. 46-56.
- Steers, Richard M. (1988). Introduction to Organizational Behavior, Glenview Illinois : Scott, Foresman and Company.
- Tannembaum, Arnold et al. (1974). Hierarchy in Organizations, An International Comparison, San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Thévenet, Maurice (1992). Impliquer les Personnes dans l'Entreprise, Paris : Éditions Liaisons.
- Toulouse, Jean-Marie (1981). La Participation..., Texte préparé pour le comité "Entreprise-Participation" du Conseil de développement et de planification du Québec.
- Voets, Henk J. L. (1992). « Suggestion schemes » in György Széll (éd.), Concise Encyclopaedia of Participation and Comanagement, New York : Walter de Gruyter & co., pp. 824-830.
- Vroom, Victor et Arthur Jago (1988). The New Leadership : Managing participation in organizations, New Jersey : Prentice Hall.

Annexe I

Schéma d'entrevue

Annexe I

Schéma d'entrevue

Partie I - Le travail et les attentes au travail

1 - Quel emploi occupez-vous présentement à WTG inc.?

- De quel niveau?

2 - Depuis combien de temps l'exercez-vous?

3 - Avez-vous occupé d'autres emplois dans la compagnie?

- Si oui, lesquels?

4 - Avez-vous occupé d'autres emplois ailleurs?

- Si oui, quels autres emplois?

5 - Pourriez-vous me décrire rapidement le travail que vous faites?

5.1 - Comment vos tâches sont organisées avec les tâches des autres membres d'équipe?

5.2 - De quelle façon votre travail est contrôlé?

- Quel rôle joue le superviseur dans votre atelier?

6* - Que pensez-vous de votre emploi actuel par rapport à celui ou ceux que vous avez déjà exercés avant?

7 - Qu'est-ce que vous aimez le plus de votre emploi actuel?

8 - Qu'est-ce que vous aimez le moins?

9 - Avez-vous l'impression que votre emploi actuel vous permet de vous épanouir?

- Pourquoi?

* Si cela s'applique.

10- Pouvez-vous me parler des relations de travail qui existent dans votre atelier?

- entre les membres d'équipe
- entre le superviseur et les membres d'équipe
- entre le directeur du département et les membres d'équipe

11 - Pourriez-vous me décrire brièvement l'ambiance de travail dans la compagnie?

12 - Pourriez-vous me parler des attentes que vous aviez par rapport à votre emploi actuel à WTG inc.?

13 - Je vais vous énumérer une série de caractéristiques qui peuvent être reliées ou non à votre emploi actuel, j'aimerais savoir si vous aviez des attentes par rapport à chacune d'elles.

- votre autonomie au travail

- Si oui, est-ce que ces attentes ont été satisfaites?

- la variété de vos tâches au travail

- Si oui, est-ce que ces attentes ont été satisfaites?

- l'utilisation et/ou le développement de vos compétences au travail

- Si oui, est-ce que ces attentes ont été satisfaites?

- vos possibilités d'avancement dans la compagnie

- Si oui, est-ce que ces attentes ont été satisfaites?

- les relations de travail dans la compagnie

- Si oui, est-ce que ces attentes ont été satisfaites?

- les activités sociales organisées par le club social

- Si oui, est-ce que ces attentes ont été satisfaites?

- votre salaire et/ou vos augmentations salariales?

- Si oui, est-ce que ces attentes ont été satisfaites?

- vos avantages sociaux?

- Si oui, est-ce que ces attentes ont été satisfaites?

- votre sécurité d'emploi?

- Si oui, est-ce que ces attentes ont été satisfaites?

- vos conditions de santé et de sécurité au travail?

- Si oui, est-ce que ces attentes ont été satisfaites?

14 - Aux dernières conventions collectives, il a été conclu que les employés prendraient part aux profits de la compagnie,

- Est-ce que cela est appliqué?

- Si oui, êtes-vous satisfait de ce système de partage de profits?

- Pourquoi?

Partie II - Participation aux décisions

1 - Pourriez-vous me parler des expériences de participation dans la compagnie?

2 - Je vais vous présenter une série de décisions qui se prennent par rapport à votre travail et à la gestion du personnel dans votre atelier. J'aimerais savoir de manière précise comment vous participez à ces décisions en vous aidant de cette échelle et en donnant des exemples à l'occasion :

Je ne suis pas informé de cette décision	Je suis consulté par mon superviseur ou supérieur avant qu'il prenne cette décision <u>mais</u> il fait seulement prendre mon avis	Je prends cette décision <u>à égalité</u> avec mon superviseur ou supérieur <u>et</u> mes collègues
1	3	5
2	4	6
Je suis informé de cette décision	Je suis consulté par mon superviseur ou supérieur avant qu'il prenne cette décision <u>et</u> mon superviseur ou supérieur prend en compte mon avis en l'acceptant ou en le refusant avec des raisons à l'appui	Je prends cette décision seul <u>ou</u> avec mes collègues

Travail et conditions de travail

- 1 - la répartition des tâches dans votre atelier
- 2 - l'horaire des pauses dans votre atelier
- 3 - l'allocation du temps supplémentaire dans votre atelier
- 4 - le renouvellement de l'outillage dans votre atelier
- 5 - l'amélioration des conditions de santé et de sécurité dans votre atelier
- 6 - la planification des délais de livraison dans votre atelier

Gestion du personnel

- 7 - le choix de votre superviseur
- 8 - le nombre de membres d'équipe requis pour effectuer les tâches dans votre atelier
- 9 - la détermination des critères requis pour la sélection des nouveaux membres d'équipe de votre atelier
- 10 - les cours de formation professionnelle ou autres à suivre par les membres d'équipe de votre atelier

3 - Comment auriez-vous souhaité participer à chacune de ces décisions en vous référant à la même échelle? Pourquoi?

4 - Y-a-t-il des décisions que je n'ai pas mentionnées auxquelles vous auriez souhaité participer?

- Lesquelles?

- Pourquoi auriez-vous souhaité y participer?

Partie III - Engagement organisationnel

1 - Est-ce que vous parlez de la compagnie WTG inc. à des gens de l'extérieur?

- Si oui, qu'est-ce que vous en dites?

2 - Votre compagnie semble avoir une mission, une vision et des valeurs qui lui sont propres comme c'est indiqué sur ce schéma (montrer le schéma¹) et que j'ai surligné moi-même avec un marqueur?

2.1 - Est-ce que ce schéma vous est familier?

• Si oui, comment en avez-vous pris connaissance?

• Si non, êtes-vous au courant de la mission de WTG inc.?

- Comment êtes-vous mis au courant?

• Si non, êtes-vous au courant de la vision de WTG inc.?

- Comment êtes-vous mis au courant?

• Si non, êtes-vous au courant des valeurs de WTG inc.?

- Comment êtes-vous mis au courant?

2.2 - Que pensez-vous de la mission de la compagnie?

2.3 - Que pensez-vous de la vision de la compagnie?

- de sa direction vers des équipes autogérées?

2.4 - Est-ce que chacune de ces valeurs guide ou dirige votre conduite dans la compagnie?

• responsabilisation/mobilisation

• créativité

• confiance

¹ Voir à l'annexe II le schéma portant sur la culture organisationnelle de WTG inc.

- esprit d'équipe
- leadership
- partenariat
- respect

2.5 - Pensez-vous que ces valeurs sont présentes dans la compagnie?

- Comment?

3 - Est-ce qu'il vous arrive de parler des produits de l'entreprise à des gens de l'extérieur?

- Si oui, dans quelles circonstances?

4 - A-t-on déjà formulé devant vous des critiques à l'égard de la compagnie?

- Si oui, quels genres de critiques?

- Quelles étaient vos réactions par rapport à ces critiques?

5 - En tant qu'équipe de travail, vous avez des délais de livraison à respecter. De façon générale, est-ce que ces délais vous semblent réalistes?

- Pourquoi?

- Comment expliquez-vous lorsque votre équipe devance les délais de livraison?

- Comment expliquez-vous lorsque votre équipe est en retard par rapport aux délais de livraison?

6 - Est-ce que vous estimez faire des efforts au-delà de ce qui vous est normalement demandé de faire dans l'accomplissement de votre travail?

- Pourquoi?

- Pourriez-vous me dire comment en donnant des exemples?

7 - Avez-vous déjà envisagé de quitter la compagnie pour travailler chez un autre employeur?

- Si oui, dans quelles circonstances?

- Avez-vous envisagé d'occuper le même emploi?
- Si non, qu'est-ce qui vous garde ici?

8 - Si un autre employeur vous offrait un emploi d'(ajusteur de moules ou de fabricant de matrices), avec de meilleures conditions de travail, accepteriez-vous de quitter cette compagnie?

- Pourquoi?

Partie IV - Questions socio-démographiques

1 - Est-ce que vous êtes un représentant syndical?

2 - Est-ce que vous avez déjà été un représentant syndical?

3 - Est-ce que vous êtes présentement membre d'un comité ou d'un sous-comité de partenariat?

4 - Est-ce que vous avez déjà été membre d'un comité ou d'un sous-comité de partenariat?

5 - Est-ce que des membres de votre famille travaillent ou ont déjà travaillé pour cette entreprise?

- Si oui, lesquels?

6 - Quel emploi occupe ou a occupé votre père?

7 - Est-ce qu'il a occupé cet emploi toute sa vie?

- Si non, quels sont les deux derniers emplois qu'il a occupés?

8 - Quel emploi occupe ou a occupé votre mère?

9 - Est-ce qu'elle a occupé cet emploi toute sa vie?

- Si non, quels sont les deux derniers emplois qu'elle a occupés?

10 - Quelle est votre nationalité d'origine?

11 - Dans quelle localité avez-vous grandi?

12 - Où est-ce que vous résidez présentement?

13 - Quel est votre état civil?

- célibataire
- marié
- conjoint de fait
- divorcé
- séparé
- veuf

14* - Est-ce que votre conjointe travaille?

- Si oui, est-ce que c'est à temps partiel ou à temps plein?

15- Quel a été votre revenu annuel brut l'an passé?

16- Quel niveau de scolarité avez-vous atteint?

- Avez-vous suivi des cours de formation professionnelle par la suite?
- Lesquels?

17- Avez-vous des personnes à charge?

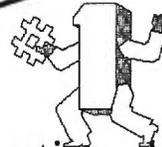
- Si oui, combien?

*Si cela s'applique.

Annexe II

Schéma de la culture organisationnelle
à WTG inc.

Mission



Satisfaction du client

S
y
s
t
è
m
e
s

- **Convention collective**
- Rémunération
- Formation
- Info
- Santé et sécurité au travail

- Mobilisation
 - Responsabilisation
 - Travail d'équipe
- } ⇒ Direction équipes auto-gérées

Responsabilisation /
Mobilisation

Créativité

Confiance

Esprit d'équipe

Leadership

Partenariat

Respect

Annexe III

L'absentéisme des fabricants de matrices
et des ajusteurs de moules

	Temps d'absence des fabricants de matrices (en heures)	Temps d'absence des ajusteurs de moules (en heures)
Janvier 1997	11	90
Février 1997	20	113
Mars 1997	14	48
Avril 1997	1	57
Mai 1997	1	115
Juin 1997	8	198
Juillet 1997	40	240
Août 1997	0	181
Septembre 1997	32	143
Octobre 1997	11	38
Novembre 1997	16	53
Décembre 1997	0	25
Janvier 1998	21	166
Février 1998	10	65
Mars 1998	8	116
Avril 1998	21	171
Mai 1998	10	56
Juin 1998	19	74
Juillet 1998	3	112
Août 1998	0	92
Septembre 1998	75	135

N.B. : À partir de ces données (fournies par le département des ressources humaines de Waterville TG inc.), nous avons calculé le taux d'absentéisme des ajusteurs de moules et celui des fabricants de matrices pour l'année 1997 et pour les neuf premiers mois de l'année 1998 (consulter la section 3 du chapitre IV à ce sujet).