

**Université de Montréal**

**L'influence de la coopération patronale-syndicale  
sur le fonctionnement et le degré d'autonomie des équipes de travail**

**par  
Sébastien Payette**

**École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences**

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

**Novembre 2009**

**© Sébastien Payette 2009**

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

L'influence de la coopération patronale-syndicale  
sur le fonctionnement et le degré d'autonomie des équipes de travail

présenté par :

Sébastien Payette

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Michel Coutu  
président-rapporteur

Reynald Bourque  
directeur de recherche

Patrice Jalette  
membre du jury

## RÉSUMÉ

Cette étude traite du travail en équipe et de la coopération patronale-syndicale. Nous avons évalué l'influence de la coopération patronale-syndicale sur le fonctionnement et l'autonomie collective des équipes de travail. La méthodologie utilisée s'appuie sur une étude de cas contrastés du point de vue de la variable indépendante (l'intensité de la coopération patronale-syndicale), en neutralisant le plus grand nombre possible de variables de contrôle pouvant influencer la variable dépendante (fonctionnement et autonomie des équipes de travail). Des entrevues semi-structurées avec les représentants des deux usines sélectionnées ont confirmé que la coopération patronale-syndicale était élevée dans une usine et faible dans l'autre. L'analyse des données relatives à notre variable dépendante est basée principalement sur les résultats d'un questionnaire et les données obtenues indiquent que les répondants de l'usine d'Alma font des évaluations plus élevées des aspects liés aux dimensions de la variable dépendantes et celles-ci recouvrent des aspects axés sur la gestion des opérations alors que celles où les évaluations sont plus élevées à Kénogami concernent majoritairement des aspects plus secondaires. Notre hypothèse est essentiellement confirmée et démontre une relation positive entre un degré élevé de coopération patronale-syndicale et l'évaluation par les membres du fonctionnement et de l'autonomie collective de leur équipe. Cette relation positive est cependant mitigée, car elle ne se vérifie pas pour certaines dimensions qui renvoient à des aspects plus secondaires de l'autonomie collective des équipes de travail.

Mots clés : coopération patronale-syndicale, équipes semi-autonomes, équipes autonomes, équipe de travail, cas contrastés, pâtes et papier, autonomie d'une équipe de travail et fonctionnement d'une équipe de travail.

## SUMMARY

The main focus of the research is the analysis of the phenomena and the link between the union-management Cooperation and the work team. We are pursuing by submitting a main hypothesis: the degree of union-management Cooperation has a positive influence on the functioning and collective self-reliance of work teams. Methodology used relies on a point of multiple case study of the independent variable (the intensity of the employer-Union cooperation) in neutralizing the greatest possible number of control variables that can influence the dependent variable (operation and autonomy of the teams work). Semi-structured interviews were conducted with representative's employer and Union. The results show that two selected plants have confirmed that the union-Cooperation was high in a factory and low in the other. Our dependent variable data analysis is based primarily on the results of a questionnaire and the resulting data indicate that Alma plant respondents have the highest ratings of dimensions related to their degree of autonomy and the functioning of their team work. Our assumption is essentially confirmed and demonstrates a positive relationship between a high degree of union-management Cooperation and assessment by the members of their team's operations and collective self-reliance of work teams. However, this positive relationship is mixed, because it does not apply for certain dimensions that concerns more trivial aspects of the collective autonomy of work teams

Key words: union-management Cooperation, team work, paper workers' unions, autonomous, work organization, union participation.

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 .....	4
REVUE DE LA LITTÉRATURE .....	4
1.1 La coopération patronale-syndicale .....	4
1.1.1 Définitions.....	4
1.1.2 Le modèle théorique de Cooke (1990).....	7
1.1.3 Le modèle de Schuster (1984) .....	12
1.1.4 Pouvoir syndical et réorganisation du travail .....	14
1.1.5 Les avantages et les limites de la coopération patronale-syndicale .....	18
1.2 Les équipes de travail .....	23
1.2.1 Concepts clés : équipe de travail et autonomie.....	24
1.2.2 Le modèle socio-technique.....	25
1.2.3 Le modèle japonais de travail en équipe :.....	35
1.2.4 Le modèle socio-technique et le modèle japonais de travail en équipe.....	38
1.2.5 Processus évolutif de renforcement d'une équipe de travail.....	43
1.2.6 Les impacts du travail en équipe sur l'organisation et les relations du travail...46	
1.3 Coopération patronale-syndicale et équipes de travail .....	48
1.4 Présentation de la question de recherche.....	55
1.5 Le travail en équipe dans le secteur manufacturier.....	57
1.6 La réorganisation du travail dans le secteur des pâtes et papiers au Québec .....	59
1.6.1 Abitibi-Consolidated, usine d'Alma .....	60
1.6.2 Abitibi-Consolidated, usine de Kénogami .....	62
1.6.3 Produits Forestiers Alliance Inc., usine de Donaconna .....	63
1.6.4 Principaux changements organisationnels dans l'industrie du papier au Québec.....	64
CHAPITRE 2 .....	687
MODÈLE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	687
2.1 Modèle d'analyse et hypothèse de recherche.....	687
2.1.1 Hypothèse de recherche.....	687
2.1.2 Présentation du modèle conceptuel .....	70

2.1.3	La variable dépendante .....	71
2.1.4	La variable indépendante.....	77
2.1.5	Les variables de contrôle .....	79
2.2	Méthodologie de la recherche .....	81
2.2.1	Étude de deux cas contrastés.....	81
2.2.2	Sélection des cas .....	83
2.3	Méthode de collecte des données .....	87
2.3.1	Observation du fonctionnement des équipes de travail.....	87
2.3.2	Les entretiens semi-dirigés .....	89
2.3.3	Analyse documentaire .....	91
2.3.4	Questionnaire administré aux membres des équipes de travail .....	91
2.4	Le type de recherche.....	91
2.5	Validité du plan d'analyse.....	93
2.5.1	Validité externe .....	93
2.5.2	Validité interne.....	94
2.5.3	Validité des instruments de collecte de données.....	95
2.6	Analyse des données.....	95
<b>CHAPITRE III.....</b>		<b>96</b>
<b>PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....</b>		<b>96</b>
3.1	Présentation des deux cas étudiés .....	96
3.1.1	Abitibi-Consolidated, usine d'Alma .....	96
3.1.2	Abitibi-Consolidated, usine de Kénogami .....	103
3.2	Variable indépendante : Le degré de coopération patronale-syndicale dans l'organisation du travail en équipe aux usines d'Alma et de Kénogami .....	108
3.2.1	Présentation des résultats concernant les indicateurs de la variable indépendante.....	110
3.2.2	Comparaison des deux cas étudiés concernant la variable indépendante : conclusion.....	127
3.3	Évaluations du fonctionnement et de l'autonomie collective des équipes de travail dans le secteur PTM aux usines d'Alma et de Kénogami .....	127
<b>CHAPITRE IV .....</b>		<b>159</b>
<b>ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS .....</b>		<b>159</b>
4.1	<b>ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS .....</b>	<b>159</b>
4.1.1	Analyse et discussion des résultats de la variable indépendante « le degré de coopération patronale-syndicale dans l'organisation du travail ».....	160

4.1.2 Analyse et discussion des résultats de la variable dépendante « Fonctionnement et l'autonomie collective des équipes de travail » .....	162
4.2 Le modèle de Cooke (1990) et l'interprétation des résultats de recherche .....	180
4.3 Apports et limites de notre recherche .....	185
CONCLUSION .....	190
BIBLIOGRAPHIE.....	193
ANNEXE I.....	200
GRILLE D'ENTRETIEN POUR LES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX.....	200
ANNEXE II .....	203
GRILLE D'ENTRETIEN POUR LES REPRÉSENTANTS PATRONAUX .....	203
ANNEXE III .....	206
GRILLE D'OBSERVATION .....	206
ANNEXE IV .....	207
QUESTIONNAIRE MESURANT LE FONCTIONNEMENT ET LE DEGRÉ D'AUTONOMIE DES ÉQUIPES DE TRAVAIL ET RÉSULTATS.....	207

## LISTE DES TABLEAUX

I	Présentation de notre variable dépendante.....	76
II	Présentation de notre variable indépendante et des indicateurs.....	79
III	Présentation de nos variables de contrôle.....	81
IV	Illustration d'une séance d'observation.....	107
V	Présentation du nombre de réunions, de représentants patronaux et syndicaux et du nombre d'heures consacrés aux comités paritaires.....	117
VI	Degré d'engagement et de satisfaction des membres de l'équipe.....	129
VII	Autonomie des équipes de travail dans la gestion des horaires de travail.....	131
VIII	Autonomie des équipes dans l'exécution du travail.....	133
IX	Autonomie dans la gestion des tâches et la rotation des postes.....	135
X	Autonomie des équipes de travail dans la gestion du processus de production.....	136
XI	Autonomie des équipes dans la détermination des objectifs de production.....	137
XII	Autonomie des équipes de travail dans la gestion de la formation.....	139
XIII	Extrait du plan de formation au PTM d'Alma.....	142
XIV	Autonomie dans la sélection des membres et la direction de l'équipe du travail.....	146
XV	Autonomie des équipes de travail dans la gestion de la SST, la rémunération et la discipline.....	150
XVI	Autonomie des équipes de travail dans la gestion du budget de fonctionnement et l'évaluation du rendement.....	153
XVII	Autonomie des équipes de travail dans la gestion des inventaires et des équipements.....	155
XVIII	Autonomie des équipes dans la gestion des relations externes.....	156
XIX	Résumé des indicateurs de notre variable indépendante.....	161
XX	Résumé des principaux résultats du questionnaire concernant l'autonomie des équipes de travail aux ateliers de PTM d'Alma et de KénogamI.....	163



## LISTE DES FIGURES

1	Modèle explicatif de la coopération patronale-syndicale.....	8
2	La progression des responsabilités dans l'équipe de travail.....	45
3	Modèle conceptuel.....	70
4	Modèle explicatif de la coopération patronale-syndicale.....	180

## REMERCIEMENTS

Ce mémoire de maîtrise réalisé sur une longue période de temps (2003-2009) est le fruit de beaucoup d'efforts personnels, mais il aurait été difficile de le mener à terme sans la contribution et l'appui de plusieurs personnes. Je tiens tout d'abord à remercier le Professeur Reynald Bourque, mon directeur de recherche, qui a démontré une patience hors de l'ordinaire et une compréhension judicieuse de ma situation d'étudiant de maîtrise devant partager son temps entre un travail à plein temps et la rédaction d'un mémoire de maîtrise. Ses précieux commentaires, sa disponibilité, sa minutie, sa ténacité, son soutien financier ainsi que ses contacts dans le milieu des pâtes et papiers ont grandement facilité la progression et l'achèvement de cette recherche.

Je désire également souligner la contribution financière de la CSN à la réalisation de cette recherche dans le cadre du programme de bourses de soutien à la recherche mis en place par l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. De même, ce projet n'aurait pu être possible sans la collaboration de plusieurs représentants patronaux et syndicaux des usines d'Alma et de Kénogami et l'hospitalité généreuse de mon ami Din. Je tiens aussi à souligner le soutien moral et la flexibilité que plusieurs gestionnaires de Revenu Québec (Germain et Louise) et de la Société d'assurance automobile du Québec (Sylvie) m'ont accordés, afin que je puisse consacrer le temps et les efforts nécessaires à la réalisation de ce projet.

Dans un registre plus personnel, je tiens à remercier particulièrement mes parents, André Payette et Monique Jean, ainsi que ma sœur, Marie-Claude, pour leur soutien moral et financier. Sans leur appui, vous ne pourriez consulter ce mémoire aujourd'hui. Enfin, je remercie Lucie de partager ma vie et de m'avoir soutenu à chaque moment durant cette longue période de gestation de mon mémoire de maîtrise. Je remercie Angy et Marie-Suz pour votre soutien et votre confiance inébranlable en ma volonté de terminer ce projet. Un merci spécial aux « boys » (J. J., Din, Frank, Reg, Gurt, Page, Vinny, Marky, Paket, Mike, Simon) pour avoir douté, pour m'avoir soutenu et aussi pour

m'avoir offert plusieurs distractions qui m'ont permis un sain équilibre pendant toutes ces années où j'ai mené à terme ce projet.

Finalement, merci à celui qui veille sur moi tout en haut des escaliers.

## INTRODUCTION

La coopération patronale-syndicale est considérée par certains observateurs comme une transformation du système de relations industrielles (Kochan, Katz et McKersie, 1986 ; Applebaum et Batt, 1994 ; Cooke, 1990). Or selon Dunlop (1986), cette forme de régulation paritaire n'apporte rien de substantiellement nouveau au fonctionnement des relations industrielles. Dès 1920, dans certains secteurs industriels comme le textile et les chemins de fer, les comités conjoints et les activités coopératives étaient monnaie courante. Par contre, toutes ces activités de coopération ont été de courte durée. Cooke (1990) considère, pour sa part, que les cas actuels de coopération patronale-syndicale sont beaucoup plus répandus et permanents. Ces changements sont-ils dictés par la mondialisation ? Les employés ne font-ils que subir ces changements ? En réponse à ces deux questions, certains chercheurs soutiennent que l'environnement ne dicte pas à lui seul le comportement des acteurs sociaux qui ont leur mot à dire dans cette réorganisation du travail. *« Nous argumentons que la mondialisation n'est pas un phénomène qui détermine la capacité de régulation des syndicats à l'échelon précise des établissements (Lévesque et Murray, 1998 : 91). »* Ces mêmes auteurs ajoutent :

*« Certes, le poids de l'environnement est une source d'incertitude majeure, mais au delà de la mondialisation, il n'en reste pas moins que les processus de changement sont souvent contingents et que les acteurs organisationnels disposent d'une marge de manœuvre qui leur permet de façonner le processus de changement (Lévesque et Murray, 1998 : 94). »*

Les deux principales centrales syndicales québécoises ont exprimé leur volonté de s'engager dans ce processus de changement. Tout d'abord, la Confédération des syndicats nationaux (CSN) précise qu'il est du devoir de la centrale et de ses syndicats affiliés de prendre les devants dans l'organisation du travail (CSN, 1991). Les employeurs constatent l'essoufflement de l'organisation traditionnelle du travail et ils recherchent davantage la qualité, la souplesse et la diversité. Cette nouvelle quête favorise le développement des ressources humaines de l'entreprise. La créativité, la formation, la reconnaissance des efforts et la satisfaction au travail font partie du nouveau jargon dorénavant utilisé par les employeurs. Malgré que la CSN se montre

plus défensive à l'égard des programmes visant la qualité totale et les cercles de qualité (Lapointe et Paquet, 1994), ses dirigeants croient que favoriser l'initiative permettra la démocratisation des lieux de travail et l'amélioration de l'efficacité productive :

*« Il y a donc, pour les syndicats, un momentum à saisir. Puisque l'organisation traditionnelle du travail est devenue contre-productive et que les attentes des employeurs vis-à-vis de la main-d'œuvre changent et s'élargissent, c'est l'occasion de poser de nouvelles exigences en échange du travail, y compris des exigences sur la qualité et la finalité de la production. C'est l'occasion de définir de nouvelles règles de jeux permettant aux intérêts divergents qui coexistent dans l'entreprise de s'exprimer plus librement et plus régulièrement de façon à rendre les tensions productives et le travail plus satisfaisant (CSN, 1991 : 50-51). »*

La principale centrale syndicale au Québec, la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ), est demeurée longtemps réfractaire à ces changements organisationnels, mais elle opte dorénavant pour une façon de penser proactive. Par contre, elle encourage ses syndicats à se montrer très prudents face aux projets de coopération patronale-syndicale proposés par les employeurs. En effet, la FTQ est plus réfractaire à l'égard de la flexibilité (l'enrichissement et l'élargissement, la rotation et la flexibilité dans les métiers) que la CSN (Lapointe et Paquet, 1994). Il est à noter que la FTQ a une structure très décentralisée, dans laquelle les représentants syndicaux conservent une grande marge de manœuvre, donc l'influence de la centrale est peut-être moindre qu'à la CSN (Lapointe et Paquet, 1994). Dans son document intitulé *Notre action syndicale et la réorganisation du travail*, la FTQ favorise la participation du syndicat à la réorganisation du travail, car selon cette centrale :

*« Il y a de la place pour une intervention syndicale qui, si elle est bien menée, influera positivement sur la qualité de vie au travail de nos membres. L'absence d'interventions syndicales nous privera d'une expérience enrichissante, privera nos membres d'un nouveau terrain d'intervention (...) et laissera peut-être la voie libre à des projets aux effets dangereux et qui nous affaibliraient syndicalement (FTQ, 1995 : 13.) »*

Notre étude porte sur les liens entre la participation du syndicat à l'organisation du travail et le fonctionnement des équipes de travail. Plus spécifiquement, nous voulons connaître les impacts de la coopération patronale-syndicale sur le fonctionnement des équipes de travail. Face à une concurrence qui ne cesse d'augmenter, les entreprises se

questionnent sur leur philosophie de gestion et sur leurs pratiques actuelles, et elles envisagent l'adoption de nouvelles stratégies. Confrontés à ce nouveau contexte économique, les employeurs peuvent choisir entre deux alternatives. D'un côté, ils peuvent orienter leur stratégie vers une réduction des coûts et des effectifs. La sous-traitance et la réduction des salaires sont deux pratiques organisationnelles utilisées et elles ont comme impact une certaine réduction des coûts de production (Lapointe, 1995). D'un autre côté, certains employeurs décident d'implanter des innovations technologiques et organisationnelles pour faire la lutte à leurs concurrents sur la base d'une efficacité et d'une qualité supérieures (Lapointe, 1995). La majorité de ces changements organisationnels, comme les équipes autonomes de travail, les équipes semi-autonomes de travail (ESA), les équipes de travail supervisées ou les cercles de qualité, nécessitent une réévaluation à la hausse des qualifications (Maruani, 1989 ; Bernier, 1990 ; Guérin et Wills, 1992). La nouvelle organisation du travail facilite la mobilisation des capacités créatrices des travailleurs. La haute direction doit dorénavant faire davantage confiance à ses ressources humaines et leur permettre un développement professionnel continu. Nous voulons approfondir l'étude de cette seconde alternative, plus précisément des liens entre la coopération patronale-syndicale et le travail en équipe.

# CHAPITRE 1

## REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans ce chapitre, nous définirons la coopération patronale-syndicale et nous en étudierons les principaux déterminants en nous inspirant du modèle de Cooke (1990), nous expliquerons l'évolution de la coopération patronale-syndicale à l'aide du modèle de Schuster (1984), nous définirons le « pouvoir syndical » et, finalement, nous présenterons les différents avantages et les principales difficultés rencontrées suite à cette coopération patronale-syndicale. Par la suite, nous présenterons un bref historique, une définition opérationnelle et les deux grands modèles d'équipes de travail, les caractéristiques de chacun de ces modèles, le processus évolutif d'une équipe de travail et ses impacts sur l'organisation du travail et la performance organisationnelle. Nous précisons ensuite notre question principale de recherche, qui met en évidence les liens pouvant être établis entre l'intensité de la coopération patronale-syndicale et le fonctionnement des équipes de travail. En conclusion de ce premier chapitre, nous présenterons une revue des principales études empiriques sur la coopération patronale-syndicale et les équipes de travail dans le secteur manufacturier aux États-Unis et au Canada, plus particulièrement dans le secteur des pâtes et papiers, au Québec qui a été retenu pour nos études empiriques.

### **1.1 La coopération patronale-syndicale**

#### **1.1.1 Définitions**

La concertation patronale-syndicale, la régulation paritaire, la collaboration syndicale et la coopération patronale-syndicale sont des expressions qui sont à la mode dans les sociétés industrielles depuis une quinzaine d'années. Lorsque l'entreprise se trouve en difficulté, les syndicats se sentent obligés de s'investir pour sauver leur emploi, mais à quel prix ? Comment définir la coopération patronale-syndicale ? À quel moment les gestionnaires de l'entreprise décident-ils de coopérer avec le syndicat pour implanter une

réorganisation du travail, par exemple ? À l'origine de toute expérience de coopération patronale-syndicale, l'employeur et le syndicat conviennent de travailler ensemble et de profiter de leur expertise respective (Cooke 1990). Le syndicat et l'employeur peuvent former un comité paritaire qui veillera à la mise en place et au bon fonctionnement des innovations organisationnelles. Le syndicat doit s'assurer d'avoir un véritable pouvoir d'influence, voire un pouvoir décisionnel pour que la régulation paritaire débouche sur une authentique coopération patronale-syndicale. La régulation paritaire serait un pas dans la bonne direction dans le but d'obtenir une saine coopération patronale-syndicale. Nous explorerons d'abord le concept de la régulation paritaire, pour ensuite aborder la coopération patronale-syndicale telle qu'elle est expliquée par Cooke (1990). Lévesque et Murray décrivent la régulation paritaire ainsi :

*« Il s'agit simplement d'identifier l'étendue de la régulation paritaire du changement, c'est-à-dire le degré d'implication du syndicat dans le processus d'élaboration et d'application des règles liées à l'introduction et au suivi des changements sur les lieux de travail. À un premier niveau, la notion de régulation sert à désigner l'issue des échanges et des confrontations entre la direction et le syndicat concernant les modalités d'implantation du changement. [...] Ainsi à un second niveau, la notion de régulation permet de cerner l'étendue des dispositifs ou mécanismes conjoints qui ont trait à la gestion du changement, en particulier les comités paritaires de réorganisation du travail, d'évaluation des emplois, de qualité ou d'amélioration continue (Lévesque et Murray, 1998 : 100). »*

La coopération patronale-syndicale se situerait davantage au deuxième niveau de la régulation paritaire. Applebaum et Batt (1994) illustrent la coopération patronale-syndicale à partir de l'exemple de l'organisation du travail dans les usines Saturn du groupe General Motors :

*« Au sommet de la pyramide hiérarchique, la centrale syndicale et les patrons de General Motors se rencontrent pour entériner les planifications stratégiques, pour évaluer les relations avec leurs fournisseurs, leurs représentants et leurs sous-traitants. Ils évaluent de façon hebdomadaire les décisions à long terme. À mi-chemin entre la haute direction et l'atelier de travail, les gérants et les délégués planifient les opérations et les résultats escomptés à travers des réunions et des cercles de résolution de problèmes. Les superviseurs d'atelier partagent une vision d'entraide commune avec les délégués élus. Les travailleurs et les superviseurs dans l'atelier de travail participent au recrutement et à la sélection. De plus, ils développent quotidiennement des politiques pour contrer*



*l'absentéisme. Les représentants stratégiques de l'entreprise cherchent à inculquer à leurs travailleurs une compréhension analytique de leur travail au lieu d'une vision mécanique (Applebaum et Batt, 1994 : 141 ; traduction libre de l'auteur). »*

Pour changer en profondeur l'organisation du travail, l'entreprise et ses dirigeants doivent avoir le désir de faire participer les travailleurs aux décisions à tous les niveaux de l'entreprise (Applebaum et Batt, 1994). Kochan, Katz et Mckersie (1986) ont défini trois niveaux stratégiques dans l'entreprise. D'abord, on parle du niveau stratégique : lorsqu'il y a une bonne coopération patronale-syndicale, le syndicat définit conjointement avec l'employeur les buts, la vision et la philosophie de l'entreprise. La coopération patronale-syndicale doit nécessairement être basée sur un bon accord avec la haute sphère de la hiérarchie : « *Shop-floor participation, though important is viewed as insufficient to gain the full involvement of the workforce in the organization.* (Applebaum et Batt, 1994 : 141). » C'est au plus haut niveau hiérarchique que la coopération avec le syndicat devient indispensable. La coopération employeur-salariés au niveau supérieur est difficile à concevoir sans présence syndicale, car il n'existe pas en Amérique du Nord d'autres structures institutionnelles pertinentes de représentation collective des travailleurs.

L'organisation syndicale peut fournir une expertise qu'aucun travailleur individuel ne pourrait envisager acquérir seul : « *Unions may play a constructive role in the structuring of participation to meet the need of all parties and would appear to be necessary partner in any attempt to involve labor in decisions at higher levels of management* (Eaton et Voos, 1989 : 40). » L'influence du syndicat sur les décisions stratégiques de l'employeur dépend en grande partie de l'étendue de son pouvoir. Au niveau mitoyen, nous retrouvons les stratégies et la structure de négociation. Ce niveau dit « fonctionnel » de l'entreprise est très sensible aux fluctuations de l'environnement externe, il représente le cœur et l'âme des relations de travail. Enfin, le dernier niveau est associé à l'atelier de travail. La motivation des employés, l'arbitrage de griefs, les grèves, les préoccupations des organisations ouvrières ainsi que toutes les nouvelles formes d'organisation du travail se situent à ce niveau.

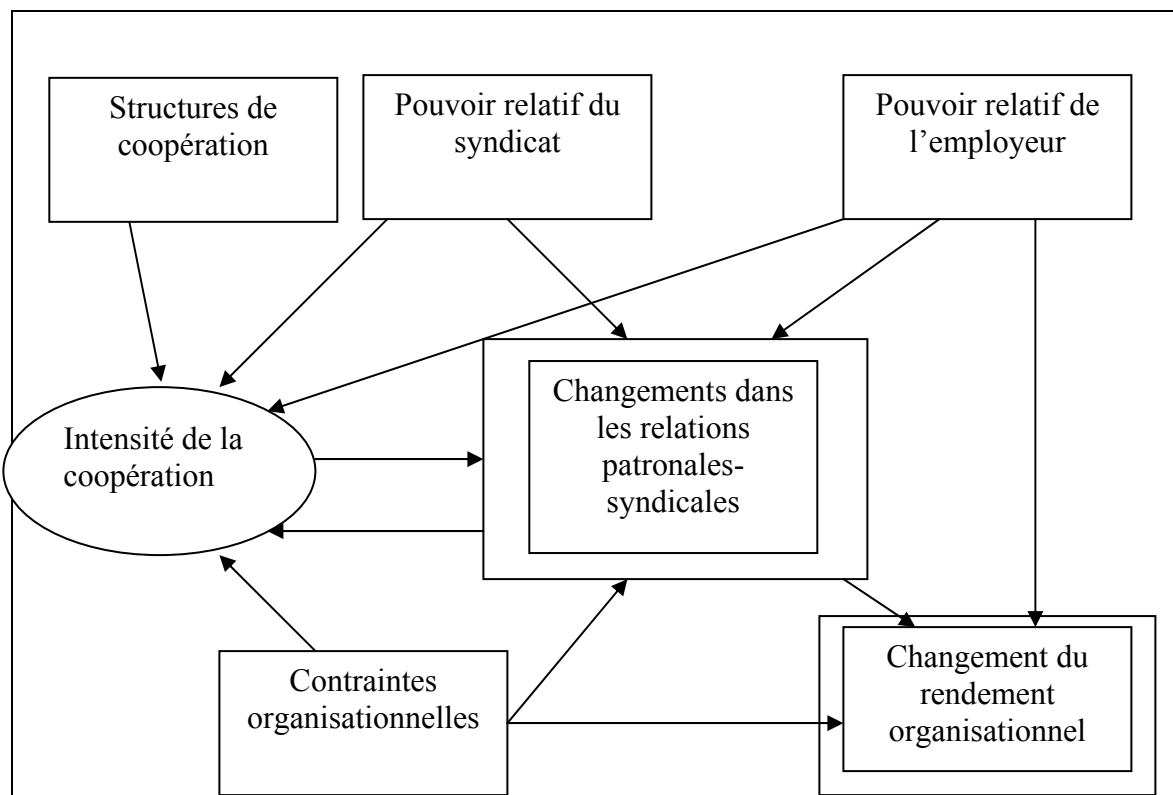
En somme, la **coopération patronale-syndicale** peut être définie comme **un partenariat entre l'employeur et le syndicat basé sur un ensemble d'objectifs communs et d'activités conjointes aux différents niveaux décisionnels et opérationnels de l'entreprise**. Cohen-Rosenthal et Burton (1993: 3) écrivent à ce sujet :

*«The union and management may have one goal or many goals in common. Union-management cooperation can address a broad range of issues in the workplace, from the handling of tools to strategic planning. It can take a wide variety of forms and structures, including labor-management committees, quality improvement teams, and self-managing work groups. It can take place at all levels, from the shop floor to the boardroom. Union-management cooperation is an affirmation of the leadership in both the union and the management with the goal of seeking better ways of working and new avenues to success »*

### **1.1.2 Le modèle théorique de Cooke (1990)**

Cooke (1990) considère que la coopération patronale-syndicale devrait être intégrée à la gestion de l'entreprise au niveau stratégique tel que défini par Kochan, Katz et Mckersie (1986) et ne pas être tributaire des aléas de la négociation collective, car elle nécessite une structure organisationnelle qui favorise la participation directe des salariés. Elle schématise, à l'aide d'un modèle coûts-bénéfices, les variables associées à la coopération patronale-syndicale. Selon Cooke (1990), le conflit d'intérêt est inhérent à la coopération patronale-syndicale du fait que chaque partie cherche à maximiser la taille et la valeur relative des gains pouvant en résulter, et ce conflit d'intérêt est résolu par le pouvoir relatif des parties. Celui-ci influence donc la distribution de l'utilité totale générée par la coopération patronale-syndicale. Si une des parties à la relation d'emploi prévoit augmenter son pouvoir et ses gains par la coopération, elle n'hésitera pas à collaborer avec l'autre partie à des activités conjointes. Pour qu'il y ait coopération, chaque partie doit percevoir que les bénéfices des programmes conjoints sont plus élevés que les coûts qui leur sont associés. Chacune des parties doit également anticiper des bénéfices nets plus importants de la coopération que du recours au rapport de force. La figure 1 schématise les liens entre la coopération patronale-syndicale et le rendement organisationnel (« performance »).

**Figure 1** Modèle explicatif de la coopération patronale-syndicale



Source : Cooke 1990, p. 94 (Traduction de l'auteur)

La variable **structures de coopération** a une influence directe sur l'intensité de la coopération. L'intensité réfère à la durée de la coopération, à la nature et à l'intensité de l'engagement mutuel des parties. Dans quelle structure la coopération patronale-syndicale prend-elle forme ? Selon Cooke (1990), nous pouvons mesurer cette variable par la fréquence des rencontres patronales-syndicales. Il estime que la fréquence des rencontres patronales-syndicales a un impact positif sur la coopération patronale-syndicale si elles ont lieu au moins une fois par semaine. Cooke (1990) souligne qu'il doit y avoir une représentation syndicale au niveau stratégique pour établir une bonne structure de coopération, car plus les représentants syndicaux sont imbriqués dans de telles structures, plus la coopération patronale-syndicale est intensive. La structure de la coopération dépend aussi de son cycle de vie. En effet, Cooke (1990) note que l'enthousiasme des employés face à une nouvelle façon de faire est généralement élevé au départ, mais qu'au fil du temps les gains mutuels s'amointrissent,

et que l'enthousiasme est difficile à maintenir. Les comités conjoints commencent à se désengager, les conflits resurgissent, et les parties ont tendance à revenir à leurs anciennes pratiques organisationnelles. L'employeur et le syndicat doivent donc être patients, car il leur faut souvent plusieurs années pour récolter les fruits de leurs efforts conjoints. Cette structure coopérative ne peut survivre sans l'engagement soutenu de l'employeur.

Nous pouvons observer, à la figure 1, que la variable **pouvoir relatif de l'employeur** a aussi une influence directe sur l'intensité de la coopération. De même, le pouvoir de l'employeur, ses orientations et ses stratégies façonnent les changements dans les relations de travail et les gains organisationnels. Les valeurs et les attitudes patronales à l'égard des syndicats ont une incidence sur la mise en œuvre de la coopération patronale-syndicale (Cooke, 1990 ; Cutcher Gershenfeld, Kochan et Verma, 1991 ; Kochan, Katz et McKersie, 1986 ; Osterman 1994). Selon Cooke (1990), il existe trois stratégies d'employeurs, et une seule peut convenir à la coopération patronale-syndicale. La stratégie **d'évitement syndical** vise à éviter ou à réduire la présence syndicale : « *Union-Avoider aggressively campaign against the unionization of existing, newly opened, or acquired nonunion facilities* (Cooke, 1990 : 46). » Selon l'étude empirique menée par Cooke (1990), un peu moins de la moitié des employeurs (45 %) préfèrent éviter le syndicat qu'accepter une négociation collective qui leur serait favorable. Cette stratégie favorise le pouvoir unilatéral de l'employeur et n'est pas compatible avec une coopération patronale-syndicale réelle. La **stratégie mixte** emprunte à la fois aux principes fondamentaux de la coopération patronale-syndicale et aux tactiques anti-syndicales. Cooke (1990) affirme que cette stratégie mixte n'est pas réellement envisageable, car cette approche est très paradoxale. D'un côté, l'employeur s'engage avec le syndicat dans certaines activités conjointes, et de l'autre, il investit dans les établissements non syndiqués. Cooke (1990) définit aussi une troisième stratégie fondée sur l'engagement du syndicat dans la gestion de l'organisation du travail. Il estime que cette stratégie coopérative est la seule solution viable pour des innovations efficaces dans l'organisation du travail : « *For instance, the larger the proportion of the*

*bargaining unit employees, the union leadership, and plant management engaged in joint activities, the more intensive the effort (Cooke, 1990 : 94). »*

Outre la volonté réelle de l'employeur de s'engager dans une coopération patronale-syndicale, le « **pouvoir relatif du syndicat** » a une influence directe sur les relations de travail et sur la coopération patronale-syndicale. Le nombre de travailleurs dans l'unité d'accréditation et le leadership du syndicat sont deux éléments essentiels du pouvoir syndical (Cooke 1990). Cooke (1990) affirme que le pouvoir relatif du syndicat constitue une variable essentielle au début d'une coopération patronale-syndicale, car sans projet autonome, le syndicat pourrait être manipulé par l'employeur et accusé rapidement de collusion. Nous examinerons plus en profondeur, dans une prochaine section, la notion de « pouvoir syndical ». La **structure coopérative** et le **pouvoir relatif du syndicat et de l'employeur** peuvent expliquer en grande partie le niveau de **coopération patronale-syndicale**, mais Cooke (1990) mentionne que les contraintes organisationnelles exercent aussi une certaine influence sur celle-ci. Selon son modèle, la variable « **contraintes organisationnelles** » a une influence modératrice sur les variables « changements dans la performance organisationnelle », « changements dans les relations de travail » et « l'intensité de la coopération ». Cooke (1990) illustre l'influence de cette variable à l'aide de plusieurs indicateurs comme les licenciements, la taille de l'entreprise et l'âge des travailleurs. Ainsi, la participation syndicale peut diminuer si les employeurs traversent des crises économiques entraînant plusieurs licenciements. D'un autre côté, une menace de licenciement peut aussi avoir un effet de choc sur les parties qui tenteront de coopérer afin de trouver des alternatives aux coupures de postes. Les résultats de l'étude de Cooke (1990) montrent que les principaux événements pouvant freiner la coopération sont la sous-traitance et les licenciements.

La coopération patronale-syndicale génère des **activités conjointes** dont l'intensité peut varier. Plus ces activités conjointes sont intensives, plus les gains qui en résultent seront importants : « *Central to the analyses that follow is the proposition that the greater the intensity of joint activities at any point in time, the greater the gains derived from those*

*activities at subsequent points in time* (Cooke, 1990 : 93). » Applebaum et Batt (1994) confirment le lien qui existe entre les relations de travail et le rendement organisationnel et la variable « intensité des efforts conjoints » : « *The models hold that once joint programs have been established, changes in company's performance and labor-management relations in general depend, in large part, on the intensity of joints efforts* (Appelbaum et Batt, 1994 : 127). » Cooke (1990) estime cependant que l'intensité des efforts conjoints n'a pas d'effet direct sur la « performance » organisationnelle, mais plutôt des effets indirects par l'amélioration des relations de travail. En résumé, l'intensité de la coopération patronale-syndicale se mesure à la qualité et à la quantité des activités conjointes des représentants patronaux et syndicaux dans différents domaines de l'organisation du travail en vue d'améliorer la performance de l'entreprise.

Lévesque et Murray (1998) ont réalisé une étude empirique qui confirme dans une large mesure le modèle conceptuel de Cooke (1990). Ils insistent sur l'importance du pouvoir syndical et estiment que le syndicat doit croire aux bienfaits d'une coopération patronale-syndicale pour s'y engager. De plus, la réussite de la coopération patronale-syndicale est favorisée lorsque les membres du syndicat participent à l'élaboration d'un projet syndical d'organisation du travail (Lévesque et Murray, 2002). L'absence de projet autonome remet en question l'utilité de l'acteur syndical et favorise l'adhésion des travailleurs à la philosophie patronale :

*« What is important is to formulate autonomous union positions that reflect member's needs and understanding of their workplace and expresses their aspirations for the quality of their jobs. The absence of an autonomous agenda, moreover, appears to facilitate forms of company unionism. (Lévesque et Murray, 2002 : 50). »*

Lapointe (1999) abonde dans le même sens au sujet de l'importance du pouvoir de chaque partie dans la relation d'emploi : « La reconnaissance de la légitimité de l'autre représente un préalable incontournable à la mise sur pied d'un véritable partenariat qui ne pourrait que consolider et renforcer l'efficacité et la qualité acquises avec autant d'efforts (Lapointe 1999 : 73). »

Bourque (1999) insiste lui aussi sur l'importance d'une collaboration conjointe patronale-syndicale dans l'organisation du travail afin d'améliorer le rendement organisationnel (« performance »): « *Une des rares études sur le sujet (Eaton, 1994) conclut que l'engagement actif et soutenu des dirigeants patronaux et syndicaux est le facteur déterminant du maintien de ces expériences* (Bourque, 1999 : 140). » L'auteur illustre l'influence de la variable « contrainte organisationnelle » sur l'intensité de la coopération patronale-syndicale et souligne que la menace de fermeture de l'entreprise peut constituer, dans certains cas, l'élément déclencheur d'une approche axée sur la coopération patronale-syndicale. L'employeur se sent souvent menacé par les contraintes externes et il cherche à engager les salariés dans la gestion de l'organisation du travail, afin de calmer leurs inquiétudes, mais il peut difficilement réussir cette mobilisation sans l'appui du syndicat. Par contre, la menace à la pérennité de l'entreprise peut devenir, dans certains cas, un obstacle à la coopération patronale-syndicale. En marge d'une étude menée dans l'entreprise Cascades Jonquière, Lapointe (1999 : 71) mentionne à ce sujet :

*« Il ressort que l'incertitude à elle seule n'est pas suffisante pour susciter la participation. Au contraire, lorsqu'elle est trop grande, elle engendre un sentiment de découragement, de démoralisation et de "soumission". L'incertitude peut certes jouer le rôle d'élément déclencheur pour faire prendre conscience de la nécessité d'agir autrement ; mais elle n'engendre pas nécessairement la participation ; elle doit s'accompagner de certaines garanties de sécurité. »*

### **1.1.3 Le modèle de Schuster (1984)**

Le modèle de Cooke (1990) permet de définir les déterminants de la coopération patronale-syndicale, alors que le modèle de Schuster (1984) s'intéresse à la dynamique de la coopération patronale-syndicale en analysant son évolution. La première étape de la coopération patronale-syndicale consiste à définir les objectifs et les règles de fonctionnement de cette nouvelle approche. L'employeur et les employés vont collaborer ensemble lorsqu'ils savent qu'ils pourront surmonter plus efficacement les contraintes internes et externes auxquelles est confrontée l'entreprise (Schuster, 1984). Ensuite, les parties s'engagent dans l'expérimentation de la coopération

patronale-syndicale et, à moyen terme, celle-ci se cristallise et s'institutionnalise. Cet auteur soutient qu'il ne peut y avoir de changement durable dans les relations de travail sans un employeur ayant une grande ouverture envers la coopération avec le syndicat qui représente les salariés, sans l'établissement d'une relation de coopération patronale-syndicale et sans un syndicat qui démontre beaucoup de leadership dans cette démarche.

La variable principale du modèle de Schuster est l'engagement des représentants syndicaux et patronaux dans une démarche conjointe pour mettre en œuvre une coopération patronale-syndicale. Selon Schuster (1984), il faut franchir plusieurs étapes et plusieurs épreuves avant d'en arriver à une institutionnalisation de la coopération patronale-syndicale. D'abord, il doit y avoir un élément déclencheur sous la forme d'un stimulus interne (absentéisme élevé, grèves fréquentes) ou externe (compétition accrue, réforme législative) qui incite les deux parties à envisager des changements organisationnels. L'employeur et les salariés doivent également considérer que la coopération patronale-syndicale est une solution envisageable pour y parvenir, ce qui exige des relations entre les parties qui sont compatibles avec un tel projet de coopération. En second lieu, la coopération patronale-syndicale doit être considérée par les deux parties comme un instrument efficace pour améliorer le rendement organisationnel et les conditions de travail des salariés. Cette condition découle d'un constat commun voulant que l'organisation traditionnelle du travail ne leur fournit plus de solutions valables et qu'elles doivent travailler ensemble à améliorer leur situation. Greene, Black et Ackers (2000) soulignent également l'importance de définir les objets de la coopération patronale-syndicale avant de s'y engager. D'après ces auteurs, le syndicat n'est généralement pas consulté ou n'a pas de pouvoir décisionnel sur les investissements technologiques, sur les acquisitions, sur le développement de produits ni sur le marketing, tandis que le nouveau design de l'organisation du travail fait souvent partie des activités coopératives.

De prime abord, l'engagement syndical suppose une adhésion aux valeurs organisationnelles, mais Schuster (1984) définit l'engagement comme les efforts



consacrés à l'organisation et le désir de rester fidèle à cette organisation. La concrétisation de la coopération empêchera l'employeur de profiter à mauvais escient de la confiance de ses employés, puisque le syndicat assume la représentation collective des intérêts des salariés. Les employeurs ont en effet intérêt à moderniser l'entreprise avec l'aide du syndicat, car celui-ci assure une vision à long terme du changement et il institutionnalise la participation des salariés aux changements organisationnels. Bref, l'employeur doit être ouvert aux initiatives syndicales, et le syndicat doit avoir la volonté de collaborer avec l'employeur pour que l'organisation implante les changements assurant son avenir et que la coopération patronale-syndicale s'institutionnalise (Schuster, 1984).

#### **1.1.4 Pouvoir syndical et réorganisation du travail**

Autrefois, on assimilait le pouvoir syndical à sa capacité à tenir les conditions de travail et les salaires à l'abri de la concurrence. Bien que les systèmes nord-américains de relations industrielles privilégient l'établissement comme lieu principal de régulation des relations du travail, les syndicats ont réussi, dans une certaine mesure, à neutraliser la concurrence sur les salaires, par la mise en place de structures de négociation coordonnées et par les « comparaisons coercitives » (Kochan, Katz et McKersie, 1986).  
Or :

*« La coopération patronale-syndicale se déroule à tous les niveaux et dans un contexte de mondialisation et de modernisation, l'agent syndical doit promouvoir une logique indépendante et autonome et atteindre ses propres objectifs, à l'encontre de ceux qui s'y opposent (Bélanger et Lapointe, 1996 : 292). »*

Selon plusieurs auteurs, (Bélanger et Lapointe, 1996 ; Eaton et Voos, 1989 ; Bourque, 1999), les syndicats n'ont pas vraiment le choix de s'enrôler dans la réorganisation du travail. Dorénavant, l'expertise dans l'organisation du travail, la qualité des produits et la gestion de l'entreprise sont des ressources de pouvoir à la portée des travailleurs et de leurs syndicats. La coopération patronale-syndicale nécessite cependant un pouvoir syndical indépendant et capable d'influencer les décisions patronales : *« Any viable worker participation system probably requires workers to have some independent*

*power, through organizations they control.* (Eaton et Voos, 1989 : 26). » D'autres auteurs (Harrison, Laplante et St-Cyr, 2001) affirment également que le syndicat doit devenir un agent de changement proactif, pour ne pas perdre son pouvoir.

Lévesque et Murray (2002) suggèrent aux syndicats de puiser aux nouvelles ressources des pouvoirs internes et externes associées à la mondialisation croissante des échanges économiques. Dans ce nouveau contexte de mondialisation, le syndicalisme peut devenir le représentant de différentes communautés et de divers groupes de pression qui luttent pour la démocratie et pour la justice sociale. La mondialisation divise les travailleurs et favorise l'individualisme. Les multinationales imposent leurs propres règles, car leurs activités transcendent les frontières nationales. Leur pouvoir de comparaison inter-établissements permet d'isoler chacune des unités de production et de les mettre en concurrence pour de nouveaux investissements ou pour d'éventuelles fermetures à l'échelle mondiale. Les syndicats peuvent eux aussi profiter de ces nouveaux canaux de communication pour constituer des alliances internationales et nationales avec d'autres syndicats, d'autres groupes de pression ainsi que d'autres mouvements sociaux, dans le but de faire contrepoids au pouvoir croissant des entreprises multinationales.

Lévesque et Murray (2002 : 44) définissent le pouvoir syndical comme la capacité à mobiliser, à développer et à renouveler les ressources dont disposent les syndicats et leurs membres. Le pouvoir syndical dépend, selon ces auteurs, des ressources et du contexte dans lequel le syndicat doit agir. Ainsi, l'impact réel de la mondialisation sur les syndicats dépendra de leur capacité à mobiliser leurs ressources de pouvoir. Ces auteurs considèrent **qu'un agenda proactif, une démocratie interne et une solidarité externe** sont les trois ressources dont les syndicats peuvent disposer pour augmenter leur pouvoir. Tout d'abord, le syndicat doit proposer un projet autonome qui vise la démocratisation de l'entreprise et mettre son cahier de demandes (incluant ses intérêts, ses objectifs, ses projets et ses visions) à l'avant-plan. Les membres du syndicat pourront s'identifier au projet du syndicat s'ils se rendent compte qu'il y a une différence entre ce projet et celui de l'employeur. Tous les membres doivent participer à l'élaboration de ce

projet autonome. L'absence de projet autonome remet en question l'utilité de l'acteur syndical et favorise l'adhésion des travailleurs à la philosophie patronale :

*« What is important is to formulate autonomous union positions that reflect member's needs and understanding of their workplace and expresses their aspirations for the quality of their jobs. The absence of an autonomous agenda, moreover, appears to facilitate forms of company unionism (Lévesque et Murray, 2002 : 50). »*

Les syndicats doivent démontrer à ses membres qu'il existe des alternatives à cet accroissement de la compétition, et le projet syndical autonome doit être élaboré et appuyé par des membres mobilisés et conscientisés. Ils doivent profiter de cette nouvelle ère de changement pour négocier des garanties pour leurs membres :

*« A proactive position, namely one that is predicated on an autonomous agenda, is an essential ingredient in the capacity of the local union to negotiate effective safeguards on items such as training, outsourcing, and layoffs in return for the implementation of new production systems (Lévesque et Murray, 2002 : 50). »*

Nous retrouvons la même idée chez Bélanger (2001), qui affirme que la participation des salariés à la gestion de la production les amène à fixer leurs propres règles et à définir leurs objectifs de production. Ces objectifs élaborés par les travailleurs se trouvent à être mieux acceptés que ceux fixés unilatéralement par l'employeur. Or, certains auteurs dénoncent la coopération patronale-syndicale, car d'après eux, ces nouvelles formes d'organisation du travail renforcent le patriotisme d'entreprise. Bélanger (2001) conteste cette allégation et illustre, à l'aide d'une étude menée dans une aluminerie québécoise, l'importance pour le syndicat de conserver une distance sociale face à l'employeur : « Ce qui amène les salariés à prendre en charge la production n'est pas la fusion identitaire, mais bien une indépendance, une distance sociale à l'égard de la direction (p. 172). » Selon cet auteur, les travailleurs n'ont pas adhéré à la philosophie patronale et ils réussissent à conserver une distance sociale avec l'employeur en respectant trois principes fondamentaux : l'équité, l'efficacité et l'indépendance. Cette indépendance s'acquiert par une forte conscience syndicale. Il ne peut y avoir un projet autonome sans une démocratie à l'intérieur des rangs syndicaux.

La cohésion interne est essentielle au développement d'une vision syndicale proactive. La solidarité interne réfère à la démocratie dans l'atelier de travail et à la cohésion entre les travailleurs. Nous pouvons vérifier le degré de cette solidarité par le niveau de la participation des membres aux activités syndicales, par l'efficacité des canaux de communication, par la structure de représentation ainsi que par la relation qu'entretiennent les membres avec leur organisation syndicale. Lévesque et Murray (2002) définissent ainsi la démocratie syndicale interne :

*« Democracy here refers, of course, to the participation of members in the life of their unions but it also entails a number of basic internal structural variables such as the presence of union delegates or stewards in the workplace, the existence of different means of communication between members, stewards, and local leaders, and the presence of and access to educational programs on a variety of themes (Lévesque et Murray, 2002 : 52). »*

En somme, l'élaboration d'un projet autonome proactif, une solidarité syndicale à l'intérieur de l'établissement et la prise de conscience de l'importance d'alliances extérieures sont trois ressources interdépendantes essentielles à la consécration d'un véritable pouvoir syndical :

*« Greater internal democracy, stronger articulation with other levels of unions and community activity, and the pursuit of an autonomus agenda- internal solidarity, external solidarity, proactivity-all provide the basis for enhanced local union power in the context of globalization. Even more significantly, there is growing evidence that these three levers of power are mutually reinforcing. (Lévesque et Murray, 2002 : 59). »*

Par ailleurs, Lévesque et Murray (2002) mettent en garde contre un appui conditionnel par lequel le syndicat épaulé l'employeur dans ses démarches de réorganisation, tout en cherchant à maintenir les acquis ou en évitant de s'engager directement, car les employeurs peuvent se montrer plus réticents face à ces façons de faire. Bélanger et Lapointe (1996) abondent dans ce sens, en avançant que les syndicats doivent adopter une stratégie offensive, soit une participation autonome, indépendante, proactive et viser une logique solidaire et démocratique. Ces mêmes auteurs affirment que le syndicat doit définir un programme axé sur la promotion de nouvelles solidarités entre toutes les

catégories de salariés et les mouvements sociaux, afin de lutter contre toutes formes d'exclusion sociale.

Certains auteurs (Parker et Slaughter, 1988 ; Wells, 1993) considèrent que les syndicats ne devraient pas s'engager dans ces activités patronales, car ces nouvelles formes d'organisation du travail ont été conçues pour éviter ou pour marginaliser les syndicats. D'après eux, les syndicats doivent laisser l'employeur agir seul dans l'élaboration des nouvelles formes d'organisation du travail. Ces auteurs affirment que le travail en équipe alimente le « patriotisme d'entreprise », qui mine la solidarité syndicale et menace à long terme l'existence des syndicats. Wells (1993) appuie ces propos, en soulignant le fait que ces programmes participatifs signifient, dans bien des cas, la cooptation des dirigeants syndicaux, l'intensification du travail, l'absence de démocratie interne et la concurrence intensive entre travailleurs d'une même entreprise pour éviter la fermeture ou des pertes d'emplois dans leurs établissements. D'après ces auteurs, il n'y a pas d'intérêt commun entre l'employeur et ses salariés, le conflit des classes est omniprésent, et les politiques patronales menacent les intérêts des travailleurs. Cette posture inspirée du marxisme soutient que la principale conséquence apportée par cette nouvelle approche des relations du travail et de la gestion des ressources humaines est d'affaiblir les syndicats.

### **1.1.5 Les avantages et les limites de la coopération patronale-syndicale**

Plusieurs auteurs estiment que le syndicat représente un acteur essentiel à toute réorganisation du travail, (Kochan, Katz et McKersie, 1986 ; Eaton et Voos, 1989 ; Rankin, 1990 ; Cooke, 1990 ; Cohen-Rosenthal et Burton 1993 ; Applebaum et Batt, 1994 ; Lapointe et Bélanger, 1990 ; Bourque, 1999). Eaton et Voos (1989) expliquent pourquoi le syndicat peut être l'acteur qui instaure un environnement favorable à la coopération patronale-syndicale : « *In any event, there appears to be reason to believe that unions can by protecting individuals and negotiating better job security, create a better environment for cooperation to succeed.* » (Eaton et Voos, 1989 : 32). Le syndicat constitue une voix collective offrant aux employés une organisation qui peut transmettre leurs revendications à la direction (Eaton et Voos, 1989). Ils communiquent leur vision

pragmatique, stratégique et égalitaire du travail et de l'emploi. Les dirigeants syndicaux doivent promouvoir l'équité et la sécurité d'emploi pour s'assurer d'une certaine stabilité auprès de leurs membres. Les syndicats offrent un programme formel de défense des droits, une protection contre le traitement arbitraire et une expertise dans la négociation visant une hausse de la productivité. L'absence d'une telle représentation renforce le pouvoir hiérarchique de l'employeur (Eaton et Voos, 1989).

Des études montrent que les programmes de modernisation présentés de façon conjointe par la direction et le syndicat entraînent des résultats supérieurs à ceux qui sont proposés unilatéralement (Cooke, 1990). D'autres auteurs précisent que la participation des membres à la réorganisation du travail par l'intermédiaire du syndicat est essentielle à la réussite d'un projet de changements organisationnels (Eaton et Voos, 1992). Ces transformations améliorent la satisfaction des employés (Eaton et Voos, 1992 ; Kochan, Katz et McKersie, 1986) et permettent l'acquisition de nouvelles connaissances ainsi qu'une plus grande autonomie (Eaton et Voos, 1992 ; Kochan et Osterman, 1994). Ces auteurs, qui s'inscrivent dans une perspective pluraliste, croient que les syndicats doivent s'engager, tout en s'assurant d'avoir un pouvoir décisionnel sur les changements organisationnels.

Historiquement, les syndicats ont su négocier le partage des gains de productivité en liant les augmentations de salaires aux hausses de productivité (Eaton et Voos, 1992). Les syndiqués désirent dorénavant conserver leur emploi et obtenir une formation adéquate en échange de leur participation à la réorganisation du travail. Plusieurs auteurs ont démontré que le niveau de participation syndicale est associé au degré de protection des emplois obtenus par les syndicats en cas de réorganisation du travail (Applebaum et Batt, 1994 ; Bourque, 1999 ; Cohen-Rosenthal et Burton, 1993 ; Eaton et Voos, 1992 ; Lévesque *et al.*, 1997). L'employeur vise une augmentation de la productivité et de l'efficacité économique par une flexibilité accrue et un décloisonnement des métiers, alors que le syndicat veut obtenir la sécurité d'emploi et la qualité du travail.

*« Ces différents cheminements semblent conforter la thèse voulant que la coopération patronale-syndicale s'appuie sur un nouveau "contrat social" fondé*

*sur une bonification de la sécurité d'emploi en contrepartie d'un assouplissement des règles de gestion du travail visant à améliorer l'efficacité productive. » (Bourque, 1999 : 158).*

Les membres du syndicat peuvent choisir ou refuser la participation proposée par l'employeur, alors que les travailleurs non syndiqués subissent le choix de leur employeur en matière d'organisation du travail. La coopération patronale-syndicale offre aux salariés une forme de représentation collective dans les décisions touchant la gestion de l'entreprise qu'on ne retrouve pas dans les entreprises non syndiquées. Dans le secteur non syndiqué, l'employeur offre parfois aux travailleurs des systèmes de plaintes ou de communication interne qui s'apparentent à la procédure de l'arbitrage de griefs du secteur syndiqué (Eaton et Voos, 1989). L'employeur aménage ces procédures pour rassurer ses employés contre un éventuel traitement inéquitable. La philosophie de la porte ouverte et les différents systèmes de plaintes ont, dans certains cas, comme dernière étape un arbitre qui prend la décision, mais dans la plupart des cas, la décision finale est décidée par un haut dirigeant de l'entreprise :

*« Their "complaint systems" include "open-door policies", "speak up" programs and ombudsman offices as well as more formal grievance procedures resembling those in unionized settings. The final step in a minority of these procedures is, in fact, a decision by a neutral third party arbitrator. More typically the final decision is made by a highly placed company official. » (Eaton et Voos, 1989 : 30).*

En somme, en l'absence d'un syndicat, l'employeur peut imposer des changements technologiques, un élargissement et la polyvalence des tâches pour améliorer la productivité, mais il ne pourra jamais avoir la garantie d'une participation des salariés à l'implantation des changements organisationnels (Eaton et Voos, 1989).

À l'instar des employés et des syndicats, les employeurs peuvent retirer des avantages de la coopération patronale-syndicale. Cooke (1990) affirme que la coopération patronale-syndicale peut améliorer les communications et les relations entre les superviseurs et les employés. Eaton et Voos (1989) pensent qu'une coopération patronale-syndicale au plus haut niveau contribue à fournir au syndicat une image plus réaliste de l'entreprise. L'employeur peut également profiter des suggestions des

salariés ; celles-ci peuvent lui faire épargner beaucoup d'argent par des innovations organisationnelles et des économies de coûts et de temps. Schuster (1984) souligne aussi que l'employeur a avantage à rechercher la coopération patronale-syndicale, car l'acteur syndical assure une vision à long terme du changement et institutionnalise la participation au changement des salariés. L'acceptation du syndicat comme partenaire stratégique ne se fait pas sans quelques difficultés, et l'intensité de la coopération patronale-syndicale dépend de la confiance que chaque partie éprouve pour l'autre ; celle-ci évolue au regard des résultats concrets de cette coopération (Cooke, 1990). Par ailleurs, certains employeurs contestent la légitimité de la présence syndicale. En effet, selon eux, les conventions collectives, les règles, la sécurité d'emploi et le respect de l'ancienneté contreviendraient aux lois du marché. Un auteur résume ainsi cette idéologie patronale qui constitue un obstacle majeur à la coopération patronale-syndicale : « *The best intentioned union can only interfere with a firm's adaptation to the market, lowering productivity, increasing costs, and rising prices* (Belman, 1992 : 43). »

Les protagonistes de l'organisation traditionnelle du travail peuvent offrir une certaine résistance aux changements organisationnels (Cooke, 1990 ; Shuster, 1984). Selon Cooke (1990), la coopération patronale-syndicale comprend des coûts liés à la formation, aux réunions patronales-syndicales et aux équipes de travail, car l'apprentissage de nouvelles approches organisationnelles requiert un certain temps et un engagement suffisant avant de produire des résultats. L'employeur peut avoir de la difficulté à saisir l'importance cruciale de ces rencontres, surtout quand les gains ne se présentent pas assez rapidement (Cooke, 1990). Les superviseurs de première ligne sont souvent les premiers à craindre de perdre leur emploi avec l'avènement d'une réorganisation du travail dans une démarche de coopération patronale-syndicale et de participation des salariés. Les représentants syndicaux et les salariés sont parfois appelés à évaluer la pertinence de la structure hiérarchique, et les superviseurs ont peur de perdre le pouvoir et le contrôle qu'ils détenaient auparavant. De plus, certains superviseurs ne croient pas que les employés doivent être consultés sur les moyens d'améliorer la performance organisationnelle et ils ne font pas confiance aux syndicats pour régler



leurs problèmes de travail. Plusieurs d'entre eux tentent de saborder ces projets de réorganisation du travail par des menaces et des traitements arbitraires dirigés vers les salariés les plus engagés (Eaton et Voos, 1989). Le syndicat est le représentant tout désigné pour éviter que les salariés soient victimes d'un traitement arbitraire de la part d'un superviseur, et la procédure d'arbitrage de griefs offre une protection collective aux travailleurs victimes d'un traitement injustifié (Eaton et Voos, 1989).

Selon Cooke (1990), la pérennité des expériences de coopération patronale-syndicale tient à de nombreux facteurs, notamment au niveau de confiance caractérisant les relations entre représentants patronaux et syndicaux et aux résultats de ces expériences par rapport aux gains escomptés par chacune des parties. Bourque (1999) conclut son analyse de huit expériences de coopération patronale-syndicale dans les secteurs de la métallurgie et du papier au Québec en soulignant trois conditions essentielles à la poursuite de telles expériences. D'abord, le syndicat doit s'assurer que ses membres soutiennent le projet de coopération patronale-syndicale dans l'organisation du travail et qu'il détient un véritable pouvoir décisionnel en matière d'implantation et de suivi des changements négociés. Le syndicat doit également être autonome face à l'employeur et démocratique dans son fonctionnement interne. Enfin, le syndicat doit maintenir une communication avec ses membres pour les informer des récents changements et des impacts éventuels de ceux-ci sur leurs emplois.

Dans cette première partie, nous avons exploré quelques concepts clés de notre problématique de recherche, comme la régulation paritaire, la coopération patronale-syndicale, les trois niveaux d'une entreprise et le pouvoir syndical. Dans le même ordre d'idées, plusieurs auteurs affirment que le syndicat doit prendre sa place dans cette réorganisation du travail, car il en est un acteur stratégique. Nous avons présenté le modèle central de notre recherche, celui de Cooke (1990), ainsi que le modèle de Schuster (1984) concernant le processus évolutif de la coopération patronale-syndicale. La réorganisation du travail ne s'effectue pas sans heurt, et les premières victimes de ce réaménagement du travail sont souvent les superviseurs et les employés dont l'emploi est précaire. Enfin, nous avons pu constater qu'il existe

plusieurs stratégies patronales et syndicales en matière de réorganisation du travail, mais que l'acceptation de l'autre partie comme partenaire ayant des intérêts divergents et convergents est la seule manière viable de parvenir à une institutionnalisation de la coopération patronale-syndicale. Dans la prochaine section, nous définirons le travail en équipe et dresserons une revue exhaustive de la documentation traitant des deux plus grands modèles d'organisation du travail, soit le modèle allégé et le modèle socio-technique. Ainsi, nous soulignerons les caractéristiques d'une équipe de travail et distinguerons les différences entre le modèle « lean production » et le modèle socio-technique. Nous concluons cette section par la présentation du processus évolutif d'une équipe de travail et ses impacts.

## 1.2 Les équipes de travail

Savoie et Beaudin (1995) énumèrent plusieurs problèmes que génère l'étude des équipes de travail. Il y a d'abord l'absence de consensus quant à la définition d'une équipe de travail. Plusieurs auteurs proposent leur propre conception *ad hoc* des différentes formes de travail en équipe, telles que les équipes semi-autonomes, les équipes autonomes ainsi que les équipes supervisées. Savoie et Beaudin (1995) ajoutent qu'il est très difficile d'évaluer le rendement de l'équipe. En effet, la direction n'est pas toujours encline à diffuser les rapports de productivité et les rapports de travail de chaque équipe au travail. Enfin, ces auteurs soulignent la difficulté d'identifier les nombreux déterminants liés à l'efficacité d'une équipe de travail.

Malgré ces mises en garde, nous avons voulu étudier ce phénomène qui figure parmi les nouvelles formes d'organisation du travail les plus populaires en Amérique du Nord dans les années 1980 (Applebaum et Batt, 1994). Plusieurs entreprises qui ont introduit un tel mode d'organisation du travail attribuent l'amélioration de leurs résultats à ce changement organisationnel (Rousseau, Savoie et Battistelli 2007). Eaton et Voos (1989) confirment que l'équipe de travail est une forme organisationnelle permettant de générer des gains de productivité : « *The latter (the union companies had significantly more teams) is particularly important insofar as teams are a very extensive innovation with high productivity-incrementing potential.* » (Eaton et Voos, 1989 : 16). Rousseau,

Savoie et Battistelli (2007) dressent une liste exhaustive d'avantages liés à ce mode d'organisation du travail : augmentation de la productivité, de l'innovation et de la qualité des produits et services, réduction des coûts de production, diminution du taux de roulement, augmentation de la satisfaction au travail, diminution des accidents du travail et augmentation de l'engagement des travailleurs.

En premier lieu, nous définirons la notion d'« équipe de travail ». De même, nous résumerons l'histoire de l'avènement du modèle socio-technique. Dans le même ordre d'idées, nous présenterons les différentes caractéristiques de ce modèle et nous parlerons brièvement du modèle japonais. Nous comparerons ces deux modèles d'organisation du travail sous divers aspects, afin de bien comprendre les différences qui les séparent. Un employeur ne pourrait décider instantanément d'implanter des équipes semi-autonomes, car il existe un processus évolutif par lequel celles-ci doivent cheminer. Nous expliquerons et illustrerons en détails chaque étape de l'évolution d'une équipe semi-autonome. Enfin, nous examinerons les avantages et les limites du modèle socio-technique soulignées par différents auteurs.

### **1.2.1 Concepts clés : équipe de travail et autonomie**

Nous définissons une équipe de travail comme une unité fonctionnelle regroupant habituellement une dizaine de salariés qui ont bénéficié d'une formation leur permettant d'avoir une certaine polyvalence et de réaliser une rotation des tâches, qui se réunissent régulièrement pour planifier leurs activités et qui gèrent collectivement l'organisation de la production, l'affectation et les horaires de travail des membres de l'équipe (Eaton et Voos, 1992; Cohen-Rosenthal et Burton, 1993). Roy (1999) propose cette définition d'une équipe semi-autonome de travail :

*« Un mode d'organisation du travail où des groupes d'employés sont en permanence responsables collectivement d'une séquence complète de travail dans un processus de production d'un bien ou d'un service destiné à des clients internes ou externes. Les équipes sont imputables de leurs résultats et les membres de l'équipe assument, à l'intérieur de certaines limites, des fonctions de gestion en plus d'accomplir leurs tâches de production (Roy, 1999, 1). »*

Applebaum et Batt (1994) présentent aussi une définition semblable d'une équipe de travail autonome :

*« The work group is responsible for a whole product or service and makes decisions about task assignments and work methods. The team may be responsible for its own support services, such as maintenance, purchasing, and quality control and may perform certain personnel functions, such as hiring and firing team members and determining pay increases. (Applebaum et Batt, 1994 : 259). »*

L'implantation du travail en équipes nécessite un changement stratégique dans la gestion des milieux de travail. En effet, le groupe remplace l'individu comme unité de référence pour l'organisation des tâches. Plusieurs nouvelles responsabilités sont confiées à ces groupes de travail tels que les équipes de direction, les équipes de gestion, les groupes d'amélioration continue et les équipes de services à la clientèle. L'équipe autonome de travail représente la forme la plus flexible et elle sous-tend plusieurs changements organisationnels : la réduction des classes d'emplois, la formation et le perfectionnement de tous les travailleurs de l'équipe de travail ainsi qu'une augmentation des responsabilités individuelles dans les domaines de l'entretien, des équipements et du contrôle de la qualité (Lévesque et Murray, 1998). Les buts spécifiques pour instaurer les équipes de travail dans l'entreprise peuvent varier d'une entreprise à l'autre, mais le but primordial demeure l'augmentation de la marge de profit et la productivité. Malgré les vœux pieux des promoteurs des équipes semi-autonomes de travail, les équipes de travail ne constituent plus une tentative d'humaniser le travail, mais plutôt une réponse d'adaptation des organisations au contexte économique ambiant (Roy, 1999).

### **1.2.2 Le modèle socio-technique**

Les équipes autonomes et semi-autonomes de travail sont inspirées du modèle socio-technique d'organisation du travail proposé par Éric Trist, la différence essentielle entre ces deux formes organisationnelles étant leur degré d'autonomie collective. Ce modèle tire sa source de l'étude pionnière de Trist et Bamforth (1951), qui a démontré qu'un groupe de mineurs disposant d'une certaine autonomie dans l'organisation de leur travail était capable de prendre les décisions et de régler la plupart des problèmes liés

à l'organisation des horaires et à la répartition des tâches au sein d'une équipe autonome qui désignait son représentant pour assurer la liaison avec la direction. Cette recherche, dirigée par Éric Trist, psychologue de l'armée et membre fondateur de la Tavistock Clinic, formée pendant la Deuxième Guerre mondiale par un groupe de médecins et de psychologues qui s'occupaient des victimes de la guerre, a ouvert la voie à une série de recherches sur l'interaction entre les systèmes de gestion et le travail humain. Trist a créé, en 1963, le terme système socio-technique pour exprimer l'idée que l'interaction des hommes (système social) avec les instruments et les techniques de gestion (système technique) était un choix basé sur des valeurs et non une structure organisationnelle universelle et rationnelle. Les chercheurs du Tavistock Institute of Human Relations qui ont publicisé ces systèmes reconnaissaient l'importance des sciences sociales pour configurer une organisation du travail et ils rejetaient le courant de pensée voulant que l'être humain s'adapte à la technologie (Savoie et Beaudin, 1995). C'est en 1972 qu'on a vu émerger, à Kalmar, en Suède, le modèle le plus abouti des équipes autonomes de travail : la compagnie Volvo a réussi à diminuer ses problèmes de rétention de personnel au moyen d'un modèle qui allait devenir un modèle managérial pour les spécialistes en ressources humaines de tous les pays (Savoie et Beaudin, 1995).

Le modèle socio-technique soutient la recherche de solutions permettant d'améliorer les performances de l'organisation et l'autonomie des travailleurs. L'approche socio-technique peut être définie comme la détermination du contenu des opérations, des méthodes et des relations de travail, afin de satisfaire les exigences technologiques et organisationnelles aussi bien que les exigences personnelles et sociales des titulaires de postes de travail (CSN, 1992). Ce modèle socio-technique est un système ouvert, car le rôle principal du manager consiste à s'ajuster aux contraintes de l'environnement externe, comme la demande des consommateurs, et de l'environnement interne, tel la disponibilité des ressources (Cohen-Rosental et Burton, 1993). En effet, le système socio-technique favorise l'adaptation de l'entreprise à son environnement par une intégration stratégique de ses capacités techniques et de son système social. L'être humain constitue la clé fondamentale du succès de ce système. Les équipes autonomes et semi-autonomes de travail ont comme objectif de démocratiser et d'humaniser les

lieux de travail (Bourque, 1999 : 162). Leur implantation doit s'accompagner d'un changement de la philosophie de la gestion. Les analyses de Roy (1999) sur les équipes autonomes de travail illustrent cette évolution :

*« D'une culture de travail fondée sur l'autorité et le contrôle, on doit passer à une culture d'habilitation et de responsabilisation des individus, une culture fondée sur la confiance qui reconnaît l'interdépendance des personnes et des groupes d'intérêts qui évoluent dans les organisations (Roy, 1999 : 9). »*

L'équipe autonome ou semi-autonome de travail découle du modèle socio-technique, mais l'étude de ce phénomène crée beaucoup de confusion et peut s'avérer fort complexe. Dans le souci de démystifier ces notions, nous présenterons sommairement les différentes caractéristiques des équipes autonomes et semi-autonomes : un certain degré d'autonomie dans l'organisation du travail, un réseau de communication particulier, décentralisé et plus informel, un recrutement sélectif, l'accès à la formation continue pour tous les membres de l'équipe, la réduction du nombre de classes d'emplois et une rémunération comportant plusieurs caractéristiques liées au modèle socio-technique.

La différence entre une équipe autonome et une équipe semi-autonome renvoie au degré d'autonomie dont dispose l'équipe sur ces différentes dimensions (Roy, 1999). Rousseau, Savoie et Battistelli (2007) distinguent trois formes d'équipes de travail. Premièrement, **l'équipe traditionnelle** comporte un niveau d'autonomie quasi nul, car les décisions sont prises par le supérieur immédiat auquel chaque membre de l'équipe doit se rapporter individuellement. Les employés de cette équipe assument un rôle d'exécutant. Les membres d'une **équipe semi-autonome** assurent davantage de fonctions de gestion et sont généralement imputables de leurs résultats. Enfin, les membres d'une **équipe autonome** de travail partagent un niveau ultime d'autonomie collective, choisissent leur responsable et assument toutes les responsabilités concernant l'organisation du travail. Ils définissent leur relation avec l'environnement, établissent les tâches qu'ils doivent réaliser et planifient comment les réaliser.

La prémisse principale du système socio-technique consiste à traiter le travail comme un système plutôt qu'une série d'emplois individualisés (Applebaum et Batt, 1994). Le travailleur est la personne la mieux placée pour déterminer la meilleure façon d'organiser son travail. « *The key is that frontline employees participate fully in shaping their areas of responsibility based on the type of product technology and preferences of those involved* (Applebaum et Batt, 1994 : 139). » Selon Applebaum et Batt (1994), les employés sont plus efficaces et innovateurs s'ils ont une vue d'ensemble du processus. Ce système rejette la pensée taylorienne voulant que l'homme soit l'extension de la technologie, car l'être humain est plutôt complémentaire à cette technologie.

Quelles caractéristiques organisationnelles permettent aux équipes autonomes de travail d'être efficaces? Champion, Popper et Medsker (1996) ont tenté de répondre à cette question à l'aide d'une étude réalisée dans le secteur financier auprès de 357 employés, dont 93 superviseurs répartis dans une soixantaine d'équipes de travail composées principalement de professionnels. La complexité des emplois professionnels dans le secteur financier confère aux membres des équipes de travail un degré élevé d'autonomie, de participation et de formation continue. Champion *et al.* (1996) concluent leur étude par plusieurs recommandations sur les pratiques à adopter pour créer des équipes efficaces. L'efficacité, d'après ces auteurs, se situe dans la productivité, la satisfaction des employés et l'approbation des superviseurs. Afin de créer des équipes autonomes, la direction doit instaurer un profil d'emploi motivant pour les employés et leur faire confiance. En effet, une personne motivée travaille plus efficacement et elle améliore le rendement de son équipe de travail : « *Enhancing motivation is expected to increase effectiveness in teams jobs just like it does in individual job* (Champion *et al.*, 1996 : 430). » Les salariés motivés s'approprient leur travail si on leur confie des tâches exigeant un grand sens des responsabilités.

L'importance du « job design » est mentionnée à plusieurs reprises dans la documentation sur les équipes autonomes de travail (Champion *et al.* 1996). Paquet et Lapointe (1994) décrivent ce « job redesign » comme un élargissement des tâches, un enrichissement des tâches, la rotation des postes ou la flexibilité dans les métiers, qui est

l'assouplissement de certaines frontières entre ceux-ci. Ces quatre pratiques recherchent une plus grande polyvalence, afin d'éliminer la parcellisation du travail. Accorder de l'autonomie à une équipe de travail peut constituer la méthode la plus efficace de créer un profil d'emploi motivant. Ainsi, les tâches accomplies par l'employé doivent être significatives, pour que ce dernier saisisse concrètement l'apport qu'il fournit à l'entreprise (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993).

Dans le travail en équipe, la réduction du nombre de classes d'emplois permet une flexibilité accrue. Nous assistons alors à une redéfinition des tâches et de leur répartition au sein des équipes de travail. La fréquente rotation des tâches permet au travailleur de voir tout le processus de fabrication d'un produit ou de fourniture d'un service. Ainsi, les travailleurs peuvent occuper les fonctions des autres membres de l'équipe, puisque le travail d'équipe implique l'interchangeabilité des fonctions et des tâches (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993). Le nombre et la diversité des opérations que les employés sont appelés à exécuter réduisent la monotonie et la possibilité d'aliénation dans le travail (Eaton et Voos, 1992). Lorsque les tâches ne sont plus répétitives, le travailleur a l'impression de travailler sur le produit entier, et le salarié saisit l'importance de son travail par rapport au bon fonctionnement de l'ensemble du processus. La rotation des postes favorise l'engagement des travailleurs, puisque les membres de l'équipe possèdent une meilleure connaissance du milieu de travail. La rotation des tâches crée un sentiment de solidarité et d'égalité, et elle permet d'atteindre une flexibilité essentielle au processus, notamment en rendant possible le remplacement temporaire des employés absents. Le syndicat et l'employeur doivent procéder à une refonte des descriptions d'emplois, afin que chaque travailleur soit capable d'exécuter les tâches de ses coéquipiers. Les tâches d'entretien sont souvent comprises dans les descriptions d'emplois des membres de l'équipe, ce qui entraîne un certain décloisonnement des descriptions d'emplois. De plus, l'expérience acquise par les plus anciens de l'équipe de travail permet un meilleur transfert des connaissances. De même, l'ajout d'experts dans une équipe de travail permet de relever la courbe d'apprentissage (Bacon et Blyton, 2000).



Les équipes autonomes et semi-autonomes de travail doivent acquérir une certaine stabilité, car les travailleurs investissent beaucoup de temps à partager des objectifs communs et des connaissances et ils développent une fierté d'équipe. Un taux de roulement élevé pourrait anéantir tous les effets positifs de ces équipes de travail. De même, il doit y avoir une décentralisation de la gestion et de la prise de décision à l'intérieur des équipes de travail. Le niveau d'autonomie et le style de supervision sont deux caractéristiques essentielles pour distinguer les différents types d'équipes de travail. En fait, les membres d'une équipe autonome font partie de la définition et de l'aménagement des différentes tâches en vue d'établir collectivement la meilleure organisation du travail. Niepce et Molleman (1998) illustrent cette décentralisation du pouvoir : « *In Volvo's Kalmar Plant, for example, personnel selection, scheduling, quality control, and even weekly production goals were all managed by the work teams* » (p. 262). L'encadrement hiérarchique des équipes de travail constitue donc un indicateur important de l'autonomie dont elles disposent.

Dans les équipes de travail semi-autonomes (ESA), les superviseurs exercent un certain contrôle à travers le choix du chef d'équipe, alors qu'une équipe de travail autonome choisit son chef d'équipe. Lorsque le choix du chef d'équipe est imposé par la direction, plusieurs difficultés d'adaptation peuvent survenir. Par exemple, le superviseur jadis policier devient maintenant le capitaine de l'équipe. La transition d'un rôle de contrôle à celui d'une personne susceptible de favoriser le travail en équipe est souvent défailante. Un ancien superviseur peut difficilement céder l'autonomie et les responsabilités nécessaires à une équipe semi-autonome. De plus, la direction éprouve fréquemment des difficultés à dénicher un bon chef d'équipe. Le recrutement interne ou externe du chef d'équipe crée du ressentiment. L'employeur peut désigner un membre à l'intérieur de l'équipe de travail, mais celui-ci peut avoir de la difficulté à faire accepter ses décisions et ses recommandations par les membres de l'équipe. En somme, les coéquipiers dans les ESA ont un pouvoir décisionnel limité, car le chef d'équipe valide, contrôle et surveille l'équipe. Par contre, l'autonomie de l'équipe de travail peut être évolutive. En effet, le contrôle effectué par le superviseur est inversement proportionnel à l'autonomie

de l'équipe de travail. Plus il y a un contrôle par les résultats, moins le superviseur de première ligne se préoccupe de la dynamique interne de l'équipe de travail.

Le chef d'équipe doit s'assurer de la bonne entente à l'intérieur de son équipe. Il est imputable des résultats et du climat de travail de son équipe. Le chef d'équipe se voit attribuer plusieurs responsabilités : il doit discuter des objectifs à atteindre avec ses coéquipiers, trouver les moyens pour parvenir aux buts escomptés et trouver les solutions aux divers problèmes. Roy (1999) décrit ainsi les principales fonctions du chef d'équipe :

*« Lorsqu'on choisit de concentrer les activités de gestion entre les mains d'un leader, celui-ci doit être en mesure de remplir quatre fonctions : créer une mesure commune pour amener les participants à bien saisir ce qu'il y a à faire ; organiser le groupe ; agir à l'interface pour que le groupe soit bien relié au reste de l'organisation ; agir en tant que meneur sur le plan social (Roy, 1999 : 4). »*

Roy (1999) illustre le rôle clé du *superviseur-coach* dans l'évolution d'une équipe autonome de travail. Il forme les membres de l'équipe et il gère le fonctionnement interne de l'équipe de travail. Il s'intéresse à la formation sur le tas de ses membres, mais encore plus au développement de leurs compétences. Il veille à la santé et à la sécurité des travailleurs, à la qualité du travail et à l'amélioration du savoir-être des membres de l'équipe. Il coordonne l'entretien général des équipements et le calendrier de production. Lorsque les membres de l'équipe prennent plus de responsabilités comme le contact avec les clients externes et les fournisseurs, le recrutement des membres de l'équipe, l'établissement du calendrier des congés annuels et le choix du chef d'équipe, il gère le rendement de l'équipe de travail, mais il ne s'immisce pas dans sa dynamique interne. Lorsque les nouvelles responsabilités de l'équipe s'étendent à l'achat du matériel, à la budgétisation annuelle, à la création et à l'amélioration des produits, il devient un consultant interne pour l'équipe de travail. Ultiment, l'équipe de travail peut être appelée à prendre des décisions sur les salaires, sur les mesures disciplinaires et sur l'évaluation des membres de l'équipe. Le *superviseur-coach* est à l'affût des obstacles que l'équipe peut avoir à affronter et il la protège des agressions extérieures, tout en assurant le lien avec les autres équipes de travail.

Les membres d'une équipe autonome de travail devraient arriver à prendre toutes les décisions relatives à l'organisation de leur travail, sans encadrement hiérarchique (Applebaum et Batt, 1994). Pour les syndicats, l'autonomie d'une équipe de travail implique que ses membres contrôlent le rythme et les méthodes de travail (Roy, 1999). Le système socio-technique est très efficace dans un environnement non routinier où la créativité constitue une habileté essentielle des travailleurs d'une équipe autonome de travail. Ce système s'instaure beaucoup plus facilement dans les entreprises où les interactions entre les différentes équipes sont faibles. Une équipe de travail qui parvient à gérer plusieurs incertitudes, tout en ayant peu de contacts avec les autres équipes de travail, se retrouve généralement dans une entreprise dite de « process ». Bref, les employeurs doivent s'en remettre à l'innovation et à l'autonomie de leurs équipes, car ils ne peuvent contrôler l'ensemble des événements incontrôlables.

L'autonomie des équipes de travail vient de l'accent mis sur les résultats. Une équipe devient autonome lorsqu'elle coordonne ses activités, contrôle le travail des membres de l'équipe et responsabilise chaque équipier. L'équipe autonome de travail doit avoir l'autorité nécessaire pour prendre certaines décisions stratégiques en matière d'organisation du travail. Les membres de l'équipe diagnostiquent et règlent les problèmes. L'équipe de travail est appelée à fixer ses propres objectifs et à utiliser les moyens qu'elle veut pour atteindre ses buts. Les travailleurs dirigent le rythme et les méthodes de travail (Applebaum et Batt, 1994). L'autonomie des équipes de travail permet un ajustement continu entre les membres de l'équipe. Bref, l'employeur se soucie des résultats, mais peu des moyens pour y parvenir.

Le réseau de communication et le niveau de prise de décision doivent évoluer avec l'implantation d'une équipe autonome de travail. Les employés peuvent communiquer directement, sans passer par les canaux internes de communication, qui étaient, par le passé, très hiérarchisés. La prise de décision est ramenée au niveau des travailleurs, donc très près de l'action (Roy, 1999). Les fonctions de gestion sont dorénavant réparties entre les membres de l'équipe ou concentrées entre les mains du chef d'équipe. Répartir

les fonctions de gestion exige un investissement supérieur, mais cela responsabilise davantage les membres de l'équipe, alors que la concentration du pouvoir peut provoquer un retour à la gestion traditionnelle. Par ailleurs, cet aplanissement de la pyramide hiérarchique doit pousser les directions des ressources humaines de chaque entreprise à reconfigurer la gestion de carrière de tous les travailleurs. La gestion de carrière a toujours été orientée et appliquée à un individu. Les promotions étaient courantes chez un travailleur ayant un bon rendement. La première promotion qu'un travailleur pouvait s'attendre à obtenir était sa nomination comme chef d'équipe. Puis, il aspirait à devenir le contremaître de première ligne. Enfin, plusieurs travailleurs désiraient un poste de gestion au niveau stratégique de l'entreprise. Or, l'aplanissement de la pyramide hiérarchique amenuise ses chances de promotion.

Par ailleurs, l'employeur doit fournir de la *formation continue* à tous les membres d'une équipe autonome ou semi-autonome de travail. La formation est souvent le coût majeur de cette réorganisation du travail. L'employeur doit investir massivement en formation pendant les cinq premières années. Cette formation agit à trois niveaux. Il y a d'abord une formation qui consiste à maîtriser le travail de ses coéquipiers. Cette formation en étendue (*job enlargement*) donne à l'entreprise une certaine flexibilité. La formation en profondeur (*job enrichment*) constitue un type de développement des compétences. L'amélioration des compétences est l'acquisition des connaissances et d'attitudes qui sont nécessaires dans un processus de développement de carrière à long terme et d'objectifs organisationnels (Dolan *et al.*, 1995). Le perfectionnement des compétences a comme objectif d'augmenter le savoir-faire et le savoir-être. Le savoir-être est indispensable au bon fonctionnement d'une équipe de travail. Bernier (1999) définit le savoir-être comme un apprentissage ciblant les comportements, les habiletés et les attitudes nécessaires au travail d'équipe, à la communication et à la responsabilisation des salariés. Ce deuxième volet de cette formation continue consiste en un enrichissement des tâches comprenant l'augmentation de l'autorité de l'employé sur son travail et de la responsabilité totale de son unité de travail (Dolan *et al.*, 1995). Enfin, la dernière formation consiste en un apprentissage des tâches de son superviseur et de ses subordonnés. Cette formation verticale permet une plus grande mobilité et une meilleure

planification des carrières. En somme, les plus grands bénéficiaires des équipes autonomes de travail ont été d'augmenter la flexibilité et les connaissances des employés (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993 : 119).

Les travailleurs formant une équipe de travail autonome ou semi-autonome peuvent aussi bénéficier d'une flexibilité salariale. Cette flexibilité salariale prend souvent la forme d'un salaire basé sur les compétences (*pay for knowledge*). Cette forme de rémunération est un système dans lequel l'individu reçoit sa rémunération par rapport aux emplois qu'il maîtrise : « *The basis of compensation may also be changed from wage rates, tied to a particular job classification to a pay for knowledge system in which wages progress with each job mastered, by an individual* (Eaton et Voos, 1992 : 4). » Les auteurs Cohen-Rosenthal et Burton (1993) définissent ainsi la rémunération incitative associée à la polyvalence des membres des équipes autonomes de travail : « *Pay for knowledge is a wage incentive system in which employees are paid for the range of jobs that they can perform.* (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993 : 228).

Rankin (1990) fournit, avec le célèbre cas de « Shell », à Sarnia, un exemple de rémunération basée sur les connaissances dans le cadre d'équipes de travail semi-autonomes. Dans cette usine de pétrochimie, le lien entre l'apprentissage et la rémunération est bien démontré : « *The more operators learn, the more they get paid. Team members play a central role in assessing peer competence. There is no limit on the number who can reach the top pay rate.* (Rankin, 1990 : 71). » Les principes qui doivent guider les concepteurs du régime de rémunération dans un système socio-technique sont l'équité et la transparence.

En conclusion, la mise en place d'une équipe autonome ou semi-autonome de travail nécessite plusieurs changements organisationnels : une réduction des classes d'emplois, de la formation et du perfectionnement pour tous les travailleurs de l'équipe de travail ainsi qu'une augmentation des responsabilités de chaque travailleur (la réparation du matériel, l'entretien et le contrôle de la qualité) (Lévesque et Murray, 1998). L'autonomie des équipes de travail est un facteur clé du modèle socio-technique. De

plus, le réseau de communication est dynamisé et informel. La structure salariale offre plusieurs possibilités aux travailleurs. Afin de cerner et de bien comprendre le modèle socio-technique, nous le comparerons, dans la prochaine section, avec celui de la production allégée. Applebaum et Batt (1994) mettent cependant en garde les employeurs qui entreprennent ces grandes réorganisations du travail. Ils doivent envisager une diminution des profits à court terme. L'investissement massif en formation et le réalignement stratégique nécessitent plusieurs investissements. Par contre, les employeurs profiteront d'une meilleure croissance à long terme. Notons cependant que la complète autonomie des équipes de travail demeure un phénomène rare puisque Bacon et Blyton (2000) évaluent à environ 5 % les équipes de travail qui sont pleinement autonomes.

### **1.2.3 Le modèle japonais de travail en équipe :**

Le modèle japonais de travail en équipe se présente sous différentes appellations : une « équipe de travail supervisée » ou un « groupe de résolution de problèmes ». Les équipes supervisées japonaises ont vu le jour afin de réduire les pertes de temps, d'éliminer les engorgements dans la chaîne de production, d'amenuiser les inventaires et d'augmenter la qualité des produits. Par ailleurs, le système d'organisation de la production proposé par la production allégée n'est pas seulement consacré à la production, car il encadre les relations avec les fournisseurs ainsi que les représentants des ventes et fournit des paramètres aux employés sur la conception du produit. Applebaum et Batt (1994) expliquent les détails de ce modèle. Ce modèle d'organisation du travail est un dérivé du modèle taylorien : « *They are parallel structures that co-exist with the normal bureaucratic organization and hierarchical authority ; but leave these arrangement untouched.* (Applebaum et Batt, 1994 : 34). » En effet, Applebaum et Batt (1994) expliquent qu'une structure parallèle coexiste à la structure organisationnelle formelle. Malgré les équipes de travail qui recommandent des solutions pour améliorer la qualité, la hiérarchie et l'organisation bureaucratique conservent leur rôle prédominant dans ce système où l'être humain est toujours le prolongement de la technologie. Les économies d'échelle restent cependant importantes dans le modèle japonais de production allégée (Applebaum et Batt, 1994).

Le contrôle demeure centralisé dans ce modèle d'organisation du travail, et il est assuré par la standardisation des procédures et par la supervision directe des équipes de travail. Nous avons souligné plus tôt que les incertitudes des systèmes productifs caractérisant les industries dites de « process » favorisent l'implantation d'un système socio-technique. Or, le système japonais est plus efficace dans un environnement routinier et formalisé. Le contremaître et l'ingénieur industriel demeurent les acteurs principaux dans un système de production allégée. Le superviseur effectue l'ensemble des tâches administratives et contrôle le travail des équipiers. L'ancien superviseur se voit généralement attribuer des fonctions de chef d'équipe. Dans les faits, il existe une certaine continuité entre les fonctions du superviseur et celles de chef d'équipe. Delbridge *et al.* (2000) illustrent, à partir d'une étude effectuée dans le secteur de l'automobile, l'étendue des attributions de chef d'équipe :

*« In the sense that their team leaders were part of the team, these teams may qualify as «self managed» but responsibility is centralized and hierarchical. Team leaders hold primary responsibility for the allocation and pace of work, and for the settling of grievances, implying that the team leader is the front-line of management (Delbridge et al., 2000 : 1474). »*

Dans l'industrie automobile, le travail s'effectue parfois sur une chaîne de montage. La technologie impose la cadence et le rythme de travail. Cette utilisation de la technologie ne favorise pas la flexibilité et le contrôle du travail par les membres de l'équipe de travail. Le pouvoir et le contrôle demeurent centralisés entre les mains dirigeantes. Le contremaître choisit les chefs d'équipes, assigne les tâches aux équipiers et veille à l'application des procédures. Les superviseurs conservent une autorité importante sur les travailleurs, et les équipes de travail n'ont pas de pouvoir décisionnel. Appelbaum et Batt (1994) expliquent ce phénomène :

*« Japanese teams are not autonomous, however. Foreman still play an important role in performing administrative tasks, supervising workers, and applying standardized work procedures, although these procedures are usually developed by the workers themselves in conjunction with engineers and are subject to subsequent improvements by quality circles (Appelbaum et Batt, 1994 : 35). »*

De même, les ingénieurs ont pu conserver leur place privilégiée dans ce nouveau système de production allégée, car ils ont la responsabilité d'orchestrer ces améliorations organisationnelles. Sous le régime taylorien, les ingénieurs du travail ont la tâche de segmenter le travail afin d'accélérer au maximum la cadence. Ils parcellisent encore le travail selon des études de temps et de mouvements. Les ingénieurs du travail sous le régime d'une production allégée s'appuient sur les concepts créés par Deming pour accélérer la cadence. Selon Deming (1988), il est nécessaire de responsabiliser le travailleur (empowerment) et de lui fournir les moyens de s'engager envers son travail. Les méthodes de contrôle de l'organisation du travail sont subtiles. On ne voit aucun système de surveillance, mais les méthodes de contrôle de la production sont standardisées. Ainsi, les employés qui ne suivent pas le rythme de travail imposé subissent les réprimandes de l'employeur et parfois de leurs collègues. Plusieurs techniques sont utilisées pour amener les salariés à s'adapter aux cadences de la production.

La participation directe des salariés joue un rôle prédominant dans ce système (Applebaum et Batt, 1994). Tout d'abord, la rotation des postes favorise l'apprentissage de différentes tâches. Par exemple, Der Stepanian (1999) illustre bien, dans une étude empirique dans l'industrie du vêtement, cette rotation des tâches qui fait suite à une réorganisation selon le modèle de production modulaire. Une opératrice sur une ligne d'assemblage doit connaître les tâches de ses deux voisines, car si sa collègue de gauche est trop occupée, elle devra l'aider à pallier à ce surplus, afin de conserver le flux continu de la production. Le but de cette pratique est de réduire les temps morts. Les opératrices doivent également assumer des tâches auparavant réservées aux inspecteurs de la qualité ou aux techniciens en mécanique. Les membres des équipes de travail peuvent participer à l'élaboration des procédures de travail, mais leur champ d'influence est limité à certains domaines. En fait, la collaboration est restreinte à des suggestions pour éliminer les rejets et améliorer la qualité du produit (Der Stepanian, 1999). Delbridge *et al.* (2000) soulignent que les membres des équipes de travail ont souvent plus de responsabilités, sans être plus autonomes, car ils se voient imposer un rythme par la technologie pour réduire les inventaires et améliorer la qualité des produits. En



somme, l'équipe de travail n'est pas autonome lorsqu'elle dépend du superviseur de première ligne (Niepce et Molleman, 1998).

Les cercles de qualité font partie intégrante du modèle japonais de travail en équipe. Applebaum et Batt (1994) définissent le cercle de qualité comme un petit groupe de travailleurs permanents dirigé par un superviseur qui se rencontrent volontairement pour résoudre des problèmes de qualité tels que les défauts, les rejets, le travail inutile et la perte de temps. Ce groupe est composé de 10 à 15 personnes qui ont la responsabilité d'analyser les problèmes de leur environnement de travail et de proposer des solutions innovatrices. Les cercles de qualité permettent l'amélioration des relations humaines, une meilleure circulation de l'information, une plus grande satisfaction au travail et l'élargissement des compétences des travailleurs (Dolan et Schuler, 1995). Cependant, les cercles de qualité se sont souvent soldés par des échecs (Kochan et Osterman, 1994 ; Brossard et Simard, 1990). Ils ont perdu de leur lustre et sont dorénavant remplacés par des groupes d'amélioration de la qualité. Selon Lapointe (1995), l'évolution d'un cercle de qualité à un groupe d'amélioration de la qualité nécessite deux changements majeurs : la disparition du volontariat et une intégration de ce groupe à la structure de l'organisation.

#### **1.2.4 Le modèle socio-technique et le modèle japonais de travail en équipe**

Selon la documentation consultée, les équipes semi-autonomes et les équipes autonomes de travail inspirées du modèle socio-technique se distinguent par plusieurs aspects du modèle japonais de production allégée. Nous exposerons les principales différences entre ces deux modèles d'organisation du travail. Tout d'abord, ces deux modèles proviennent de deux conceptions bien différentes de la relation d'emploi. Les chercheurs et les praticiens en relations industrielles qui favorisent le modèle socio-technique se situent dans un courant de pensée pluraliste. Les pluralistes croient qu'un conflit d'intérêt entre l'employeur et le salarié est inhérent à la relation d'emploi, mais que ce conflit est institutionnalisé et qu'il peut être régulé (Cutcher et Gershenfeld, 1991). Certaines institutions comme le syndicat et la négociation collective permettent de canaliser et de réguler le conflit. Deux postulats sont essentiels à l'approche pluraliste en relations industrielles : le droit des salariés de s'organiser et le droit de négocier

collectivement. À l'opposé, les chercheurs et les praticiens mettent de l'avant l'efficacité du modèle japonais sont pour la plupart issus du courant unitariste. Selon les tenants de la philosophie unitariste, la relation d'emploi est harmonieuse, car il existe une convergence des valeurs et des intérêts des deux parties à la relation. Ces théoriciens associent souvent l'entreprise à une famille et l'employeur au père protecteur des intérêts familiaux. Les travailleurs seraient malvenus de se placer ouvertement en conflit avec l'employeur, car ils pourraient provoquer la rupture de cette relation filiale.

Pourquoi les équipes de travail inspirées du modèle japonais de production allégée ne peuvent-elles être considérées comme des équipes autonomes ou semi-autonomes de travail ? « *Because it does not give workers autonomy and does not integrate group activity into the production process itself.* (Applebaum et Batt, 1994 : 86). » Les équipes semi-autonomes et les équipes autonomes de travail participent d'une philosophie sociale qui vise à humaniser le travail. Le système socio-technique vise à concilier les exigences techniques du travail avec les aspirations sociales des travailleurs. Or, le modèle japonais est adopté essentiellement pour des raisons économiques et il a été mis en place pour contrer la concurrence internationale dans l'industrie automobile et l'inflation du yen. La culture organisationnelle du modèle socio-technique est beaucoup moins hiérarchique et plus démocratique que son vis-à-vis asiatique. Les participants du modèle socio-technique jouissent d'une plus grande autonomie que ceux du modèle de la production allégée. Alors que les membres des équipes autonomes de travail possèdent un pouvoir décisionnel en matière d'organisation de leur travail, les équipiers japonais ont un pouvoir de consultation : « *Japanese workers have significant involvement in decision making, but upper-level make the decisions* (Applebaum et Batt, 1994 : 35). »

En raison de la grande autonomie et de la flexibilité organisationnelle qu'il implique de la part des équipes de travail, le modèle socio-technique se concentre sur le créneau du marché du travail où se trouvent les industries de haute technologie à forte valeur ajoutée. Ainsi, les consommateurs paient plus cher pour un produit de plus grande qualité qui est réalisé par des équipes autonomes ou par des équipes semi-autonomes de

travail. La qualité du design et la personnalisation du produit sont les deux principaux avantages de ce système dans les produits de consommation. À l'opposé, les équipes supervisées peuvent offrir des produits plus diversifiés et à plus grand volume, et elles accordent une grande importance aux prix et au respect des normes sur la qualité. De plus, les équipes de travail supervisées selon le modèle japonais de production allégée peuvent réaliser un plus grand éventail de produits que les équipes de travail de type socio-technique, car elles n'entreposent pas et ne gèrent pas d'inventaire.

Une autre différence majeure entre les deux modèles concerne les chefs d'équipe. Les équipes autonomes de travail élisent un chef d'équipe, alors que la direction impose son superviseur aux membres des équipes et des cercles de qualité dans le modèle de production allégée. Le superviseur a conservé l'ensemble des tâches qui existaient dans l'ancien modèle taylorien. Le chef d'équipe du modèle socio-technique oriente ses collègues, tandis que le superviseur contrôle, surveille et veille à l'application des procédures de travail. Dans le régime de production allégée, le service des ressources humaines consacrera tous ses efforts à recruter un superviseur ou un ingénieur du travail, alors que dans un modèle socio-technique, la direction des ressources humaines porte autant attention au recrutement d'un contremaître qu'au membre de l'équipe de travail qui est investi de nombreuses responsabilités.

Niepce et Molleman (1998) expliquent les différences fondamentales entre le système socio-technique et le modèle de production allégée en faisant référence à la formation. Les deux systèmes limitent trop souvent la formation aux cours traditionnels, négligeant les autres méthodes et techniques de formation disponibles (Dolan et Schuler, 1994). Les deux systèmes organisationnels se distinguent cependant en ce qui concerne l'étendue de la formation. Niepce et Molleman (1998) soulignent que les travailleurs du modèle japonais sont souvent formés en dehors des heures de travail et qu'ils ne sont pas rémunérés pour ces activités (*off line*), tandis que la formation dans le système socio-technique se fait habituellement durant les heures normales de travail (*on line*). Sous le régime de production allégée, la formation est surtout orientée vers les techniques de résolution de problèmes. Contrairement à ces efforts consacrés à la

formation sur le tas, les protagonistes du système socio-technique militent pour la création de programmes de formation axés sur le développement des compétences. Les équipiers apprennent à communiquer, à analyser, à superviser, à gérer les conflits, à comprendre les demandes des fournisseurs et des clients ainsi qu'à fournir une rétroaction au bon moment à leurs coéquipiers (Niepce et Molleman, 1998).

Niepce et Molleman (1998) soulignent également que dans un système dit de « production allégée », le « feedback » est souvent utilisé pour faire augmenter la pression par les pairs. Par exemple, chez Nissan, l'employeur publie les statistiques d'absence, afin de récompenser les employés les plus assidus. Ces auteurs estiment par ailleurs que dans le système socio-technique, la rétroaction est essentielle au développement des équipes de travail. Les méthodes de travail des équipes autonomes et des équipes semi-autonomes sont souvent informelles, car elles sont créées et appliquées à l'interne, et le chef d'équipe doit assurer le « feedback » en cas de changement des processus de travail. Par contre, les travailleurs participant aux équipes de travail dans les systèmes de production allégée doivent respecter des méthodes et des directives formelles, et ils doivent atteindre des seuils de rendement déterminés par des analyses statistiques. Les travailleurs les plus appréciés dans le système de production allégée sont ceux qui respectent les procédures, alors que dans le modèle socio-technique, ce sont ceux qui améliorent constamment les procédures. Dans les équipes supervisées, la participation des salariés est circonscrite à des forums formels, comme des groupes de résolution de problèmes et des groupes de qualité totale, alors que les membres des équipes de travail dans le modèle socio-technique sont encouragés à participer à la définition des objectifs et au fonctionnement du travail en équipe.

Niepce et Molleman (1998) se questionnent également sur le degré d'identification des membres à l'équipe de travail dans les systèmes socio-technique et de production allégée. Les travailleurs dans le système de production allégée ne s'identifient pas à une équipe de travail, car ils se déplacent selon une rotation des postes déployée à la grandeur de l'établissement. Chaque individu connaît et exécute une multitude de tâches, et le sentiment d'appartenance à une équipe de travail est faible. À l'opposé, le système

socio-technique tente de limiter les déplacements entre les départements par un découpage systématique des activités, afin de former des îlots plus ou moins indépendants. Les membres de l'équipe deviennent responsables d'une partie de la production. Cette pratique permet aux salariés de s'appropriier le travail et de créer un sentiment d'appropriation par rapport à celui-ci ainsi que d'appartenance au groupe de travail. À outrance, ce phénomène peut cependant affaiblir la cohésion interne, car les employés peuvent se replier sur leur équipe et perdre la notion de solidarité envers l'organisation.

Bacon et Blyton (2000) dressent les différents paramètres d'un système productif « low road », comparativement à un système « high road ». Un système « high road » est un système à haute performance qui vise à améliorer constamment la compétitivité de l'entreprise, le service à la clientèle et la qualité du produit. Selon ces auteurs, les équipes de travail issues du système socio-technique sont associées au modèle « high road » : « *As we explain below, high road teams contain more of the aspects associated with sociotechnical teams and theories that stress participative management through teamworking.* (Bacon et Blyton, 2000 : 1429). » Le système prôné par Toyota est fondé sur une logique d'économie des coûts et il n'entraîne pas de planification stratégique de la main-d'œuvre. À l'opposé, nous retrouvons le modèle popularisé par Volvo, qui combine une logique économique et sociale. Les protagonistes de ce modèle comptent sur l'initiative et sur l'engagement des employés pour innover dans l'organisation du travail. Ces deux modèles parviennent à satisfaire des objectifs économiques en favorisant un aplanissement hiérarchique, une plus grande flexibilité et une meilleure utilisation de la technologie. Par contre, le système socio-technique se préoccupe davantage des objectifs sociaux et de la culture organisationnelle. L'employeur qui opte pour un modèle socio-technique privilégiera une amélioration de la qualité de vie au travail, un enrichissement des tâches et une diminution des ouvrages pénibles. En plus de s'occuper de ces objectifs « sociaux », il se soucie des impacts sur la culture organisationnelle d'une croissance de l'engagement, de la participation ainsi que de la hausse de la motivation des employés. Bref, les travailleurs engagés dans des

expériences socio-techniques seraient plus autonomes, plus qualifiés et plus polyvalents que ceux qui vivent des formes d'organisation du travail plus traditionnelles.

Dans les milieux de travail syndiqués, les représentants syndicaux sont très souvent engagés dans l'implantation des équipes de travail. Ils codéterminent avec l'employeur les règles de conduite concernant la composition et le fonctionnement des équipes de travail. Dans le modèle japonais de production allégée, les syndicats sont consultés, mais ils n'ont aucun pouvoir décisionnel en matière d'organisation du travail. Ainsi, Eaton et Voos (1992) expliquent que les syndicats n'ont aucun avantage à intervenir dans les cercles de qualité, car ceux-ci n'ont aucun pouvoir décisionnel. Le syndicat est motivé à s'engager dans l'organisation du travail lorsqu'il a l'occasion d'influencer les décisions de l'employeur. Les efforts des travailleurs qui veulent participer à des nouvelles formes d'organisation du travail ne seront pas récompensés s'ils ne disposent pas d'un pouvoir collectif face à l'employeur pour négocier le partage des gains de productivité. D'après Applebaum et Batt (1994), les cercles de qualité et les groupes de résolution de problèmes peuvent cependant servir de prémisses à l'instauration des équipes de travail.

### **1.2.5 Processus évolutif de renforcement d'une équipe de travail**

Roy (1999) affirme que l'apprentissage du processus décisionnel en équipe et le développement de la maturité du groupe sont deux processus qui peuvent prendre du temps. Une équipe expérimentée aura un plus grand impact organisationnel qu'une toute nouvelle équipe autonome ou semi-autonome. Roy (1999) décrit les cinq phases du processus évolutif d'une équipe de travail qui augmente avec le temps son degré d'autonomie. Tout d'abord, la phase de démarrage implique les réactions des travailleurs suite à l'annonce de cette nouvelle forme d'organisation du travail. Les dirigeants sensibilisent les cadres et les travailleurs aux impacts de ce changement organisationnel. Ensuite, la phase de confusion est associée à la confrontation de l'ancien modèle et du modèle lié à l'équipe semi-autonome de travail. Certains travailleurs résistent aux changements, alors que d'autres ne comprennent pas la répartition des nouveaux rôles : les employés remettent en question leur capacité à assumer ces nouvelles fonctions et ils prennent conscience que le superviseur n'est plus là pour assumer l'imputabilité des

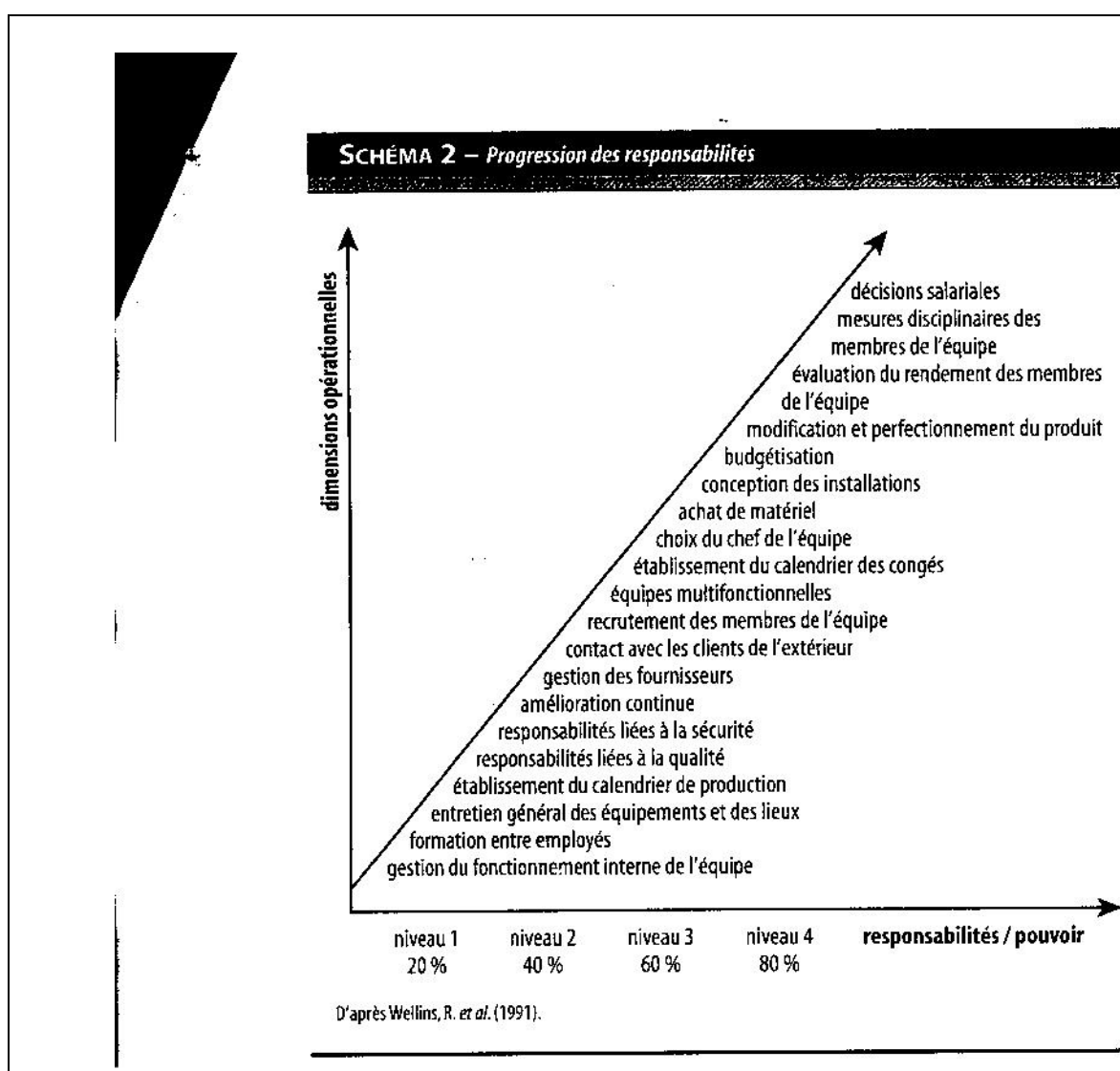
décisions. Dans ce nouveau contexte, les salariés coopèrent difficilement et ils craignent de perdre leur sécurité d'emploi. Au cours de la phase de dépendance, un leader émerge du groupe et veille à sa dynamique interne. Les membres coopèrent davantage, et un sentiment de confiance se dégage de l'équipe. Dorénavant, le superviseur formel s'occupe presque exclusivement de problèmes externes.

La phase de cohésion est associée au fait que les membres deviennent très solidaires les uns des autres. Il n'y a plus seulement une personne qui démontre du leadership, mais celui-ci se répartit entre les membres de l'équipe. Les travailleurs éprouvent de la fierté à travailler dans une équipe dont le fonctionnement interne est excellent. Au cours de cette phase, il peut y avoir un certain repli sur l'équipe, qui pourrait, par exemple, protéger un membre moins efficace. Enfin la phase « d'autogestion » est habituellement caractérisée par la polyvalence et par l'adhésion des membres à une vision plus globale de l'organisation du travail. Les équipes de travail deviennent à la fois autonomes et interdépendantes. En somme, la dernière étape de ce processus évolutif typique des équipes est l'apogée de la maturité interne du travail en équipe. En effet, c'est à l'étape de l'autogestion que l'équipe autonome de travail se voit confier d'importantes responsabilités en rapport avec la gestion de l'équipe et de l'organisation du travail. Nous représentons, à la figure 2, l'évolution d'une équipe de travail.

Le processus évolutif d'une équipe de travail s'accompagne d'une progression des responsabilités. Roy (1999) illustre (figure 2) la progression des responsabilités vers une équipe autonome de travail. Au départ, l'équipe de travail peut gérer le fonctionnement interne de l'équipe de travail. Les membres de l'équipe apprennent les tâches techniques du modèle socio-technique. Ils détiennent 20 % de l'ensemble du pouvoir et des responsabilités. La direction délègue aux membres de l'équipe des tâches qui appartenaient soit à des spécialistes ou à des superviseurs, comme l'entretien des machines, la formation des nouveaux employés, la santé et la sécurité du travail, les responsabilités liées à la qualité et à l'établissement des cibles organisationnelles de production. Puis, l'employeur responsabilise les membres de l'équipe en leur confiant des tâches nécessitant un grand sens de la communication. Le membre de l'équipe

représente l'entreprise dans ses communications avec les clients externes. Il gère les relations avec les fournisseurs et il doit prendre contact régulièrement avec les clients. Enfin, le membre de l'équipe joue son rôle social lorsque l'équipe de travail a atteint une certaine autonomie. Les membres de l'équipe de travail recrutent les candidats, établissent le calendrier des congés et choisissent leur chef d'équipe. Enfin, l'équipe de travail peut décider des questions salariales et des mesures disciplinaires à adopter.

**Figure 2 La progression des responsabilités dans l'équipe de travail**



Source : Roy (1999), page 5



### **1.2.6 Les impacts du travail en équipe sur l'organisation et les relations du travail**

Ces nouvelles formes d'organisation du travail peuvent améliorer le climat de travail et réduire le nombre de conflits à l'intérieur de l'organisation. L'objectif n'est toutefois pas d'éliminer les conflits de travail. Ainsi, Cohen-Rosenthal et Burton (1987) soulignent le rôle positif des conflits dans les relations de travail. En effet, les conflits permettent l'explosion d'idées divergentes et constructives dont l'employeur doit profiter à bon escient. Les équipes de travail peuvent permettre de revaloriser les objectifs de la qualité, augmenter la motivation et le moral des employés, accélérer le processus d'identification à l'entreprise ou bien aider à hausser la satisfaction au travail (Cohen-Rosenthal et Burton (1987). Il y a peu d'études concluantes sur les impacts des équipes semi-autonomes de travail sur cette dimension. Certains auteurs affirment que l'expérience des ESA a bouleversé l'organisation du travail de plusieurs industries canadiennes. Rankin (1990) illustre le cas de Shell à Sarnia, alors que Brossard et Simard (1990) ont brossé le tableau des ESA dans l'entrepôt des produits congelés de Steinberg. Nonobstant ces objectifs secondaires, l'objectif principal demeure l'amélioration de la productivité.

Le modèle socio-technique se veut aussi une solution à certains problèmes de recrutement et de rétention du personnel. Par contre, le recrutement devient plus complexe, car il exige de choisir des personnes qui auront des habiletés relationnelles compatibles avec les équipes autonomes de travail. Enfin le système socio-technique peut réduire l'absentéisme et le taux de roulement au moyen d'une plus grande satisfaction du personnel. Le travail en équipe signifie un progrès vers la démocratie du travail, l'accession à de nouveaux droits, l'exercice de nouvelles responsabilités, l'expérimentation de formes inédites de coopération et de solidarité, et l'amélioration de la qualité des services (CSN 1995). Les travailleurs sont d'autant plus satisfaits qu'ils gagnent en autonomie, qu'ils jouissent d'une sécurité d'emploi et d'une garantie de partage de certains gains.

Le travail en équipe peut, dans certains cas, s'avérer néfaste pour les employés. Certains chercheurs ont noté une hausse de l'absentéisme et du taux de roulement suite à

l'implantation d'équipes semi-autonomes de travail (Cordery *et al.*, 1991). La pression des pairs pour se surpasser peut provoquer certains désordres psychologiques chez les individus (dépression, insatisfaction, stress, fatigue chronique, etc.) (Lévesque, Bouteiller, Gérin-Lajoie, 1997). La pression des pairs peut s'avérer plus stressante chez certains employés que la pression bureaucratique (Bélanger, 2001). Suite à cette pression incessante des pairs, plusieurs conflits interpersonnels peuvent surgir. Le débat devient très rapidement émotif, car le rendement au travail dépend de la productivité de tous les coéquipiers. Cette pression par les collègues de travail peut s'amplifier lors de l'instauration d'un système de rémunération basé sur les réussites de l'équipe de travail. Tout comme l'illustrent Lévesque, Bouteiller, Gérin-Lajoie (1997) l'intensification du travail au moyen de la réduction des temps mort peut menacer la santé des travailleurs œuvrant dans des équipes de travail.

Les chefs d'équipes sont souvent pris entre l'arbre et l'écorce, et ils gèrent les conflits entre les membres de la direction et les membres de leur équipe, le travail en équipe concernant habituellement une minorité de salariés (Applebaum et Batt, 1994, Lévesque, Bouteiller, Gérin-Lajoie, 1997). Certaines frustrations peuvent découler du traitement privilégié que reçoivent les travailleurs faisant partie des équipes de travail, et elles peuvent affaiblir la solidarité syndicale. Ainsi, les travailleurs à l'extérieur de ces équipes autonomes ou semi-autonomes de travail sont souvent exclus de nombreux programmes de formation qui s'adressent aux membres des équipes de travail. Les relations entre les membres des équipes de travail et les autres salariés peuvent également alimenter les tensions internes, conduisant parfois à une remise en cause de l'appui syndical au travail en équipe

Wells (1993) conclut, après l'étude de cas bien documentés de coopération patronale-syndicale, que ces nouvelles approches de relations du travail renforcent le pouvoir de l'employeur (Wells, 1993 : 79). Certains auteurs considèrent que le travail en équipe alimente le patriotisme d'entreprise qui mine la solidarité syndicale et menace à long terme l'existence même des syndicats (Parker et Slaughter, 1988 ; Wells, 1993). Il n'est pas rare de voir les syndiqués se doter de systèmes de contrôle et d'adopter des

règles plus contraignantes à l'égard des membres des équipes de travail que celles de la direction. Bélanger (2001 : 160) écrit à ce sujet : « *Dans un article de synthèse, Graham Sewell (Sewell, 1998) met en lumière le fait que, dans certains types de production, une telle pression des pairs jumelée à l'application des technologies de l'information peut conduire à une forme avancée de surveillance et de contrôle social.* »

Nous pouvons donc conclure que l'implantation d'équipes de travail se traduit habituellement par une réduction et par un décloisonnement des classes d'emplois, par une formation et du perfectionnement offert à tous les employés, par une structure salariale incitative à l'acquisition de nouvelles compétences, par un réseau de communication dynamique et plus informel, par un recrutement planifié pour une gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre ainsi que par une augmentation des responsabilités des salariés. L'autonomie est la caractéristique définissant les différentes topologies des équipes de travail : équipe autonome de travail, équipe semi-autonome ou équipe supervisée. Pour nombre d'auteurs, le travail en équipe constitue une voie de dépassement du modèle tayloriste d'organisation du travail qui impose une décision rigide entre conceptions ainsi qu'une organisation du travail confinant les salariés à des tâches restreintes et répétitives (Applebaum et Batt, 1994 ; Cohen-Rosenthal et Burton, 1993 ; Rankin, 1990). Dans la prochaine section, nous présenterons les motivations qui nous poussent à étudier simultanément ces deux phénomènes.

### **1.3 Coopération patronale-syndicale et équipes de travail**

Notre revue de la documentation existante confirme que très peu de recherches se sont penchées sur les liens entre ces deux phénomènes, et nous n'avons recensé aucune recherche qui analyse spécifiquement l'effet de la coopération patronale-syndicale sur le fonctionnement des équipes de travail. Ainsi, Belman (1992) a examiné la relation entre une régulation paritaire basée sur un niveau élevé de confiance mutuelle et la performance organisationnelle, et il conclut que la performance organisationnelle est influencée par l'engagement du syndicat dans l'organisation du travail :

*« In contrast, in environments in which there is high trust, where employees and their unions are integrated into the decisions process, and in which the parties*

*accept the legitimacy of one another's goals, productivity gains and cost reduction can be realized through creative bargaining, cooperation in development of better production techniques, and a reduction in the use of restrictive work practices and monitoring (p. 46). »*

Nous voulons étudier plus particulièrement le lien qui existe entre le fonctionnement des équipes de travail et la coopération patronale-syndicale pour plusieurs raisons. D'abord, comme nous l'avons déjà mentionné, l'équipe de travail figure parmi les nouvelles formes de travail les plus utilisées dans les années 1990. Aux États-Unis, un sondage auquel ont participé 313 organisations a révélé que 47 % des entreprises avaient recours aux équipes de travail (Applebaum et Batt, 1994). En 1995, 80 % des 25 usines finalistes à un concours sur les meilleures pratiques de gestion aux États-Unis utilisaient des équipes semi-autonomes de travail, alors que depuis 1996, la proportion s'élève à 88 % des entreprises (Roy, 1999).

Au Canada, l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) (1999), publiée par Statistique Canada, fournit des données intéressantes sur les pratiques des ressources humaines. Les chercheurs de cette organisation ont donc investigué plus de 6350 milieux de travail et quelques 24 600 employés. L'EMTE révèle que 9,2 % des établissements ont déclaré avoir intégré des groupes autonomes de travail (groupes semi-autonomes ou mini-entreprises de travail), et 46,6 % des employés questionnés ont affirmé avoir participé à ces groupes de travail autonomes. Selon les auteurs de cette étude, la différence entre ces données pourrait supposer que cette pratique est surtout répandue dans les grandes entreprises : « L'incidence des équipes de résolution de problèmes, des équipes de travail ou des comités mixtes patronaux-syndicaux et des groupes de travail autonomes augmente avec la taille de l'entreprise<sup>1</sup>. » Ils soulignent que les femmes et les jeunes participent moins fréquemment aux groupes de travail autonomes. Selon une autre enquête menée en 1993-1994 auprès d'un échantillon de 301 entreprises des secteurs privés et publics au Québec, le taux de présence des équipes de travail se situe à 10 % chez les employés de bureau et les techniciens, et à 14 % chez les cols bleus. Dans une autre étude portant sur les syndicats affiliés à la CSN, Lévesque *et al.* (1997)

---

<sup>1</sup> [www.statcan.ca/francais/freepub/71-584-MIF/71-584-MIF01001.pdf](http://www.statcan.ca/francais/freepub/71-584-MIF/71-584-MIF01001.pdf)

constatent que l'implantation des équipes de travail est beaucoup plus répandue dans les secteurs des biens (27,1 %) et des services publics (23,2 %) que dans le secteur des services privés. Selon cette étude, les équipes de travail se trouvent davantage dans les entreprises de grande taille (38,2 %) et de taille moyenne (26,5 %) que dans les organisations de petite taille (14,2 %).

Le phénomène des équipes autonomes de travail attire l'attention, car les entreprises les plus efficaces s'y intéressent. Les principaux changements intervenus suite à une coopération patronale-syndicale sont l'élargissement des tâches, le décroisement des métiers et le travail en équipe (Bourque, 1999 ; Maschino, 1992 ; Lévesque *et al.*, 1996). Parmi ces trois nouvelles formes d'organisation du travail, nous considérons l'équipe de travail autonome comme la forme la plus achevée et la plus intensive de réorganisation du travail. D'après Applebaum et Batt (1994), les cercles de qualité et les groupes de résolution de problèmes peuvent servir de premier pas à l'installation d'équipes autonomes et semi-autonomes de travail. C'est donc dire que les équipes autonomes de travail représentent la forme la plus poussée de toutes les nouvelles formes d'organisation du travail. Ainsi, nous soumettons l'hypothèse qu'une forte coopération patronale-syndicale sera associée à des formes d'organisation du travail plus incitatives à la participation directe des salariés, notamment les équipes de travail autonomes.

Les tenants de la participation syndicale à la réorganisation du travail proposent d'institutionnaliser la participation syndicale dans l'entreprise, afin d'élargir le champ d'action du syndicalisme pour que la modernisation se traduise par un renforcement de la démocratie du travail et par une amélioration des conditions de travail (Cutcher-Gershenfeld *et al.*, 1991). Wright et Edwards (1998) évoquent trois conditions essentielles à la réalisation d'un système de travail à haut rendement : une grande autonomie des équipes de travail, l'abandon de l'attitude « eux les mauvais patrons et nous les bons travailleurs » et une confiance des deux parties en l'efficacité d'une coopération patronale-syndicale. La présence d'équipes autonomes ou semi-autonomes est associée à un fort engagement du syndicat et des salariés au niveau de tous les changements organisationnels.

Dans leur étude sur la participation syndicale à la gestion des changements organisationnels menée auprès de syndicats affiliés à la CSN au Québec, Lévesque et Murray (1998) constatent que dans les milieux où une forte proportion de travailleurs est intégrée à des équipes de travail, deux syndicats sur trois travaillent ardemment à la régulation des changements organisationnels. Ils écrivent à ce sujet : « La mise en place d'équipes ou de groupes de travail comparativement aux autres types de changements repose davantage sur une logique de régulation paritaire (Lévesque et Murray, 1998 : 101). » Sur un total de 169 entreprises étudiées, les auteurs constatent que 47 % ont effectué des changements organisationnels et, dans la moitié des cas, dans le cadre d'une approche de coopération patronale-syndicale. Les résultats de l'étude attestent que l'ampleur des changements est influencée par la capacité d'action syndicale. La capacité d'action du syndicat se mesure, selon les auteurs, par le degré de démocratie à l'intérieur de l'organisation syndicale locale, par le degré d'adhésion des membres aux objectifs syndicaux, par l'importance accordée par le syndicat aux moyens de pression et à la position indépendante et proactive face à l'employeur ainsi que par un recours aux ressources internes et externes de l'organisation syndicale. Selon ces chercheurs, la capacité d'action du syndicat, l'existence d'équipes de travail et l'ouverture de la direction en ce qui concerne la participation des employés favorisent la régulation paritaire du changement. L'étude montre également que les changements dans l'organisation de la production (équipes de travail, programme de qualité, etc.) et dans la gestion des ressources humaines sont plus importants dans les établissements exposés à la concurrence internationale. Dans ce type d'établissement, le syndicat n'est pas démuné face au marché international, mais il doit utiliser davantage les ressources de l'organisation syndicale nationale et il doit proposer à l'employeur un projet autonome de gestion paritaire des changements organisationnels.

Lévesque et Murray (1988) décrivent trois profils de régulation paritaire des changements organisationnels chez les syndicats de la CSN qui ont participé à leur étude :

*« Un profil de régulation paritaire forte où le syndicat apparaît comme un acteur central dans le processus de prise de décision ; un profil de régulation paritaire*

*faible où le syndicat semble assumer un rôle plutôt marginal à la fois dans le processus d'implantation et de suivi des changements ; un profil de régulation paritaire moyenne ou intermédiaire où le rôle du syndicat est confiné soit à une implication minimale dans le processus d'élaboration des changements soit à assurer le suivi de ces changements dans le cadre des comités paritaires spécialisés (Lévesque et Murray, 1998 : 102). »*

L'étude confirme que le profil de régulation forte se développe dans un contexte où, d'une part, des groupes ou des équipes de travail ont été implantés et, d'autre part, la direction adopte une approche coopérative à l'égard du syndicat (Lévesque et Murray, 1998 : 109).

À l'instar de Lévesque et Murray (1998), Applebaum et Batt (1994) ont approfondi le lien existant entre la coopération patronale-syndicale et le fonctionnement des équipes de travail. Tout d'abord, ils estiment, à la suite d'autres chercheurs, que le travail en équipe et le partage des gains de productivité seraient à l'origine d'une nouvelle vision qui favorise la participation, l'autonomie et la satisfaction des salariés (Applebaum et Batt, 1994 ; Cooke, 1990 ; Eaton et Voos, 1992). Les équipes autonomes de travail sont, parmi les activités de coopération patronale-syndicale, celles qui génèrent le plus de gains aux chapitres de la productivité et de la satisfaction au travail (Applebaum et Batt, 1994). Applebaum et Batt (1994) soulignent que la coopération patronale-syndicale permet d'améliorer la coordination et la diffusion des équipes de travail ainsi qu'une relative uniformité dans le processus de changement organisationnel. Selon ces auteurs, la participation des travailleurs aux équipes de travail se manifeste lorsqu'il y a de solides structures de coopération patronale-syndicale :

*« In addition, there is some evidence that a high performance system is more likely to continue to be sustained in a unionized firm in the intermediate. This is logical given that once unions "buy into" the process they create institutional relationships, that are difficult to unravel (Applebaum et Batt, 1994 : 128). »*

Les mêmes auteurs précisent qu'une réorganisation du travail peut se faire avec ou sans le syndicat, mais que la participation syndicale est un facteur crucial de réussite : *« In reality, however, many of the best-practices cases of team production involved unionized workplaces; and managers in these companies approve that is precisely the combination*

*of human resource and industrial relations practices that make the decisive difference* (Appelbaum et Batt, 1994 : 127). »

Cohen-Rosenthal et Burton (1993) rejoignent les conclusions d'Applebaum et Batt (1994), en soulignant que les travailleurs représentés par un syndicat proactif profitent de plusieurs avantages dont ne peuvent bénéficier ceux qui sont représentés par un syndicat qui ne prend pas part à l'organisation du travail. L'autonomie des équipes de travail, un meilleur système de rémunération, la démocratie industrielle, une formation élaborée par les membres, la participation des salariés aux processus de prise de décision et la protection contre les jugements arbitraires de l'employeur sont quelques avantages résultant du concours du syndicat à l'organisation du travail (Applebaum et Batt, 1994 ; Cohen-Rosenthal et Burton, 1993 ; Eaton et Voos, 1992 ; Rankin, 1990). Le syndicat est l'acteur collectif qui permet à l'employeur de connaître les appréhensions et les motivations des employés. L'individu est souvent réfractaire au changement, et l'employeur doit accepter la présence de l'organisation syndicale, afin d'amenuiser les appréhensions des salariés. Ainsi, le syndicat peut être perçu comme une locomotive permettant de motiver les travailleurs à participer et de diminuer les résistances au changement (Verma et Mckersie 1987). « *In this context, it appears difficult to make changes without involving the union* (Harrisson, Laplante et Cyr, 2001 : 218). » Tous les auteurs favorisant la coopération patronale-syndicale insistent sur l'importance du volontariat des salariés pour le travail en équipe. Ils doivent avoir le choix de vouloir travailler ou non dans ces nouvelles formes d'organisation du travail. De même, la plupart des chercheurs soulignent que l'ouverture de la partie patronale à la coopération avec le syndicat en matière de gestion de l'organisation du travail favorise une participation syndicale proactive.

Les employés peuvent tirer profit de la coopération patronale-syndicale sous différents aspects. D'abord, elle permet aux travailleurs de participer à l'élaboration du processus de travail et d'agir sur certains éléments de leur environnement de travail. Par ailleurs, la coopération patronale-syndicale peut contribuer à améliorer les relations entre employés et superviseurs et à bonifier les conditions de travail. Ainsi, les travailleurs



peuvent, dans certains cas, être appelés à gérer leur horaire de travail de manière flexible. Cette forme de conciliation du travail et des besoins personnels peut permettre à l'entreprise d'attirer d'excellents candidats qui ne seraient pas intéressés par une structure rigide de travail. De même, plusieurs récompenses intrinsèques sont associées à la participation des travailleurs aux différentes activités coopératives. Ainsi, la participation des salariés à l'organisation du travail peut susciter un renforcement des sentiments de dignité, de confiance en soi et de fierté chez les travailleurs. Ces avantages sont certes intéressants, mais plusieurs sacrifices sont nécessaires à la consécration de la coopération patronale-syndicale. Par exemple, certaines innovations organisationnelles issues de la coopération patronale-syndicale, comme les équipes autonomes de travail, peuvent constituer une structure intermédiaire entre l'employeur et les salariés pouvant contribuer à affaiblir la représentativité et le pouvoir des syndicats (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993 ; Rankin, 1990).

Par contre, les syndicats et les travailleurs peuvent s'opposer à la réorganisation du travail en raison des effets négatifs qu'elle peut entraîner sur le pouvoir syndical dans la négociation collective. Katz (1993) considère que la réorganisation du travail est la principale cause de la décentralisation des structures de négociation collective. Les employeurs tentent d'échapper aux négociations et aux comparaisons salariales sectorielles par une négociation décentralisée au niveau de l'établissement. L'employeur peut aussi chercher à isoler le syndicat local par une organisation du travail propre à chaque établissement, et la réorganisation du travail constitue un bon moyen d'y parvenir. De plus, la remise en question de la pertinence d'une réorganisation du travail par les employés est le plus souvent provoquée par certaines décisions unilatérales de l'employeur, par le non-respect des ententes négociées, par le manque de confiance entre les parties et par les réductions de personnel (Bourque et Rioux, 2001).

Dans un contexte de concurrence accrue, la majorité des entreprises adoptent une stratégie qui vise à réduire les coûts d'opération. L'implantation de nouvelles formes d'organisation du travail engendre souvent une recherche effrénée visant à réduire les temps morts. Dans ce contexte, la flexibilité du travail peut mener aux licenciements de

plusieurs travailleurs, et l'employeur utilise à outrance la flexibilité, afin de réduire ses coûts et d'augmenter les charges de travail. Par exemple, Lapointe (1999) souligne que chez Cascades Jonquière, au Québec, la direction a remplacé le contrôle qui était autrefois assuré par les contremaîtres par des machines qui enregistrent les variations de la production. La technologie devient ainsi un outil de surveillance et de contrôle pour l'employeur et elle contribue à renforcer le caractère tayloriste de l'organisation du travail. Le « petit nouveau » apprend sur le tas, effectue un travail monotone, physique et routinier, en plus d'hériter du plus faible échelon salarial, tandis que l'employé qui a de l'ancienneté profite d'un statut plus enviable. Les différents métiers n'ont pas été touchés de la même façon dans cette usine, car les opérateurs des systèmes informatisés ont vu leurs tâches s'enrichir, alors que les opérateurs qui manipulent les produits finis et des matières premières ont subi une intensification de la charge de travail.

Plusieurs employeurs tentent d'introduire seulement quelques bribes de réorganisation du travail, sans remettre en question l'ensemble de la structure de l'organisation traditionnelle du travail. Selon Applebaum et Batt (1994), cette pratique serait vouée à l'échec. Bourque (1999 : 160) conclut ainsi son étude sur huit expériences de coopération patronale-syndicale comprenant des syndicats de la métallurgie et du papier de la CSN au cours des années 1990 :

*« Plusieurs ouvrages récents (...) font la promotion d'un modèle de gestion des ressources humaines privilégiant la participation des syndicats et des salariés à l'organisation du travail, la négociation continue des changements organisationnels, la formation axée sur une flexibilité accrue de la main-d'œuvre, et des formes de rémunération visant l'amélioration de la productivité et de la qualité des produits. Les données recueillies dans le cadre de notre étude ne confirment aucunement la prédominance de ce modèle de gestion "à haute performance". »*

#### **1.4 Présentation de la question de recherche**

Dans les sections précédentes, nous avons d'abord défini la notion de « coopération patronale-syndicale », étudié ses déterminants et son évolution en nous référant aux modèles de Cooke (1990) et de Schuster (1984), et présenté les avantages et les difficultés qui sont associés à la coopération patronale-syndicale. Par la suite, nous

avons défini la notion d'« équipe de travail » et souligné ses caractéristiques par rapport à d'autres formes d'organisation du travail. De plus, nous avons comparé deux grands modèles d'équipes de travail sous différents aspects, afin de bien comprendre les différences qui les caractérisent. Nous n'avons cependant pas identifié dans la documentation consultée une recherche traitant spécifiquement des effets de la coopération patronale-syndicale sur le fonctionnement et sur l'autonomie des équipes de travail. Au terme de cette revue de la documentation relative à la coopération patronale-syndicale et aux équipes de travail, nous proposons une question de recherche permettant d'analyser les liens entre ces deux phénomènes, que nous formulons ainsi : **Le degré de coopération patronale-syndicale dans l'organisation du travail influence-t-il le fonctionnement et le degré d'autonomie des équipes de travail ?**

À la lumière des résultats des recherches présentées dans les sections précédentes, nous pouvons avancer plusieurs arguments justifiant la pertinence de cette question de recherche. Ainsi, un syndicat qui participe activement avec l'employeur à la mise en place d'équipes de travail cherchera sans doute à doter celles-ci d'une autonomie décisionnelle plus grande que ne le ferait un syndicat peu ou aucunement engagé dans l'organisation du travail. Par conséquent, l'autonomie collective des équipes de travail devrait contribuer à l'engagement et à la satisfaction personnelle des membres des équipes de travail. De plus, la mise en place d'équipes de travail dans le cadre d'un partenariat négocié avec le syndicat permet à l'employeur d'introduire des innovations organisationnelles plus poussées que lorsque le syndicat est peu ou aucunement engagé dans l'organisation du travail, en s'appuyant sur les relations institutionnalisées de coopération entre le syndicat et l'employeur (Eaton et Voos 1992). De même, un fort engagement syndical dans la mise en place des équipes de travail permet à l'employeur de mieux planifier les changements organisationnels grâce à une mobilisation plus soutenue des membres des équipes de travail (Applebaum et Batt 1994). Enfin, un fort engagement syndical dans la gestion de l'organisation du travail favorise une formation plus poussée des membres des équipes de travail que dans les cas où la coopération patronale-syndicale est faible ou inexistante (Cohen-Rosenthal et Burton 1993).

Nous présentons, dans la prochaine section, une série d'études empiriques sur l'organisation du travail dans le secteur manufacturier, afin de faire ressortir les liens entre la coopération patronale-syndicale et le travail en équipe. Nous nous intéressons principalement aux industries dont la nature des activités productives favorise la mise en place d'équipes de travail disposant d'un niveau élevé d'autonomie décisionnelle. Niepce et Molleman (1998) soulignent à cet égard l'association qui peut être établie entre la complexité des processus technologiques et les équipes autonomes de travail : « In this regard, it is obvious why self management is often associated with creative and non routine work, dynamic environments, and custom or continuous process technologies (Niepce et Molleman, 1998 : 277). » La dernière section sera consacrée à l'industrie des pâtes et papiers au Québec, où plusieurs entreprises ont implanté de nouvelles formes d'organisation du travail au cours des années 1990. De plus, il s'agit d'une industrie de type « process », et la documentation sur le sujet confirme que ce type d'industrie favorise l'émergence d'équipes autonomes de travail.

### **1.5 Le travail en équipe dans le secteur manufacturier**

Le secteur de l'automobile a souvent été le précurseur de certaines innovations organisationnelles, notamment le travail en équipe. Le travail est monotone et routinier dans les usines d'assemblage d'automobile, et l'employeur doit trouver des moyens de diminuer le taux de roulement. Le travail en équipe dans l'industrie automobile s'inspire du modèle japonais de production allégée. Lévesque, Bouteiller et Gérin-Lajoie (1997) ont réalisé une étude portant sur l'usine de General Motor à Boisbriand au Québec. Cette étude révèle plusieurs conséquences négatives de cette production allégée, dont une intensification du travail et une réduction des « temps morts ». La réorganisation du travail dans cette usine est associée à la sous-traitance et à la compression des effectifs. Après l'enthousiasme de l'annonce de cette réorganisation du travail, le climat des relations de travail s'est rapidement détérioré. En 1993, le syndicat des travailleurs canadiens de l'automobile s'est retiré du programme de coopération patronale-syndicale, qui représentait un retour vers le taylorisme (Lévesque, Bouteiller et Gérin-Lajoie, 1997). De même, l'étude de Rinehart, Huxley et Robertson (1994) sur l'usine ontarienne

« CAMI » met en évidence les frustrations des travailleurs suite à ces expériences. Les salariés ne s'identifient plus à l'entreprise, car ils déplorent le manque chronique d'effectifs causé par une gestion « à la japonaise ».

La participation syndicale à l'organisation du travail demeure marginale dans le secteur manufacturier, mais une étude de Bourque et Der Stepanian (1999) dans l'industrie du vêtement met en évidence l'effet de la présence syndicale sur l'autonomie des équipes de travail. Der Stepanian (1999) a étudié le travail en équipes dans trois ateliers de confection au Québec, soit un établissement non syndiqué, un établissement syndiqué où le syndicat n'a pas participé à la mise en place des équipes de travail et un troisième établissement où le syndicat a été impliqué dans l'implantation des équipes de travail. L'étude conclut que les travailleurs des deux établissements syndiqués estiment avoir une plus grande influence sur la fixation des cadences de travail et sur la gestion du travail en équipe. La gestion plus démocratique des équipes de travail dans les deux établissements syndiqués aurait permis l'émergence de meilleures conditions de travail. Ainsi, les travailleurs syndiqués profitent d'une plus grande autonomie dans l'exécution de leur travail, car ils sont mieux formés que les travailleurs non syndiqués. Ils s'estiment en général plus satisfaits et davantage impliqués dans l'organisation du travail que leurs collègues non syndiqués. L'étude fait cependant ressortir que le degré de participation syndicale dans l'organisation du travail n'a pas une influence déterminante sur l'autonomie des équipes de travail dans cette industrie où domine le modèle japonais de travail en équipe. Par ailleurs, Der Stepanian (1999) n'a pas trouvé de lien entre l'implication syndicale et l'autonomie des équipes de travail dans la gestion des horaires de travail et la détermination des quotas de production. De plus, elle conclut que la réorganisation du travail en système de production modulaire dans cette industrie a comme effet d'augmenter le rythme et la charge de travail.

Plusieurs études nord-américaines confirment néanmoins l'implantation réussie des équipes autonomes de travail dans des activités de type « process » comme l'industrie chimique, pétro-chimiques, l'aluminium et le papier, dont les salariés contrôlent des processus de production complexes (Applebaum et Batt, 1994 ; Cohen-Rosenthal et

Burton, 1993 ; Riffaud 2004). L'étude de Rankin (1990) sur l'organisation du travail à la raffinerie Shell de Sarnia en Ontario montre que les équipes de travail dans cette usine ont généré des gains importants de productivité et met en évidence les principaux facteurs qui ont favorisé la réussite de ces innovations organisationnelles. D'abord, les équipes de travail ont pu profiter d'un haut niveau de contrôle sur leur travail. Selon cet auteur, le niveau de scolarisation et de formation interne pourraient être à l'origine de l'efficacité des équipes de travail dans cette usine pétrochimique. Des équipes réunissant des membres très scolarisés et compétents peuvent exercer un meilleur contrôle collectif sur leur travail. De plus, le syndicat a été un partenaire actif dans cette nouvelle organisation du travail, ce qui a favorisé l'implication des salariés dans le travail en équipe (Rankin 1990).

## **1.6 La réorganisation du travail dans le secteur des pâtes et papiers au Québec**

La production de pâte et de papier est une activité de type « process » qui peut s'apparenter à bien des égards au cas de la raffinerie Shell à Sarnia, étudiée par Rankin (1990). Pour les fins de notre recherche, il faut mettre en perspective les différentes innovations organisationnelles dans le secteur des pâtes et papiers au regard des autres industries manufacturières canadiennes. L'industrie des pâtes et papiers est fortement dépendante des aléas de l'économie américaine. Bourque et Rioux (2001) précisent que 70 % de la production québécoise de papier est exportée chez notre voisin américain. Le secteur des pâtes et papiers a subi d'importants changements depuis 1990. Fusions, fermetures d'usines, congédiements massifs, désyndicalisation et réorganisation du travail sont parmi les changements qui font parties du paysage des industries œuvrant dans les pâtes et papiers. Plusieurs travailleurs vivent dans la peur de perdre leur gagne-pain. Plusieurs facteurs ont contribué à une augmentation de la compétition internationale :

*« La hausse de la valeur du dollar canadien par rapport à la devise américaine, entre 1985 et 1990, la mise en opération de nouvelles machines à papier de plus grande capacité ainsi que l'introduction de règles de travail plus flexibles dans les usines américaines ont contribué à la détérioration de la position concurrentielle des usines québécoises sur le marché (Bourque et Rioux, 2001 : 336). »*

Par ailleurs, certains employeurs désirent profiter de l'expertise des travailleurs en les invitant à gérer collectivement en équipe l'organisation de leur travail. Soumises à une incessante pression de l'environnement extérieur, la plupart des ententes de réorganisation du travail se négocient dans un contexte de déclin de l'emploi. Bourque (1999) a effectué une étude comparative entre le secteur des pâtes et papiers et celui de la métallurgie. Il dénote que les progrès des innovations organisationnelles sont beaucoup plus marqués dans le secteur des pâtes et papiers que dans celui de la métallurgie :

*« L'ampleur des restructurations et de la réorganisation du travail dans le papier, de même que les relations de travail traditionnellement moins conflictuelles que dans la métallurgie, ont sans doute contribué au succès relatif de ces expériences de collaboration patronale-syndicale dans ce secteur en comparaison avec la métallurgie (Bourque, 1999 : 159). »*

En somme, le secteur des pâtes et papiers semble propice au modèle classique d'une équipe semi-autonome ou autonome de travail implantée de façon conjointe. Dans la suite de cette section, nous présentons les principaux résultats de trois études de cas documentés de réorganisation du travail dans le secteur des pâtes et papiers du Québec : Abitibi-Consolidated-Alma, Abitibi-Consolidated-Kénogami et Produits Forestiers Alliance de Donaconna. Ensuite, nous analyserons les principaux effets de ces expériences de réorganisation et d'implantation d'équipes de travail.

### **1.6.1 Abitibi-Consolidated, usine d'Alma**

Une étude menée à l'usine québécoise de papier d'Alma (Lachance et Lapointe, 1999) révèle un aplanissement de la structure hiérarchique lors de l'implantation d'équipes de travail selon le modèle socio-technique. Les auteurs de l'étude notent une diminution de la supervision directe, parce qu'il y a eu précédemment élimination des cadres de premier niveau, et que la nouvelle organisation du travail accorde plus de pouvoir décisionnel aux travailleurs. Par contre, ils remarquent une augmentation du nombre des cadres techniques et administratifs. Le superviseur de premier niveau détenait un certain pouvoir, car il connaissait l'ensemble des tâches, mais grâce à la flexibilité fonctionnelle, tous les membres de l'équipe doivent maîtriser l'ensemble des emplois.

Désormais considéré comme un facilitateur, il ne fournit plus de directives aux membres des équipes de travail, mais il prodigue plutôt des conseils.

Les auteurs de l'étude signalent que les équipes de travail de cette usine touchent moins de 10 % des travailleurs, et qu'il y a des équipes autonomes de travail dans l'atelier de pâte « désencrée » et dans l'atelier de pâte thermomécanique (Lachance et Lapointe, 1999). Dans ces deux secteurs, les membres des équipes font la rotation sur l'ensemble des quarts de travail. La coordination est effectuée par les membres des équipes de travail, car il n'y a pas de chef d'équipe. La hiérarchie à l'intérieur de l'équipe est inexistante, il n'y a dorénavant qu'une seule classification d'emplois, et les membres des équipes sont rémunérés à un taux horaire unique. Par ailleurs, Lachance et Lapointe (1999) ont étudié les différents comités paritaires chez Abitibi-Price à Alma. Un travailleur sur cinq participe à l'organisation du travail. Le « comité paritaire pour la gestion de l'usine » chapeaute tous les comités et gouverne l'ensemble de l'entreprise. Le comité est responsable de la mise sur pied des différents comités et de l'attribution de leurs mandats respectifs. Ce comité est composé de 10 directeurs d'usine, de 6 membres de l'exécutif syndical, de 2 représentants syndicaux des employés de bureau, du directeur de la papeterie ainsi que d'un adjoint administratif. Les membres du comité se rencontrent à chaque semaine. Les membres veillent à la survie et au développement de l'usine. Les représentants syndicaux sont informés et consultés, mais ils n'ont aucun pouvoir décisionnel.

Dans le processus d'une réorganisation du travail, la direction a investi dans la formation pour favoriser un décloisonnement des métiers. Les membres des « groupes formateurs » évaluent les besoins en formation des membres des équipes et ils établissent les plans de formation pour les opérateurs de l'usine. Ces formateurs ont une libération à temps complet, et les règles de sélection de ce comité élite sont très strictes. Les membres du « comité de prévention » ont la responsabilité de sensibiliser et de motiver leurs collègues quant au respect des règles établies. Ils informent les travailleurs et écoutent leurs suggestions. Ils doivent accorder la priorité aux demandes du comité paritaire de gestion de l'usine et ils assurent le suivi des mesures correctives. Enfin, un autre comité



paritaire joue un rôle essentiel dans un contexte où la compétition est si féroce que le prix n'est plus la seule préoccupation des clients, et que les entreprises visent souvent à diminuer les plaintes liées à la qualité du produit. Les membres des « comités des champions » doivent veiller à l'amélioration du service à la clientèle, et chaque comité est assigné à l'un des principaux clients d'usine. Chaque comité est responsable du suivi des commandes de son client attribué et il s'assure que ses exigences justifiées soient respectées. Les plaintes doivent être acheminées aux bonnes personnes et elles doivent être bien traitées.

### **1.6.2 Abitibi-Consolidated, usine de Kénogami**

Lapointe et Malo (2000) se sont intéressés à l'impact des expériences de participation syndicale à l'organisation du travail sur les relations de travail dans cette usine. Soumis à un échéancier serré, les travailleurs ont accepté, à la fin des années 1980, de participer à l'élaboration d'un plan stratégique pour assurer la survie de l'usine. L'employeur a invité le syndicat à participer au comité stratégique de l'entreprise, afin de sensibiliser celui-ci aux dimensions économiques et financières de la production et aux stratégies d'affaires. Au cours de la décennie qui a suivi, la réduction des effectifs est évaluée à plus de 26,5 %, et malgré les efforts consentis par les salariés, les investissements promis se font attendre. Devant cette situation, un des trois syndicats de l'usine s'est retiré du partenariat, et l'employeur choisit désormais des membres de ce syndicat pour représenter les employés de cette unité au comité stratégique.

Dans le cadre de la réorganisation du travail, la direction a décidé unilatéralement d'instaurer des équipes responsables et des groupes d'amélioration de la qualité au niveau des métiers et de l'atelier de pâte :

*« Du jour au lendemain, sans crier gare, les contremaîtres sont retirés des ateliers en question et certains d'entre eux sont immédiatement mis à pied. Les responsabilités qu'ils assumaient auparavant sont en partie dévolues aux salariés qui, sans préparation ni formation initiale, sont désormais réunis en sept équipes, composées de sept à huit travailleurs chacune (Lapointe et Malo, 2000 ; p. 71). »*

Ces équipes ne concernent que 10 % des travailleurs. Les auteurs résument ainsi la situation :

*« Au terme de près de 10 ans d'efforts, l'amélioration des performances est remarquable ; en effet, la productivité du travail a doublé entre 1989 et 1995 et cela, sans changements technologiques et à peu près sans innovations organisationnelles. Ce phénomène fait ressortir toute la puissance des menaces de fermeture en tant qu'incitation à l'accroissement des charges de travail (Lapointe et Malo, 2000 : 74). »*

### **1.6.3 Produits Forestiers Alliance Inc., usine de Donaconna**

Par ailleurs, Bourque, Hamel et Julien (1998) ont réalisé une étude de cas à l'établissement « Produits Forestiers Alliance Inc. de Donaconna ». Cette étude révèle qu'il y a eu implantation d'équipes de travail dans cette entreprise. Les membres de ces équipes de travail se partagent plusieurs responsabilités :

*« Les principales responsabilités qui sont présentement assumées par les équipes de travail sont les suivantes : répartition des tâches entre les membres de l'équipe, effectuer le contrôle de la qualité, améliorer régulièrement la qualité et l'efficacité et déterminer les différentes étapes à accomplir ainsi que le temps qui doit être consacré à chaque tâche (Bourque, Hamel et Julien, 1998 : 77). »*

Les membres des équipes de travail gèrent entre eux les horaires de travail, les vacances annuelles et les différents congés. Un cadre responsable de l'équipe coordonne le travail et tente de simplifier les tâches des travailleurs. Le lien entre l'équipe de travail et la direction est assuré par un surintendant. La réorganisation du travail et la gestion des équipes de travail peuvent générer quelques frustrations. La gestion de la discipline des équipes de travail constitue souvent un défi d'envergure. Les travailleurs ont de la difficulté à tracer la ligne de démarcation entre la coopération et la protection des droits individuels des membres des équipes :

*« Ainsi, la gestion de la discipline au sein des équipes de travail a fait l'objet d'une réflexion dans certains syndicats locaux de la FTPF qui sont arrivés à la conclusion que cette responsabilité devait être laissée à l'employeur afin que le syndicat puisse assumer pleinement son rôle de défense et de représentation des salariés (Bourque et Rioux, 2001 : 349). »*

#### **1.6.4 Principaux changements organisationnels dans l'industrie du papier au Québec**

Dans cette section, nous présentons une synthèse des principaux changements intervenus dans les usines de papier selon les études sur la réorganisation du travail dans cette industrie, au Québec, depuis le début des années 1990. Les syndicats ont été contraints à accepter un décloisonnement des métiers, un aplanissement de la structure hiérarchique ainsi qu'une flexibilité organisationnelle et salariale. En contrepartie, l'employeur a aménagé des mesures de sécurité d'emploi ou de revenus pour atténuer les effets des changements organisationnels, notamment par le biais de préretraites. Les ententes de partenariat à la réorganisation du travail s'accompagnent généralement d'une demande de flexibilité fonctionnelle de la production et des métiers, et elles encouragent l'entraide entre les différents emplois. Dorénavant, les travailleurs des métiers et les opérateurs sont appelés à s'aider en cas de panne ou d'arrêt d'une machine, alors qu'auparavant, les opérateurs devaient attendre l'intervention des travailleurs des différents métiers concernés, qui procédaient à la réparation. Les syndicats ont accepté la fusion des métiers en échange d'un certain rapatriement des travaux effectués en sous-traitance. L'aplanissement des niveaux de supervision a contribué à l'enrichissement et à l'élargissement des tâches, mais Bourque (1999) a noté une intensification du travail suite au décloisonnement des métiers dans le secteur des pâtes et papiers.

À l'instar de la flexibilité fonctionnelle, la réorganisation du travail comprend souvent une flexibilité salariale. Aucun des cas étudiés par Bourque (1999) dans l'industrie du papier au Québec n'a enregistré une baisse de salaire au cours des années 1990, malgré les nombreux bouleversements qu'a subi ce secteur économique durant cette période. Par contre, les syndiqués ont accepté un gel de salaire en 1993, lors des négociations dans l'industrie du papier. De plus, certains employeurs ont instauré des programmes d'intéressement aux résultats ayant pour effet de rendre variable une partie de la rémunération. Dans la plupart des cas, ces programmes comportent deux volets : un volet de partage des bénéfices d'opération et un volet d'amélioration de la productivité. Les syndicats ont aussi négocié la mise en place de comités mixtes qui ont présidé à

l'implantation de différentes mesures de rémunération incitative. En outre, tous les syndicats du secteur du papier compris dans l'étude de Bourque (1999) ont négocié une entente sur la transparence économique et financière. En contrepartie de dispositions sur l'obligation de transmettre des informations financières aux syndicats, les employeurs ont obtenu des conventions collectives de plus longue durée que celles de la décennie précédente.

Comme nous l'avons souligné, les syndicats ont négocié des ententes de partenariat dans des contextes économiques difficiles, donc nous pouvons saisir l'importance des clauses de protection des emplois. Les clauses de protection des emplois se situent au cœur des ententes de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail. Les représentants syndicaux tentent d'avoir un certain contrôle de la sous-traitance, mais Bourque (1999) minimise l'impact de ces clauses de protection d'emplois, car dans certains cas, la convention collective limite la sous-traitance à des domaines spécifiques. Dans une entreprise étudiée, l'auteur note que les parties ont inclus dans la convention collective une disposition déclaratoire sur le caractère exceptionnel du recours à la sous-traitance. Il souligne également que les syndicats du secteur des pâtes et papiers ont négocié des mesures de sécurité d'emploi de portée beaucoup plus limitées que celles de la métallurgie. Par contre, les mesures de sécurité d'emploi incluses dans les conventions collectives de ce secteur sont plus homogènes que dans la métallurgie et elles sont souvent négociées en contrepartie du décloisonnement des métiers (Bourque, 1999).

Bourque, Hamel et Julien (1998) soulignent plusieurs facteurs de succès de la réorganisation du travail dans le cas de l'usine de papier de Donnacona :

*« Les représentants patronaux et syndicaux interrogés dans le cadre de notre étude partagent l'avis que les principaux facteurs de succès de la réorganisation du travail à l'usine de Donnacona sont la coopération patronale-syndicale, la transparence de l'information, l'implication des travailleurs et des cadres, ainsi qu'une volonté commune de faire de l'usine de Donnacona une usine de classe mondiale. Les représentants du syndicat estiment de plus que l'implication active du syndicat ainsi que l'intervention à plusieurs reprises du service de médiation préventive du ministère du Travail du Québec ont également contribué au succès*

*du processus de changement. La direction de l'établissement considère de son côté que l'expertise et la vision stratégique de la compagnie Domtar a été un facteur déterminant de la mise en œuvre de la réorganisation du travail en 1991 (Bourque, Hamel et Julien, 1998 : 82). »*

Les auteurs précisent que la participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail aurait eu un impact positif sur la productivité et sur le développement continu des compétences. Par contre, cette réorganisation du travail s'est accompagnée d'une réduction de près de 20 % du personnel de l'usine. Néanmoins, les travailleurs et leurs représentants syndicaux ont, selon ces chercheurs, une volonté de participer conjointement aux décisions concernant la gestion de leurs milieux de travail.

Cette revue des principales études empiriques sur la participation syndicale à la réorganisation du travail et les innovations organisationnelles dans le secteur des pâtes et papier au Québec peut servir d'introduction au prochain chapitre consacré à la présentation de notre cadre conceptuel et opératoire de recherche, de notre hypothèse principale de recherche et de la méthodologie utilisée pour mener nos deux études de cas dans ce même secteur.

## CHAPITRE 2

### MODÈLE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Nous examinerons, dans ce deuxième chapitre, nos hypothèses de recherche et notre modèle conceptuel, en expliquant les liens postulés entre la variable dépendante, la variable indépendante et les variables de contrôle de notre modèle opératoire de recherche. Nous présenterons ensuite les deux cas contrastés sélectionnés pour notre recherche empirique, de même que la méthodologie utilisée pour mener ces études de cas, dans le but de répondre à notre question de la recherche.

#### 2.1 Modèle d'analyse et hypothèse de recherche

Nous voulons étudier empiriquement l'impact de la coopération patronale-syndicale sur les équipes de travail. Une forte coopération patronale-syndicale dans les changements organisationnels influence-t-elle la mobilisation des membres dans les équipes de travail ? Est-ce que cette plus grande mobilisation influence l'efficacité du travail en équipe ? Sinon, quels sont les autres effets de la coopération patronale-syndicale sur le travail en équipe ? Notre étude porte sur une des formes les plus courantes de réorganisation du travail : le travail en équipe. La pertinence de cette étude se situe au niveau de la clarification du lien entre la coopération patronale-syndicale et le travail en équipe. Nous présentons dans les prochaines sections l'hypothèse de la recherche, le modèle conceptuel et la méthodologie qui guideront notre étude empirique.

##### 2.1.1 Hypothèse de recherche

Dans cette partie, nous préciserons notre hypothèse générale de recherche. Une hypothèse de recherche est « un énoncé formel qui prédit la ou les relations attendues entre deux ou plusieurs variables. C'est une réponse plausible au problème de recherche (Fortin, 1996 : 365). » « Fondée sur une réflexion théorique et sur une connaissance préparatoire du phénomène (phase exploratoire), elle se présente comme une

présomption non gratuite portant sur le comportement des objets réels étudiés (Quivy et Campenhoudt, 1995 : 118). » L'hypothèse de la recherche répond à la question de la recherche. Nous cherchons à comprendre notre variable dépendante en relation avec des variables indépendantes. Nous prévoyons cette relation en émettant des hypothèses. Notre modèle provient d'une démarche structurée, car les hypothèses traduisent cet esprit de découverte qui caractérise les recherches scientifiques. Le but de notre mémoire est de tester nos hypothèses en les confrontant à des données d'observation (Quivy et Campenhoudt, 1995). Suite à ces observations empiriques, nous pourrions bonifier notre modèle d'analyse. Nous concentrerons notre mémoire autour d'une seule hypothèse.

Notre hypothèse de recherche est que la participation du syndicat aux changements organisationnels favorise la mobilisation des membres, qui a un effet positif sur le fonctionnement des équipes de travail (Eaton et Voos, 1992 ; Applebaum et Batt, 1994). Bref, nous soumettons l'hypothèse que « **le degré de coopération patronale-syndicale a une influence positive sur le fonctionnement et l'autonomie collective des équipes de travail** ». Cette hypothèse est inspirée du modèle de Cooke (1990), qui postule que le degré de coopération entre l'employeur et le syndicat, lors de l'implantation et du suivi des équipes de travail, influence positivement le fonctionnement des équipes de travail. Nous considérons que l'instauration des équipes de travail constitue un important changement dans la gestion quotidienne de la production. Ce changement crée des appréhensions chez les travailleurs, et l'acteur syndical peut diminuer ces résistances aux changements. Une organisation syndicale peut encourager ses membres à accepter et à prendre les devants face à de tels changements organisationnels. Des études démontrent également que les programmes de réorganisation du travail instaurés conjointement par l'employeur et le syndicat engendrent des résultats supérieurs à ceux qui sont imposés unilatéralement par la direction (Applebaum et Batt, 1994 ; Cooke, 1990). De plus, les équipes de travail sont confinées à la gestion de problèmes spécifiques, et le syndicat peut coordonner les objectifs et les actions des différentes équipes de travail : « *A union, particularly one that actively organized for and participated in the program, would be an ideal and much needed vehicle for*

*articulating and prioritizing both issues of great concern and the degree of desired involvement* (Eaton et Voos, 1992 : 36). »

Le modèle d'analyse de Cooke (1990) est le principal cadre conceptuel de référence pour notre recherche. Nous avons simplifié le modèle de Cooke (1990) pour l'ajuster à notre question de recherche. Tel que nous l'avons exposé lors du chapitre précédent (figure 1), la variable « intensité de la coopération » est notre variable indépendante. L'intensité de la coopération patronale-syndicale explique, selon nous, certaines variations dans le fonctionnement des équipes de travail. La variable « coopération patronale-syndicale » devient donc une variable à deux valeurs : un degré élevé ou faible de coopération patronale-syndicale lors de l'implantation et du suivi des changements organisationnels incluant le travail en équipes. Cooke (1990) a utilisé la variable « changement dans la performance organisationnelle » comme variable dépendante pour sa recherche, alors que le fonctionnement général et l'autonomie collective des équipes de travail devient la variable dépendante de notre modèle.



### 2.1.2 Présentation du modèle conceptuel

**Figure 3** Modèle conceptuel

Variables Contrôles		Variable indépendante	Variable Dépendante
◇ Secteur d'activité ◇ Taille de l'établissement ◇ Niveau de salaire ◇ Type de produit ◇ Affiliation syndicale ◇ Technologie	=> => => => => =>	Fort degré de coopération patronale-syndicale lors de l'implantation Faible degré de coopération patronale-syndicale lors de l'implantation Fort degré de coopération patronale-syndicale lors du suivi Faible degré de coopération patronale-syndicale lors du suivi	=> Fonctionnement et autonomie collective des équipes de travail

### 2.1.3 La variable dépendante

La variable dépendante est influencée par les changements caractérisant le niveau ou l'intensité d'une variable indépendante qui a un statut de variable « explicative ». La variable dépendante de notre modèle est le fonctionnement et l'autonomie collective des équipes de travail. L'opérationnalisation de cette variable nous aidera à analyser le lien qui existe entre le fonctionnement des équipes de travail et la nature de la coopération patronale-syndicale, pendant l'implantation et le suivi des équipes de travail. Cette variable dépendante est un sous-système de la variable définie par Cooke (1990) comme le changement de la performance organisationnelle (*change in company performances*). D'après nous, la performance organisationnelle intègre dans ses différentes composantes le bon fonctionnement et l'autonomie des équipes de travail. Au fur et à mesure que l'équipe de travail devient plus autonome et plus responsable, les membres sont plus satisfaits de leur travail et ils améliorent leurs rendements productifs. Notre variable dépendante peut être opérationnalisée grâce aux travaux de recherche de Der Stepanian (1999). Nous évaluerons l'influence de la coopération patronale-syndicale sur le fonctionnement et l'autonomie collective des équipes de travail en étudiant certaines dimensions proposées par Der Stepanian (1999 : 86):

*« L'autonomie des membres de l'équipe, la satisfaction des membres de l'équipe, le mode de nomination du chef d'équipe, le rôle de ce leader, les réunions d'équipes et le processus de prise de décision, la rotation des postes, la formation et les modalités de rémunération. »*

Dans le même ordre d'idées, nous nous sommes inspirés d'autres auteurs pour concevoir notre grille d'entretiens. Plusieurs auteurs traitent de l'impact des équipes de travail sur la satisfaction au travail. Les membres des équipes de travail apprennent davantage et sont plus valorisés que leurs collègues qui connaissent des formes traditionnelles d'organisation du travail. Plusieurs indicateurs quantifiables sont utilisés dans la littérature pour mesurer la satisfaction au travail. Tout d'abord, les membres d'une équipe de travail qui sont satisfaits recourent moins à la procédure de griefs. L'évolution du nombre de griefs peut être considérée comme un indicateur de l'efficacité de l'équipe, car la capacité croissante des membres de l'équipe à organiser leur travail est généralement associée à une baisse des plaintes visant l'employeur qui a

cédé une partie de son autorité en cette matière (Beaudin et Savoie, 1995). Pour évaluer l'évolution de cette dimension de la performance organisationnelle, nous prendrons en compte l'évolution du nombre et de la nature des griefs dans l'unité départementale étudiée avant et après la mise en place des équipes de travail.

L'autonomie est une dimension centrale du travail en équipe. Plusieurs auteurs soutiennent que les équipes de travail autonomes doivent avoir le pouvoir de prendre toutes les décisions nécessaires relatives à l'organisation de leur milieu de travail sans avoir recours à des superviseurs (Applebaum et Batt, 1994). La prise en charge de l'organisation du travail par les employés influence positivement le fonctionnement des équipes de travail (Bacon et Blyton, 2000). Nous avons repris les indicateurs de l'autonomie des équipes de travail utilisés par Der Stepanian (1999) et d'autres chercheurs pour élaborer notre guide d'entretien, et ces indicateurs ont tous été validés au moins une fois. La détermination des objectifs, les prises de décisions concernant les méthodes de production, la répartition des tâches, la conception de l'horaire de travail et le contrôle de la cadence peuvent également être pris en charge par les membres d'une équipe autonome de travail (Bourque, Hamel et Julien, 1998 ; Applebaum et Batt, 1994 ; Niepce et Molleman, 1994 ; Brossard et Simard, 1990 ; Eaton et Voos, 1992 ; Rankin, 1990). Bailey et Adiga (1997) ont défini les principaux indicateurs empiriques de l'autonomie d'une équipe de travail et ceux-ci correspondent pour l'essentiel à ceux proposés par Roy (1999).

Selon Bailey et Adiga (1997), au départ, les impacts des équipes de travail sont opérationnels et ils se mesurent à court terme, tandis que les impacts tactiques et stratégiques ont une répercussion respective à moyen et long terme. Ces auteurs distinguent aussi les impacts techniques des impacts sociaux. Bailey et Adiga (1997) considèrent que l'équipe de travail doit avoir acquis ces trois niveaux de responsabilités pour être considérée comme pleinement autonome. Ces auteurs énumèrent les fonctions d'une équipe de travail autonome dite à « haute performance ». Elle doit déterminer les objectifs de production quotidiens, mensuels et annuels, être responsable de la quantité, de la qualité et des coûts de production, contrôler les opérations, la cadence et

l'entretien, gérer l'horaire de travail ainsi que l'évaluation individuelle des membres, récompenser par des hausses salariales certains individus de l'équipe, recruter, former et discipliner les membres de l'équipe et, finalement, contrôler la planification et la budgétisation de l'atelier de travail. Les indicateurs utilisés par ces auteurs ont été intégrés à la dimension « autonomie des équipes de travail » définie dans notre modèle opérationnel.

Plusieurs auteurs ont identifié les caractéristiques liées à l'autonomie d'une équipe de travail. Ainsi, un profil de poste motivant améliore le fonctionnement de l'équipe de travail (Campion *et al.* 1996). Ces mêmes auteurs identifient les quatre caractéristiques essentielles à un profil d'emploi qui motive le travailleur : l'autonomie, la participation, la diversité des tâches et l'identification de l'employé à son travail. Ils estiment également que la délégation des tâches demandant un grand sens des responsabilités est une excellente pratique pour que le travailleur puisse s'approprier le travail et devenir ainsi plus autonome. Enfin, Roy (1999) constate que la responsabilisation des équipes de travail a un impact direct sur l'efficacité organisationnelle (figure 2). Plus l'équipe de travail a de responsabilités et plus elle sera autonome et efficace. Campion *et al.* (1996) affirment que l'efficacité des équipes de travail augmente lorsque les membres de l'équipe ont la chance d'accomplir l'ensemble des tâches.

Le type d'encadrement hiérarchique est l'un des principaux indicateurs de l'autonomie des équipes de travail. Le mode de nomination du chef d'équipe est la principale différence que nous avons relevée dans la documentation pour distinguer une équipe autonome de travail et une équipe semi-autonome de travail. Une équipe autonome de travail peut choisir son chef d'équipe, alors que les équipes semi-autonomes se voient souvent imposer un chef d'équipe ou un superviseur nommé par la direction. Le mode de nomination et le statut du responsable hiérarchique peuvent donc influencer le fonctionnement des équipes de travail. Der Stepanian (1999) souligne également l'importance des réunions d'équipes et du processus de prise de décision dans les équipes pour évaluer leur degré d'autonomie. Les équipes de travail ont-elles un véritable pouvoir de prendre des décisions ? Pour répondre à cette question, nous

vérifierons l'utilisation des techniques de prise de décision comme la résolution de problèmes au sein des équipes de travail. Nous vérifierons aussi la capacité des équipes de travail à trouver des solutions aux problèmes liés à la gestion de l'organisation du travail et à les appliquer.

La rotation des postes et la réduction des classes d'emplois constituent aussi des caractéristiques importantes d'une équipe autonome de travail (Eaton et Voos, 1992 ; Applebaum et Batt, 1994). La rotation des postes augmente la polyvalence des employés, et les nombreuses opérations que les employés sont appelés à exécuter réduisent la monotonie et le sentiment d'aliénation au travail (Applebaum et Batt, 1994). Nous considérons que la rotation des postes peut se mesurer par le rythme de l'alternance des tâches et par la variété des tâches effectuées. La rotation des postes demande une formation accrue, et l'implantation d'équipes de travail exige généralement une réorganisation de la formation. La formation permet l'acquisition chez les membres de l'équipe d'attitudes, de connaissances et d'habiletés afin de collaborer plus efficacement et d'améliorer la réalisation de leur travail (Rousseau, Savoie et Battistelli 2007). Selon les auteurs de cette étude, il est préférable de diffuser simultanément cette formation à tous les membres de l'équipe de travail, afin qu'ils puissent se souvenir du contenu et transférer leurs apprentissages. La formation augmente la satisfaction des membres, car ils se sentent utiles et ils prennent conscience qu'ils progressent. Les plus grands apports des équipes de travail à la performance organisationnelle sont d'augmenter la flexibilité fonctionnelle et les connaissances des employés (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993). Nous utiliserons certains indicateurs pour évaluer le degré de flexibilité fonctionnelle, tels que la polyvalence des membres de l'équipe, les modalités de résolution de problèmes et leur habileté à réparer une machine ou à corriger les processus de production.

Le salaire est la première préoccupation des travailleurs, lorsqu'on réorganise leur travail. L'importance de recueillir des données sur la satisfaction extrinsèque comme la rémunération et les conditions de travail est soulignée par plusieurs chercheurs (Savoie et Beaudin, 1995 ; Cordery, Mueller et Smith, 1991). Quelle structure salariale est

appliquée aux salariés qui travaillent en équipe ? L'employeur peut offrir un salaire individuel au rendement, un salaire horaire moyennant l'atteinte d'un certain volume de production ou accorder des bonus liés aux performances de l'équipe. Bourque (1999) a noté les pratiques liées au salaire dans des entreprises où les équipes de travail sont considérées comme efficaces, telles un programme de partage des bénéfices d'opération ou la rémunération incitative.

**Tableau I – Présentation de notre variable dépendante : Dimensions et indicateurs  
du fonctionnement et l'autonomie collective des équipes de travail**

<b>DIMENSIONS</b>	<b>AUTEURS</b>	<b>INDICATEURS</b>
Autonomie des membres de l'équipe	Der Stepanian, 1999  Bailey et Adiga 1997	Sélection des membres de l'équipe (absence, remplacement, équipier, chef d'équipe, superviseur) (dimension VIII) Détermination des objectifs de production (quotidien, hebdo, mensuels, trimestriels annuels) (dimension VI) Détermination de la façon d'atteindre ses objectifs (dimension VI) Détermination de l'horaire de travail (dimension II) Détermination des heures de repas (dimension II) Détermination des heures supplémentaires (dimension II) Détermination des vacances (dimension II) Détermination des périodes de repos (dimension II) Détermination des méthodes de travail (dimension III) Contrôle de qualité du produit (dimension III) Ordre des travaux (dimension III) Communication avec les fournisseurs ext. à l'org., avec les clients, la maintenance, l'ingénierie et la DRH (dimension XII) Administration de la SST (dimension IX) Recours à la sous-traitance (dimension XII) Gestion d'un budget alloué à l'équipe (dimension X) Évaluation du rendement (individuel et collectif) (dimension X) Détermination de la modification de comportements (dimension IX) Détermination des actions disciplinaires (dimension IX) Gestion de l'inventaire des pièces de rechange, des outils et du choix des équipements de production (dimension XI)
Satisfaction des membres de l'équipe	Campion <i>et al.</i> , 1996 ; Der Stepanian, 1999	Degré de satisfaction (dimension I) Degré de participation (dimension I) Charge de travail (dimension III)
Réunion d'équipes et processus de prise de décisions	Der Stepanian, 1999	Application pratique - résolution de problèmes (dimension V) Les modifications à apporter par ordinateur aux paramètres de production (dimension V) Détermination des zones d'amélioration continue (dimension V) Les correctifs à apporter au processus de production (dimension V)
Rotation des postes	Eaton et Voos, 1989 ; Cohen-Rosenthal et Burton, 1993 ; Applebaum et Batt, 1994	Moment de rotation des tâches (dimension IV) Détermination du nombre de tâches (dimension IV) Définition et le découpage des tâches (dimension IV) Nombre de classifications (dimension IV)
Formation	Cohen-Rosenthal et Burton, 1993 Bailey et Adiga 1997	Sélection du contenu des formations (dimension VII) Sélection des besoins en formation (dimension VII) Détermination du nombre d'heures de formation (dimension VII)
Modalité de rémunération	Savoie et Beaudin, 1995 ; Bailey et Adiga 1997	Détermination du salaire (dimension IX)

#### **2.1.4 La variable indépendante**

La variable indépendante est une variable dont nous étudions les effets sur une variable qui dépend hypothétiquement d'elle (Quivy et Campenhoudt, 1995). La variable indépendante de notre modèle d'analyse est l'intensité de la coopération patronale-syndicale, un concept fondamental dans le modèle de Cooke (1990).

Pour vérifier si l'intensité de la coopération patronale-syndicale influence le fonctionnement et l'autonomie collective des équipes de travail, nous avons sélectionné deux établissements syndiqués où des équipes de travail ont été implantés depuis plusieurs années, en procédant à un échantillonnage ciblé. Les établissements sélectionnés se distinguent du fait qu'ils n'ont pas enregistré le même niveau de coopération patronale-syndicale dans le cadre de l'implantation du travail en équipe. Un établissement est caractérisé par une coopération patronale-syndicale très élevée à cet égard, alors que l'autre se caractérise par une faible coopération patronale-syndicale. Afin d'opérationnaliser cette variable, nous nous référerons aux travaux de Lévesque et Murray (1998). Ces auteurs conceptualisent le degré d'engagement syndical dans le processus d'élaboration et d'application des règles liées à l'introduction et au suivi des changements organisationnels. Lors de la mise en place de ces changements, trois scénarios peuvent se présenter : les échanges conduisent à un accord entre la direction et le syndicat, le syndicat est consulté mais la direction conserve son pouvoir de décision ou la direction prend la décision unilatéralement sans aucune consultation du syndicat. L'implantation d'équipes de travail et l'ouverture de l'employeur à la participation syndicale sont les deux principaux indicateurs d'une forte régulation paritaire (Lévesque et Murray, 1998). Nous n'étudierons ni le militantisme ni la structure de l'organisation syndicale locale, car Lévesque et Murray 1998 considèrent que ces deux facteurs sont nécessaires pour imposer à l'employeur la participation syndicale à l'organisation du travail. Si un employeur décide de gérer conjointement l'organisation du travail, on peut supposer que le syndicat est représentatif, militant, structuré et qu'il est intégré aux instances syndicales externes.



Nous considérons qu'il y a un important engagement syndical lorsque le syndicat et ses représentants participent activement à l'élaboration et à la mise en œuvre des nouvelles formes d'organisation du travail (Bourque, 1999 ; Lapointe et Bélanger, 1996 ; Lévesque et Murray, 1998). Nous devons, dans nos études de cas, prendre en compte les raisons de la mise en œuvre de cette nouvelle forme d'organisation du travail. Par exemple, les innovations technologiques et la compétition internationale peuvent constituer l'élément déclencheur de la réorganisation du travail. Le syndicat a-t-il un pouvoir décisionnel ou consultatif ? L'étude des structures organisationnelles et de la capacité d'action du syndicat nous permettra de cerner les indicateurs d'une forte coopération patronale-syndicale.

Dans la prochaine section, nous identifions les principaux indicateurs empiriques de la coopération patronale-syndicale. Ainsi, nous pourrions déterminer les structures liées à un fort engagement syndical. D'abord, il faut considérer la présence des comités conjoints, ainsi que l'importance de leurs activités (nombre de réunions, de participants, d'heures consacrées aux activités des comités conjoints). Lévesque et Murray (1998) confirment que la participation des membres du syndicat à différents comités constitue l'indicateur principal d'un fort degré de coopération patronale-syndicale lors de la gestion du changement organisationnel. Lachance et Lapointe (1999) ont observé chez Abitibi-Price-Alma, une entreprise dans laquelle le syndicat est fortement engagé et qui est l'un des deux établissements couverts par notre étude, la présence de plusieurs comités paritaires. Un comité paritaire stratégique chapeaute tous les comités et gouverne l'ensemble de l'entreprise. Il est responsable de la mise sur pied des différents comités et de l'attribution de leurs mandats respectifs. Ce comité stratégique doit être composé de membres influents, autant du côté syndical que de la haute direction. La meilleure façon de diminuer les craintes des travailleurs face au changement est de demander la participation des travailleurs aux décisions stratégiques sur la réorganisation du travail et de former les salariés à ces nouvelles pratiques. Enfin, ce comité stratégique doit analyser la pertinence de chaque comité satellite (Lachance et Lapointe, 1999)

À l'opposé, Der Stepanian (1999) décrit les caractéristiques d'un syndicat qui n'est pas engagé dans l'implantation du travail en équipe. D'abord, un tel syndicat adopte une attitude de neutralité face à l'implantation de nouvelles formes d'organisation du travail par l'employeur. De plus, dans cette configuration, le syndicat n'a qu'un faible pouvoir décisionnel en matière d'organisation du travail. En ce qui concerne la structure institutionnelle caractérisant une faible coopération patronale-syndicale, il y a absence de comités conjoints, implantation unilatérale d'équipes de travail par la haute direction et consultation sporadique du syndicat.

**Tableau II – Présentation de notre variable indépendante et des indicateurs**

VARIABLE INDÉPENDANTE	INDICATEURS
La coopération patronale-syndicale	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Contexte et initiative de la réorganisation du travail</li> <li>❖ Comité paritaire sur l'organisation du travail</li> <li>❖ Nombre de réunions, de représentants patronaux et syndicaux et nombre d'heures consacrées aux comités paritaires</li> <li>❖ Participation syndicale à l'implantation des équipes de travail</li> <li>❖ Pouvoir syndical dans la réorganisation du travail (consultatif ou décisionnel) (Lapointe <i>et al.</i>, 1996)</li> <li>❖ Entente de partenariat patronal-syndical avec pouvoir décisionnel reconnu du syndicat (Lévesque et Murray, 1998)</li> <li>❖ Attitude de la partie patronale par rapport à la coopération patronale-syndicale (Lévesque et Murray, 1998)</li> <li>❖ Changement dans la coopération patronale-syndicale depuis le début de l'expérience de gestion conjointe de l'organisation du travail</li> </ul>

### 2.1.5 Les variables de contrôle

Les variables de contrôles modulent la relation directe entre la variable indépendante et la variable dépendante. Il existe deux moyens de mettre en évidence la relation entre les deux variables principales d'un modèle de recherche. Dans une analyse statistique, nous

pouvons inclure ces variables dans une équation, afin de préciser si, toutes choses étant égales, il y a une relation entre la variable indépendante et la variable dépendante. Par ailleurs, dans une analyse de cas contrastés, nous tentons généralement de neutraliser ces variables, en choisissant des cas d'entreprises qui sont semblables sous plusieurs aspects pouvant influencer la variable dépendante. Nous considérons que le secteur d'activité, le mode d'organisation du travail (technologie), la taille de l'établissement, le type de produit et l'affiliation syndicale sont des variables qui peuvent influencer le fonctionnement des équipes de travail. Notre recherche a privilégié l'étude de deux établissements de l'industrie papetière situés dans la même région et dans lesquels les travailleurs sont syndiqués par la CSN, afin de neutraliser l'effet de ces différentes variables.

Notre recherche se concentre sur le secteur du papier. Le type de produits (papier annuaire, papier journal) n'influence pas la relation de nos deux variables principales, car nous étudions des équipes de travail dans des unités de pâte thermomécanique (PTM) utilisant une technologie semblable dans deux usines de papier appartenant à la même entreprise (Abitibi-Consolidated). La taille des établissements et des équipes de travail est également de niveau comparable dans les deux établissements, de sorte que ces facteurs ne devraient pas nuire à la validité de nos comparaisons.

**Tableau III – Présentation de nos variables de contrôle**

VARIABLES		CONTRÔLE		INDICATEURS
◇ Secteur d'activité	=>	Dimensions		
	=>	Secteur du papier	=>	Production de papier
			=>	Type de production
◇ Affiliation syndicale	=>		=>	CSN
◇ Caractéristique de la technologie	=>			Âge de cette technologie
			=>	5 ans et moins
			=>	6 ans et 10 ans
			=>	11 ans et 15 ans
			=>	16 ans et +
			=>	Capacité des machines à papier
◇ Concepts	=>		=>	Taille de l'établissement

## 2.2 Méthodologie de la recherche

### 2.2.1 Étude de deux cas contrastés

Cette partie a pour objectif de présenter la méthodologie de la recherche privilégiée pour mener notre étude. Nous effectuerons l'analyse de l'influence de deux cas contrastés sur la variable indépendante. En effet, nous tenterons de neutraliser le plus grand nombre de variables possibles, pour que toutes choses étant égales par ailleurs, nous puissions illustrer le plus clairement possible la relation entre la coopération patronale-syndicale et le fonctionnement des équipes de travail. Notre recherche privilégie une approche méthodologique qualitative basée sur une étude de cas multiples (Yin, 1989). Cette approche méthodologique permet une généralisation analytique des résultats à

l'ensemble des cas présentant des caractéristiques semblables aux cas sélectionnés pour l'étude (Yin 1989). Une étude de cas multiples comporte plusieurs avantages : « *The evidence from multiples cases is often considered more compelling the overall study is therefore regarded as being more robust* (Yin, 1984 : 48). » Nous étudierons un cas où le niveau de coopération patronale-syndicale est élevé et un autre cas où le degré de coopération patronale-syndicale est plus faible. Nous prévoyons que ces deux usines où il y a du travail en équipe produiront des résultats différents pour les raisons exposées préalablement.

Dans cette étude, notre **niveau d'analyse** est le secteur industriel des pâtes et papiers. Notre **unité d'analyse** est l'ensemble des équipes de travail du département de fabrication des pâtes thermo-mécaniques (PTM) dans des établissements de ce secteur industriel au Québec. Notre échantillon est **non probabiliste par choix raisonnés**. Nous ne reposons pas nos choix sur le hasard ou sur le déploiement de techniques pour reproduire ce côté aléatoire. « *Un échantillon non probabiliste est le processus par lequel tous les éléments de la population n'ont pas une chance égale d'être choisis pour faire partie de l'échantillon* (Fortin, 1996 : 362). » Cette façon de faire pourrait comporter certaines limites, car le choix d'une entreprise ayant une forte coopération patronale-syndicale et d'une autre où le syndicat a joué un rôle moins important dans cette réorganisation du travail peut s'avérer difficile. Nous avons sélectionné deux établissements produisant de la pâte thermomécanique en utilisant une technologie semblable, issus de la même région et dont la majorité des salariés sont de la même affiliation syndicale. Notre échantillon est un échantillon idéal typique : « *l'échantillon typique consiste à utiliser un sous-groupe de la population comme une sorte de type idéal de la population considérée, qui est théoriquement apte à mettre en évidence un phénomène donné* (Gauthier, 1984 : 188). » Dans cet échantillon ciblé, nous pouvons étudier les relations entre les variables sans les mesurer statistiquement, et Gauthier (1984) précise que cette technique convient parfaitement à certaines recherches.

## 2.2.2 Sélection des cas

### *Secteur industriel*

Nous avons choisi les cas en fonction des variables de contrôle, que nous avons expliquées précédemment. Tout d'abord, nous avons choisi d'étudier le secteur des pâtes et papiers, car il est certainement un des chefs de file en matière de coopération patronale-syndicale et d'innovations organisationnelles. Ainsi, plusieurs auteurs ont étudié l'émergence des nouvelles formes d'organisation du travail dans ce secteur (Bourque et Rioux, 1994 ; Bourque, Hamel et Julien, 1998 ; Lapointe et Malo, 2000 ; Lapointe 1999 ; Lachance et Lapointe 1999 ; Bourque 1999 ; Bourque et Rioux, 2001. Niepce et Molleman (1998) soulignent l'importance d'étudier des contextes de travail dans lesquels les tâches ne sont pas routinières, afin d'avoir des équipes autonomes de travail : « *In this regard, it is obvious why self management is often associated with creative and non routine work, dynamic environments, and custom or continuous process technologies (Manz, 1992) (Niepce et Molleman, 1998 : 277).* » L'industrie des pâtes et papiers est un secteur dans lequel des entreprises ont implanté de nouvelles formes d'organisation du travail. C'est une industrie de type « process », et la documentation sur le sujet confirme que ce type d'industrie favorise l'émergence d'équipes autonomes de travail issues du modèle socio-technique.

### *Technologie*

Les usines de pâtes et papiers sont généralement divisées en deux secteurs, soit la production de pâtes et la fabrication du papier.

*« Le secteur des pâtes regroupe les départements de la réception des matières premières (copeaux), le blanchiment, le décantage, la pâte thermomécanique (PTM) et la centrale thermique. Les principales opérations de ces départements sont d'alimenter l'usine en copeaux, de préparer et raffiner les matières premières, de tamiser, épurer, décanter et contrôler la qualité de la pâte ; la centrale thermique assure le chauffage de l'usine et la production de la vapeur pour les machines à papier (Bourque, Hamel et Julien, 1998 : 73). »*

Nous avons choisi de comparer le fonctionnement des équipes de travail de deux unités de production de PTM, parce que le procédé de pâte thermomécanique est relativement

récent, et que son niveau d'avancement technologique se situe au-dessus de la moyenne de l'industrie. L'implantation de cette nouvelle technologie dans les deux usines a été réalisée dans la décennie précédant notre étude. Cette technologie de type « process » fait souvent appel à des équipes semi-autonomes inspirées du modèle socio-technique. Enfin, plusieurs employeurs profitent de la modernisation technologique pour implanter une philosophie de gestion plus participative qui implique de nouvelles formes d'organisation du travail. L'employeur peut cependant faire participer le syndicat dès l'installation de cette nouvelle technologie, attendre que la phase de l'implantation soit terminée pour inviter le syndicat à participer à la gestion de l'organisation du travail, ou le tenir à l'écart de la gestion des changements organisationnels. Les positions syndicales par rapport aux nouvelles formes d'organisation du travail peuvent prendre des colorations très différentes selon ces différents scénarios (Lapointe et Paquet, 1994 ; Lapointe et Bélanger, 1996).

#### *Affiliation syndicale*

Dans le cadre de cette recherche, nous voulons effectuer une étude empirique portant sur deux syndicats affiliés à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF-CSN). La FTFPF-CSN demeure un chef de file dans les innovations organisationnelles telles les équipes autonomes de travail au sein de la CSN (Bourque, 1999). La participation de cette centrale syndicale à la gestion de l'organisation du travail n'est pas homogène dans les différents secteurs d'activité : « *La formalisation des structures de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail est cependant plus poussée dans le secteur du papier où la négociation collective est davantage centralisée que dans la métallurgie* (Bourque, 1999 : 147). »

L'appartenance de la FTFPF et de ses syndicats affiliés à la Confédération des Syndicats Nationaux (CSN) influence à plusieurs égards leurs orientations et leurs actions. La CSN inspire d'abord les syndicats locaux en leur communiquant sa philosophie d'action, en vue d'orienter leurs objectifs ainsi que leurs priorités d'action (Lapointe et Paquet 1994). La CSN influence également les grandes lignes de pensée des fédérations professionnelles qui lui sont affiliées. Cependant, ce sont les syndicats locaux qui

disposent du pouvoir et de l'autonomie d'action au sein de la CSN (Bourque et Rioux 2001). La CSN compte neuf fédérations professionnelles. « La fédération rassemble les syndicats d'un même secteur d'activités ou de secteurs d'activités connexes.<sup>2</sup> » Une fédération constitue un « lieu de solidarité et regroupe un ensemble de moyens et d'expertises considérables pour les syndicats quant à l'élaboration de politiques de négociation et à l'approbation des conventions collectives<sup>3</sup> ». Par exemple, la fédération fournit une expertise considérable par l'apport d'analyses financières et économiques. De plus, la fédération peut fournir au besoin des études comparatives afin de dresser un portrait global du secteur économique. Au sein de la CSN, les travailleurs des industries du papier et de la forêt sont regroupés dans la FTPF, qui réunit environ 12 000 membres, dont la moitié vient du secteur du papier.

Outre le rôle crucial des fédérations dans la réorganisation du travail, les représentants syndicaux locaux élus par l'assemblée générale ont la responsabilité de faire suivre les demandes effectuées par leurs membres. Les représentants syndicaux négocient les conditions de leurs membres et ils sont imputables de leurs décisions. Les conseillers syndicaux de la FTPF jouent un rôle de conseil auprès du président du syndicat et des autres représentants de l'organisation syndicale locale. Bourque et Rioux (2001) expliquent les rôles des différents intervenants dans le milieu du papier :

*« Les représentants élus par les membres du syndicat local sont les principaux intervenants dans les relations avec leur employeur, mais la négociation collective dans cette industrie caractérisée par une grande homogénéité aux plans des technologies et de la main-d'œuvre nécessite une coordination qui est normalement assumée par la fédération (Bourque et Rioux, 2001: 344). »*

Le conseiller syndical permet d'établir le lien entre la centrale et les syndicats locaux. La Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF-CSN) a accepté d'initier le processus de la réorganisation du travail, mais à certaines conditions :

*« Les orientations de la FTPF à cet égard vont dans le sens de l'implication syndicale dans l'organisation du travail lorsque l'indépendance et l'autonomie d'action des syndicats sont assurés par des ententes formelles prévoyant*

---

<sup>2</sup> <http://www.csn.qc.ca>

<sup>3</sup> *Idem*



*notamment par la mise en place de comités conjoints dotés de pouvoirs décisionnels (FTPF 1993) (Bourque et Rioux, 2001 : 339). »*

Cette fédération est munie d'une structure de coordination des négociations qui permet une diffusion plus efficace des nouveaux acquis et des réponses syndicales aux nouvelles tactiques utilisées par l'employeur (Bourque et Rioux, 2001).

Avant 1990, les négociations dans le secteur du papier au Canada et au Québec étaient très centralisées, sous l'égide du Syndicat des communications, de l'énergie et du papier (SCEP), qui regroupe des unités syndicales locales à l'échelle du pays, tandis que les membres de la FTPF se trouvent presque seulement au Québec. Le SCEP était le leader dans la négociation de l'entente-type (pattern) tant dans l'Ouest du Canada que dans la région Est, qui regroupe les provinces maritimes, le Québec et l'Ontario, et il négociait les règlements salariaux dans l'industrie canadienne du papier. Bourque, Hamel et Julien (1998) constatent à cet égard :

*« Il faut souligner au passage que les négociations concernant les salaires et les avantages sociaux des syndicats affiliés à la FTPF de la CSN sont largement dépendantes des résultats de la négociation entre le Syndicat des communications, de l'énergie et du papier (SCEP) qui représente la majorité des salariés de l'industrie du papier au Québec et au Canada (Bourque, Hamel et Julien, 1998 : 73). »*

À chaque ronde de négociation, le SCEP négocie avec une entreprise ciblée l'accord type sur les salaires, qui est par la suite étendu aux grandes entreprises du secteur et intégré aux conventions collectives des syndicats affiliés à la CSN. L'orientation proactive de la FTPF ainsi que le pouvoir de négociation de la SCEP ont favorisé une certaine homogénéité dans les revendications syndicales. Cette uniformité des revendications du SCEP a facilité le suivi et le contrôle plus efficace des concessions de leurs syndicats.

Lors de la ronde de négociations de 1993 dans l'industrie canadienne du papier, les employeurs ont fait pression pour allonger la durée de la convention collective (Bourque et Rioux 2001). L'allongement de la durée des conventions collectives et la volonté d'implanter une organisation de travail décentralisée ont provoqué la fin de la

synchronisation des négociations dans l'industrie du papier au Québec. Une entente de paix industrielle implique une renonciation à la grève et au lock-out durant la durée de la convention collective. L'instabilité économique, la crainte de perdre leurs emplois et la participation des travailleurs à la réorganisation du travail sont des facteurs ayant limité la capacité de la FTPF à coordonner les négociations locales. Avec la réorganisation du travail, les employeurs cherchent à négocier avec les syndicats une plus grande flexibilité fonctionnelle au niveau de chaque établissement, afin d'obtenir des avantages concurrentiels, ce qui veut dire une décentralisation des négociations collectives. Bourque et Rioux (2001) soulignent les facteurs ayant favorisé la décentralisation de la négociation dans l'industrie du papier au Canada et au Québec :

*« Les études à ce sujet soulignent deux facteurs essentiels qui ont contribué à la décentralisation de la négociation collective : la volonté patronale d'échapper aux contraintes de la régulation sectorielle des salaires et des conditions de travail, et l'importance croissante des enjeux liés à l'organisation du travail pour améliorer la productivité (Bourque et Rioux, 2001 : 353). »*

Ainsi, une compétition sur les salaires et sur les conditions de travail a vu le jour entre les différentes usines du secteur des pâtes et papiers, tant à l'échelle canadienne qu'au niveau international.

### *La région*

Nous avons sélectionné pour notre étude deux établissements du même employeur dans la région du Saguenay-Lac St-Jean, car c'était la seule région québécoise où l'on pouvait comparer deux usines de papier ayant une technologie semblable et une même affiliation syndicale.

## **2.3 Méthode de collecte des données**

### **2.3.1 Observation du fonctionnement des équipes de travail**

Nous présenterons maintenant nos différentes méthodes de collecte de données : observations, entretiens, analyses documentaires et questionnaires. Yin (1984) indique que l'observation directe et les entretiens structurés sont deux méthodes de collecte de

données complémentaires qui se prêtent bien à une analyse de cas multiples. Nous avons choisi quatre méthodes de collecte de données : l'observation directe non participante, les entretiens structurés, la distribution de questionnaires et l'analyse documentaire.

Nous avons d'abord procédé à une cueillette de données au moyen d'une observation directe non participante. En fait, nous avons observé le travail effectué par les membres des deux équipes de travail dans chaque usine, pendant deux demi-journées, à raison de trois heures par séance, pour un total de douze heures d'observation. « Les méthodes d'observation directe constituent les seules méthodes de recherche sociale qui captent les comportements au moment où ils se produisent sans l'intermédiaire d'un document ou d'un témoignage (Quivy et Campenhoudt, 1995 : 199). » L'observation non participante permet de recueillir des informations qui seront complétées ultérieurement lors des entretiens. Nous avons réalisé ces observations avec l'accord des membres des équipes de travail concernées, ce qui peut engendrer des comportements de travail plus disciplinés qu'à l'habitude, du fait de la présence d'un observateur externe. Néanmoins, ce même biais pouvant se retrouver dans les deux cas que nous avons observés, nos résultats ne devraient pas en être touchés.

Nous avons réalisé notre observation en nous servant d'une grille d'observation. Quivy et Campenhoudt (1995 : 202) soulignent les avantages de cette méthode, dont la saisie des comportements et des événements sur le vif : « *Le recueil d'un matériau d'analyse non suscité par le chercheur et donc relativement spontané et la relative authenticité par rapport aux paroles et aux écrits [...]* ». À l'aide d'une grille d'observation détaillée, nous avons observé, en ayant l'accord des personnes concernées, le fonctionnement des équipes de travail. Cette grille a déjà été testée dans la recherche de Der Stepanian (1999). Elle est annexée à la fin de ce document et elle se présente sous la forme d'un tableau composé de cinq éléments clés répartis dans cinq colonnes distinctes : l'heure de l'observation, le nom de la personne qui a entrepris une démarche dans l'équipe de travail, le but de cette action, sa durée, et une colonne pour nos notes et commentaires personnels. Nous avons noté l'ensemble de nos observations immédiatement après avoir réalisé l'exercice. La grille d'observation nous a permis d'analyser les tâches des

équipiers, la rotation des tâches, l'entraide des membres de l'équipe, les procédures orchestrées lors de pannes ou de bris mécaniques et les périodes de travail et de repos des membres de l'équipe. Au total, chaque équipe de travail a été observée pendant au moins six heures, lors de deux périodes différentes dans le temps, afin d'éviter les biais conjoncturels.

### 2.3.2 Les entretiens semi-dirigés

Nous avons également utilisé des méthodes complémentaires à l'observation non participante proposées par Quivy et Campenhoudt (1995) :

*« La méthode de l'entretien suivie d'une analyse de contenu est certainement la plus utilisée en parallèle avec les méthodes d'observation. Leur complémentarité permet en effet d'effectuer un travail d'investigation en profondeur qui, lorsqu'il est mené avec la lucidité et les précautions d'usage, présente un degré de rapidité satisfaisante (Quivy et Campenhoudt, 1995 : 203). »*

Nous avons procédé à des entretiens semi-dirigés auprès des représentants patronaux (directeur des ressources humaines, directeur d'usine) et syndicaux (président du syndicat, délégué du département des pâtes). Notre grille d'entretien est composée d'une série de questions ouvertes sur la coopération patronale-syndicale et sur le fonctionnement des équipes de travail, dont la nature des tâches à effectuer, la formation des salariés, les procédures formelles relatives à l'affectation des tâches, la rotation et les horaires de travail, et l'étendue des responsabilités individuelles en ce qui concerne les opérations. Nous avons demandé à tous nos interlocuteurs la permission d'enregistrer les entretiens. De plus, nous avons garanti l'anonymat des informations recueillies. À l'aide de cette méthode de cueillette de données, nous espérons obtenir un niveau supérieur d'approfondissement et une souplesse qui permettront de récolter les témoignages et les interprétations des interlocuteurs, tout en respectant leurs propres cadres de référence (Quivy et Campenhoudt, 1995).

Nous avons utilisé la grille d'entretien créée pour la recherche par Der Stepanian (1999), en adaptant les questions au secteur des pâtes et papiers. Nous avons ajouté de nouvelles questions sur l'autonomie des équipes de travail et sur la coopération patronale-

syndicale. Ces grilles d'entretien sont présentées aux annexes I et II. Au départ, nous avons questionné les membres des équipes de travail sur leur satisfaction concernant le travail en équipe. Ces questions mesurent leur perception du fonctionnement de leur équipe de travail et elles permettent de recueillir des données sur notre variable dépendante. Compte tenu de la disponibilité des membres de l'équipe, nous avons prévu la distribution de questionnaires visant à évaluer le degré d'autonomie de l'équipe de travail et récupérer les questionnaires remplis à la fin du quart de travail. Nous avons prévu interviewer les chefs d'équipe, mais nous avons constaté l'absence de chefs d'équipe dans les deux cas étudiés. Nos questions portaient sur la procédure de nomination, sur son rôle auprès de l'équipe de travail, sur l'étendue de son pouvoir, sur la planification des objectifs à atteindre et sur la gestion du dynamisme interne de l'équipe. Nous voulions également évaluer le rôle du chef d'équipe auprès de la direction.

La grille d'entretien a surtout été utile pour les entretiens avec les représentants patronaux et syndicaux. *A priori*, nous voulions choisir exclusivement des représentants patronaux et syndicaux qui avaient connu la réorganisation et participé au processus de réorganisation du travail depuis le tout début, mais le taux de roulement du personnel nous en a dissuadé, et nous avons rencontré le directeur des ressources humaines, le directeur des opérations, le président ainsi que le vice-président et les délégués du syndicat de chaque usine étudiée. Nous avons d'abord cherché à identifier l'élément déclencheur de la réorganisation du travail. Nous voulions notamment trouver des informations sur le contexte de la réorganisation qui a conduit à l'implantation des équipes de travail. Les entretiens auprès des responsables patronaux et syndicaux portaient notamment sur le type d'encadrement des équipes de travail, sur leurs responsabilités mutuelles, sur l'évolution de la productivité depuis le début de l'implantation, sur les modifications apportées aux conventions collectives, sur les principaux problèmes de gestion associés au travail en équipe, sur les structures organisationnelles mises en place et sur la participation des membres du syndicat et des membres en général à la résolution de ces problèmes.

### **2.3.3 Analyse documentaire**

L'utilisation des données documentaires est utile à la recherche (Quivy et Campenhoudt, 1995). Nous avons trié et analysé les informations trouvées dans les procès-verbaux des réunions patronales-syndicales, dans les comptes rendus des réunions des équipes de travail, dans les conventions collectives et les lettres d'entente en relation avec le travail en équipe. Le but ultime de cet exercice était de recueillir le maximum d'informations générales pour illustrer l'historique, les modalités de la coopération patronale-syndicale et le fonctionnement des équipes de travail. Nous mettrons en évidence l'évolution de ce processus, car notre variable indépendante a rapport à l'implantation et à l'évolution de la coopération patronale-syndicale. Nous avons souhaité analyser quelques documents de source patronale sur les informations économiques et financières, sur les procédés de production et sur les nouvelles technologies, mais ces données n'étaient pas disponibles.

### **2.3.4 Questionnaire administré aux membres des équipes de travail**

Nous avons construit notre questionnaire en nous basant principalement sur les travaux de Bailey et Adiga (1997) qui s'intéressent au degré d'autonomie des équipes de travail. Nous avons légèrement adapté cet outil pour utiliser l'échelle de Likert tel que proposé par Daneau (2000), afin de capter les nuances dans la perception du degré d'autonomie. Nous pouvons considérer que ce questionnaire est valide et fiable, car il a déjà été prétesté lors des recherches de Daneau (2000) et de Riffaud (2004). Certains items y ont été ajoutés, par exemple, la prévention de la santé et sécurité qui, à notre avis, pourrait être une responsabilité transférée aux équipes. Le contenu de ce questionnaire est directement lié aux indicateurs de notre variable dépendante touchant le fonctionnement et l'autonomie collective des équipes de travail. Le contexte et les modalités d'administration de ce questionnaire sont présentés au chapitre 3.

## **2.4 Le type de recherche**

Notre projet de recherche est de nature empirique et appliquée. Fortin (1996) définit le concept d'une recherche appliquée ainsi : « *Investigation ayant pour but premier de*

*trouver une application pratique à de nouvelles connaissances résultant d'une intervention* (p. 367). » Une recherche appliquée est la vérification empirique d'un modèle théorique existant et elle vise à utiliser des connaissances acquises pour agir ou pour transformer une situation concrète. Nous affirmons que notre recherche s'est préoccupée des applications pratiques ; il s'agit donc une recherche appliquée.

De plus, notre modèle de recherche tente d'expliquer la relation qui existe entre la coopération patronale-syndicale sur le fonctionnement et l'autonomie collective des équipes de travail, tout comme la recherche explicative, qui a comme objectif d'expliquer l'effet d'une variable indépendante sur la variable dépendante. La recherche explicative est la plus fréquemment utilisée en relations industrielles. Notre recherche est également déductive, car nous partons d'un cadre conceptuel existant comme modèle d'interprétation de la réalité. À l'aide du modèle de Cooke (1990), nous identifions des indicateurs auxquels nous confronterons la réalité (Quivy et Campenhoudt 1995). L'étude empirique a comme but de fournir une réponse à notre modèle théorique, qui soutient nos hypothèses de recherche pour examiner si elles sont vérifiées dans la réalité que nous devons construire à l'aide de la revue de la documentation sur le sujet, des concepts, des dimensions et des indicateurs.

Enfin, notre projet de recherche utilisera des données qualitatives. Une recherche qualitative tente d'expliquer un phénomène selon la perspective des sujets. Les observations seront décrites principalement sous forme narrative. Nous utiliserons une approche de type ethnographique. La recherche ethnographique est définie ainsi :

*« Une étude descriptive des cultures, des communautés, des milieux, permettant d'identifier et de ranger par catégories certaines variables ou certains phénomènes, afin d'élaborer une théorie. Contrairement à l'approche phénoménologique qui prend l'individu comme point de référence, l'approche ethnographique s'appuie sur la communauté (Fortin, 1996 : 379). »*

## 2.5 Validité du plan d'analyse

### 2.5.1 Validité externe

Il est fondamental de s'assurer de l'authenticité de nos résultats. La validité externe est la qualité d'une recherche scientifique qui présente un degré de précision suffisant pour que les résultats puissent être généralisés à la population d'où provient l'échantillon, à d'autres milieux ou encore à d'autres contextes. Il doit y avoir *a priori* une certaine validité interne pour obtenir une validité externe. Plusieurs recherches constatent que les études de cas multiples ne peuvent offrir de généralisations statistiques. Yin (1984) soutient le contraire et il décrit les avantages des études de cas multiples. D'après lui, une analyse de cas multiples permet une analyse d'ensemble plus efficace et plus robuste. Les analyses de cas multiples utilisent une logique de reproduction de la réalité. Plus le modèle reproduit le même phénomène dans différentes réalités, plus la recherche est valide à l'externe. Yin (1984) insiste pour utiliser les études de cas selon une procédure rigoureuse. De cette façon, une personne qui reprend les travaux avec le corpus théorique devrait arriver aux mêmes résultats. Nous définirons notre protocole de recherche en sélectionnant deux cas permettant de tester notre hypothèse principale de recherche. Le premier cas devra correspondre à un établissement où le syndicat a participé avec l'employeur d'une manière proactive lors de l'implantation et du suivi des équipes de travail, et le second cas à un établissement où le syndicat ne s'est pas engagé dans l'implantation et le fonctionnement des équipes de travail. Nous devons mener une étude de chaque cas, en utilisant les entretiens, les observations et l'étude des documents, puis nous devons faire ressortir les constances, tout en soulignant les différences entre ces deux cas. Nous prévoyons que ces deux cas seront différents en ce qui concerne l'autonomie et le fonctionnement des équipes de travail.

Un plus grand nombre de répliques de la théorie permettra une plus grande généralisation externe. « *The theoretical framework later becomes the vehicle for generalizing to new cases, again similar to the role played in cross experiment designs* (Yin, 1989 : 54). » Yin (1984) explique la démarche méthodologique des études de cas en détail. Premièrement, nous devons choisir un cadre théorique explicatif, puis



sélectionner nos deux cas selon un Design Data Collection Protocol. Ce protocole sert à définir le processus opérationnel et les extrants, et il comprend des procédures rigoureuses de collecte de données (Yin, 1984). Par la suite, nous pourrions tester notre modèle théorique. Si le modèle théorique passe le test de la confrontation empirique, nous pourrions continuer à le développer. Il ne faut pas voir ici la validité externe comme nous la considérons dans un échantillon probabiliste, mais davantage comme une « réplique théorique ». Plus il y aura de données empiriques pour enrichir notre modèle, plus il sera robuste. Il perdra de sa robustesse lorsqu'un chercheur trouvera des données empiriques venant l'infirmes. Bref, on ne peut procéder à une généralisation statistique par des études de cas, mais la validité externe de celles-ci repose sur une généralisation analytique (Yin, 1984).

### 2.5.2 Validité interne

Notre recherche tente de vérifier la relation qu'il y a entre la participation du syndicat à la réorganisation du travail et l'autonomie des équipes de travail. La validité interne est l'ensemble des précautions que nous avons prises pour nous assurer que la variable indépendante explique l'ensemble des variations. Fortin (1996) définit ainsi le concept de la validité interne : « *La validité interne fait référence aux conclusions plausibles sur la relation de cause à effet reliant la variable indépendante au changement dans la variable dépendante* (Fortin, 1996 : 1421). » Si nos données empiriques confortent la relation causale postulée, alors notre recherche aura une validité interne élevée. « *Such a logic compares an empirically based pattern with a predicted one (or with several alternative predictions). If the patterns coincide, the result can help a case study to strengthen its internal validity* (Yin, 1989 : 109). »

Nous devons nous assurer aussi de la validité de notre échantillon. Notre échantillon non-probabiliste par choix raisonnés doit être bien fait. Notre modèle théorique s'est inspiré largement de la documentation sur le sujet, il ne devrait donc pas y avoir de problème de validité interne. De plus, notre grille d'entretien et nos questionnaires ont déjà été testés, c'est pourquoi il ne devrait pas avoir de problème de validité.

### **2.5.3 Validité des instruments de collecte de données**

La validité des instruments de mesure implique que les instruments de collecte de données mesurent vraiment ce qu'ils veulent mesurer. Notre grille d'entretien a été prétestée dans le cadre de la recherche de Der Stepanian (1999), qui a réalisé son mémoire de maîtrise en utilisant le questionnaire d'entrevue annexé à la fin de ce document. Nous avons effectué quelques ajustements mineurs à ce questionnaire. Notre grille d'observation a aussi été prétestée dans le cadre de la recherche de Der Stepanian (1999). Par ailleurs, comme nous l'avons déjà mentionné, nous utilisons un questionnaire issu directement de notre revue de la documentation sur le sujet (Bailey et Adiga, 1997 ; Daneau, 2000) et qui a été testé à deux reprises lors de deux études empiriques différentes (Daneau, 2000 ; Riffaud, 2004).

## **2.6 Analyse des données**

L'analyse de contenu a été privilégiée pour traiter les informations recueillies lors des entretiens semi-directifs. L'analyse de contenu est une méthode de recherche qui permet de comprendre et d'analyser des informations qui sont présentées soit dans un document, un récit de vie, un discours ou un article de journal (Quivy et Campenhoudt, 1995). Nous utiliserons cette technique afin de compiler les données des entretiens. Nous enregistrerons les entretiens, pour ensuite les retranscrire. Enfin, nous choisirons et définirons les unités de classification. Puis, nous regrouperons les unités de textes en catégories.

L'analyse permettra de présenter les variables comprises dans les hypothèses du modèle théorique et de mesurer la relation entre les deux variables. Nous comparerons les résultats observés avec ceux attendus. L'analyse de contenu scrute et étudie les communications que les personnes ont produites et pose des questions à ces communications en se servant d'une stratégie de vérification systémique. L'avantage de l'analyse de contenu est qu'elle permet de traiter un très grand nombre de données pour un faible coût.

## **CHAPITRE III**

### **PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE**

Notre étude porte sur deux usines de production de pâte thermomécanique (PTM) dans lesquelles le degré de coopération patronale-syndicale, lors de l'implantation d'équipes de travail, était différent, ce qui devrait nous permettre d'analyser son impact sur le fonctionnement et l'autonomie des équipes de travail dans ces unités dont la technologie est comparable. Le choix de ces deux cas a été motivé par le fait que les usines ont implanté des équipes de travail dans un atelier de PTM et qu'elles correspondent aux critères d'échantillonnage de notre recherche.

#### **3.1 Présentation des deux cas étudiés**

Dans cette section, nous présentons les principaux résultats de notre étude obtenus au moyen des entretiens semi-dirigés, des observations non participantes, des questionnaires et de notre analyse documentaire. Nous débutons par la présentation des données relatives au travail en équipe aux usines de pâte de la compagnie Abitibi Consolidated à Alma où, selon les données que nous avons recueillies, le degré de coopération patronale-syndicale est élevé. Dans le second cas à l'étude, l'usine de pâte de Kénogami, le degré de coopération patronale-syndicale est moins élevé.

##### **3.1.1 Abitibi-Consolidated, usine d'Alma**

###### **Historique**

L'usine d'Alma a été inaugurée en 1925 et elle comptait au moment de notre étude (juin 2003) plus de 550 employés et cadres, dont plus de 400 syndiqués regroupés dans deux accréditations syndicales : l'une affiliée à la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF) de la CSN, représentant les employés de la production et des métiers, et

l'autre couvrant les employés de bureau et les techniciens du Syndicat des employés professionnels et de bureau (SEPB) affilié au Congrès du travail du Canada (CTC) et à la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ). Cette usine comptait, au moment de notre étude, une machine à papier d'une capacité de 170 000 tonnes/année de papier journal (machine 14) et deux machines de dimension plus réduite (machines 9 et 10) produisant 130 000 tonnes/année de papier annuaire. Le papier journal est principalement exporté aux États-Unis (90 % de la production totale), tandis que seulement 10 % de la production est vendue à l'intérieur de nos frontières. Les États-Unis achètent 70 % du papier annuaire produit à l'usine d'Alma, alors que le solde de la production est vendu au Canada.

Les années 1980 à l'usine d'Alma ont été marquées par des relations de travail très conflictuelles. Un climat de suspicion et de méfiance existait entre les parties sur un fond de confrontation soutenue entre les employés cadres et les employés syndiqués. Selon les représentants patronaux et syndicaux interviewés dans le cadre de notre étude, les relations entre les parties étaient caractérisées par la volonté de faire fléchir l'adversaire, car les résultats étaient uniquement perçus en termes de gains ou de concessions. En 1988, l'usine connaît une première expérience de flexibilité fonctionnelle, alors que l'employeur et le syndicat s'entendent pour fusionner trois métiers : peintres, maçons et menuisiers. En échange de cette flexibilité fonctionnelle, les employés visés ont obtenu des ajustements salariaux, de la formation et des engagements de la direction ou des promesses concernant la sécurité d'emploi.

Trois ans plus tard, en 1991, les grandes entreprises des pâtes et papiers ne font plus autant de profits, et des défis importants font surface : une productivité à améliorer, des clients à reconquérir, une rentabilité à retrouver, des relations de travail à assainir, et surtout des investissements importants à attirer (Lachance et Lapointe 1999). Dans ce contexte, les usines doivent se livrer de chaudes luttes dans la même organisation pour attirer les investissements nécessaires à leur survie. En 1992, l'employeur procède à un remaniement de la structure hiérarchique, afin de responsabiliser davantage ses travailleurs de la production et d'augmenter leur autonomie. La structure hiérarchique

est amincie, et l'employeur réduit de 5 à 2 les paliers d'autorité, en diminuant de manière uniforme la supervision directe. L'employeur a plutôt créé des postes de cadre technique et administratif. En référence à cette réorganisation, il y avait des cadres de premier niveau ou des contremaîtres exclusivement sur les quarts de jour de semaine, éliminant ainsi ceux de soir, de nuit et de fin durant la semaine.

En 1993, le syndicat et l'employeur choisissent l'approche de partenariat pour gérer ce qui leur apparaît comme des enjeux communs. La méfiance, le mépris, l'attitude « eux les mauvais patrons » doivent céder leur place à l'ouverture d'esprit, à la sincérité, à la confiance, à l'écoute, au respect mutuel ainsi qu'à l'honnêteté. Le syndicat et l'employeur élaborent des conditions de succès au partenariat : miser sur la transparence, accepter de poursuivre des buts communs, régler nos propres problèmes en faisant participer l'autre vis-à-vis à la recherche de solutions, considérer que nos besoins respectifs seront mieux atteints en cherchant à combler ceux de l'autre partie et partager les responsabilités. Dans le cadre de ce partenariat, l'employeur et le syndicat doivent consulter les employés sur les options stratégiques possibles. Les employés sont dorénavant mis à contribution dans de nouveaux champs d'activités comme le service à la clientèle, le contrôle de la qualité avec les normes ISO, la santé et la sécurité du travail, la formation, etc. Le syndicat et l'employeur prennent les décisions ensemble en fonction du bon fonctionnement de l'usine et ils assument leur leadership face à leurs mandants dans l'application des solutions retenues. Un nouveau mode de règlement des conflits basé sur une approche de résolution de problèmes est instauré pour le règlement des griefs, de sorte qu'aucun grief formel n'a été soumis à l'arbitrage entre 1993 et la période de notre enquête à l'usine d'Alma. Les rencontres de griefs à partir de 1993 ont été remplacées par des discussions entre les protagonistes concernés par le problème.

Une année plus tard, l'employeur décide d'introduire le concept d'équipe semi-autonome lors de la mise en opération de l'atelier de pâte « désencrée ». La création de cette unité de désencrage de papier recyclé constituait une bonne occasion pour tenter l'expérience des équipes de travail, qui avaient fait l'objet de discussion entre les parties dans le cadre du projet de partenariat patronal-syndical. La formule

retenue par les parties consiste à mettre en place des équipes de quatre employés par quart de travail sur chacun des trois quarts (jour, soir et nuit). La rotation des postes est déployée sur l'ensemble des quarts de travail, et ce, à la demande des employés. À l'intérieur de ces équipes de travail, il n'y a ni échelle de progression, ni organigramme ou chef d'équipe. Comparativement à la progression traditionnelle de la rémunération sur les machines à papier, dans laquelle le doyen a généralement le poste et le salaire les plus élevés, tous les employés se retrouvent dans un seul titre d'emploi, et à un même niveau de salaire horaire. En janvier 1996, un investissement majeur donne raison à ceux qui ont misé sur le partenariat patronal-syndical, car plus de 110 millions de dollars ont été consacrés à la création d'un atelier de pâte thermomécanique (PTM). La technologie de la pâte thermomécanique est à la fine pointe de la technologie, et les parties adoptent le travail en équipe pour cette unité et pour un autre service, celui du traitement des effluents. Ce changement technologique représentait un test pour le partenariat, car au départ, ce changement organisationnel devait entraîner la perte de plus de 180 emplois syndiqués. Finalement, l'employeur et le syndicat ont réussi à réduire à 60 le nombre de salariés mis à pied, grâce à un programme de préretraite.

### **Organisation du travail dans le secteur PTM**

L'atelier de pâte thermomécanique est l'unité où les opérateurs doivent fabriquer de la pâte pour les machines à papier. L'objectif est de fabriquer de la pâte en temps, en quantité et en qualité maximum pour les machines à papier. À l'atelier de PTM, il y a quatorze opérateurs travaillant sur trois quarts de travail, et parmi ces travailleurs, il y a des employés qui font partie de la relève, donc qui ne travaillent pas durant toute l'année. Une équipe de travail du secteur PTM se compose de trois personnes, dont une qui est responsable de la console de contrôle du procédé, et les deux autres qui effectuent plusieurs tâches. Les équipes font la rotation sur trois quarts de travail : de 8 h à 16 h, de 16 h à minuit et de minuit à 8 h, et ils s'échangent à tour de rôle leurs tâches. L'équipe d'opérateurs partage l'ensemble des responsabilités du secteur durant son quart de travail. La responsabilité de la console de contrôle du procédé est considérée par les opérateurs comme la plus complexe, car l'opérateur doit s'assurer en tout temps que la pâte respecte les standards fixés. La posture de travail est généralement assise. À la suite

de nos observations, nous avons constaté que le travail de cet opérateur s'intensifie lorsqu'il y a un arrêt de la machine. Par contre, plusieurs pauses peuvent être prises lorsque tout se déroule normalement. Les tâches des deux autres opérateurs sont affichées sur un babillard qui précise les journées où elles doivent être réalisées et qui consistent généralement en des relevés qui sont ensuite analysés par les techniciens ou par l'opérateur de la console de contrôle. Par exemple, le lundi entre 8 h et 16 h, le second opérateur doit s'assurer du fonctionnement des électro-aimants, réaliser un test de PQM et de condensation, actionner les laveurs, alors que le troisième opérateur doit procéder à l'inventaire des filtres, appliquer un tamis d'eau de lavage et inspecter le W-03. Enfin, les opérateurs 2 et 3 doivent procéder à l'inspection des filtres PQM et des scellés.

Par ailleurs, il est à noter qu'un coordonnateur de jour assure du lundi au vendredi une certaine forme de supervision de l'équipe de travail. Le directeur de l'usine affirme que le rôle du coordonnateur est d'expliquer, d'informer, de former et de stimuler les membres de son équipe. D'après lui, un bon coordonnateur doit être un excellent communicateur. Par exemple, si le coordonnateur s'aperçoit que la qualité de la pâte ne respecte pas les normes, il doit rencontrer les membres de l'équipe, leur demander s'ils ont noté quelque chose de suspect et discuter avec eux des solutions possibles. Les opérateurs travaillant sur les quarts de soir, de nuit ou de jour la fin de semaine savent qu'ils peuvent le contacter si des problèmes importants se posent, mais généralement, ils connaissent leur travail et ils n'appellent que très rarement le coordonnateur. Un représentant de l'employeur résume sa vision du coordonnateur :

*« C'est sûr que s'il y a des situations conflictuelles entre les équipes, bien c'est lui qui doit mettre les mécanismes en place pour que cela puisse se corriger c'est donc plus un rôle d'accompagnateur en étant quand même un cadre "line". Par exemple, s'il y a une personne qui a des problèmes personnels ou autres, et l'équipe n'est pas capable de le prendre en charge, c'est le coordonnateur qui va intervenir à ce niveau-là. C'est vraiment plus un rôle de coordination que de diriger l'équipe. Il va intervenir s'il y a des problématiques, il va mettre des comités en place si pour une situation il y a un grand problème. C'est sûr que c'est lui qui va donner les grands alignements, si jamais il faut changer une façon de faire dans le procédé, c'est lui qui va donner ces alignements-là, mais*

*les gens ont beaucoup de place pour exprimer leurs compétences.* » (Entretien avec un représentant patronal, A-E1, usine D'Alma, 3 juillet 2003.)

### **Entretiens semi-dirigés et observation des équipes de travail du secteur PTM**

Notre étude dans cette usine a débuté en juin 2003. Le premier contact a consisté en une rencontre le 19 juin 2003 avec le directeur des ressources humaines de l'usine d'Alma, en présence de notre directeur de recherche, pour exposer notre projet de recherche et vérifier s'il était prêt à faire les démarches nécessaires pour que nous puissions réaliser notre étude. Après avoir obtenu son accord, nous avons rencontré le directeur de la production et il nous a proposé une visite de l'usine. Nous avons pu ainsi vérifier si l'atelier de PTM correspondait aux critères préétablis de notre projet de recherche. Lors de cette visite, nous avons convenu avec lui d'une période d'investigation de deux semaines. De même, nous lui avons fait part de nos attentes quant aux entretiens avec les représentants patronaux et syndicaux, quant aux questionnaires et aux séances d'observation. Par la suite, nous avons répété le même exercice avec le président et le vice-président du syndicat.

Les séances d'observation du fonctionnement des équipes de travail ont eu lieu durant les mois de juillet et de septembre 2003 dans l'atelier de PTM. Nous avons procédé à deux séances d'observation en matinée d'une durée approximative de trois heures. L'accueil lors de notre première séance d'observation a été mitigé, parce qu'il y a eu à ce moment-là une panne d'électricité, ce qui a occasionné un branle-bas de combat et la disponibilité des opérateurs s'en est vue grandement perturbée. Malgré tout, nous avons présenté notre projet de recherche aux employés, et ceux-ci nous ont accordé du temps pour répondre à quelques questions. Nous avons donc recueilli un maximum d'informations sur notre variable dépendante, le fonctionnement des équipes de travail.

Les entretiens semi-dirigés ont eu lieu respectivement dans le bureau du directeur des ressources humaines et du directeur de la production. Par la suite, nous avons rencontré le président, le vice-président et le délégué syndical responsable du PTM dans le bureau du syndicat à l'intérieur de l'usine. Ces entretiens ont été menés les 29 et 30 juin ainsi que les 2 et 3 juillet 2003. Après avoir colligé les informations, nous avons dû retourner



à l'usine d'Alma, afin de recueillir plus d'informations. Entre les 28 et 30 septembre 2003, nous avons effectué des entretiens complémentaires avec ces mêmes représentants patronaux et syndicaux. Ces entretiens étaient d'une durée variant entre deux heures et deux heures et demie. Nous avons rencontré les représentants syndicaux au local du syndicat à l'extérieur de l'usine. Parmi les personnes interviewées, certains ont pris part à l'implantation des équipes de travail dans le secteur PTM ou en ont été des témoins privilégiés. Les représentants syndicaux ont été témoins de cette réorganisation du travail en tant qu'employés à l'extérieur de la structure syndicale, alors que le directeur des ressources humaines a conçu les programmes de formation destinés aux opérateurs et il avait participé directement à tous les échanges entourant cette réorganisation.

Nous avons demandé à nos interlocuteurs l'autorisation d'enregistrer les entretiens. Lors de ces entretiens, nous avions une liste de 32 questions pour les représentants syndicaux et patronaux. Au départ, nous présentions nos objectifs généraux de recherche et nous poursuivions par plusieurs questions concernant nos indicateurs sur l'implantation des équipes de travail. Par la suite, nos questions portaient davantage sur le degré de coopération patronale-syndicale dans l'instauration de ces changements. Nos interlocuteurs ont livré plusieurs informations importantes concernant le degré de coopération et les changements intervenus depuis le début des années 1990. Les personnes interviewées avaient le souci de connaître l'interprétation des autres intervenants et des employés de l'usine. Nous avons également enregistré et retranscrit l'ensemble des témoignages, ce qui a permis de recueillir plus d'une soixantaine de pages d'informations sur les indicateurs de nos variables dépendante et indépendante. Ensuite, nous avons codifié chaque élément de réponse d'un numéro entre un et huit, qui représentent les différents indicateurs de notre variable indépendante : la coopération patronale-syndicale.

Nous avons distribué les questionnaires aux 14 opérateurs de l'atelier de PTM et nous avons reçu 8 questionnaires remplis. Ce questionnaire a également été soumis verbalement à deux représentants syndicaux et à un représentant de l'employeur lors des entretiens semi-dirigés. Nous n'avons pas toujours été présents lorsque les opérateurs

remplissaient les questionnaires, mais nous nous étions préalablement assurés auprès du directeur de la production de la compréhension de chacune des questions. En résumé, la collaboration de plusieurs intervenants syndicaux et patronaux a permis la réalisation de ce projet de recherche.

### **3.1.2 Abitibi-Consolidated, usine de Kénogami**

Dans la présente section, nous présenterons également un bref historique des relations de travail en rappelant le changement de philosophie de la gestion, l'organisation du travail et plus particulièrement les équipes semi-autonomes dans le secteur PTM, et nous terminerons par la présentation de notre démarche visant à recueillir les données de notre recherche.

#### **Historique**

L'usine de Kénogami a été inaugurée par la compagnie Price en 1912. Suite à la fusion de Price et d'Abitibi Paper, la Papeterie de Kénogami, voisine de la ville de Jonquière, devient la propriété d'Abitibi-Price en 1974. En 1985, l'usine de Kénogami possédait 7 machines à papier, elle employait plus de 1200 employés et produisait plus de 200 000 tonnes de papier par année. La récession économique du début des années 1980 engendre des pertes d'emploi, et les relations de travail au début de cette restructuration sont très difficiles. De surcroît, en 1986, les employés déclenchent une grève illégale d'une semaine, et leur principale revendication concerne la sous-traitance. L'année suivante, l'usine se voit contrainte de fermer les deux machines les plus anciennes. En 1995, l'usine est passée sous le contrôle de la nouvelle entreprise née de la fusion entre les compagnies Abitibi et Stone-Consolidated. À cette époque, la multinationale employait 807 travailleurs à l'usine de Kénogami, dont 81 cadres. Entre 1997 et 2000, l'usine a fermé deux autres machines à papier. L'usine a connu une modernisation dans les années 1980, grâce à l'apport d'une nouvelle unité de pâte thermomécanique. La papeterie est alors la seule usine de tout le groupe Abitibi-Price à produire un papier supercalendré. Ce type de papier est utilisé pour des encarts publicitaires comme ceux conçus par Sears. Lapointe et Malo (2000) notent à ce sujet :

*« Le marché du papier supercalendré a été accaparé par la Papeterie de Kénogami au milieu des années 1980 lorsque la compagnie Abitibi Price a décidé d'investir 200 millions de dollars dans un projet qui lui a permis d'acquérir deux machines à papier à la fine pointe de la technologie, ce qui devait assurer la survie de l'usine à long terme. Ce projet comportait deux phases : la première, réalisée sans délai, consistait à moderniser une machine déjà en marche ; la deuxième comportait l'achat et la mise en opération d'une nouvelle machine. Cette dernière phase ne s'est jamais concrétisée malgré les promesses de la direction générale et les efforts des acteurs locaux (Lapointe et Malo, 2000 : 69). »*

L'usine compte trois unités d'accréditation chez trois syndicats différents : le Syndicat national des travailleurs et travailleuses des pâtes et papiers de Kénogami Inc., affilié à la CSN, le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier-SCEP et sa section locale 50-Q et le Syndicat des employés professionnels et de bureau SEP-B-Section locale 526. Les relations de travail avec le syndicat affilié à la CSN ont été très conflictuelles au cours des années 1970 et 1980. Lapointe et Malo (2000) écrivent à ce sujet : « Les salariés affiliés à la Confédération des syndicats nationaux ont été impliqués au cours des années 1970 et 1980 dans sept conflits de travail, dont une grève de neuf mois en 1980 et une grève illégale de deux semaines en 1986 (p. 70). » En 1989, l'usine enregistre un déficit de quatre millions de dollars. Prenant acte de ces piètres résultats, la direction de l'entreprise présente un ultimatum aux syndicats et aux travailleurs : ils doivent améliorer leur rendement, sinon l'usine fermera ses portes. En échange d'une amélioration significative des résultats, la direction s'engage à investir massivement dans l'usine de Kénogami. Afin d'assurer la survie de l'usine, les acteurs locaux négocient dans le cadre d'une réorganisation du travail une entente sur la flexibilité des métiers (Lapointe et Malo, 2000).

Au moment de notre étude (automne 2003), l'usine de Kénogami comptait 444 employés, dont 54 cadres et employés non syndiqués, 25 employés de bureau affiliés au SCPB, 150 papetiers affiliés au SCEP et 225 employés à la production et à l'entretien affiliés à la FTPF (CSN). L'usine exporte plus de 90 % de sa production aux États-Unis. L'usine compte deux machines à papier, dont l'une, modernisée dans les années 1980, a une capacité de production de 120 000 tonnes de papier supercalendré par année, alors que la capacité de l'autre machine est de 65 000 tonnes de papier d'un grade inférieur.

Ces deux machines produisaient à l'origine la même quantité de papier. Depuis 1994, les gains de productivité ont été constants, et le taux d'efficacité est passé de 60 % à 89 % en 2003. La prochaine section sera consacrée à l'organisation du travail dans le secteur de la pâte thermomécanique (PTM).

### **Organisation du travail dans le secteur PTM**

Nos séances d'observations ont révélé que l'organisation du travail à l'atelier de PTM de Kénogami est semblable à ce que nous avons observé à l'usine d'Alma, puisqu'un préposé s'occupe de la console et que les deux autres opérateurs se déplacent à certains moments de la journée. Dès 1994, dans le cadre du projet « Kénopro », les dirigeants de l'usine de Kénogami commencent à introduire le concept du travail en équipe dans le département des pâtes et ils créent les « équipes responsables ». L'employeur procède à une diminution importante de la hiérarchie, en supprimant deux niveaux de supervision. Les équipes d'entretien sont dorénavant intégrées aux équipes de production dans le cadre d'un programme de réorganisation du travail. L'employeur veut améliorer le rendement de l'usine sur cinq points : la qualité (relation fournisseur-client), la SST, le contrôle des coûts, la gestion de la production et la formation. À cet effet, l'employeur abolit la fonction de contremaître, conserve les classifications existantes (opérateur et aide-opérateur) et il introduit les équipes de travail dans le secteur PTM. Les membres de l'équipe doivent dorénavant prendre en charge les tâches du contremaître. Par exemple, ils doivent dorénavant effectuer le rappel des employés en cas d'absence d'un opérateur, les tests, les interventions d'urgence et la coordination avec les autres départements. Auparavant, la classification imposait des échelles salariales différentes, et il n'y avait pas de rotation des postes. Or, l'introduction de l'équipe « responsable » veut dire une rotation des postes entre les trois opérateurs du PTM et un salaire qui est le même pour tous les opérateurs.

Les employés du secteur PTM travaillent sur trois quarts de travail selon un horaire 4/2, donc ils travaillent quatre jours de huit heures et ils bénéficient ensuite de deux jours de congé, avant de recommencer un nouveau cycle de quatre jours de travail sur un nouveau quart. Les horaires des quarts de travail se répartissent comme suit : minuit à

8 h, 8 h à 16 h et 16 h à minuit. Quatorze employés se partagent les horaires de travail, et les équipes de trois membres ne sont jamais les mêmes. De plus, trois employés supplémentaires travaillent exclusivement de jour, dont deux sont préposés au triturateur Kraft, qui assure préparation de la pâte. Ils fournissent également une prestation de fin de semaine et sont sur un horaire de travail de 4/2, mais ils ne travaillent ni le soir, ni la nuit. De même, un préposé aux déchargements des produits chimiques ainsi que le formateur travaillent sur un horaire régulier de travail de 40 heures par semaine. Un représentant de l'employeur nous explique cet horaire de travail et ses interactions avec les employés :

*« Moi sur les 21 factions, j'en vois 10. J'ai une réunion d'opération à 7 h 30 le matin 5 fois par semaine ; une réunion à 3 h 15 aussi 5 fois par semaine. Aux deux semaines, je vois tous les gars. Le "loffage" c'est les deux journées de congé. Le cycle d'un opérateur est 4 nuits, deux jours de congé, 4 jours sur l'horaire de jour, deux jours de congé, et 4 soirs suivis de 2 jours de congé. »* (Entretien avec un représentant patronal, K-E1, usine Kénogami, 29 septembre 2003.)

En plus des tâches régulières de l'équipe du PTM que nous avons déjà décrites en présentant l'organisation du travail à l'usine d'Alma, les opérateurs doivent effectuer plusieurs tâches connexes. Les employés doivent donc participer à plusieurs activités pour toucher leur prime d'un dollar par heure travaillée. Un représentant de la direction décrit ainsi ce phénomène :

*« Chaque employé fait un audit cadénassage (fermer les valves, mettre des cadenas, mettre des câbles), exécute une analyse de tâches à risque (ATR) (c'est une activité qu'ils vont faire à trois, ils vont faire l'analyse d'une tâche routinière que vous considérez à risque ou faire l'analyse d'un cadénassage dans un vase clos), s'implique dans un C.L.E. (comité local d'environnement) ou dans un C.S.S. (comité de santé et sécurité). Chaque employé doit également participer à une activité ISO (un questionnaire à compléter en consultant des personnes ressources) et deux audits propreté. Chaque employé est responsable de la propreté d'un coin de l'usine. Je fais deux audits propreté avec les gars pour leur montrer ce qui est acceptable de ce qui l'est pas et après, c'est deux vrais examens Je dois lui montrer mes exigences. »* (Entretien avec un représentant patronal, K-E1, usine Kénogami, 29 septembre 2003.)

En résumé, nos séances d'observations nous amènent à la conclusion que l'organisation du travail et le fonctionnement quotidien des équipes de travail sont relativement

semblables dans les deux unités de PTM étudiées, sauf sur les aspects ci-haut mentionnés. Nous verrons plus en détail dans la section 3.2 la perception qu'ont les membres du fonctionnement des équipes de travail dans le secteur PTM dans chacune de ces usines.

### **Entretiens semi-dirigés et observation des équipes de travail du secteur PTM**

Au cours de l'été 2003, nous avons pris contact avec les représentants patronaux et syndicaux de l'usine de Kénogami, afin d'organiser une réunion avec eux pour leur présenter notre projet de recherche auquel ils ont accepté de collaborer. Le 28 septembre 2003, nous avons visité l'usine et rencontré les dirigeants et les représentants syndicaux de l'usine. Finalement, nous avons réservé les jours suivants pour procéder à deux séances d'observation de quatre heures et nous avons distribué quatorze questionnaires que nous présenterons dans la prochaine section. Nous faisons au tableau IV le résumé d'une séance d'observation du 29 septembre 2003.

**Tableau IV – Illustration d'une séance d'observation**

Heure	Observation
11 h 35	2 opérateurs quittent pour dîner ; un opérateur demeure à la console.
12 h	L'opérateur à la console s'impatiente, car il est seul depuis plus de trente minutes.
12 h 22	Les deux opérateurs reviennent de dîner, et celui qui était à la console quitte pour le lunch.
14 h	Deux opérateurs sont à la console, dont un qui lit le journal.
14 h 25	Un opérateur à la console touche à quelques touches du tableau de l'ordinateur.
14 h 45	Les trois opérateurs sont à la console.
14 h 50	Une personne qui semble être en autorité discute avec les trois opérateurs.
15 h 15	Les trois opérateurs et le cadre discutent du manque de relève et du problème de la main-d'œuvre.

Dans le même ordre d'idées, nous avons procédé à un entretien semi-dirigé avec le directeur des ressources humaines de l'usine de Kénogami, le directeur de l'atelier de PTM ainsi que le président et le vice-président du syndicat des salariés affilié à la CSN. Ces personnes étaient des témoins privilégiés, puisque tous étaient engagés au début de

cette réorganisation du travail. Nous avons utilisé les mêmes grilles d'entretien et la même méthodologie que lors de nos entretiens avec les représentants de l'usine d'Alma. Cependant, alors que nos entretiens à l'usine d'Alma faisaient suite à l'annonce d'un important investissement, les représentants patronaux et syndicaux de l'usine de Kénogami étaient toujours dans l'attente de l'annonce d'un investissement pour une nouvelle machine à papier, ce qui contribuait à rendre les entretiens plus difficiles à mener. Les différents représentants de l'usine de Kénogami ont été beaucoup moins loquaces que leurs collègues d'Alma. Ainsi, avec les mêmes questions, nous avons enregistré plus de quarante pages de texte à Alma, et moins d'une vingtaine à l'usine de Kénogami. Notre entretien avec les représentants syndicaux a été particulièrement de courte durée, car malgré plusieurs sous-questions, ils se contentaient régulièrement de répondre « oui » ou « non » à nos questions. Les représentants syndicaux étaient particulièrement exaspérés par la situation de l'usine et par les lenteurs de l'employeur à confirmer l'investissement attendu.

Nous avons également distribué les questionnaires aux quatorze opérateurs de l'atelier du PTM et nous avons reçu treize questionnaires remplis. Nous n'avons pas toujours été présents lorsque les opérateurs remplissaient les formulaires, mais nous nous étions préalablement assurés auprès du directeur de la production de la compréhension de chacune des questions et ce dernier nous a gracieusement envoyé les questionnaires des employés qui étaient absents lors de mes deux visites. En résumé, la collaboration de plusieurs intervenants syndicaux et patronaux a permis la réalisation de ce projet de recherche.

### **3.2 Variable indépendante : Le degré de coopération patronale-syndicale dans l'organisation du travail en équipe aux usines d'Alma et de Kénogami**

Cette deuxième section est consacrée à la comparaison des niveaux de coopération patronale-syndicale dans l'organisation du travail en équipe aux usines d'Alma et de Kénogami. *A priori*, nous pouvons déjà établir la présence d'une certaine forme de coopération patronale-syndicale dans les deux usines étudiées. Ainsi, les deux usines ont

procédé à l'implantation des équipes de travail, et les représentants de l'employeur affichent dans les deux cas une certaine ouverture à la participation syndicale, mais la différence de degré de coopération patronale-syndicale est marquée. Au moment de notre étude, nous avons pu constater que les représentants syndicaux de l'usine de Kénogami faisaient montre d'un certain pessimisme au regard d'un nouvel investissement et qu'ils étaient réticents par rapport à la participation syndicale à l'organisation du travail. Les représentants syndicaux ont même évoqué une manifestation possible si l'employeur annonçait qu'il n'y aurait pas de nouvel investissement à l'usine. À une époque où l'employeur leur demandait d'être une organisation d'envergure mondiale, il y a eu des communications plus ouvertes avec le syndicat, mais cette collaboration a été de courte durée. Depuis 1993-1994, l'employeur a préféré chercher une participation de la part des employés que de l'organisation syndicale.

Il est intéressant de comparer les perceptions que peuvent avoir les représentants de l'usine d'Alma avec celles de leurs collègues de l'usine de Kénogami. Un représentant de l'employeur de l'usine d'Alma nous résume sa conception :

*« Chez Abitibi, il y a Kénogami, qui se rapproche le plus, avec la concertation. Eux, au départ, ils parlaient de partenariat, mais ils ont transféré ça en concertation, parce qu'ils n'ont pas eu le même vécu que nous autres. [...] nous avons toujours eu des investissements à l'usine. Tandis qu'à Kénogami, même s'ils ont fait cette même démarche, ils vivent un contexte de décroissance et de fermeture. »* (Entretien avec un représentant patronal, A-E1, usine d'Alma, 29 septembre 2003.)



Un représentant syndical de l'usine d'Alma nous décrit sa conception :

*« À Kénogami, on ne sait pas dans quelles directions ils s'en vont, et eux autres non plus ils ne savent pas où ils s'en vont. Kéno n'a pas les mêmes structures aussi facilitantes que nous autres. Nous avons un très grand terrain stable et solide et nous sommes à côté de l'énergie. Le terrain de Kénogami est limité et très tremblotant. »* (Entretien avec un représentant syndical, A-S2, usine d'Alma, 29 septembre 2003.)

Un autre représentant syndical poursuit dans le même sens :

*« À Kénogami, ils ont décidé d'être en concertation. Ce n'est pas vraiment loin, mais tu n'as pas besoin de l'accord de l'autre pour faire quelque chose. Tu avertis l'autre partie de ce que tu vas faire et tu es obligé de l'avertir. Eux autres, ils ont préféré la concertation, car dans leur "game" à eux, ils se sont donné des coups qui n'étaient pas francs. Le syndicat leur a dit : "Si tu veux jouer comme ça, le partenariat c'est fini." »* (Entretien avec un représentant syndical, A-S1, usine d'Alma, 3 juillet 2003.)

### **3.2.1 Présentation des résultats concernant les indicateurs de la variable indépendante**

Nous présentons les résultats de notre cueillette de données en distinguant les indicateurs selon l'ordre proposé lors de la présentation de notre variable indépendante. Nous devons préciser que la majorité de nos résultats proviennent de nos entretiens, mais que nous utilisons également quelques données tirées de l'analyse des questionnaires. Dans les prochains paragraphes, nous présentons les informations retenues sur les différents indicateurs de notre variable indépendante : la coopération avec le syndicat dans la réorganisation du travail lors de l'implantation et du suivi des équipes de travail. Afin de ne perdre aucun élément significatif, nous avons classé l'ensemble de notre verbatim de 1 à 8, en référence aux 8 indicateurs de notre variable indépendante. Ainsi, nous examinons dans les deux cas étudiés le contexte et l'initiative de la réorganisation du travail, le comité paritaire sur l'organisation du travail, le nombre de réunions, de représentants patronaux et syndicaux et le nombre d'heures consacrées aux comités paritaires, la participation syndicale à l'implantation des équipes de travail, le pouvoir syndical dans la réorganisation du travail, l'entente de partenariat patronal-syndical avec pouvoir décisionnel reconnu du syndicat, l'attitude de la partie patronale par rapport à la

coopération patronale-syndicale et l'évolution de la coopération patronale-syndicale depuis le début de l'expérience de gestion conjointe de l'organisation du travail

### **Contexte et initiative de la réorganisation du travail**

De prime abord, il faut préciser que l'implantation des équipes de travail dans les deux cas étudiés a été précédée d'un rapprochement entre la partie patronale et la partie syndicale. Les représentants de l'usine d'Alma utilisent le terme « *partenariat* », alors que ceux de Kénogami parlent plutôt de « *concertation* » pour qualifier cette démarche. Ces derniers pensent d'ailleurs que le partenariat est un niveau plus poussé de coopération patronale-syndicale que la « concertation », qui privilégie la consultation du syndicat par l'employeur. L'étude de nos deux cas contrastés a permis de mettre en évidence le catalyseur de ce rapprochement entre les représentants syndicaux et patronaux : la menace de fermeture de leur usine. La menace de fermeture a été annoncée sensiblement dans les mêmes circonstances et elle a amorcé un long processus de réflexion chez les représentants patronaux et syndicaux des deux usines.

À Alma, le représentant de l'employeur affirmait, en 1993, devant tous les employés, que le *statu quo* entraînerait la perte de tous les emplois. L'usine se trouvait, selon les représentants syndicaux interviewés, dans une situation plus précaire que celle de Kénogami. Les clients n'étaient pas satisfaits de la qualité du produit, et l'usine était confrontée à une surproduction de papier journal. L'usine opérait pendant un cycle de quinze jours et elle était contrainte à fermer pendant le même nombre de jours. Les employés étaient démobilisés et ils ne voulaient pas s'investir en sachant qu'ils allaient éventuellement perdre leur emploi. Malgré la réticence de la centrale syndicale et la méfiance d'une partie importante des membres du syndicat, les dirigeants du syndicat local ont proposé à la direction de l'usine une nouvelle façon de négocier en échange d'une diminution de la supervision directe et d'une transparence des états financiers de l'organisation. L'employeur a alors consenti à transmettre au syndicat les informations sur la situation financière de l'usine, et les experts comptables de la CSN ont conclu que la fermeture de l'usine pour des raisons économiques était possible. Cette transparence financière ira même jusqu'à la divulgation des salaires des cadres, tel que demandé par

le syndicat. Dans ses discussions avec les représentants syndicaux, l'employeur illustre la situation à l'aide de deux images, le « jet » et la brouette, et il leur demandait s'ils voulaient continuer à rouler en brouette ou s'ils étaient prêts à voler en avion à réaction ? Selon un représentant de l'employeur, le syndicat a alors accepté de monter à bord du jet, en acceptant une entente régissant leurs conditions de travail pour une durée de sept ans, comprenant notamment l'ajout de certains critères pour la promotion à certains postes qualifiés.

L'implantation des équipes de travail est intervenue près de trois années après ce tournant stratégique. Deux facteurs ont favorisé l'émergence de ce nouveau phénomène : l'introduction de deux nouveaux modules à l'usine de pâte désencrée (DIP) et de pâte thermomécanique (PTM) et l'élimination de certains paliers hiérarchiques. Malgré leur participation très active, les représentants syndicaux confirment que l'initiative de cette réorganisation revient à l'employeur. En somme, le partenariat et les équipes semi-autonomes ont été implantés en réponse à certains facteurs extérieurs (menace de fermeture, création de deux nouveaux secteurs) : arrivée d'un directeur visionnaire et ouverture d'esprit des représentants syndicaux aux arguments de la direction en faveur de certaines innovations organisationnelles.

À l'usine de Kénogami, la situation à la fin des années 1980 n'était pas plus reluisante. Les machines à papier n° 1 et n° 5 n'étaient pas rentables, et la survie de l'atelier de PTM était remise en question. Les autorités de l'usine avaient rencontré tous les employés de l'usine lors de leurs quarts de travail respectifs. Les employés ont alors pris conscience de la gravité de la situation. Un représentant de l'employeur nous décrit la situation :

*« La haute direction a rencontré tous les travailleurs, même à minuit le soir après le quart de travail des gars. Le message était clair : l'usine a besoin d'un investissement pour survivre, mais si on continue à se chicaner tout le temps, l'usine va être appelée à fermer. Prenez-vous en main et faites de quoi, sinon vous n'allez plus avoir de job. »* (Entretien avec un représentant de l'employeur, KE2, usine de Kénogami, 29 septembre 2003.)

De même, un autre représentant de l'employeur précise que l'employeur devait réduire les coûts de production afin de sauver l'usine de la fermeture. Il fallait, selon lui,

changer les mentalités et la culture organisationnelle. Or, le contexte économique difficile a favorisé ces changements.

À l'époque, l'employeur prend les devants de cette réorganisation en regroupant les trois secteurs battant de l'aile et en créant le projet Kénopro. Ces secteurs devaient dorénavant se réorganiser afin de redevenir rentables. Les coûts et les profits sont dorénavant imputés directement aux secteurs. Tout comme à l'usine d'Alma, la direction procède à une diminution des cadres de premier niveau, et les représentants syndicaux acceptent également quelques reculs par rapport à leur convention collective concernant la flexibilité du travail. En 1994, les représentants de l'employeur et du syndicat réfléchissent à des solutions dynamiques et ils amorcent l'implantation des équipes de travail. Quatre années après ce rapprochement entre les deux acteurs, l'employeur octroie une prime d'un dollar l'heure pour reconnaître les nouvelles responsabilités des employés. Les membres des équipes de travail se retrouvent sans contremaître, mais aucune formation structurée n'est offerte, d'après les représentants syndicaux interviewés. Les membres des équipes de travail doivent faire la preuve qu'ils sont responsables et qu'ils sauront relever le défi qui leur a été lancé. En somme, les représentants syndicaux des deux usines confirment que l'initiative des équipes de travail provient de l'employeur et qu'il s'explique par le contexte économique difficile dans lequel se trouvaient les deux usines au début des années 1990.

### **Comité paritaire sur l'organisation du travail**

À l'usine de Kénogami, hormis le comité paritaire sur la santé et la sécurité et des discussions paritaires sur la formation, nous constatons l'absence de comités paritaires sur l'organisation du travail. Au début des années 1990, une initiative de la direction intitulée « usine de classe mondiale » rassemble des représentants des trois syndicats de l'usine. Ceux-ci réfléchissent à une nouvelle organisation du travail et aux moyens d'attirer les nouveaux investissements. Cette initiative se traduit par la libération d'un employé syndiqué désigné conjointement par le principal syndicat de la production et par un cadre de la production qui sont chargés de la conception et la diffusion d'un programme de formation. Les représentants de l'employeur affirment que le syndicat a

contribué à l'implantation des équipes de travail, parce qu'il y avait un salarié choisi par le syndicat qui a participé au projet. Le cadre et le représentant du syndicat ont notamment consulté quelques firmes spécialisées en formation. Selon les représentants syndicaux interviewés, ce projet a fonctionné pendant quelques mois, mais l'employeur a rapidement repris le contrôle de toutes les activités liées à l'organisation du travail.

Un représentant de l'employeur affirme qu'il n'y a jamais vraiment eu de comité paritaire sur l'organisation du travail impliquant l'acteur syndical, car l'approche était davantage axée sur les employés : « Il n'y a pas de structure conjointe formelle et il n'y a pas d'entente prévue à ce sujet (...) Mis à part le comité de santé et sécurité, qui est forcé par la loi (neuf représentants syndicaux et neuf représentants de l'employeur), il n'y a pas de comités conjoints. » (Entretien avec un représentant patronal, K-E1, usine de Kénogami, 29 septembre 2003) Un autre représentant de l'employeur confirme ces propos :

*« Sans plus d'organisation, sans support, sans effort, sans formation, nous leur avons lancé ce défi : si vous voulez vous organiser, être autonome, on va enlever les contremaîtres et la supervision et vous allez prendre les responsabilités. Les gens se sont lancés là-dedans et, tranquillement, nous avons donné de l'aide, nous avons donné du support au niveau des ressources humaines. »* (Entretien avec un représentant patronal, K-E2, usine de Kénogami, 29 septembre 2003.)

Par contre, ce représentant patronal souligne l'existence d'un comité conjoint d'amélioration continue au PTM.

Dans le même ordre d'idées, les représentants patronaux de l'usine de Kénogami soulignent l'existence d'un comité paritaire, un CAMO (comité d'adaptation de la main-d'œuvre), qui gère notamment un budget pour des postes à l'intention des employés sur la liste de rappel et un fonds spécial alimenté par l'employeur, le syndicat et les subventions publiques. En 2003, sept employés ont pu travailler grâce à ce fonds à des emplois pour l'embellissement et le développement de l'usine. Un représentant du syndicat précise que leur organisation crée des emplois, et que ces employés réussissent à gagner le même salaire que les opérateurs, mais sans les avantages sociaux.

Par ailleurs, la structure des comités paritaires sur l'organisation du travail à l'usine d'Alma est beaucoup plus formalisée. Les représentants syndicaux ont participé à la conception même de ces comités paritaires. Conjointement, ils prévoient et définissent l'importance de chaque comité. Un représentant de l'employeur illustre l'importance des comités paritaires, notamment lors d'une possible acquisition :

*« Nous avons un comité permanent avec 11 sous-comités qui s'occupent de différentes sphères de cet investissement. Je pourrais dire qu'avant même la formation de ces douze comités, la planification stratégique a été développée par les deux parties : le plan stratégique était conjoint. Ce n'était vraiment pas le directeur de production qui monte le projet avec l'ingénieur mandaté de Montréal pour faire approuver le projet. Ce n'était vraiment pas cela. Il y a eu un groupe de représentants patronaux et syndicaux qui se sont rencontrés et ont discuté de l'avenir de l'usine. »* (Entretien avec un représentant patronal, A-E2, usine d'Alma, 3 juillet 2003.)

En somme, nous pouvons considérer ces comités paritaires comme un groupe de partenaires chargé de préparer un projet commun en vue d'un investissement stratégique pour la survie de l'usine. Ils auront par la suite à définir et à partager les tâches à effectuer.

Le comité de gestion de l'organisation du travail à l'usine d'Alma est composé de six membres de l'exécutif syndical du syndical local CSN et d'un représentant du syndicat des employés de bureau. De plus, l'employeur est représenté au sein de ce comité par les principaux cadres de l'organisation : le directeur des ressources humaines, le directeur de la mécanique, le directeur de la fabrication, le directeur de l'usine de pâte, le directeur de la fabrication, le directeur du contrôle technique, le directeur des finances, le directeur général de l'usine et une responsable des relations publiques. Le comité se réunit deux à trois fois par mois pendant une demi-journée, mais dans un contexte de planification stratégique ou de licenciement collectif, et il peut se réunir plus souvent. Les membres de ce comité mandatent au besoin un comité spécialisé pour examiner les causes et les pistes de solution. Un représentant syndical qui a été membre d'un tel comité estime à environ 200 heures le temps qu'il a consacré à son mandat.

Un comité central paritaire, le « steering committee », selon les termes des représentants patronaux et syndicaux, supervise, sous l'autorité immédiate du comité de gestion, la mise en place des nouvelles formes d'organisation du travail. Il était composé, au moment de notre étude, du président du syndicat de la CSN, du vice-président syndical aux pâtes, du président du syndicat du SEPB, du directeur de l'usine, du directeur des finances et du directeur du projet. Ce comité se réunissait environ aux trois semaines au cours des deux années qui ont précédé notre étude. De plus, tous les intervenants ont confirmé l'existence d'au moins une dizaine de comités paritaires formés de personnes du comité de gestion qui, à leur tour, peuvent mandater des personnes ressources supplémentaires. Généralement, ces comités sont composés de trois représentants de l'employeur et de trois représentants du syndicat. Il existait au moment de notre étude de nombreux comités paritaires permanents, dont un comité sur les relations de travail, un comité sur la formation (CPF) et un comité sur la santé et la sécurité du travail (CPSS). Plusieurs autres comités avaient des activités moins structurées, notamment le comité d'amélioration continue de la production et de la qualité du produit, et des comités BLITZ s'occupant d'une problématique particulière et circonscrite dans le temps. Il y avait également un comité s'occupant des normes ISO et environnementales, et plusieurs comités *ad hoc*, comme le comité « les champions », s'occupant principalement de la qualité de la production et de la satisfaction des clients. Les représentants de la direction soulignent le caractère temporaire de ces comités, qui disparaissent avec l'amélioration de l'efficacité de l'usine. Lorsque l'usine réalisait 60 ou 70 % de ses capacités de production, les pressions en vue d'améliorer l'efficacité étaient nettement plus fortes que dans les années suivantes, où elle a atteint un taux d'efficacité de 90 %.

En somme, les représentants syndicaux de l'usine d'Alma ont contribué à façonner l'organisation du travail dans leur milieu de travail. Tous les représentants patronaux et syndicaux interviewés s'entendent pour affirmer que les investissements constants de l'entreprise ont favorisé le maintien de ce partenariat et des équipes de travail. Sauf l'existence d'un comité paritaire composé d'un employé et d'un cadre qui s'occupait de la formation, nous pouvons constater l'absence de comité paritaire à l'usine de Kénogami.

**Tableau V – Présentation du nombre de réunions, de représentants patronaux et syndicaux et du nombre d’heures consacrées aux comités paritaires**

Comités paritaires	Usine	Composition	Nombre de rencontres	État du comité
Usine de classe mondiale	Kénogami	Un employé et un cadre libéré à plein temps	80 heures/semaine	Inactif
Comité CSST	Kénogami	9 représentants de l’employeur 9 représentants syndicaux	1 fois par mois	Actif
CAMO	Kénogami	Indéterminé	Indéterminé	Actif
Comité de gestion	Alma	6 représentants du syndicat de la CSN Un membre du syndicat des employés de bureau 9 représentants de l’employeur	2 à 3 fois par mois pendant une demi-journée (lundi après-midi)	Actif
Steering Comitee	Alma	3 représentants syndicaux 3 représentants de l’employeur	Aux trois semaines	Actif
Rencontres inter-équipes	Alma	Toutes les équipes semi-autonomes	Une fois par trois mois	Actif

Nous avons également obtenu des informations concernant la participation aux comités des membres des équipes de travail du secteur PTM des deux usines qui ont répondu à notre questionnaire. À l’usine d’Alma, la majorité des opérateurs (7/8) déclare avoir participé à au moins un comité sur l’organisation du travail, et un seul opérateur n’avait participé à aucun comité. Ces répondants considèrent qu’entre 25 et 40 % des employés de l’usine participent à de tels comités. Parmi ceux qui déclarent avoir participé à des comités paritaires, un opérateur estime y consacrer 4 heures par semaine et participer à une réunion du comité par mois. Deux autres répondants ont estimé qu’ils y consacraient environ seize heures par semaine et qu’ils se rencontraient deux à trois fois par mois et enfin, le quatrième opérateur estimait consacrer une heure par semaine à un comité qui se réunissait mensuellement. Il est à noter qu’un opérateur a répondu qu’il avait participé à au moins 30 comités sur l’organisation du travail depuis le début de la réorganisation du travail à l’usine d’Alma.

Par contre, parmi les treize répondants de l’usine de Kénogami, un seul déclare avoir participé à un comité paritaire sur les équipes de travail, alors que tous les autres employés ont répondu qu’ils ne participaient à aucun comité. De plus, seulement trois



opérateurs déclarent avoir déjà participé à des comités sur l'organisation du travail depuis la mise en place des équipes de travail dans leur département. Le tiers des répondants de l'usine de Kénogami affirment qu'il y a quatre réunions par année sur le travail en équipe à l'usine de PTM. En somme, nous pouvons conclure que les employés de l'usine d'Alma qui ont répondu au questionnaire participent davantage aux comités sur l'organisation du travail que leurs collègues de l'usine de Kénogami.

### **Participation syndicale à l'implantation des équipes de travail**

Selon les informations recueillies dans le cadre de notre étude, le syndicat de la CSN de l'usine d'Alma s'est fortement investi lors de l'implantation des équipes de travail, alors que le syndicat CSN de l'usine de Kénogami ne s'est pas engagé activement, adoptant plutôt une position de retrait. Un représentant de l'employeur à l'usine de Kénogami explique ce faible niveau d'engagement syndical par un manque de motivation de la part des membres du syndicat. De même, il explique le manque d'intérêt du syndicat pour la réorganisation du travail par une méfiance envers l'employeur et par le contexte économique de l'industrie :

*« Un concept d'équipe responsable ou non, ça leur passe 100 pieds au-dessus de la tête, le syndicat veut sauver des jobs. Si les équipes responsables permettent de sauver des emplois, ils vont embarquer, mais sinon, ils ne veulent rien savoir. Le syndicat n'a pas été impliqué dans la réorganisation du travail. Le syndicat n'était pas contre la piastre, mais ils ne veulent pas s'impliquer dans toute la réorganisation. Le syndicat ne m'a jamais approché pour discuter du concept des équipes de travail. »* (Entretien avec un représentant patronal, K-E1, usine de Kénogami, 29 septembre 2003.)

Un autre représentant de l'employeur nuance ces propos en affirmant : *« Initialement, le syndicat n'était pas du tout impliqué dans la démarche d'implantation des équipes de travail. C'est vraiment au niveau des employés que cette démarche a été adoptée. »* (Entretien avec un représentant patronal, KE2, usine de Kénogami, 29 septembre 2003.)

D'un autre côté, les représentants du syndicat de la CSN de l'usine de Kénogami estiment avoir participé dès le départ à l'implantation des équipes de travail. D'abord, ils ont visité l'usine Saturn, au Tennessee, avec des représentants de l'employeur, pour

comprendre le fonctionnement des équipes de travail. De plus, ils ont demandé à la CSN de leur fournir plus d'informations et ils ont participé à une formation de la centrale syndicale sur les concepts d'une équipe autonome de travail. Enfin, ils ont fait connaître le concept et le fonctionnement des équipes de travail autonomes à leurs membres. Ils considèrent que la direction de l'usine veut engager directement les travailleurs dans des activités touchant l'organisation du travail, mais aucunement le syndicat. La participation des travailleurs est de nature plutôt passive face aux initiatives de l'employeur. Par exemple, le superviseur de l'usine de PTM organise cinq rencontres par année d'une durée de 4 heures, et lors de ces réunions, il consacre quinze minutes au développement du savoir être parmi les membres des équipes de travail.

Par ailleurs, un représentant de l'employeur de l'usine d'Alma qui a participé au processus d'implantation des équipes de travail affirme que l'employeur a décidé d'engager dès le départ le syndicat dans plusieurs domaines, dont l'organisation du travail. D'après lui, l'implantation des équipes de travail s'est faite avec la collaboration totale du syndicat, et le processus a été planifié avec le syndicat :

*« Lorsqu'on a mis ça sur pied, ça été en collaboration totale avec le syndicat. On a "benchmarké" d'autres organisations avec eux, on a participé même aux activités d'équipe avec eux. On était un peu les chiens garde du processus, on s'est assuré que ce qui était négocié d'une part et d'autre a été respecté et mis en place. On avait vraiment des objectifs d'efficacité au niveau du démarrage et s'assurer que les équipes prennent la forme qu'on avait déterminée au niveau des équipes semi-autonomes. On a eu un rôle de suivre ça, on allait faire les ouvertures, on allait dans les activités, on allait faire des vérifications régulières sans l'approbation pour voir comment ça allait, s'il y avait des problèmes. Toutes les activités qu'on faisait toutes les semaines de développement organisationnel, on était là à ce moment-là, on assistait à ça. Pour avoir justement l'évolution et pour ajuster les choses. [...] On a tout bâti avec eux à 100 %. » (Entretien avec un représentant patronal, A-E1, 3 juillet 2003.)*

Les représentants syndicaux de l'usine d'Alma abondent dans le même sens que les représentants de l'employeur. Bien qu'aucun représentant syndical interviewé n'était présent lors du démarrage des équipes de travail, ils confirment que les représentants syndicaux en poste à ce moment ont été « hyperactifs » dans l'implantation des équipes de travail. Tous les acteurs de l'usine que nous avons interviewés affirment qu'ils ne

peuvent pas vraiment être très coopératifs dans un domaine pointu sans l'être dans les autres sphères de l'organisation. Ils utilisent régulièrement le pronom « on », comme s'ils étaient membres d'une même équipe. En somme, malgré une divergence entre les perceptions des représentants syndicaux et patronaux de l'usine de Kénogami, nous pouvons conclure que la participation syndicale dans l'implantation des équipes de travail a été plus faible dans cet établissement, en comparaison avec la situation qui a prévalu à l'usine d'Alma.

### **Pouvoir syndical dans la réorganisation du travail**

Les entretiens menés avec des représentants patronaux et syndicaux dans les deux usines étudiées confirment que la participation syndicale à la réorganisation du travail a été plus poussée à Alma qu'à Kénogami. Ainsi, un représentant patronal de l'usine d'Alma considère que le syndicat doit approuver toutes les décisions concernant les changements dans l'organisation du travail, alors qu'un représentant syndical estime que le syndicat est soit consulté ou bien qu'il approuve certaines décisions en regard de l'organisation du travail : « On est toujours consulté et on a un droit d'intervention dans les consultations. Il (l'employeur) peut décider quelque chose, me consulter et si je lui prouve que ma manière serait la meilleure méthode, il va l'adopter. » (Entretien avec un représentant syndical, A-S1, usine d'Alma, 29 septembre 2003.) Ce constat est expliqué par le fait que les représentants syndicaux n'ont pas connaissance de toutes les décisions qui se prennent en rapport avec l'organisation du travail. En référence à l'implantation des équipes de travail, ils évaluent néanmoins que leur pouvoir décisionnel est très élevé. En effet, ils considèrent que les visions et les stratégies syndicales dans la mise en œuvre des équipes de travail ont été respectées. De plus, ils estiment que l'employeur avait besoin de leur aide pour implanter ces équipes : « ils avaient besoin de nous pour ce projet-là. Ils nous voyaient là » (Entretien avec un représentant syndical, S1, usine d'Alma, 29 septembre 2003). Un représentant syndical renchérit : « Ça ne peut se faire sans l'une ou l'autre des deux parties. Les deux parties doivent être parties prenantes du système. » (Entretien avec un représentant syndical, A-S2, usine d'Alma, 29 septembre 2003). Par contre, les représentants syndicaux de l'usine de Kénogami estiment qu'ils

sont consultés par la direction, mais qu'ils n'ont pas de pouvoir décisionnel concernant l'organisation du travail.

### **Entente de partenariat patronal-syndical avec pouvoir décisionnel du syndicat.**

Depuis les quinze dernières années, nous assistons à une décentralisation des négociations collectives et à une collaboration accrue des syndicats locaux à la gestion de l'organisation du travail (Bourque et Rioux 2001). Les représentants patronaux et syndicaux de l'usine d'Alma ont négocié à l'article 1.01 de la convention collective de travail 1998-2005 entre Abitibi Consolidated inc., division Alma, et le Syndicat national des travailleurs et travailleuses des pâtes et papiers d'Alma inc. plusieurs clauses encadrant l'engagement des partenaires. La participation du syndicat et des syndiqués ainsi que la collaboration de l'employeur y sont régulièrement mentionnées :

*« Cette adaptation au changement requiert que la compagnie et le syndicat accordent la priorité à l'implication des employés dans le processus de décision au sein de leur milieu de travail. [...] Pour ce faire, sont privilégiés le développement de la formation de la main d'œuvre, la mise en place de mécanisme de transmission de l'information relative aux activités de l'entreprise et du milieu de travail et l'élaboration de structures de participation mutuellement acceptée. [...] En ce sens, les parties conviennent d'accroître l'utilisation de moyens permettant l'implication et la responsabilisation des employés dans le but de résoudre des problèmes, de participer au processus décisionnel ou de solliciter des idées. »*

À l'article 1.03, l'employeur s'engage par divers moyens à informer la partie syndicale des activités de l'entreprise. Ainsi, le syndicat a droit à plusieurs informations privilégiées, dont les prévisions budgétaires, les coûts de production ainsi que les rapports relatifs aux ventes et aux expéditions. De surcroît, le syndicat a accès à des informations relatives à la performance organisationnelle comme le nombre de personnes / heure par unité de production, les ratios ou pourcentages utilisés pour établir l'efficacité ou la productivité des équipements, les résultats financiers, les orientations en matière d'investissement et de développement de l'entreprise. De plus, l'employeur s'est engagé à préparer une session de formation destinée aux représentants syndicaux, dans le but d'expliquer ces informations financières ainsi que les méthodes qui y sont

appliqués. De même, il est prévu qu'un représentant de la CSN pourrait accompagner les représentants du syndicat lors de ces activités conjointes.

Cependant, la convention collective de travail de l'usine Abitibi-Consolidated inc., division Kénogami, n'est pas aussi explicite quant aux informations financières et budgétaires transmises au syndicat, quant à la coopération patronale-syndicale et à la transparence de l'information. En effet, il n'y a aucune mention concernant un partenariat entre les parties syndicale et patronale, et le syndicat n'est pas mentionné comme bénéficiaire des informations financières et budgétaires pertinentes à sa participation à l'organisation du travail. Par ailleurs, l'énoncé des valeurs publicisé par la direction de l'usine fait une large part à la communication avec les employés :

*« Intégrité et communication ouverte : Notre réputation nous tient à cœur et nous adhérons aux normes de déontologie les plus élevées. Notre entreprise bâtira son intégrité en créant une atmosphère de confiance et de respect mutuels parmi ses employés, et entre la Société et ses autres principaux groupes intéressés. Tous ces groupes ont le droit de s'attendre à une communication franche de part et d'autre, et cela dans toutes les conversations. »* (Préambule de la convention collective 1998-2004, Abitibi-Consolidated inc., division Kénogami et le Syndicat national des travailleurs et travailleuses des pâtes et papiers de Kénogami inc.)

Néanmoins, en 2001, le syndicat de l'usine de Kénogami a négocié une entente avec l'employeur fixant un plancher d'emplois à 444 employés. Cette entente visant notamment une certaine stabilité de l'emploi et incluant un engagement conjoint des parties à la concertation était valide jusqu'en 2004. Les principaux points de cette entente sont les suivants :

*« DÉMARCHES DE CONCERTATION – ENGAGEMENTS CONJOINTS*

- *Engagement de collaboration et d'implication active à tous les niveaux de l'organisation à l'amélioration des performances et de la compétitivité de l'usine au niveau de la sécurité, de la qualité, de l'environnement, de la productivité et des coûts.*

- *Engagement conjoint à résoudre les situations litigieuses et à trouver des solutions innovatrices et constructives au bénéfice mutuel des employés et de l'entreprise.*

#### *CONDITIONS D'ENGAGEMENT – ENGAGEMENT MUTUEL*

- *Chaque partie a l'obligation de respecter ses engagements envers l'autre partie.*
- *Le maintien des engagements de chaque partie est conditionnel au respect des engagements de l'autre partie et vice-versa.*
- *Advenant qu'une partie considère que l'autre partie ne respecte pas ses engagements, elle doit en aviser cette dernière. Les parties doivent alors s'engager dans un processus de concertation pour solutionner le litige. Le cas échéant, après un délai de trente (30) jours, si les tentatives de concertation s'avèrent infructueuses, la partie qui a soulevé le défaut de l'autre partie peut mettre un terme et n'est plus liée à ses propres engagements.*

#### *DURÉE DE L'ENTENTE ET DES ENGAGEMENTS*

*La présente entente et les engagements s'y rattachant prennent effet à compter de la date de signature et sont en vigueur jusqu'au 30 avril 2004. À cette date, l'entente et les engagements pourront être renégociés jusqu'au 30 avril 2006, selon la volonté entre les deux (2) parties. »*

Le texte de la convention collective ne nous permet pas de conclure en l'existence d'un partenariat patronal-syndical réel ayant un pouvoir décisionnel reconnu au syndicat dans le cas de l'usine d'Alma, mais l'employeur s'est engagé à diffuser l'information financière et budgétaire nécessaire à sa collaboration à la gestion de l'organisation du travail et à outiller les représentants de la partie syndicale, afin qu'ils soient en mesure de la comprendre et de l'utiliser. Par contre, les représentants syndicaux de l'usine de Kénogami n'ont pas négocié, dans l'entente de concertation conclue en 2002 avec le même employeur, des engagements formels visant à établir les bases d'un partenariat

patronal-syndical dans la gestion de l'organisation du travail, mais ils ont obtenu des garanties formelles relatives au maintien d'un plancher de 444 emplois pendant la durée de l'entente. Il reste évidemment à établir, au-delà des ententes négociées, la réalité et la nature de la participation syndicale à l'organisation du travail dans les deux usines étudiées.

### **Attitude de la direction à l'égard de la coopération patronale-syndicale**

L'attitude de la partie patronale envers la coopération patronale-syndicale est évaluée différemment par les représentants syndicaux des deux usines. Les représentants syndicaux de l'usine d'Alma estiment que la direction a démontré son adhésion au partenariat avec le syndicat, mais ils affirment néanmoins que cette attitude coopérative peut fluctuer selon le stress ressenti par l'organisation. Dans un contexte où l'organisation a reçu l'investissement attendu, les représentants de l'employeur ne partagent plus aussi régulièrement l'information avec les représentants syndicaux. De leur côté, les représentants de Kénogami ne doutent pas de l'ouverture des gestionnaires locaux à la coopération avec le syndicat, mais ils doutent de la bonne foi des dirigeants « corporatifs » d'Abitibi-Consolidated, qui ont fait miroiter un investissement à l'usine qui ne s'était pas concrétisé au moment de notre étude. Les représentants patronaux et syndicaux de l'usine de Kénogami sont unanimes à l'idée que la coopération patronale-syndicale ou la concertation est très difficile à instaurer et à maintenir dans un contexte où il n'y a pas d'investissements importants depuis des années. En somme, les acteurs locaux perçoivent peu d'ouverture de la part de l'employeur.

### **Évolution de la coopération patronale-syndicale depuis la réorganisation du travail**

Nous pouvons constater plusieurs changements dans la coopération patronale-syndicale depuis le début de l'expérience de gestion paritaire de l'organisation du travail. À l'usine de Kénogami, les acteurs se sont engagés conjointement dans une réorganisation du travail dans l'espoir d'un investissement majeur. Les représentants syndicaux pensaient que la réorganisation du travail permettrait d'attirer de nouveaux capitaux du siège social. Or, ils ont subi plusieurs licenciements, sans profiter en échange de l'achat d'une

nouvelle machine à papier qui aurait pu assurer la pérennité de leur usine. D'une structure formelle de participation avec un comité paritaire dont un membre du syndicat est libéré à temps plein, l'employeur est passé à une procédure de consultation du syndicat sur les changements organisationnels. Un représentant de l'employeur illustre ainsi la situation : « *Si je pense au syndicat affilié à la CSN et à son président, c'est au quotidien qu'on règle les affaires. Il y a des hauts et des bas, des fois on revient au traditionnel, on a chacun nos vécus. Le passé reste avec nous autres.* » (Entretien avec le représentant patronal, K-E2, usine de Kénogami, 29 septembre 2003.) Un autre représentant de l'employeur note une détérioration des rapports avec le syndicat :

*« Le degré de participation syndicale s'est détérioré un peu. Je le sens moins. Les syndicats sont moins concernés. Le syndicat serait revenu plus au traditionnel, sans entrer dans les grands conflits, parce qu'ils savent que la santé de l'usine est précaire. On protège les membres, et son rôle n'est plus de batailler comme avant la coopération. »* (Entretien avec un représentant patronal, K-E1, usine de Kénogami, 29 septembre 2003.)

D'un autre côté, les représentants patronaux et syndicaux de l'usine d'Alma notent qu'au début de la réorganisation du travail, les représentants de l'employeur et du syndicat se trouvaient en symbiose, et la délimitation entre les responsabilités de chacun était difficile à établir. Le représentant syndical explique la situation :

*« Au début, on pouvait qualifier que la coopération patronale-syndicale était forte, mais elle ne l'était pas, car les deux parties ne connaissaient pas leurs limites. Jusqu'où nous allons lorsque nous parlons de coopération patronale-syndicale ? Tout le monde était là pour travailler ensemble, mais tout le monde pouvait amener n'importe quoi sur la table. La coopération patronale-syndicale était forte, mais les travailleurs considéraient leurs représentants syndicaux comme des mitaines. L'homogénéité du groupe était très forte, et les travailleurs ont remis à leur place l'exécutif syndical. Par la suite, il y a plusieurs démissions des dirigeants syndicaux. »* (Entretien avec un représentant du syndicat, A-S1, usine d'Alma, 30 septembre 2003.)

Un autre représentant du syndicat situe dans le temps cet épisode : « *En 1993, c'était l'étape de la prise de conscience. Entre 1993 et 1996, nous étions plutôt dans une coopération exploratoire, et à partir de 1996, certains syndiqués ont estimé que la décence a été dépassée et que le syndicat était trop proche de la direction.* » (Entretien avec un représentant du syndicat, A-S2, usine d'Alma, 30 septembre 2003.)



En 2000, pour faire suite à certains questionnements de l'assemblée générale, les représentants patronaux et syndicaux de l'usine d'Alma participent à une activité conjointe de repositionnement de cette coopération patronale-syndicale qui se déroule à l'extérieur de l'usine pendant trois jours. Les participants à cette réunion conjointe utilisent l'image du hockey afin de délimiter la zone centrale commune – partenaire – et les zones défensives. Un représentant syndical nous explique cette illustration :

*« Même si nous jouons au hockey, dans la zone centrale, nous pouvons omettre le port de la visière, car il n'y aura pas de coups bas. Dans ma zone défensive, alors là, c'est possible qu'on revienne au traditionnel, malgré que tu ne peux pas être "ben friendly" dans la zone centrale et redevenir soudainement "méchant" dans la zone défensive. »* (Entretien avec un représentant du syndicat, A-S2, usine d'Alma, 3 juillet 2003.)

Un représentant de l'employeur renchérit :

*« En réalité, la majorité des domaines de discussion se retrouve dans la zone centrale. Si je peux préciser les zones d'exclusion, on pourrait prendre comme exemple le rôle de défense du syndicat auprès de ses membres. La direction jouera un rôle de gestion. Par exemple, si nous adressons une réprimande à un membre du syndicat, nous ne demanderons pas au syndicat d'être assis avec nous dans le bureau pour donner la réprimande au gars et lui dire : "C'est ça que tu voulais et tu peux maintenant sacrer ton camp." Chacun doit jouer son rôle, et le syndicat doit défendre leurs membres du côté syndical. »* (Entretien avec un représentant de l'employeur, A-E2, usine d'Alma, 3 juillet 2003.)

Tous les acteurs de l'usine d'Alma que nous avons interviewés affirment que les représentants patronaux et syndicaux qui interviennent à différents niveaux des relations de travail sont d'une importance cruciale pour maintenir cette coopération patronale-syndicale. En somme, nous pouvons constater que la coopération patronale-syndicale à Alma s'est toujours située à un niveau élevé, malgré quelques repositionnements nécessaires dus à leur manque d'expérience de ces nouvelles formes de relations du travail. Or, malgré la bonne volonté des acteurs locaux de l'usine de Kénogami, le manque d'investissements du siège social d'Abitibi-Consolidated inc. a engendré une diminution de la participation syndicale.

### **3.2.2 Comparaison des deux cas étudiés concernant la variable indépendante : conclusion**

En conclusion, la comparaison des données provenant des entretiens avec les représentants patronaux et syndicaux des deux usines montre que, dans les deux cas, la réorganisation du travail et la mise en place d'équipes de travail « responsables » résultent du contexte économique difficile de l'établissement et que l'employeur est à l'origine de ces changements dans les deux cas étudiés. Les deux usines n'étaient plus compétitives et elles étaient vouées à une éventuelle fermeture, lorsque l'employeur a décidé de procéder à une réorganisation du travail. Cependant, sur la plupart des dimensions que nous avons examinées lors des entretiens avec les représentants patronaux et syndicaux, l'usine d'Alma enregistre une collaboration syndicale plus forte et plus soutenue dans la gestion de l'organisation du travail et du travail en équipe, confirmant ainsi une intensité de la coopération patronale-syndicale plus élevée qu'à l'usine de Kénogami. Les représentants patronaux et syndicaux de l'usine de Kénogami considèrent d'ailleurs que la coopération patronale-syndicale à l'usine d'Alma est plus avancée qu'à leur usine.

### **3.3 Évaluations du fonctionnement et de l'autonomie collective des équipes de travail dans le secteur PTM aux usines d'Alma et de Kénogami**

Pour évaluer le fonctionnement et l'autonomie collective des équipes de travail dans le secteur PTM dans les deux usines, nous avons distribué un questionnaire à chaque opérateur, et les résultats sont présentés à l'annexe IV. Dans le tableau compilant les résultats de tous les répondants, la première colonne indique l'ordre des questions telles que présentées dans le questionnaire, et les colonnes suivantes précisent les opérateurs qui ont répondu aux différentes questions (P1 à P21). De plus, nous avons compilé les moyennes pour chaque question et nous avons répété le même exercice en omettant les réponses 6 « ne s'applique pas », afin de ne pas biaiser les moyennes. Ce sont donc ces moyennes épurées qui sont utilisées pour nos comparaisons des résultats des deux usines. Elles nous fournissent la mesure de l'évaluation du degré de satisfaction et d'autonomie de l'équipe de travail par rapport aux différents indicateurs inclus dans le questionnaire.

Nous avons intégrés dans ce questionnaire les indicateurs utilisés par Der Stepanian (1999) pour l'évaluation de la participation et la satisfaction relative au fonctionnement de l'équipe de travail, et les indicateurs utilisés dans le questionnaire de Riffaud (2004) sur l'autonomie collective des équipes de travail. Cependant, nous n'avons pas inclus les indicateurs proposés par Roy (1999) sur la dynamique des réunions d'équipe car il n'y a pas de réunions formelles d'équipes au secteur PTM dans les deux usines étudiées en raison de la taille très restreinte des équipes et des contacts fréquents au cours d'un quart de travail des membres de l'équipe.

Lors de l'administration du questionnaire, les opérateurs étaient appelés à sélectionner une des (6) options suivantes à chaque question correspondant à un indicateur :

- 1) Les membres de l'équipe ne sont pas engagés par la décision ;
- 2) Les membres de l'équipe sont consultés, mais ils ne prennent pas la décision ;
- 3) La décision est prise de façon conjointe par les membres de l'équipe et par quelqu'un d'autre ou un autre groupe dans l'organisation ;
- 4) Les membres de l'équipe prennent la décision, mais après avoir consulté quelqu'un d'autre ou un autre groupe dans l'organisation ;
- 5) Les membres de l'équipe prennent eux-mêmes la décision ;
- 6) Ne s'applique pas.

Nous avons également prévu à la fin du questionnaire une section permettant aux répondants d'écrire leurs commentaires sur les avantages et les désavantages du travail en équipe.

Pour faciliter la présentation des résultats du questionnaire administré aux membres des équipes de travail du secteur PTM aux usines d'Alma et de Kénogami, nous avons procédé en deux étapes. Nous avons d'abord distingué douze dimensions de l'autonomie des équipes de travail en regroupant des indicateurs complémentaires de certains aspects du fonctionnement des équipes de travail. Les résultats pour les différentes questions ont ensuite été regroupés et agrégés pour chacune de ces dimensions et ils sont présentés en ordre décroissant du degré de satisfaction ou d'autonomie perçues par les répondants des deux usines étudiées. Pour chacune des dimensions, nous présentons également les

résultats pertinents de nos entretiens avec les représentants patronaux et syndicaux, afin de clarifier certains aspects des résultats des questionnaires.

### **Dimension I : Degré d'implication et de satisfaction des membres de l'équipe**

Les résultats les plus élevés sur les différents indicateurs empiriques intégrés au questionnaire pour mesurer le degré d'autonomie et de fonctionnement des équipes de travail renvoient à l'implication et à la satisfaction des membres des équipes de travail.

**Tableau VI – Degré d'engagement et de satisfaction des membres de l'équipe**

	<b>Question 64 Degré d'implication</b>	<b>Question 65 Degré de satisfaction</b>	<b>Moyenne</b>
Alma	3,75	4	3,88
Kénogami	4	3,77	3,89

On constate d'abord à la lecture de ce tableau que les niveaux d'implication et de satisfaction des membres des équipes de travail sont élevés et relativement comparables dans les deux cas étudiés. À l'établissement d'Alma, près de 63 % des répondants (soit 5 sur 8) évaluent que leur implication dans l'équipe de travail est soit élevé ou très élevé (Q64), tandis que la proportion de ceux qui enregistrent les mêmes réponses à l'usine de Kénogami atteint près de 80 % (soit 11 répondants sur 14). Pour ce qui est de la satisfaction au travail (Q65), les résultats sont inversés, mais l'écart demeure faible entre les deux usines. Il faut souligner que le niveau de satisfaction n'échappe pas à l'effet de halo et que la satisfaction des salariés est sans doute influencée par l'annonce d'investissements et par la mise en œuvre des projets qui en découlent. Au moment de notre étude, l'usine d'Alma planifiait les travaux de modernisation liés à un investissement majeur, alors que l'usine de Kénogami était toujours en attente d'une demande d'investissement, que le siège social tardait à confirmer. Il n'est donc guère surprenant de constater que le niveau de satisfaction s'avère plus élevé à l'usine d'Alma, mais qu'il demeure malgré tout comparable à celui de l'usine de Kénogami, où neuf opérateurs sur treize considèrent (69 %) que leur niveau de satisfaction est « élevé » ou

« très élevé », alors qu'à l'établissement d'Alma, la proportion est de cinq sur huit (63 %).

Nous livrons à titre d'illustrations quelques réponses des opérateurs des deux usines sur leur niveau de satisfaction dans la section du questionnaire réservée aux commentaires sur les avantages et les désavantages du travail en équipe. Le répondant P1 indique qu'il est satisfait de travailler en équipe et qu'il considère que la résolution de problèmes est facilitée par le travail en équipe. Le répondant P4 décrit quelques avantages du travail en équipe : le sens des responsabilités, l'implication, l'apprentissage, la motivation et un désavantage : l'incompétence des cadres. Le répondant P7 reconnaît aussi certains avantages du travail en équipe : la sécurité, l'ambiance et l'esprit positif des membres de l'équipe. Le répondant P10 considère que le travail en équipe lui apporte un meilleur soutien de la part des autres membres de l'équipe, une meilleure prise de décisions (P7, P14 et P19 font également ce commentaire) et un meilleur esprit d'équipe. Il identifie comme un désavantage le fait qu'un coéquipier qui ne s'engage pas reçoit quand même la prime d'équipe pour la qualité du produit. Un autre employé de Kénogami résume ainsi les avantages et un désavantage du travail en équipe :

*« Chaque travailleur devient acteur et joue le rôle de moniteur ou d'apprenant, apporte une prise de conscience de ses propres capacités et apporte un sentiment de sécurité vis-à-vis de son emploi. Il y a danger qu'un travailleur s'en remet toujours à ses confrères de travail pour l'exécution de sa fonction. »  
(Commentaire inscrit dans le questionnaire P 15.)*

## **Dimension II : La gestion des horaires de travail**

Nous avons réuni sous une même dimension les questions relatives à la gestion des horaires des équipes de travail : horaire de travail hebdomadaire (Q1), pauses (Q2), heures de repas (Q3), heures supplémentaires (Q4) et des horaires de vacances (Q5). Nous avons calculé la moyenne des évaluations des répondants sur chacune des questions et pour l'ensemble des questions portant sur cette dimension de l'autonomie des équipes de travail.

**Tableau VII – Autonomie des équipes de travail dans la gestion des horaires de travail**

	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Moyenne
Alma	2,38	4,38	4,25	2,67	2,57	3,25
Kénogami	2,08	4,08	4	3,18	2,2	3,11

Selon les résultats rapportés dans ce tableau, les membres des équipes de travail de l'usine d'Alma enregistrent un niveau plus élevé d'autonomie sur 4 des 5 indicateurs de l'autonomie perçue dans la gestion de leur temps de travail. Ainsi, les résultats obtenus pour les indicateurs « heures de repas » (Q3) et « période de pauses » (Q2) sont légèrement plus élevés à l'usine d'Alma qu'à l'usine de Kénogami, et il faut souligner que ces deux indicateurs atteignent les moyennes les plus élevées par rapport à l'ensemble des indicateurs utilisés. Nous constatons également que le degré d'autonomie perçue est un peu plus élevé chez les opérateurs de l'usine d'Alma en ce qui concerne la détermination de l'horaire de travail (Q1) et la détermination de leurs vacances annuelles (Q5), alors que ceux de Kénogami estiment avoir une plus grande autonomie dans la détermination des heures supplémentaires (Q4). Généralement, ces résultats indiquent que les membres des équipes des deux usines étudiées estiment qu'ils décident conjointement avec l'employeur lorsqu'il est question de définir leur horaire de travail. Plus de la moitié des 21 répondants indiquent que les membres de l'équipe prennent eux-mêmes la décision et n'informent pas l'employeur lors de leur période de pause et de repas.

Selon nos entretiens avec un représentant syndical de l'usine d'Alma, le degré d'autonomie des membres des équipes de travail a diminué en ce qui a trait à la détermination des horaires de travail depuis l'implantation du travail en équipe. Il précise qu'auparavant, les opérateurs concevaient les horaires des différents quarts de travail, alors que dorénavant, ils doivent choisir entre les différentes plages horaires proposées par la direction. Un autre membre de l'équipe syndicale ajoute : « *Au début, la cédule de travail était confectionnée par l'équipe. Les demandes de congés étaient adressées à l'équipe et étaient accordées par l'équipe selon les critères déjà établis, maintenant ça ne se fait plus comme ça. Cela a créé de la frustration.* » (Entretien avec

un représentant syndical, A-S2, usine d'Alma, 29 septembre 2003.) Un représentant patronal de la même usine explique que les opérateurs du PTM avaient plus de latitude du point de vue de leurs horaires de travail, mais que cela a soulevé une question d'équité par rapport aux autres employés de l'usine. Il avoue n'être pas à l'aise avec l'idée qu'un groupe de travail puisse gérer à leur gré leurs congés, alors que le traitement est différent pour les autres employés. Un autre représentant patronal résume ainsi la gestion de l'horaire quotidien des membres des équipes de travail : « *Dans la convention collective, il est stipulé 30 minutes pour manger et 15 minutes pour les breaks. Les membres de l'équipe décident quand ils y vont.* » (Entretien avec un représentant de l'employeur, A-E2, usine d'Alma, 30 septembre 2003.)

Les représentants patronaux et syndicaux de l'usine de Kénogami estiment pour leur part que le degré d'autonomie des équipes dans la gestion de leur horaire de travail a augmenté depuis l'instauration du travail en équipe au PTM. Le directeur de l'atelier de PTM de Kénogami a confirmé, lors des entretiens, que les pauses peuvent se prendre à tout moment en dehors des périodes où il y a des contraintes productives, et que les membres de l'équipe gèrent en toute autonomie la répartition des périodes de pauses et de repas. Un autre représentant patronal de l'usine résume ainsi la situation :

*« Avec le nouveau PTM depuis 3 ans, les gars peuvent dorénavant combler les horaires de travail. Par exemple, un gars désire prendre une flottante de soir à minuit, ce sont les gars du shift du soir qui reçoivent l'appel et qui doivent entreprendre les démarches afin de combler l'horaire de travail. »* (Entretien avec un représentant de l'employeur, K-E1, usine de Kénogami, 29 septembre 2003.)

En somme, le degré d'autonomie concernant la gestion du temps de travail est très élevé dans les deux cas étudiés, mais les équipes de travail à l'usine d'Alma estiment disposer d'une autonomie plus grande que leurs collègues de Kénogami sur cette dimension. Par contre, les représentants syndicaux de l'usine d'Alma considèrent que le degré d'autonomie concernant les horaires de travail a fortement diminué depuis le début de l'implantation des équipes de travail, ce qui est confirmé par les représentants de la direction. Cette perte de responsabilité explique sans doute le faible écart enregistré entre les deux usines sur ces indicateurs.

### **Dimension III : Autonomie des équipes dans l'exécution du travail**

Afin d'évaluer le degré d'autonomie perçue dans l'exécution de leur travail, nous avons posé aux répondants quatre questions concernant leur degré d'autonomie dans la gestion collective des tâches que l'équipe doit assumer. Cette dimension renvoie à quatre indicateurs empiriques correspondant aux méthodes de travail (Q11), à l'ordre des travaux à effectuer (Q12), à la charge de travail (Q21) et au contrôle de la qualité (Q28).

**Tableau VIII – Autonomie des équipes dans l'exécution du travail**

	Question 11	Question 12	Question 21	Question 28	Moyenne
Alma	2,88	2,43	2,86	2,75	2,73
Kénogami	2,38	2,46	2,77	2	2,40

Les réponses obtenues montrent que pour 3 des 4 indicateurs, la moyenne des évaluations des membres des équipes de travail de l'usine d'Alma est légèrement plus élevée que celle enregistrée à l'usine de Kénogami. Les écarts les plus importants concernent la détermination des méthodes de travail (Q11) et le contrôle de la qualité du produit (Q28), tandis que les écarts sont minimes concernant la détermination de l'ordre des travaux (Q12) et la charge de travail (Q21). En ce qui a trait au contrôle de la qualité (Q28), les opérateurs de l'usine d'Alma considèrent en majorité qu'ils décident conjointement avec l'employeur, alors que les opérateurs de l'usine de Kénogami affirment qu'ils sont plutôt consultés à ce sujet. De plus, la majorité des opérateurs (8/14) de l'usine de Kénogami considèrent que depuis la création des équipes de travail, il y a eu une stabilisation de la charge de travail, alors que 6 opérateurs estiment qu'il y a eu une augmentation de celle-ci (question 51 réservée aux opérateurs de Kénogami). En résumé, les opérateurs de l'usine d'Alma estiment être plus autonomes que leurs collègues de Kénogami sur trois des quatre indicateurs de l'autonomie collective des équipes dans l'exécution de leur travail. L'écart entre les moyennes obtenues pour les répondants des usines d'Alma et de Kénogami sur les quatre indicateurs relevant de cette dimension est de 0,33 et se situe ainsi au troisième rang en ce qui concerne l'importance des écarts entre les deux usines parmi les douze dimensions retenues dans nos analyses.



Les entretiens avec les représentants patronaux et syndicaux des deux usines étudiées nous éclairent sur certains aspects de cette dimension de l'autonomie des équipes de travail. Ainsi, dans les deux usines, il existe un instrument de mesure de la qualité de la pâte : le PQM à l'usine de Kénogami et le PPP à l'usine d'Alma. Les opérateurs du PTM doivent respecter les normes ISO ainsi que les normes organisationnelles internes concernant le contrôle de la qualité, et les résultats peuvent avoir un impact sur leur rémunération dans le cas des équipes de travail de Kénogami, où l'employeur a instauré, dans le cadre du programme « Kénopro », une prime horaire de un dollar (1 \$) basée en partie sur la qualité du produit.

Un représentant syndical de l'usine d'Alma illustre en ces termes la situation quant au degré d'autonomie des opérateurs du PTM dans l'exécution de leur travail : « *Si le mécanicien a trois appareils à réparer, c'est l'équipe du PTM qui va décider de la priorité de la réparation.* » (Entretien avec un représentant syndical, S2, usine d'Alma, 3 juillet 2003.) Selon son collègue, les membres de l'équipe se répartissent les tâches équitablement :

*« La charge de travail est là, mais eux, ils décident de la répartir comme ils le veulent. Tant que les résultats sont là, le boss ne posera pas de question. Il faut comprendre qu'on ne change pas toujours cette répartition. On la change peut-être une fois par année, et c'est seulement des ajustements mineurs. »* (Entretien avec un représentant du syndicat, S1, usine d'Alma, 3 juillet 2003.)

L'employeur bénéficie également de cette autonomie, car les opérateurs agissent en concertation, et la prise de décisions s'en voit nettement améliorée. Un représentant patronal de l'usine d'Alma fait à ce sujet une comparaison avec le département des machines à papier, dans lequel il existe plusieurs classifications :

*« Les opérateurs prennent toutes les décisions à trois. Les gens s'aident à peaufiner le diagnostic et à s'autovalider. La prise de décisions est nettement améliorée. Dans un contexte comme les machines à papier, le premier opérateur ne consultera que très rarement le troisième opérateur pour une prise de décision, car ce dernier lui dira que comme premier opérateur, il a le salaire pour prendre ce type de décisions. »* (Entretien avec un représentant de l'employeur, E2, usine d'Alma, 3 juillet 2003.)

Lors de nos entretiens avec les représentants patronaux et syndicaux de l'usine de Kénogami, aucun interlocuteur n'a laissé entrevoir une autonomie aussi élevée des équipes de travail. En résumé, les opérateurs de l'atelier de PTM à Alma estiment avoir une plus grande autonomie que leurs collègues de l'usine de Kénogami sur la planification et l'exécution de leur charge de travail.

#### **Dimension IV : Gestion des tâches et la rotation des postes**

Notre questionnaire comprenait quatre questions visant à mesurer le degré d'autonomie des équipes de travail en matière de gestion des tâches et la rotation des postes. La première portait sur la détermination du nombre de tâches (Q15), la deuxième sur le moment de la rotation des postes (Q16), la troisième sur la définition et le découpage des tâches (Q18), tandis que la dernière (Q19) concernait le nombre de classifications.

**Tableau IX – Autonomie dans la gestion des tâches et rotation des postes**

	Q 15	Q 16	Q 18	Q 19	Moyenne
Alma	2,75	2,88	2,75	1,33	2,43
Kénogami	2,77	3	2,69	1,58	2,51

Ces résultats indiquent que les opérateurs des deux usines évaluent décider conjointement avec l'employeur de la détermination du nombre de tâches qu'un opérateur effectue (Q15), du moment de la rotation des postes (Q16) et de la définition et de la conception des tâches (Q18). Par contre, les répondants indiquent en majorité (11/21) que les membres de l'équipe « ne sont pas impliqués » dans la détermination du nombre de classifications au sein de l'équipe (Q19), ce qui peut s'expliquer par le fait qu'il n'existe qu'une classification dans le secteur PTM des deux usines. Les deux tiers des répondants des deux usines (14/21) considèrent qu'ils décident conjointement avec l'employeur de la détermination du nombre de tâches qu'un opérateur doit effectuer. De même, plus de la moitié des répondants estiment décider conjointement avec l'employeur ou par eux-mêmes du moment de la rotation des postes, et cet indicateur représente le résultat le plus élevé dans cette dimension pour chaque usine. En résumé,

sauf la question 19 portant sur la détermination du nombre de classifications au sein de l'équipe, l'écart du degré d'autonomie perçue concernant la gestion et la rotation des tâches par les répondants des deux usines est relativement peu élevé.

### **Dimension V : La résolution de problèmes et la gestion du processus de production**

Cette dimension de l'autonomie des équipes de travail renvoie à quatre questions concernant : la résolution des problèmes liés au processus de production (Q51), les modifications à apporter par ordinateurs aux paramètres de production (Q59), les correctifs à apporter au procédé de production (Q60) et la détermination des zones d'amélioration continue (Q62).

**Tableau X – Autonomie des équipes de travail dans la gestion du processus de production**

	Q 51	Q 59	Q 60	Q 62	Moyenne
Alma	2,13	2,63	2,5	2,14	2,35
Kénogami	2,31	1,67	2	2	2

Le degré d'autonomie perçue par les membres des équipes de travail de l'usine d'Alma est plus élevé pour trois des quatre indicateurs regroupés sous cette dimension. Il est à noter que l'écart entre les moyennes obtenues pour les répondants des deux usines (0,35) est le deuxième en importance parmi les douze dimensions retenues pour nos analyses. Les écarts les plus remarquables concernent la détermination des modifications à apporter par ordinateur aux paramètres de production (Q59) et les correctifs aux procédés de production (Q60), mais l'écart est moindre au sujet de la détermination des zones d'amélioration continue (Q62) pour laquelle la majorité des opérateurs (18/22) jugent être consultés. Par contre, les répondants de l'usine de Kénogami considèrent avoir une marge d'autonomie plus élevée dans la résolution des problèmes liés à la production (Q51). À cette question, 7 répondants de l'usine d'Alma sur 8 estiment qu'ils « sont consultés », alors que 7 répondants sur 13 à l'usine de Kénogami affirment qu'ils « décident conjointement ». En résumé, les membres des équipes de travail de l'usine

d'Alma estiment participer davantage à la gestion du processus de production que leurs collègues de Kénogami.

### **Dimension VI : Détermination des objectifs de production**

Afin d'évaluer l'indicateur « détermination des objectifs de production » de notre variable dépendante « fonctionnement des équipes de travail », nous avons rassemblé quatre questions portant sur la détermination des objectifs de production à court, à moyen et à plus long terme.

**Tableau XI – Autonomie des équipes dans la détermination des objectifs de production**

	Question 30	Question 31	Question 32	Question 63	Moyenne
Alma	3,25	1,71	1,63	2,25	2,21
Kénogami	2,42	1,83	1,91	2	2,04

Les membres des équipes de travail des deux usines font sensiblement la même évaluation de leur autonomie relativement à la détermination des objectifs de production de l'équipe, car ils considèrent qu'ils sont consultés à ce sujet, mais n'ont pas de pouvoir décisionnel. Par ailleurs, nous pouvons remarquer que les opérateurs se sentent plus impliqués lors de la détermination des objectifs de production quotidiens (Q30), que pour les objectifs hebdomadaires ou mensuels (Q 31), trimestriels, annuels ou pour plusieurs années (Q32) ou concernant la façon d'atteindre ses objectifs (Q63). Le degré d'autonomie perçue est plus élevé sur deux indicateurs dans chacune des usines, mais l'écart le plus important concerne la détermination des objectifs quotidiens de production pour laquelle les membres des équipes de travail de l'usine d'Alma affichent une autonomie plus élevée. Parmi les quatre indicateurs regroupés sur cette dimension, celui-ci fournit la meilleure mesure de l'autonomie opérationnelle des équipes qui doivent procéder à des ajustements quotidiens des objectifs de production en fonction des bris de matériel et des arrêts de production.

Lors des nos entretiens, les représentants patronaux de l'usine d'Alma confirment que les opérateurs n'ont pas d'objectifs spécifiques de production quotidienne, mais une liste de résultats attendus. Un représentant de l'employeur résume la situation ainsi :

*« Il faut comprendre que nous sommes un département qui doit livrer la pâte pour les machines à papier. On est une partie de la chaîne. Si une machine n'opère pas, tu n'as pas besoin de pâte, donc on n'a pas vraiment de cible, il s'agit plutôt d'être capable de fournir la pâte en quantité et en qualité aux machines à papier. Si tu ne fournis pas de pâte aux machines, elles vont arrêter, ou bien tu vas détruire le papier. »* (Entretien avec un représentant de l'employeur, A-E2, usine d'Alma, 3 juillet 2003.)

Un représentant syndical abonde dans ce sens : *« les opérateurs font deux rencontres annuelles pour les objectifs annuels. Dans le fond, les opérateurs ne décident pas grand chose là-dedans, c'est plutôt la demande des machines à papier qui a un gros impact »* (Entretien avec un représentant du syndicat, A-S2, usine d'Alma, 30 septembre 2003.).

D'un autre côté, les représentants syndicaux et patronaux de l'usine de Kénogami s'entendent pour dire que les employés ne sont pas rendus à l'étape de participer activement à l'établissement des objectifs quotidiens de production, mais qu'ils prennent davantage conscience de l'importance de leurs gestes. Le président du syndicat précise qu'autrefois, plus la machine à papier arrêtait, plus les employés étaient contents, parce qu'ils pouvaient profiter de pauses prolongées, alors que maintenant, les employés savent que leurs gestes ont des conséquences ailleurs dans l'usine. De plus, les employés sont consultés une fois par année sur les objectifs annuels de production. Un représentant du syndicat émet certaines réserves face à cette pratique, car les liens avec les bonis de productivité ne sont pas très clairs : *« Moi, syndicalement, je ne me mêle pas aux "targets". Ce que je n'aime pas, c'est que les gars n'ont pas l'information sur le programme de participation. »* (Entretien avec un représentant du syndicat, K-S1, usine de Kénogami, 30 septembre 2003.)

En résumé, les opérateurs du PTM des deux usines affirment qu'ils sont consultés lors de la détermination des objectifs, et les représentants de l'employeur et du syndicat nous

ont confirmé qu'ils ont peu de marge de manœuvre concernant cette dimension, puisque leur objectif principal est de répondre à la demande des machines à papier.

### **Dimension VII : Gestion de la formation des membres des équipes de travail**

Notre questionnaire comportait trois questions visant à mesurer le degré d'autonomie des équipes de travail en matière de formation. La première portait sur la détermination du nombre d'heures de formation (Q8), la deuxième sur le contenu des programmes de formation (Q9), et la troisième sur la détermination des besoins de formation (Q10).

**Tableau XII – Autonomie des équipes de travail dans la gestion de la formation**

	Question 8	Question 9	Question 10	Moyenne
<b>Alma</b>	1,57	1,86	2,71	2,05
<b>Kénogami</b>	2,08	1,73	1,92	1,91

Les résultats obtenus sur cette dimension sont inconsistants, car les membres des équipes de l'usine d'Alma font une estimation plus élevée de leur autonomie par rapport au contenu (Q9) et à la détermination des besoins de formation (Q10), mais ils estiment avoir moins d'autonomie que leurs collègues de l'usine de Kénogami sur la détermination des heures de formation (Q8). Comme nous le verrons plus loin, ce paradoxe s'explique par la baisse de la durée de la formation de qualification au PTM à l'usine d'Alma, alors qu'elle n'a pas été modifiée à l'usine de Kénogami depuis l'implantation des équipes de travail. Compte tenu de l'importance de cette dimension, nous avons formulé des questions à développement à la fin de notre questionnaire, afin de connaître le contenu des activités de formation et le nombre d'heures pour chacune d'elles, mais la moitié des répondants n'ont rien indiqué sur ces sujets. Par contre, trois opérateurs de l'usine de Kénogami ont répondu qu'ils avaient assisté aux formations sur l'audit de « cadenassage », sur la sécurité et sur le CLE. Un employé précise qu'il a participé à une formation sur le travail en équipe d'une durée de quatre heures et à une autre formation sur les clients et les fournisseurs d'une durée équivalente.

Lors de nos entretiens, nous avons pu constater un clivage important à l'usine d'Alma entre la formation dispensée lors de l'implantation des équipes de travail et celle donnée aux nouveaux venus au sein des équipes de travail. Lors de l'implantation des équipes de travail, l'employeur a largement investi dans la formation, qui était alors destinée à tous les opérateurs du PTM et qui durait pendant une période de 26 semaines. Cette formation avait comme objectif de dispenser un enseignement sur les principes de base du fonctionnement des équipes de travail et une éducation technique visant la maîtrise des différents équipements techniques et des différentes tâches au sein de l'atelier de PTM. Toutefois, les opérateurs qui accèdent dorénavant aux postes vacants du PTM ne reçoivent qu'une formation technique de 8 semaines, ce qui a créé beaucoup de frustration, tant du côté des opérateurs concernés que des représentants syndicaux. La situation à l'usine de Kénogami a suivi une trajectoire inverse, car les opérateurs du PTM n'ont reçu aucune formation pour le lancement des équipes responsables, mais par la suite, l'employeur a dégagé un cadre et un employé, afin de concevoir un programme de formation, qui a ensuite été appliqué aux différentes équipes de travail. Cependant, il n'y avait plus de formation structurée en 2003, au moment de notre étude.

Il ressort de nos entretiens que les représentants syndicaux et patronaux de l'usine d'Alma ont été fortement mis à contribution dans la conception des sessions de formation sur le travail en équipe. Le directeur des ressources humaines était à l'époque conseiller en ressources humaines et responsable de la formation des équipes semi-autonomes. Il confirme que le programme de formation a été conçu en partenariat étroit avec le syndicat : « *On a tout bâti avec eux à 100 %.* » Alors que ce représentant de l'employeur a participé à l'implantation des équipes de travail, les représentants syndicaux actuels ont assisté à la mise en place de cette réorganisation à titre d'employés de l'usine, mais sans fonction syndicale. Ils ont affirmé que leurs prédécesseurs à la direction du syndicat étaient cependant très engagés dans l'implantation des équipes de travail. Les employés qui ont participé à l'implantation des équipes semi-autonomes à l'atelier de PTM ont pu bénéficier d'une formation exhaustive de 26 semaines. Ce plan initial de formation, dont une copie nous a été gracieusement transmise, décrit le contenu

de chaque journée de formation. Le tableau qui suit présente le contenu et les activités de la première semaine de formation :



**Tableau XIII – Extrait du plan de formation au PTM d’Alma**

<b>PROGRAMME DE FORMATION CHEZ ABITIBI-PRICE</b>				
<b>Usine d’Alma-Atelier de pâte thermomécanique</b>				
<b>Lundi</b> <b>22 janvier</b>	<b>Mardi</b> <b>23 janvier</b>	<b>Mercredi</b> <b>24 janvier</b>	<b>Jeudi</b> <b>25 janvier</b>	<b>Vendredi</b> <b>26 janvier</b>
Accueil et présentation <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur, usine</li> <li>• Syndicat</li> <li>• Directeur département</li> <li>• Coordinateur</li> <li>• Directeur, plan st.</li> </ul> Critères sur lesquels le PTM a été accepté : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation ;</li> <li>• Équipes semi-autonomes.</li> </ul>	Présentation du programme de formation	Communication mobilisante (théorie)	Benchmark  Visite d’équipes autonomes Dupont Saturn	Introduction au PTM :  Visite de l’usine de papier, Dolbeau (2 groupes de 6 personnes)
<b>Dîner</b>	<b>Dîner</b>	<b>Dîner</b>	<b>Dîner</b>	<b>Dîner</b>
Plan du PTM <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mission</li> <li>• Défis</li> <li>• Principes directeurs</li> <li>• Principes de communication</li> <li>• Rôles et responsabilités :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Directeur de département ;</li> <li>➤ Coordinateur ;</li> <li>➤ Autres intervenants du secteur.</li> </ul> </li> </ul>	Vue d’ensemble du plan de PTM  et  visite du chantier de l’atelier de PTM	Exercice de communication	Témoignage sur les équipes autonomes  Atelier de désencrage  Usine Alcan et présentation d’un employé ayant connu les équipes autonomes	Activités sociales  Quilles et billard

La formation était dispensée en partie à l’extérieur de l’usine, ce qui a contribué, selon les représentants patronaux, à créer une ambiance favorisant l’apprentissage. Plusieurs intervenants se partageaient la responsabilité de la diffusion de cette formation. Sauf la première semaine, lors de laquelle le comité paritaire de réorganisation du travail avait préparé une activité sociale, tous les vendredis après-midi étaient consacrés à une synthèse et à une évaluation de la semaine. Plusieurs cours étaient axés sur la maîtrise technique du procédé : introduction au procédé de PTM, introduction aux pâtes et

papiers (bois et pâtes), réception et entreposage des copeaux, tamisage, lavage et imprégnation des copeaux, raffinage, rejet, pâte journal, épaissement et entreposage, eaux d'usine et de procédé, récupération de la vapeur, unités hydrauliques et de lubrification, et séances axées sur la tâche appelée « opération et contrôle ». À compter de la seizième semaine, les opérateurs étaient formés sur leur poste de travail, et le coordinateur vérifiait plusieurs paramètres pendant les dix dernières semaines de la formation.

Ces formations techniques étaient accompagnées d'activités d'éducation professionnelle portant sur le savoir-faire et sur le savoir être. Lors de nos observations, plusieurs opérateurs nous ont fait part de ces journées, baptisées « journées je t'aime ». Plusieurs thèmes étaient abordés à l'intérieur des vingt-six (26) semaines de formation : communication et mobilisation, prise de décision, principe du consensus, introduction à la santé et sécurité du travail et au SIMDUT, travail d'équipe, équipes de haute performance, organisation du travail, qualité au travail, processus de résolution de problèmes et normes ISO. Ces formations étaient accompagnées de plusieurs exercices qui permettaient d'assimiler la théorie. Selon le directeur de l'usine d'Alma, l'atelier de PTM a pris une telle avance sur le reste de l'usine que la direction a décidé d'investir davantage dans la formation dans les autres départements, afin d'éviter que le décalage ne s'accroisse. Par exemple, il a pu constater une nette différence entre l'efficacité des communications des équipes de travail du PTM et celle des autres groupes de travail. La direction a donc décidé d'investir en formation et de déployer tous ses efforts afin que la communication s'améliore partout dans l'usine. À cet effet, la direction a conçu, conjointement avec le syndicat, des formations visant à responsabiliser les travailleurs quant à la prévention en santé et sécurité du travail ainsi qu'à favoriser la communication entre collègues de travail dans l'ensemble de l'usine. Les représentants syndicaux ont confirmé la justesse de ces informations.

Nos entretiens avec les représentants patronaux de l'usine de Kénogami confirment par ailleurs la faible participation syndicale à la gestion des programmes de formation des équipes « responsables ». Un représentant patronal souligne que lors de l'implantation

des équipes de travail, l'employeur avait libéré à plein temps un cadre et un employé syndiqué, ce qui démontre, d'après lui, un minimum de collaboration syndicale, même si le syndicat n'était pas associé formellement à la réorganisation du travail. Un autre représentant de la direction renchérit : « *Initialement, il (le syndicat) n'était pas du tout impliqué dans la démarche. C'est vraiment au niveau des travailleurs que cette démarche a été adoptée.* » (Entretien avec un représentant de l'employeur, K-E2, usine de Kénogami, 30 septembre 2003.) Pour préparer leur plan de formation, les deux membres du comité paritaire ont d'abord étudié les démarches d'autres entreprises comme Saturn. Ensuite, ils ont identifié cinq domaines dans lesquels les équipes de travail devaient développer leur expertise : la santé et la sécurité du travail, le budget de fonctionnement, la formation et le développement, la gestion des opérations et la gestion du rendement. Un représentant patronal nous a expliqué que le membre syndiqué du comité paritaire a cependant perdu son poste, et que la direction a assumé seule par la suite la gestion de ce projet. En 2003, au moment de notre étude, il ne restait qu'un domaine d'expertise pour les équipes de travail : santé, sécurité et environnement, dans lequel l'employeur évalue les pertes de temps occasionnées par les accidents de travail et les assignations temporaires. Le même représentant patronal a confirmé qu'il n'y a plus de programme formel de formation, et que pendant toute la durée de la formation de 13 semaines dispensée aux opérateurs du PTM, il peut prendre une heure pour discuter du concept des équipes responsables.

Les entretiens avec les représentants syndicaux de l'usine de Kénogami confirment que certains membres de la direction de l'usine et du syndicat se sont déplacés au Tennessee pour voir comment le concept d'équipe de travail était appliqué à l'usine Saturn. Ils ont également demandé à leur centrale syndicale de leur fournir des explications sur ce concept et ils ont soumis le projet à leur assemblée générale, qui a adhéré au projet patronal « d'équipes responsables ». Selon eux, cet aval de l'assemblée générale a permis la création d'un comité patronal-syndical qui était composé d'un représentant de l'entreprise et d'un « employé de la base » agréé par le syndicat pour préparer un programme de formation. Les dirigeants élus du syndicat ont fait connaître aux membres

le concept et le fonctionnement d'une équipe responsable, mais la direction a pris l'initiative et elle a géré l'implantation des équipes de travail.

En résumé, nous pouvons constater que les résultats des questionnaires sont cohérents avec ceux des entretiens. En effet, après un investissement important en formation lors de l'implantation des équipes de travail, la direction des deux usines privilégie dorénavant une formation opérationnelle. Lors de l'implantation des équipes de travail, la direction de l'usine d'Alma a investi de nombreux efforts à améliorer les communications au sein des équipes de travail, mais la réduction ultérieure de la durée de la formation au secteur PTM a été perçue par les opérateurs et par les responsables syndicaux comme un recul. Nous pouvons aussi souligner que le syndicat a été fortement engagé dans la formation lors du démarrage des équipes de travail à Alma, alors qu'à Kénogami le syndicat a été consulté, mais qu'il a été exclu de la mise en œuvre de ces changements. Bref, les membres des équipes de travail de l'usine d'Alma estiment être plus engagés que leurs collègues de l'usine de Kénogami dans la gestion de la formation, mais cette collaboration est perçue davantage comme une consultation suite à la réduction de la durée de la formation au PTM, qui constitue, selon eux, une mauvaise décision de la part de la direction.

### **Dimension VIII : Sélection des membres et de la supervision de l'équipe de travail**

Une série d'indicateurs permet d'évaluer le degré d'autonomie de l'équipe de travail dans la sélection et l'encadrement des membres de l'équipe. Ainsi, nous avons regroupé l'ensemble des questions portant sur la sélection et sur la supervision des membres de l'équipe (employés, chef d'équipe et superviseur) et nous avons fait la moyenne des évaluations des répondants. Enfin, suite à la présentation des données sur cette dimension, nous ferons un résumé des informations recueillies auprès des représentants de l'employeur et du syndicat lors de nos entretiens relatifs à cette dimension du fonctionnement des équipes de travail.

**Tableau XIV – Autonomie dans la sélection des membres et la direction de l'équipe de travail**

	Q 6	Q 17	Q 42	Q 48	Q 49	Moyenne
Alma	2	3	1	1,25	1,17	1,68
Kénogami	2,7	2	1,55	1	1	1,65

À la lumière des résultats, nous pouvons constater que les membres de l'équipe d'Alma considèrent qu'ils ont sensiblement le même degré d'autonomie que leurs collègues de l'usine de Kénogami lors de la sélection des membres et de la direction de leur équipe. Les répondants de l'usine de Kénogami considèrent en majorité qu'ils décident conjointement avec l'employeur lorsqu'il s'agit de faire appel à du personnel de remplacement en cas d'absence d'un membre de l'équipe (Q6), alors que les employés d'Alma perçoivent qu'ils sont plutôt « consultés » sur cet aspect de la gestion des équipes de travail. Les employés de l'usine d'Alma croient décider conjointement avec l'employeur, lorsqu'ils évaluent le nombre de personnes nécessaires pour pallier aux besoins du secteur de travail (Q17), alors que leurs collègues de Kénogami considèrent qu'ils sont plutôt consultés à ce sujet. De plus, tous les répondants affirment qu'ils participent peu ou pas du tout à la sélection du chef d'équipe (Q48) ou du superviseur (Q49). Ainsi, la quasi-totalité des répondants (20/21) pense que les questions concernant le choix du chef d'équipe ou du superviseur ne s'appliquent pas.

Les entretiens avec les représentants patronaux et syndicaux permettent de mieux comprendre les réponses des membres des équipes de travail sur ces différents aspects. D'abord, concernant la sélection des membres des équipes de travail (Q42), le faible degré d'autonomie rapporté par les répondants peut s'expliquer par le fait que l'employeur procède à une évaluation des connaissances de base des candidats aux postes à combler dans le secteur PTM dans les deux usines. Le contrôle exercé par la direction à ce sujet est plus serré à l'usine d'Alma qu'à l'usine de Kénogami, où les représentants de la direction soutiennent que la sélection des membres de l'équipe du PTM passe par une évaluation des connaissances de base, alors que les représentants syndicaux affirment que cette procédure existait auparavant, mais qu'elle n'était plus utilisée. À Alma, des tests de classification sont effectués depuis plusieurs années, au

grand mécontentement du syndicat. Dans les faits, ce sont les employés détenant le plus d'années d'ancienneté parmi les candidats ayant réussi les examens de qualification qui obtiennent la promotion à l'atelier de PTM. Lors du démarrage du procédé PTM à cette usine, les opérateurs devaient préalablement avoir réussi les examens de niveau 3 du Bennett Mechanical Comprehension Test (BMCT), qui consistent en des examens de mathématiques, de français et d'aptitudes mécaniques et, par la suite, les candidats ayant le plus d'ancienneté parmi ceux qui avaient réussi les examens devaient suivre une formation de 26 semaines pour se qualifier pour le poste d'opérateur PTM. Les règles ont été par la suite modifiées, et les employés doivent maintenant avoir réussi les examens de niveau 3 et suivre ensuite une « formation sur le terrain » de 8 semaines, car les opérateurs qualifiés peuvent les encadrer durant la période d'apprentissage.

Les représentants syndicaux de l'usine d'Alma sont très critiques par rapport à ces tests de qualification. D'après eux, cette pratique patronale constitue une grave entrave à l'article 13 de leur convention collective, qui encadre la notion d'« ancienneté d'usine », et elle engendre plusieurs conséquences négatives. Autrefois, l'ancienneté primait, et si le candidat ayant le plus d'ancienneté n'avait pas les qualifications pour le poste, l'employeur offrait le soutien et la formation nécessaires pour qu'il puisse réaliser toutes les tâches. De plus, les représentants syndicaux considèrent qu'il y avait une forme « d'épuration naturelle » qui se faisait, car l'opérateur comprenait très rapidement qu'il ne pouvait se qualifier pour un poste dont les responsabilités excédaient ses capacités, et le syndicat s'arrangeait avec l'employeur pour trouver des raisons médicales ou autres, afin de justifier le fait que l'opérateur « était gelé à son poste ».

Il est important de noter la divergence de perception entre les représentants patronaux et syndicaux quant aux critères de sélection d'un membre de l'équipe du PTM à Alma. Alors que les représentants syndicaux s'insurgent contre les examens de sélection, ceux de la direction insistent davantage sur le critère de l'ancienneté :

*« La sélection des membres de l'équipe se fait par ancienneté, donc ce n'est pas nécessairement des gars qui avaient le profil qui se sont ramassés au PTM, et cela a peut-être diminué l'efficacité qu'on avait mise au sein de cette équipe-là au départ [...] Les gens ont reçu 26 semaines de formation. Puis, à l'intérieur de*

*ça, il y avait eu des activités d'équipe qui avaient été faites, de la formation sur les équipes, donc ça avait amené une certaine synergie qui s'était créée au niveau de l'équipe, mais au fur et à mesure qu'il y a des retraites [...] c'est des gens qui n'ont pas vécu ce feeling-là ou ce sont des gens qui viennent pour leur salaire, donc la chimie n'est pas la même, et à ce niveau-là, on n'a pas le choix, c'est la convention collective qui nous donne cela, c'est le critère, il faut que tu sois le plus vieux dans la banque.» (Entretien avec un représentant de l'employeur, A-E1, usine d'Alma, 3 juillet 2003.)*

Nous avons constaté la même divergence dans les perceptions des représentants syndicaux et patronaux de l'usine de Kénogami concernant la sélection des membres de l'équipe de travail dans le secteur PTM. D'un côté, les représentants syndicaux soutiennent que les tests de sélection n'existent plus, alors que, d'un autre côté, un représentant de l'employeur affirme que l'employé le plus ancien qui sollicite le poste doit par la suite se soumettre à des examens de qualification conçus avec l'aide de la commission scolaire. Ce même représentant de la gestion explique que l'employeur doit choisir l'employé le plus ancien et évaluer ses connaissances de base en français, en mathématiques et en informatique à l'aide d'un examen, afin d'établir si celui-ci est en mesure de suivre une formation technique de 13 semaines. L'employé qui échoue aux examens peut bénéficier d'un fonds d'entraide lui permettant de suivre une formation de 160 heures en français, en mathématiques et en informatique, afin de se qualifier pour la formation technique. Dans les faits, nos entretiens avec les représentants patronaux révèlent que depuis l'instauration des équipes « responsables » à l'usine de Kénogami, l'employeur n'a jamais refusé l'accès à un poste au PTM, car tous les candidats ont réussi aux examens de qualification. Par contre, récemment, la direction a dû composer avec un travailleur de plus de 60 ans qui a échoué les examens, et des discussions entre les parties étaient en cours au moment de nos entretiens sur le règlement de ce cas.

Cette divergence renvoie à un contentieux non réglé entre les parties concernant la sélection et les qualifications de base requises, car les représentants syndicaux affirment qu'ils ont dû composer avec plusieurs travailleurs démotivés qui n'arrivaient pas à assimiler les notions enseignées par la consultante scolaire durant la formation de qualification de 13 semaines. À ce sujet, un représentant syndical fait la comparaison entre les équipes de travail de l'usine de Saturn, que des représentants patronaux et

syndicaux ont visité, et celles de leur usine : « *Là bas, ils choisissent leurs coéquipiers, alors qu'ici, nous ne voulons pas, car l'ancienneté serait brimée.* » (Entretien avec un représentant du syndicat, K-S1, usine de Kénogami, 3 juillet 2003.)

Dans les deux usines étudiées, il n'y a pas de chef d'équipe dans les ateliers de PTM. Les équipes de travail sont supervisées de jour par un cadre hiérarchique qui agit comme coordinateur, alors que les équipes de soir et de nuit prennent généralement toutes les décisions. Les employés de soir ou de nuit peuvent contacter le coordinateur de garde s'ils ont un problème important à régler. Un membre de la direction de l'usine de Kénogami précise les motifs de cette absence de chef d'équipe dans le secteur PTM :

*« À l'occasion du projet Kénopro. en 1994, le travail d'équipe responsable a été introduit, et nous sommes passés de 5 à 3 niveaux de supervision, et nous avons aboli le poste de contremaître. Les employés ont pris en charge les tâches de contremaître (rappel des employés, les interventions d'urgence, les tests et la coordination avec les autres départements). C'est eux qui doivent assurer les opérations et prendre les décisions ensemble. »* (Entretien avec un représentant de l'employeur, K-E1, usine de Kénogami, 30 septembre 2003.)

Un représentant du syndicat de l'usine de Kénogami émet cependant une réserve sur le comportement de certains coordinateurs : « *C'est très difficile de vendre le concept d'équipes autonomes à l'employeur, parce qu'il arrive toujours un contremaître de premier niveau qui ne digère pas cela et qui veut se réapproprier les responsabilités.* » (Entretien avec un représentant du syndicat, K-S1, usine de Kénogami, 30 septembre 2003.)

Somme toute, les employés des deux usines ne choisissent pas leurs coéquipiers, et le salarié qui obtient une promotion comme opérateur à l'atelier de PTM est celui qui a le plus d'ancienneté et qui réussit les examens de qualification. Dans les deux usines étudiées, il n'y a pas de chef d'équipe dans le secteur PTM. La coordination du travail est assumée par un superviseur de premier niveau durant le quart de jour, tandis que les équipes sur les quarts de soir et de nuit peuvent contacter une personne de garde. Les représentants syndicaux et patronaux nous ont expliqué qu'en général, les employés se débrouillaient seuls. Ces différentes informations confirment donc que les employés ont



peu de pouvoir en matière de sélection des membres de l'équipe de travail et des responsables hiérarchiques.

### **Dimension IX : Gestion de la santé et sécurité du travail, la rémunération et la discipline**

Notre questionnaire comportait aussi quatre questions relatives à l'autonomie des équipes de travail sur différents aspects de la gestion des ressources humaines : la santé et sécurité du travail (Q24), la détermination des salaires (Q33), la modification des comportements des membres des équipes (Q44) et les mesures disciplinaires (Q45).

**Tableau XV – Autonomie des équipes de travail dans la gestion de la SST, la rémunération et la discipline**

	Question 24	Question 33	Question 44	Question 45	Moyenne
Alma	2,57	1,13	1,86	1	1,64
Kénogami	1,92	1,56	2	1,1	1,65

À la question portant sur la gestion de la santé et sécurité du travail (Q24), les opérateurs de l'usine d'Alma considèrent en majorité qu'ils décident conjointement avec l'employeur, alors que ceux de l'usine de Kénogami estiment qu'ils sont plutôt consultés à ce sujet. Il est à noter qu'aucun répondant de l'usine d'Alma n'a indiqué que l'équipe de travail ne participait pas à la gestion de la SST, alors que trois répondants sur quatorze ont encerclé cette option à l'usine de Kénogami. Les résultats sont plus ambigus concernant l'implication des équipes de travail dans la détermination des salaires (Q33), du fait qu'un nombre important de répondants estime « ne pas être impliqués » ou que la question « ne s'applique pas ». En fait, un seul répondant a indiqué que les membres de l'équipe décident conjointement avec l'employeur en matière de détermination des salaires, et ce répondant provient de l'usine de Kénogami. Concernant la gestion de la discipline au sein des équipes, les opérateurs des deux usines considèrent qu'ils sont consultés quant à la détermination des actions à apporter pour obtenir des modifications de comportements de la part d'un coéquipier (Q44), mais qu'ils ne participent pas lors de la détermination des mesures disciplinaires (Q45). Sur

cette dernière question, un seul répondant estime que l'équipe « est consultée », et quatre autres ont affirmé que cette question ne s'applique pas. On peut donc conclure que sur la plupart des aspects liés à la gestion des ressources humaines, l'autonomie des équipes de travail étudiées est faible.

Lors de notre première étude de cas, nous avons distribué nos premiers questionnaires aux opérateurs de l'usine d'Alma. Nous avons alors inséré cinq questions relatives à la gestion des ressources humaines (les questions 34, 35, 36, 43 et 46) concernant spécifiquement leur degré d'autonomie relativement à la détermination des échelles salariales, des bonus et de primes, des régimes de retraite, de promotion et de congédiement. Malgré que ces questionnaires ont préalablement été testés dans d'autres recherches (Der Stepanian, 1999 ; Daneau, 2000 et Riffaud, 2004), les opérateurs avaient répondu en forte majorité que la question ne s'appliquait pas ou qu'ils n'étaient pas inclus dans ces décisions. Nous avons constaté que plusieurs de ces aspects liés à la GRH étaient régis par la convention collective, et que les membres des équipes de travail estimaient ne pas participer à ces décisions, puisque l'application de la convention collective relève de la direction. Nous avons donc décidé de supprimer ces cinq questions, mais nous avons conservé les questions relatives à la gestion de la SST, de la rémunération et de la discipline, qui sont importantes pour le fonctionnement des équipes de travail. Cependant, force est de constater que ces aspects semblent très peu liés à l'autonomie des équipes de travail étudiées, sauf en ce qui concerne la gestion de la SST, qui fait appel à la vigilance des membres des équipes de travail et qui est fortement encadrée par un cadre légal (LSST et LATMP). Nous consacrons donc davantage d'attention à cet indicateur, qui est relativement plus significatif dans les résultats que la détermination des salaires, la modification des comportements des membres des équipes et l'imposition de mesures disciplinaires.

Lors de nos entretiens avec les représentants syndicaux et patronaux, nous avons pu noter une grande différence entre les approches de chaque usine concernant la responsabilisation des individus à la prévention en santé et sécurité du travail. À l'usine d'Alma, la prévention était intégrée à la planification stratégique de l'établissement pour

l'année 2003. Le comité paritaire de santé et sécurité du travail a identifié quarante responsabilités dans ce domaine, réparties en trois champs : responsabilités de l'individu (par exemple : port de lunettes de sécurité), celles de l'organisation (sanction administrative ou disciplinaire si un individu ne porte pas son équipement de sécurité) et celles partagées entre l'organisation et les individus (participation au comité patronal-syndical de la SST, gestion quotidienne de la SST). Du côté de l'usine de Kénogami, un représentant de l'employeur affirme consacrer beaucoup de temps afin que les opérateurs saisissent l'importance de la prévention. Au moment de notre étude, en 2003, il existait dans cette l'usine un système de bonis collectifs pour récompenser les améliorations obtenues en matière d'accidents ou de maladies liés au travail. Les employés devaient satisfaire à plusieurs critères pour se mériter cette prime. Par exemple, si l'équipe de travail n'enregistrait aucune perte de temps liée aux accidents de travail, les employés recevaient une prime augmentant de 200 \$ leur salaire annuel. Comme les objectifs à atteindre étaient fixés par la direction, il n'est guère surprenant de constater que les répondants de l'usine de Kénogami estiment avoir une faible autonomie en matière de gestion de la SST.

En résumé, alors qu'à l'usine d'Alma un comité paritaire est chargé de l'orientation et du suivi des programmes de prévention en matière de SST, les représentants de la direction à l'usine de Kénogami ont opté pour des incitatifs monétaires, afin que les opérateurs de l'atelier de PTM se responsabilisent à ce sujet. La participation des membres des équipes est donc plus importante à l'usine d'Alma, où ils contribuent à travers divers comités à prévenir les accidents de travail, tandis que les employés de Kénogami sont incités par des bonis à participer indirectement en respectant les normes mises en place par la direction.

### **Dimension X : Budget de fonctionnement et évaluation du rendement des équipes**

Notre questionnaire comportait trois questions visant à mesurer le degré d'autonomie des équipes de travail en matière de gestion du budget de fonctionnement de l'équipe (Q37), de l'évaluation (Q38) et de la détermination des critères d'évaluation collective (Q39) des équipes de travail.

**Tableau XVI – Autonomie des équipes de travail dans la gestion du budget de fonctionnement et l'évaluation du rendement**

	Question 37	Question 38	Question 39	Moyenne
Alma	1	1,50	1,67	1,39
Kénogami	1,6	1,92	1,92	1,81

Les équipes de travail de l'usine de Kénogami expriment un niveau plus élevé d'autonomie que leurs collègues de l'usine d'Alma sur les trois indicateurs regroupés sous la dimension « autonomie des équipes de travail dans la gestion du budget de fonctionnement et l'évaluation du rendement ». Il est à noter que c'est sur cette dimension que l'écart entre les moyennes obtenues pour les répondants des deux usines (0,42) est le plus élevé parmi les douze dimensions retenues pour nos analyses. L'écart le plus important concerne la gestion du budget de fonctionnement des équipes de travail (Q37). Les opérateurs de l'usine d'Alma sont unanimes pour déclarer qu'ils ne participent pas à la gestion du budget de fonctionnement de l'équipe de travail (Q37), alors qu'une majorité de répondants de l'usine de Kénogami indiquent qu'ils sont consultés à ce sujet. Lors de nos entretiens, un représentant syndical de l'usine d'Alma nous a informé qu'auparavant, les opérateurs du secteur PTM avaient la responsabilité de gérer un budget pour les achats de pièces et de fournitures, et que la direction leur avait retiré cette responsabilité. Par contre, les opérateurs du secteur PTM à l'usine de Kénogami assument certaines responsabilités en ce domaine, et de plus, ils disposent d'un budget annuel, ce qui explique qu'ils estiment être consultés par la direction pour la détermination et la gestion du budget de fonctionnement de l'équipe.

Les membres des équipes de travail de l'usine de Kénogami estiment avoir également un niveau plus élevé d'autonomie que leurs collègues de l'usine d'Alma, lorsqu'il est question de l'évaluation du rendement individuel (Q38) et de la détermination des critères d'évaluation du rendement collectif (Q39). Un seul opérateur de l'usine de Kénogami affirme que les membres de l'équipe ont un pouvoir décisionnel en matière d'évaluation du rendement individuel et collectif (option 4), ce qui peut expliquer en

partie l'écart entre les résultats des deux usines étudiées, mais cette opinion n'est partagée par aucun autre membre des équipes de travail de cette usine. Concernant les évaluations du rendement individuel, un peu moins de la moitié de l'ensemble des répondants (10/21) ont répondu être consultés lors de la détermination des critères d'évaluation de la performance individuelle et collective. Par ailleurs, un répondant (P5) de l'usine d'Alma affirme que les deux questions (38-39) ne peuvent s'appliquer. Nous soumettons la répartition des réponses pour l'usine d'Alma : deux répondants ont signifié que la réponse ne s'appliquait pas ; 3 autres ont affirmé ne pas être impliqués, alors que les trois derniers ont signifié « être consultés », et à l'usine de Kénogami : 9 intervenants ont choisi « être consultés », 3 ont choisi « n'est pas impliqués » et un seul participant a affirmé que les membres de l'équipe décident après avoir consulté la partie patronale. Somme toute, nous pouvons constater que les statistiques indiquent que les employés de Kénogami se sentent plus autonomes par rapport au budget de l'équipe et par rapport à l'évaluation du rendement que leurs collègues de l'usine d'Alma, mais que le degré d'autonomie de ces trois indicateurs est faible dans les deux cas.

Les dirigeants syndicaux de l'usine d'Alma ont confirmé, lors des entretiens, qu'il n'y avait ni évaluation de la performance individuelle, ni évaluation de la performance collective, et qu'ils n'en voulaient pas. Selon eux, il est aussi difficile de composer avec un système d'évaluation du rendement qu'avec les tests de qualification. Les représentants de l'employeur ont confirmé l'absence de programmes d'évaluation du rendement dans cette usine. L'évaluation de la qualité de la pâte liée à l'indice PPP utilise les mêmes standards pour tous les membres de l'équipe qui peuvent bénéficier d'une prime collective d'amélioration de la qualité selon ce système. À l'usine de Kénogami, l'employeur utilise le même type de stratégie qu'à Alma, soit de lier la rémunération variable à l'amélioration de la qualité du produit, mais il n'y a pas de processus d'évaluation du rendement individuel ou d'équipe. Ces informations permettent de mieux saisir les résultats du tableau XVI, qui reflètent davantage l'absence de systèmes d'évaluation du rendement dans les deux usines que le degré d'autonomie des équipes de travail en cette matière.

### Dimension XI : Gestion des inventaires et des pièces d'équipements

Notre questionnaire comportait trois questions visant à mesurer le degré d'autonomie des équipes de travail en matière de sélection des pièces de rechange (Q52 et Q55), du choix des outils individuels de travail (Q53 et Q56) et du choix des équipements de production (Q54 et Q57).

**Tableau XVII – Autonomie des équipes de travail dans la gestion des inventaires et des équipements**

	Q 52 (A) Q 55(K)	Q 53 (A) Q 56 (K)	Q 54 (A) Q 57 (K)	Moyenne
Alma	1,13	1,88	1	1,34
Kénogami	1,31	1,91	1,33	1,52

Les opérateurs du PTM des deux usines estiment qu'ils ne sont pas inclus lors de l'évaluation et de la sélection des pièces de rechange (Q52 pour le questionnaire destiné aux opérateurs d'Alma et Q55 pour Kénogami), ou des machines (Q54 pour Alma et Q57 pour Kénogami). Par ailleurs, les membres des équipes semblent disposer de plus d'autonomie dans la sélection de leurs outils de travail (Q53 pour Alma et Q56 pour Kénogami), mais les écarts entre les deux usines sont faibles sur cet indicateur. Globalement, on peut conclure que le degré d'autonomie des membres des équipes de travail dans le choix des pièces de rechange et des équipements est faible, et qu'ils sont consultés lorsqu'il s'agit de commander leurs outils personnels de travail. Lors de nos entretiens, un représentant syndical de l'usine d'Alma nous a informé que les employés ont déjà participé à l'évaluation et à la commande des outils de travail, mais que dorénavant, ce n'était plus le cas. Un représentant patronal de l'usine de Kénogami précise à ce sujet que les opérateurs du PTM sont responsables de leurs outils :

*« Chaque équipe a un casier avec les outils et ils contrôlent leur inventaire comme des pinces, des outils. Quand ils travaillent de jour, ils vérifient s'ils ont besoin de matériel et ils en achètent au magasin. Ils doivent s'assurer d'avoir tout leur équipement. Ils font une certaine gestion des outils. Avant, c'était le contremaître qui gérait tous les outils. »* (Entretien avec un représentant de l'employeur, K-E1, usine de Kénogami, 30 septembre 2003.)

### **Dimension XII : Gestion des relations externes (clients, fournisseurs, sous-traitants)**

Notre questionnaire comptait quatre questions visant à mesurer le degré d'autonomie des équipes de travail en matière de gestion des relations avec les partenaires externes. La première portait sur la communication avec des fournisseurs externes (Q22), la deuxième sur la communication avec les clients externes (Q23), la troisième sur le recours à de l'expertise externe pour la maintenance, l'ingénierie et la gestion des ressources humaines (Q29), tandis que la dernière (Q50) concernait le recours à la sous-traitance.

**Tableau XVIII – Autonomie des équipes dans la gestion des relations externes**

	Q 22	Q 23	Q 29	Q50	Moyenne
Alma	1	1,17	1,88	1	1,26
Kénogami	1,27	1,29	1,82	1	1,35

À la lumière de ces résultats, nous pouvons constater que les membres des équipes de travail dans les deux usines estiment avoir un degré d'autonomie très faible sur les quatre indicateurs de cette dimension. Le seul indicateur qui suggère un degré significatif de consultation des membres des équipes renvoie à la décision de faire appel à l'expertise externe pour la maintenance, l'ingénierie et la gestion des ressources humaines (Q29), puisque le score obtenu sur cet indicateur se rapproche de 2, donc de l'option « les membres de l'équipe sont consultés, mais ils ne prennent pas la décision ». Il est évident que dans un tel cas, les membres des équipes participent, car ce sont eux qui avisent le superviseur des bris ou de la défektivité des équipements productifs. De fait, plus de 88 % des répondants des deux usines indiquent qu'ils ne participent pas aux communications avec les clients (Q23), et 71 % estiment que les membres de l'équipe ne sont pas concernés lors des communications avec les fournisseurs externes (Q22). Par ailleurs, tous les opérateurs ont répondu unanimement qu'ils ne participaient pas ou que la question ne s'appliquait pas lors de la décision d'utiliser la sous-traitance (Q50). La faible autonomie des équipes de travail dans la gestion des relations avec les partenaires

externes est confirmée par les entretiens avec les représentants patronaux et syndicaux des deux usines.

Un représentant patronal de l'usine d'Alma considère que la centralisation des décisions d'achats au siège social entraîne une baisse des responsabilités des membres des équipes de travail :

*« Des unités d'affaires qui utilisaient les mêmes produits pouvaient décider de faire venir 5 ou 6 fournisseurs de produits chimiques. Tu t'assois avec ton monde à l'usine et tu décidais du meilleur fournisseur. Aujourd'hui, la corporation t'envoie un communiqué avec deux fournisseurs, et il faut que tu choisisses entre les deux. Les gestionnaires ont beaucoup moins de marge de manœuvre, donc ils ne peuvent pas déléguer des pouvoirs qu'ils n'ont pas. »* (Entretien avec un représentant de l'employeur, A-E2, usine d'Alma, 3 juillet 2003.)

Un représentant du syndicat de l'usine d'Alma exprime ainsi son point de vue sur les contacts des membres des équipes de travail avec les différents fournisseurs:

*« Avant, ils décidaient par eux-mêmes, mais maintenant, ils sont consultés. C'est un des domaines où nous avons justement perdu beaucoup d'autonomie. Avant, tu avais un excellent savon pour laver tes outils, tu pouvais décider d'acheter ton savon qui faisait la job. Maintenant, c'est rendu corporatif. Si Montréal décide que c'est le savon Y qui fait l'affaire pour les pâtes, bien il l'achète pour l'ensemble des usines. Les gars ont été bien déçus de cette perte de responsabilités, parce qu'avant, ils étaient fiers du résultat, parce que c'est eux qui choisissaient certains ingrédients. »* (Entretien avec un représentant du syndicat, A-S1, usine d'Alma, 30 septembre 2003.)

Ce même représentant syndical ajoute que des membres d'un comité paritaire peuvent rencontrer à l'occasion des clients de l'usine, mais pas dans le cadre des équipes de travail.

Les représentants patronaux et syndicaux de l'usine de Kénogami ne s'entendent pas sur le degré d'autonomie des équipes de travail dans leurs communications avec les partenaires externes. Selon les représentants de l'employeur, le degré d'autonomie des équipes de travail quant aux communications avec les intervenants externes a augmenté au cours des dernières années, alors qu'un représentant syndical soutient que la direction



s'est réapproprié les achats de fournitures, qui relevaient auparavant des équipes de travail. Il mentionne l'exemple des employés de la finition, qui étaient fiers d'avoir fait épargner 100 000 \$ pour l'achat de « wrappers », mais qui se sont vus retirer cette responsabilité. Toutefois, tant les représentants syndicaux que patronaux s'entendent pour dire que l'autonomie des équipes dans les relations avec les fournisseurs, les clients et les autres intervenants externes est très limitée.

Au terme de cette présentation des résultats des questionnaires s'adressant aux membres des équipes de travail dans le secteur PTM des deux usines étudiées, nous pouvons conclure que le degré d'autonomie perçue par les membres des équipes est significatif en termes de participation et de consultation (moyenne supérieure à 2) pour approximativement deux tiers de l'ensemble de nos dimensions. Plus spécifiquement, nous constatons que les moyennes agrégées sont supérieures ou égales à 2 pour neuf (9) dimensions. L'analyse et la discussion de ces résultats au regard de notre hypothèse principale de recherche et des recherches recensées sur le même sujet font l'objet du prochain chapitre.

## CHAPITRE IV

### ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Ce chapitre est consacré à l'analyse et à la discussion des résultats de notre recherche concernant la relation entre l'intensité de la coopération patronale-syndicale et le fonctionnement et l'autonomie collective des équipes de travail, sur la base des données recueillies dans les deux cas étudiés.

#### 4.1 Analyse et discussion des résultats

Nous avons d'abord procédé à une revue de la documentation sur la coopération patronale-syndicale et le travail en équipe qui met en évidence les liens entre ces deux phénomènes. Nous avons conclu ce chapitre en présentant notre question principale de recherche, que nous avons formulée comme suit : « Le degré de coopération patronale-syndicale dans l'organisation du travail influence-t-il le fonctionnement des équipes de travail ? » Nous avons abordé le second chapitre en soumettant une hypothèse principale de recherche appuyée par notre revue de la documentation, qui s'énonce ainsi : « Le degré de coopération patronale-syndicale a une influence positive sur le fonctionnement et l'autonomie collective des équipes de travail. » Notre hypothèse de recherche inspirée du modèle de Cooke (1990) postule plus spécifiquement que l'intensité des activités de coopération patronale-syndicale a une influence positive sur le fonctionnement et l'autonomie des équipes de travail. Notre collecte de données est basée sur l'administration d'un questionnaire aux membres des équipes de travail du secteur PTM des deux usines étudiées, sur les entretiens avec des représentants patronaux et syndicaux des deux mêmes usines, dont la retranscription du *verbatim* a généré un corpus de plus de soixante pages, qui ont fait l'objet d'une analyse de contenu, sur quatre séances observations non participantes d'une durée d'environ deux heures chacune et sur l'analyse des documents transmis par les représentants patronaux et syndicaux sur le fonctionnement des équipes de travail dans les deux usines.

Dans la prochaine section, nous présentons une analyse des résultats concernant notre variable indépendante, sur la base des douze dimensions retenues pour l'examen du fonctionnement des équipes de travail, par ordre décroissant des moyennes agrégées des indicateurs regroupés sous chacune de ces dimensions. Cette analyse est enrichie par la prise en compte des résultats provenant des séances d'observation non participante ainsi que par l'analyse de contenu des entretiens et des documents mis à notre disposition par les représentants patronaux et syndicaux rencontrés. Ces résultats sont ensuite analysés et discutés à la lumière de notre hypothèse de recherche et du modèle de Cooke (1990) dont elle s'inspire.

#### **4.1.1 Analyse et discussion des résultats de la variable indépendante « le degré de coopération patronale-syndicale dans l'organisation du travail »**

Dans le souci d'évaluer le plus objectivement possible l'intensité de la coopération patronale-syndicale lors de l'implantation et du suivi des équipes de travail, nous avons inclus dans la grille utilisée pour les entretiens avec les représentants patronaux et syndicaux des indicateurs référant au contexte d'émergence, à l'engagement syndical et à l'évolution du partenariat patronal-syndical en matière de réorganisation du travail et d'implantation des équipes de travail. Les autres indicateurs empiriques de cette variable renvoient à l'intensité et à la fréquence des activités liés au partenariat patronal-syndical en matière d'organisation du travail et d'implantation des équipes de travail. Nous présentons ci-dessous un résumé des indicateurs concernant notre variable indépendante :

Tableau XVIII – Résumé des indicateurs de notre variable indépendante

<b>La coopération patronale-syndicale lors de la réorganisation du travail</b>		
<b>INDICATEURS</b>	<b>USINE D'ALMA</b>	<b>USINE KÉNOGAMI</b>
<b>Le contexte et l'initiative de la réorganisation du travail</b>	Usine dans un contexte de faible compétitivité Initiative patronale	IDEM
<b>Comité paritaire sur l'organisation du travail</b>	Plusieurs	Aucun
<b>Nombre de réunions, de représentants patronaux et syndicaux et nombre d'heures consacrées aux comités paritaires</b>	Nombreuses réunions et nombreuses heures consacrées à des comités	Aucune réunion et faible nombre d'heures consacrées à des comités
<b>Participation syndicale à l'implantation des équipes de travail</b>	Forte	Faible
<b>Pouvoir syndical dans la réorganisation du travail</b>	Participent à certaines décisions en regard de l'organisation du travail	Sont consultés sur certaines questions d'organisation du travail
<b>Entente de partenariat patronal-syndical avec pouvoir décisionnel reconnu au syndicat</b>	Présence d'un chapitre de la convention collective fixant les balises d'une coopération patronale-syndicale	Présence d'une entente formelle de concertation hors convention collective signée en 2001
<b>Attitude de la partie patronale par rapport à la coopération patronale-syndicale</b>	Attitude d'ouverture de la direction locale et appui financier du siège social	Attitude d'ouverture de la direction locale ; faible appui du siège social
<b>Changement dans la coopération patronale-syndicale depuis le début de l'expérience de gestion conjointe de l'organisation du travail</b>	Degré de coopération est passé de « élevé » à « très élevé » : connaissance des zones respectives d'autonomie	Degré de coopération est passé de « moyen » à « faible » : attente d'investissement du siège social

En résumé, la comparaison des données provenant des entretiens avec les représentants patronaux et syndicaux des deux usines montre que les seuls indicateurs semblables sont le contexte économique de l'établissement et l'initiative patronale de la réorganisation du travail. En effet, les deux usines n'étaient plus compétitives et elles étaient vouées à une éventuelle fermeture lorsque l'employeur a décidé de procéder à une réorganisation du travail. La majorité des indicateurs (7/8) utilisés pour mesurer la variable indépendante attestent que l'usine d'Alma est caractérisée par un degré plus élevé de coopération patronale-syndicale dans la réorganisation du travail que celle de Kénogami, depuis la mise en place des équipes de travail à l'usine PTM. Même les représentants patronaux et syndicaux de l'usine de Kénogami considèrent que la coopération patronale-syndicale à l'usine d'Alma est plus avancée qu'à leur usine. En somme, les deux usines sélectionnées pour notre étude répondent à notre principal critère d'échantillonnage visant à comparer une usine caractérisée par une forte coopération patronale-syndicale (Alma) à une usine détenant un faible degré de participation syndicale pour la réorganisation du travail (Kénogami). Dans la prochaine section, nous examinerons si cet écart de la variable indépendante dans les deux cas étudiés est associé à une variation importante de l'autonomie des équipes de travail dans les deux usines de PTM étudiées, confortant ainsi notre hypothèse de recherche.

#### **4.1.2 Analyse et discussion des résultats de la variable dépendante « Fonctionnement et l'autonomie collective des équipes de travail »**

Les résultats du questionnaire sur l'autonomie des équipes de travail sont présentés dans le prochain tableau par ordre décroissant du degré d'autonomie perçue par les répondants des ateliers de PTM des deux usines étudiées sur les différentes dimensions retenues pour nos analyses. L'analyse et la discussion de ces résultats seront appuyées au besoin par d'autres données pertinentes provenant de nos observations non participantes et des entretiens avec les représentants patronaux et syndicaux.

**Tableau XIX – Principaux résultats du questionnaire concernant le fonctionnement et l'autonomie des équipes de travail aux ateliers de PTM d'Alma et de Kénogami**

<b>ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT ET DE L'AUTONOMIE DES ÉQUIPES</b>		
<b>DIMENSION</b>	<b>USINE D'ALMA</b>	<b>USINE DE KÉNOGAMI</b>
I – Degré d'implication et de satisfaction des membres des équipes de travail	Élevé (3,88)	<i>IDEM</i> (3,89)
II – Autonomie dans la gestion des horaires de travail	La décision est prise de façon conjointe par les membres de l'équipe (3,25).	<i>IDEM</i> (3,11)
III – Autonomie des équipes dans l'exécution du travail	La décision est prise de façon conjointe par les membres de l'équipe (2,73).	Les membres de l'équipe sont consultés, mais ils ne prennent pas part à la décision (2,40).
IV – Autonomie dans la gestion des tâches et rotation des postes	Les membres de l'équipe sont consultés, mais ne prennent pas la décision (2,43).	La décision est prise de façon conjointe par les membres de l'équipe (2,51).
V – Autonomie des équipes dans la résolution de problèmes et la gestion du processus de production	Les membres de l'équipe sont consultés, mais ne prennent pas la décision (2,35).	<i>IDEM</i> (2,01)
VI – Autonomie dans la détermination des objectifs de production	Les membres de l'équipe ne participent pas à la décision (2,21)	Les membres de l'équipe sont consultés, mais ils ne prennent pas la décision (2,04).
VII – Autonomie dans la gestion de la formation	Les membres de l'équipe sont consultés, mais ils ne prennent pas la décision (2,05).	<i>IDEM</i> (1,91).
VIII – Autonomie dans la sélection des membres et la direction de l'équipe de travail	Les membres de l'équipe sont consultés, mais ils ne prennent pas la décision (1,68).	<i>IDEM</i> (1,65).
IX – Autonomie des équipes dans la gestion des ressources humaines, de la rémunération, de la discipline et de la santé et sécurité du travail	Les membres de l'équipe sont consultés, mais ils ne prennent pas la décision (1,64).	<i>IDEM</i> (1,65)
X - Budget de l'équipe et évaluation du rendement	Les membres de l'équipe ne sont pas engagés dans la décision (1,39).	Les membres de l'équipe sont consultés, mais ils ne prennent pas la décision (1,81).
XI – Gestion des inventaires et pièces d'équipements	Les membres de l'équipe ne sont pas engagés dans la décision (1,34).	Les membres de l'équipe sont consultés, mais ils ne prennent pas la décision (1,52).
XII – Autonomie des équipes dans la gestion des relations externes (clients, fournisseurs, sous traitants)	Les membres de l'équipe ne sont pas engagés dans la décision (1,26).	<i>IDEM</i> (1,35).

Il ressort de ce tableau que le degré d'autonomie perçue par les membres des équipes de travail des ateliers de PTM est plus élevé à l'usine d'Alma sur cinq dimensions (II, III, V, VI, VII), tandis qu'il est plus élevé à l'usine de Kénogami sur quatre autres dimensions (IV, X, XI, XII), et que les résultats sont semblables (écart des moyennes

agrégées inférieur à 0,04) sur les trois dernières dimensions (I, VIII, IX) de notre modèle d'analyse. La première conclusion qui se dégage de ces données est que l'autonomie perçue par les membres des équipes de travail est plus élevée à l'usine d'Alma sur cinq des huit dimensions qui enregistrent les plus hautes moyennes agrégées en termes de mesure empirique des niveaux d'autonomie, mais qu'elle est plus faible sur les quatre autres dimensions d'importance plus secondaire au chapitre de l'autonomie collective des équipes de travail. Ce constat semble *a priori* conforter notre hypothèse de recherche voulant que le fonctionnement général et l'autonomie des équipes de travail est influencée par l'intensité des activités de coopération patronale-syndicale. Une analyse plus fine de chacune de ces dimensions devrait mettre ces résultats en perspective, en puisant à d'autres données tirées de l'observation participante et de l'analyse de contenu des entretiens et de la documentation sur le travail en équipe transmise par les représentants patronaux et syndicaux des deux usines.

### **Dimension I : Degré d'implication et de satisfaction des membres des équipes de travail**

Les niveaux d'implication et de satisfaction des membres des équipes de travail comptent parmi les principales mesures empiriques du bon fonctionnement de l'équipe dans l'organisation du travail sous sa responsabilité. Les moyennes agrégées des différents indicateurs regroupés sous cette dimension sont les plus élevées par rapport à l'ensemble des douze dimensions retenues pour notre analyse et elles sont semblables pour les équipes étudiées dans les deux usines (3,88 et 3,89). Toutefois, alors que les membres des équipes de l'atelier de PTM d'Alma font une évaluation plus élevée de leur satisfaction au travail que leurs collègues de Kénogami, les résultats sont à l'inverse concernant le degré d'implication des membres des équipes. Bien que de nombreuses recherches mettent en évidence les liens existant entre la participation et la satisfaction au travail (Applebaum *et al.*, 2000 ; Applebaum et Batt, 1994 ; Eaton et Voos, 1992), ce paradoxe apparent peut s'expliquer par l'évolution divergente du travail en équipe dans les ateliers de PTM des deux usines étudiées. Les entretiens avec les représentants patronaux et syndicaux révèlent que l'autonomie des membres des équipes de travail du secteur PTM à l'usine d'Alma a régressé depuis le début de l'expérience, du fait que

certaines responsabilités attribuées à l'origine aux équipes (gestion des absences et des remplacements, des vacances, achat de matériel et d'outils, etc.) sont désormais assumées par des gestionnaires, alors que les responsabilités des équipes de travail se sont élargies avec le temps à l'usine de Kénogami. Bien que les évaluations du niveau d'autonomie des membres des équipes du secteur PTM soient plus élevées à l'usine d'Alma sur les principaux aspects de la gestion des opérations (dimensions II, III, IV, V et VI), leur évaluation du niveau d'implication au travail en équipe est moindre que celle de leurs collègues de Kénogami qui n'ont pas subi une réduction des responsabilités confiées aux équipes de travail. Les représentants patronaux et syndicaux de l'usine d'Alma ont d'ailleurs confirmé, lors des entretiens menés en 2003, que l'implication des membres des équipes de travail du secteur PTM avait régressée depuis la mise en œuvre de cette nouvelle forme d'organisation du travail, alors que les constats sont à l'inverse à l'usine de Kénogami.

Les résultats de notre recherche concernant la satisfaction des membres des équipes de travail dans les deux usines étudiées sont congruents par rapport aux autres recherches recensées sur le sujet. Plusieurs études démontrent que le travail en équipe favorise la participation, l'autonomie et la satisfaction des salariés (Applebaum *et al.*, 2000 ; Applebaum et Batt, 1994 ; Cooke, 1990 ; Eaton et Voos, 1992). Par ailleurs, plusieurs auteurs soutiennent que les programmes de réorganisation du travail implantés conjointement par la direction et par le syndicat apportent des résultats supérieurs à ceux qui sont introduits unilatéralement par l'employeur et qu'ils ont un impact positif sur la participation et la satisfaction des salariés concernés (Cooke 1990 ; Eaton et Voos, 1992 ; Kochan, Katz et McKersie, 1986). Selon Cooke (1990), l'intensité de la participation syndicale aux activités de gestion conjointe de l'organisation du travail a une influence positive sur la participation directe des salariés, qui influence à son tour la satisfaction des salariés, contribuant ainsi à l'amélioration de la performance organisationnelle. Dans les deux usines étudiées, la plupart des membres des équipes de travail qui ont répondu à notre questionnaire se disent très satisfaits de la nouvelle organisation du travail, mais le niveau moyen de satisfaction est plus élevé à l'usine d'Alma qu'à celle de Kénogami. Il ressort des entretiens menés avec les représentants



patronaux et syndicaux que la coopération patronale-syndicale à l'usine d'Alma a eu un impact significatif sur la performance organisationnelle qui s'est traduit par l'octroi par la haute direction de l'entreprise de nouveaux investissements. Par contre, l'implantation plus difficile de la réorganisation du travail à l'usine de Kénogami semble avoir incité la direction à adopter une attitude attentiste à l'égard de nouveaux investissements, qui étaient toujours à l'étude au moment de notre enquête, ce qui a sans doute influencé négativement les évaluations individuelles de la satisfaction au travail des membres des équipes dans cette usine.

### **Dimension II : Gestion des horaires de travail**

La gestion des horaires de travail et le couple implication-satisfaction au travail sont les seules dimensions retenues pour nos analyses dans lesquelles les résultats des évaluations du degré d'autonomie des équipes de travail dans les deux usines sont supérieurs à 3 sur 5. La gestion des horaires de travail et des congés est une composante centrale du fonctionnement d'une équipe de travail. Nous avons défini, au premier chapitre, l'importance de cette composante au sein d'une unité fonctionnelle regroupant des salariés qui bénéficient d'une formation leur permettant de pratiquer une polyvalence et une rotation des tâches, qui se réunissent régulièrement pour planifier leurs activités et qui gèrent collectivement l'organisation de la production, l'affectation et les horaires de travail des membres de l'équipe (Eaton et Voos, 1992 et Cohen-Rosenthal et Burton, 1993). Ces dimensions sont également celles qui se rapprochent le plus du concept de l'équipe semi-autonome de travail selon Roy (1999). Nous pouvons constater que les membres des équipes de travail de l'usine d'Alma se considèrent plus autonomes (3,25) que leurs vis-à-vis de Kénogami (3,11) sur cette dimension. Les membres des équipes de travail du secteur PTM des deux établissements peuvent gérer collectivement leurs périodes de pauses ou de repas, mais les représentants syndicaux de l'usine d'Alma ont déploré, lors des entretiens, la réduction de l'autonomie dans la gestion des horaires depuis le démarrage des équipes de travail du PTM. Malgré la réduction des responsabilités des équipes de travail de l'usine d'Alma à ce sujet, les évaluations des membres sur les différentes composantes de cette dimension de l'autonomie sont dans l'ensemble supérieures à celles de leurs collègues de Kénogami.

### **Dimension III : Autonomie des équipes dans l'exécution du travail**

Applebaum et Batt (1994) estiment qu'une équipe de travail est un groupe de salariés responsable d'un service ou d'un produit qui prend des décisions sur les tâches à assigner et les méthodes de travail. Le degré de contrôle qu'exercent les membres de l'équipe sur l'exécution du travail est donc une composante clé de l'autonomie collective d'une équipe de travail. Les évaluations faites par les membres des équipes attestent que les membres des équipes de travail de l'usine d'Alma estiment bénéficier davantage d'autonomie (2,73) que leurs collègues de Kénogami (2,40) quant aux modalités d'exécution de leur travail. Les opérateurs des deux établissements estiment donc qu'ils ont une autonomie limitée dans l'exécution de leur travail, mais on peut penser qu'ils sont en partie responsables de cette situation, puisque les résultats de notre questionnaire indiquent qu'ils ne prennent pas la responsabilité d'organiser des rencontres afin d'améliorer certaines méthodes de travail (Q11), de discuter l'ordre des travaux à effectuer (Q12), la charge de travail à répartir (Q21) ou les moyens de contrôler la qualité (Q28). Selon les entretiens que nous avons eus avec les représentants patronaux et syndicaux, le superviseur du secteur PTM de l'usine de Kénogami est très engagé dans le contrôle de l'exécution du travail, tandis que les opérateurs de l'atelier de PTM d'Alma sont appuyés par un ingénieur spécialiste qui n'assume pas un rôle d'encadrement hiérarchique, ce qui laisse davantage d'autonomie aux membres des équipes de travail. Le type de contrôle exercé sur l'exécution du travail peut donc expliquer les écarts dans les évaluations réalisées par les membres des équipes de travail des deux usines sur cette dimension, indiquant une autonomie plus élevée des équipes de travail à l'usine d'Alma.

### **Dimension IV : Gestion des tâches et la rotation des postes**

La rotation des tâches et la réduction des classes d'emplois constituent aussi des caractéristiques importantes d'une équipe autonome de travail (Applebaum et Batt, 1994 ; Eaton et Voos, 1992). Dans les deux établissements étudiés, les membres des équipes font une rotation sur les trois postes de travail de l'atelier de PTM, ce qui réduit

la monotonie de leur travail et les aide à mieux comprendre la dynamique organisationnelle au sein de leur unité de travail. Les évaluations des différentes composantes de l'autonomie des équipes de travail dans la gestion des tâches et la rotation des postes sont légèrement plus élevées à l'usine de Kénogami (2,51) qu'à l'usine d'Alma (2,43), mais ces résultats peuvent s'expliquer par l'évolution du travail en équipe dans chacune des usines. À l'usine d'Alma, contrairement à celle de Kénogami, la définition des postes et de l'organisation du travail du secteur PTM a été gérée conjointement par le syndicat et par l'employeur lors de l'implantation du travail en équipe.

Comment expliquer alors que les opérateurs de l'atelier de PTM de l'usine d'Alma considèrent être moins autonomes que ceux de Kénogami sur ces aspects de l'organisation du travail, alors que ceux-ci ont été négociés par leur syndicat ? Le modèle de Schuster (1984) peut apporter des éléments de réponse à cette question. Lorsque le syndicat est engagé formellement dans la gestion de l'organisation du travail, les membres n'ont plus conscience de cet engagement soutenu de leur direction syndicale. On peut aussi présumer que les membres des équipes de travail font une différence entre la participation syndicale et leur engagement individuel au sein des équipes de travail, même si plusieurs auteurs estiment que l'engagement syndical est tributaire d'un engagement élevé des salariés dans l'organisation du travail. Par ailleurs, le syndicat n'a pas participé à l'organisation et à l'implantation du travail en équipe à l'usine de Kénogami, mais le niveau de participation des membres des équipes de travail à l'atelier de PTM est élevé, et les employés estiment gérer conjointement avec l'employeur plusieurs aspects du travail, malgré le faible niveau de coopération patronale-syndicale dans cette usine. Le fait que l'organisation du travail ait été confiée dès le départ aux équipes, sans intervention du syndicat, peut donc avoir contribué à la perception d'une autonomie plus grande chez les membres des équipes de travail à l'usine de Kénogami par rapport à leurs collègues d'Alma.

### **Dimension V : La résolution de problèmes et la gestion du processus de production**

Selon l'enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) (1999), l'incidence des équipes de travail et des groupes de résolution de problèmes augmente avec la taille de l'entreprise. Il n'est donc pas étonnant de constater, compte tenu de la taille respective de chaque usine (Alma : 550 employés ; Kénogami : 445 employés), la présence d'équipes de travail et d'activités favorisant la résolution de problèmes dans ces deux usines. Ces initiatives peuvent cependant demeurer vaines en l'absence de bénéfices notables pour les membres des équipes de travail (Cooke, 1990). Ainsi, Cohen-Rosenthal et Burton (1993) indiquent que le plus grand apport des équipes de travail est l'augmentation des connaissances, de l'autonomie des employés et de la flexibilité fonctionnelle.

La résolution de problème et la gestion du processus de production constituent des activités pour lesquelles les membres des équipes de travail de l'usine d'Alma estiment être plus autonomes (2,35) que leurs collègues de Kénogami ( 2 ). L'écart attestant une autonomie plus grande des équipes de travail à l'usine d'Alma (+0,35) signale une différence notable entre les deux usines étudiées sur cette dimension. Certaines études démontrent que les technologies propres aux industries de type « process » sont propices au développement de l'autonomie des équipes de travail (Applebaum et Batt, 1994 ; Rankin, 1990 ; Riffaud, 2004). L'informatisation du processus de production de la pâte dans les ateliers de PTM confère à l'opérateur de la console le contrôle et l'interprétation des données informatiques, et lui impose de commander aux deux autres membres de l'équipe les tests à effectuer sur la pâte, en fonction des besoins des machines à papier. Les opérateurs assument à tour de rôle la responsabilité de la console de contrôle informatisée du processus de production dans les deux usines, mais l'intervention de la supervision à cet égard est moindre à l'usine d'Alma, ce qui peut expliquer évaluation plus élevée de l'autonomie de l'équipe concernant la gestion du processus de production. Cette dimension touche directement le travail quotidien des opérateurs, et les résultats de notre étude sur cette dimension confirment encore une fois notre hypothèse de recherche voulant que l'intensité de la coopération patronale-syndicale ait une influence positive sur l'autonomie des équipes de travail.

### **Dimension VI : Détermination des objectifs de production**

Bélangier (2001) ainsi que Bailey et Adiga (1997) soutiennent que la participation des salariés à la gestion de la production implique que ceux-ci fixent leurs propres règles et définissent leurs objectifs de production. De même, Niepce et Molleman (1998) confirment cette pratique dans une usine de l'entreprise suédoise Volvo, où les équipes de travail fixent leurs objectifs de production pour la semaine. Ces auteurs soulignent que les objectifs de production élaborés par les membres des équipes de travail sont généralement mieux acceptés que ceux qui sont imposés unilatéralement par l'employeur.

La détermination des objectifs de production est la quatrième dimension de notre modèle d'analyse qui enregistre un degré d'autonomie plus élevé chez les membres des équipes de travail de l'usine d'Alma (2,21) comparativement à ceux de Kénogami (2,04). Cette dimension est significative en ce qui concerne l'autonomie dans la gestion du travail au niveau de l'atelier, contrairement à d'autres dimensions comme la formation, la rotation des postes et la gestion des ressources humaines, qui peuvent être régulées au niveau de l'usine entre les représentants de la direction et du syndicat. La détermination des objectifs quotidiens de production (Q30) constitue la principale composante de cette dimension, car elle doit être assurée de concert avec les responsables des machines à papier. À cet égard, les membres des équipes de travail de l'usine d'Alma estiment avoir une plus grande autonomie que leurs collègues de l'usine de Kénogami. Par contre, les opérateurs des deux ateliers de PTM qui ont répondu à notre questionnaire estiment avoir moins d'autonomie sur les moyens d'atteindre les objectifs de production (Q63), ce qui peut surprendre, puisque les équipes de travail du secteur PTM dans les deux usines étudiées exercent un niveau de contrôle élevé, tant du processus de la production que de la détermination les objectifs quotidiens de production.

### **Dimension VII : Gestion de la formation**

Plusieurs auteurs (Roy 1999, Der Stepanian 1999, Lévesque et Murray 1998, Bailey et Adiga 1997, Cohen-Rosenthal et Burton 1993) soulignent l'importance d'évaluer la

formation dispensée aux membres des équipes de travail afin de déterminer le niveau d'autonomie de celles-ci. Le 6 février 2003, un comité d'étude à Alma participait à une journée d'étude sur les équipes semi-autonomes de travail. Lors de cette activité, une définition de ce phénomène avec des facteurs à considérer pour leur développement leur était proposée :

*« Une équipe responsable du travail est un ensemble organisé de personnes entièrement responsables d'exécuter un segment donné d'activités (DIP, PTM, l'entretien, les ressources humaines, etc.) faisant parti intégrante du processus central de production de biens et/ou des services d'une organisation. L'équipe possède : l'autorité, l'information et les habiletés nécessaires pour prendre des décisions et les réaliser dans les champs de responsabilités que l'organisation lui attribue [...] La formation est nécessaire au processus ; 2 dangers potentiels : 1) une direction qui n'investit pas suffisamment ou qui n'investit qu'au tout début, -2) puis, plus rien par la suite. [...] La formation destinée aux employés doit s'attaquer à 3 aspects : l'administratif : contrôle de qualité, feuille de temps; le technique : opération des équipements, pratique de sécurité, et l'interpersonnel : comment travailler en équipe. » (compte rendu d'une rencontre du 6 février 2003, Abitibi Consolidated, division Alma).*

Malgré l'importance attribuée par la direction à la formation, les évaluations de l'autonomie en cette matière provenant des membres des équipes de travail de PTM à l'usine d'Alma sont plutôt mitigées, car ils estiment être légèrement plus engagés (2,05) que leurs collègues de l'usine de Kénogami (1,91). Comment expliquer des résultats aussi faibles à l'usine d'Alma, alors que les représentants patronaux et syndicaux confirment que la participation syndicale à la formation a été importante dans cette usine ? Ce phénomène peut s'expliquer, selon nous, par une réduction de l'investissement dans le domaine du développement des compétences des employés de l'atelier de PTM par la direction de l'usine d'Alma. Ainsi, la formation est passée d'un programme incluant des notions sur le savoir-faire et le savoir être d'une durée de vingt-six (26) semaines à une formation technique de huit (8) semaines. Comme nous l'avons déjà souligné (section 1.2.4), les programmes de formation axés sur le développement de compétences constituent un élément essentiel du modèle socio-technique, et la diminution des ressources offertes par l'entreprise à ce chapitre a sans doute suscité un sentiment de perte d'autonomie, tant chez les membres des équipes

de travail qui ont bénéficié de l'ancien programme de formation que chez les opérateurs qui se sont vus par la suite offrir une formation plus limitée.

Les membres des équipes de travail de l'atelier de PTM d'Alma sont désormais confinés à des formations de huit (8) semaines à caractère essentiellement technique, alors que dans le programme de formation antérieure de vingt-six (26) semaines, une demie journée par semaine, était consacrée à des présentations et à des discussions sur des thèmes variés (communication, mobilisation, prise de décision, élaboration du consensus, équipes de haute performance, organisation du travail, qualité du travail, processus de résolution de problèmes) ou à des activités extérieures (visite de l'usine papetière de Dolbeau, activités sportives). Les représentants syndicaux et les membres des équipes qui ont bénéficié de la formation de vingt-six semaines (26) ont grandement insisté, lors des entretiens, sur la cohésion de l'équipe qui régnait après cette période intensive de développement. Bien que les membres des équipes de travail de l'usine d'Alma aient été engagés directement ou via leur syndicat pour la mise en place du programme initial de formation au PTM, l'écart plutôt minime entre les évaluations de l'autonomie par les membres des équipes de PTM des deux usines en matière de formation pourrait donc s'expliquer, selon nous, par la diminution de la durée de la formation offerte par la direction de l'usine. La durée des formations offertes aux membres des équipes de travail de PTM au moment de notre étude était comparable dans les deux usines, et les évaluations du degré d'autonomie en matière de formation reflètent cette réalité.

### **Dimension VIII : Sélection des membres et de la direction de l'équipe de travail**

Applebaum et Batt (1994) soulignent en référence au cas de l'usine Saturn du groupe General Motors que la coopération patronale-syndicale a permis de confier aux équipes de travail la responsabilité de la sélection des membres et de la supervision de l'équipe. L'autonomie des équipes de travail dans cette usine repose dans une large mesure, selon ces auteurs, sur le pouvoir qui leur a été ainsi attribué de sélectionner les membres. La sélection des membres et de la direction de l'équipe de travail constitue une dimension où les opérateurs de l'usine d'Alma (1,68) considèrent avoir légèrement plus

d'autonomie que leurs collègues de l'usine de Kénogami (1,65), mais compte tenu du faible écart, on peut considérer que leurs évaluations sont semblables à cet égard. L'autonomie des équipes de travail dans les deux cas que nous avons étudiés n'est pas aussi étendue que la présentation qu'en font Applebaum et Batt (1994). Les résultats des entretiens avec les représentants patronaux et syndicaux dans les deux usines confirment qu'il n'y a jamais eu de chefs d'équipe, et que la sélection des membres des équipes est encadrée par la réussite à des tests et est régie par les règles d'ancienneté, si bien que la marge d'autonomie des équipes de travail en ces matières est limitée. Le respect de l'ancienneté lors du recrutement d'un membre d'une équipe de travail demeure la règle dans les deux établissements étudiés, car les gestionnaires se montrent prudents dans l'attribution d'un poste, puisqu'ils savent que le syndicat n'hésitera pas à déposer un grief si ce critère n'est pas appliqué conformément aux conventions collectives de travail.

### **Dimension IX : Gestion de la SST, la rémunération et la discipline**

Plusieurs auteurs (Cooke, 1990 ; Lévesque et Murray, 2002 ; Bélanger et Lapointe, 1996 ; Eaton et Voos, 1989) considèrent que les syndicats engagés dans des expériences de coopération patronale-syndicale en matière d'organisation du travail doivent présenter un projet autonome afin d'atteindre leurs propres objectifs et de maintenir leur indépendance face à l'employeur. Le maintien de l'indépendance syndicale au chapitre des mesures disciplinaires est crucial pour assurer l'autonomie du projet syndical de coopération (Eaton et Voos, 1989). Si l'on se réfère à l'étude de Bourque et Rioux (2001), les membres des équipes de travail en milieu syndiqué refusent d'être engagés dans la gestion de la discipline, qui est normalement prise en charge par les représentants syndicaux dans leur rôle de défense et de représentation des salariés. Il n'est donc pas étonnant de constater que les répondants à notre questionnaire ont répondu qu'ils ne participent pas à dans la détermination des mesures disciplinaires (scores moyens de 1 à Alma et de 1,1 à Kénogami).

Concernant la santé et la sécurité du travail, nous avons pris l'initiative d'ajouter cette question à l'outil créé par Daneau (2000), en assumant que ces responsabilités devaient



être transférées à l'équipe de travail. Une grande partie des responsabilités en ce domaine fortement encadré sur le plan juridique (LSST, LATMP) est prise en charge par les comités paritaires de santé et sécurité du travail des deux usines étudiées. Néanmoins, les opérateurs de l'usine d'Alma considèrent que les décisions en matière de SST sont prises de façon conjointe par les membres de l'équipe et la direction (2,57), alors que ceux de Kénogami estiment être consultés (1,92) à ce sujet. L'écart important entre les résultats des deux usines sur cet indicateur (+0,65) peut s'expliquer, d'après nous, par la coopération patronale-syndicale plus poussée à Alma, qui implique une participation active aux décisions touchant la SST de la part des représentants syndicaux siégeant au comité paritaire de la SST. À l'usine de Kénogami, la coopération patronale-syndicale limitée et l'attente d'un investissement ont engendré la réticence des représentants syndicaux à s'engager à un niveau stratégique ainsi qu'un certain flou dans le partage des responsabilités en matière de SST, et la diffusion de l'information auprès des employés. Il faut souligner que les représentants patronaux interviewés considèrent que les employés de l'usine de Kénogami consacrent beaucoup d'efforts à la prévention en santé et sécurité du travail, car les résultats dans ce domaine ont un impact sur leur salaire. Cependant, le degré d'autonomie de cette matière évalué par les membres des équipes de travail du secteur PTM est plus faible dans cette usine qu'à celle d'Alma, en raison de l'engagement moindre de leurs représentants syndicaux envers le comité paritaire de la SST.

Roy (1999) considère que la participation des membres aux décisions touchant les salaires et les mesures disciplinaires constitue la forme la plus poussée d'autonomie d'une équipe de travail. Sur la base des différentes responsabilités des équipes de travail définies dans le tableau proposé par cet auteur (figure 2, page 45), nous pouvons estimer que les équipes de travail visées par notre étude assument entre 40 % et 60 % de ces responsabilités, et qu'elles sont encore assez éloignées de la complète autonomie qui constituerait l'apogée du modèle socio-technique. Par ailleurs, le faible niveau d'autonomie des équipes de travail évalué par les répondants en matière de détermination des salaires (Alma : 1,13 et Kénogami : 1,92) traduit l'absence de pouvoir décisionnel de celles-ci au chapitre de la rémunération. Il faut noter que les conditions

salariales des membres des équipes étaient régies, au moment de notre étude, par une convention collective signée le 2 octobre 2000 à l'usine d'Alma et le 25 mai 1999 à l'usine de Kénogami. L'écart important des résultats de cet indicateur au bénéfice de l'usine de Kénogami (+0,79) vient donc annuler, au niveau agrégé, les résultats obtenus pour l'indicateur de l'autonomie des équipes de travail en matière de SST analysé au paragraphe précédent. Cet écart s'explique, selon nous, par le fait que les salaires des membres des équipes de travail à l'usine de Kénogami ne sont pas entièrement déterminés par la convention collective, comme c'est le cas à l'usine d'Alma, mais qu'ils dépendent en partie du rendement des employés aux chapitres de la SST (nombre d'accidents de travail et de journées d'absences liés aux accidents de travail et aux maladies professionnelles). Les membres des équipes de travail dans cette usine n'estiment donc pas que la convention collective négociée par leur syndicat neutralise complètement les effets de leur engagement individuel par rapport aux salaires.

En terminant, il faut souligner que si nous ne pouvons conclure à une différence significative pour l'ensemble des indicateurs regroupés sous la dimension IX entre l'usine d'Alma (1,64) et celle de Kénogami (1,65), l'analyse détaillée des différentes composantes de cette dimension révèle des différences importantes qui nous permettent de mieux analyser et de mieux comprendre les résultats de notre questionnaire sur les différents aspects de l'autonomie des équipes de travail.

### **Dimension X : Budget de fonctionnement et évaluation du rendement des équipes**

Selon Roy (1999), l'évaluation du rendement des pairs est le troisième indicateur le plus important en termes d'autonomie des équipes de travail. Comme nous avons déjà établi que les équipes de travail des deux usines n'assument pas la plupart des responsabilités se situant au sommet de la pyramide de l'autonomie illustrée à la figure 2 (page 45), il n'est pas étonnant que les répondants à notre questionnaire évaluent que les équipes de travail participent peu en cette matière. En rassemblant nos deux questions portant sur l'évaluation du rendement (Q38 et Q39), nous constatons qu'il existe néanmoins un écart entre les résultats provenant de l'usine d'Alma (1,58) et ceux de l'usine de Kénogami (1,92), ce qui est paradoxal, compte tenu du fait que nos entretiens avec les

représentants patronaux et syndicaux confirment qu'il n'y a pas d'évaluation formelle du rendement des équipes de travail dans aucune des deux usines. Comment peut-on expliquer cette différence perçue, alors que les données objectives confirment une situation semblable des deux cas étudiés à ce chapitre ?

Ici encore, il peut s'agir, selon nous, d'un effet indirect de l'engagement syndical dans le projet d'organisation du travail. L'autonomie reconnue par la direction aux représentants du syndicat dans certaines décisions relatives à la gestion de l'organisation du travail à l'usine d'Alma peut avoir pour effet de réduire l'autonomie des équipes de travail dans ces mêmes domaines. Ainsi, les représentants syndicaux des deux usines ont clairement exprimé leur refus des programmes formels d'évaluation du rendement, et les représentants de l'employeur ont également mentionné la réprobation des représentants syndicaux de cette pratique que la direction voulait instaurer. Mais si les représentants syndicaux de l'usine d'Alma approuvaient cette activité, ils auraient un rôle à jouer dans la définition des critères d'évaluation, limitant de ce fait la marge d'autonomie des membres des équipes de travail dans l'évaluation du rendement individuel. *A contrario*, le fait que les principes directeurs de l'organisation du travail en équipe n'aient pas été définis dans le cadre de la coopération patronale-syndicale à l'usine de Kénogami laisse une plus grande marge de manœuvre aux équipes de travail, d'où la perception d'une autonomie relative, même dans des domaines où elle est inexistante, comme c'est le cas pour l'évaluation du rendement par les membres des équipes de travail.

Roy (1999) considère que la gestion du budget d'opération est le cinquième indicateur en importance de l'autonomie des équipes de travail (voir figure 2, page 45). Les opérateurs de l'usine de Kénogami estiment être davantage autonomes quant à la gestion du budget d'opération (1,6) que ceux de l'usine d'Alma, qui estiment ne pas participer à (1,0) ces décisions. Deux raisons peuvent expliquer l'écart relativement important (+0,60) sur cette dimension. Premièrement, lors du lancement du programme Kénopro à l'usine de Kénogami, le représentant des employés et celui de l'employeur ont étudié les démarches d'autres entreprises comme Saturn et ont identifié cinq domaines où les équipes de travail devaient créer une expertise, dont le budget de fonctionnement, alors

que le comité paritaire d'Alma n'avait pas ciblé particulièrement cet indicateur. De plus, les représentants patronaux et syndicaux de l'usine de Kénogami ont confirmé l'importance qu'ils accordaient au budget « CAMO », un fonds spécial alimenté par l'employeur, le syndicat et des subventions publiques instituées pour gérer les postes des employés sur la liste de rappel. En 2003, sept (7) employés ont pu travailler, grâce à ce fonds, à des emplois pour l'embellissement et l'entretien des bâtiments de l'usine. Un représentant du syndicat a précisé que ce budget permet la création d'emplois, et que ces employés réussissent à gagner le même salaire que les salariés réguliers sans les avantages sociaux. L'existence de ce budget que les différents départements de l'usine peuvent utiliser confère donc une autonomie aux équipes de travail de l'usine de Kénogami en matière budgétaire qui n'a pas d'équivalent à l'usine d'Alma.

En somme, les évaluations plus élevées faites par les opérateurs de l'usine de Kénogami par rapport à l'autonomie des équipes de travail en matière d'évaluation du rendement et à la gestion budgétaire renvoient à des données objectives (gestion du budget) et à des perceptions subjectives (évaluation du rendement) qui contribuent à alimenter la perception d'une autonomie somme toute limitée, mais plus intense que celle exprimée par leurs collègues d'Alma à ce sujet.

### **Dimension XI : Gestion des inventaires et pièces d'équipement**

Malgré que Lévesque et Murray (1998) ainsi que Roy (1999) prévoient la possibilité pour une équipe autonome de travail d'avoir une certaine latitude sur la gestion des outils et des équipements productifs, les résultats de notre questionnaire ne sont pas très probants à cet égard. Ainsi, seul le choix des outils révèle une certaine autonomie des équipes de travail, car les répondants à notre questionnaire ont indiqué qu'ils n'étaient pas demandés lors du choix des pièces de rechange ou des machines. Nous constatons aussi que l'écart de l'autonomie évaluée par les membres des équipes de travail n'est aucunement significatif (Alma : 1,88 et Kénogami : 1,91), ce qui indique un niveau d'autonomie relativement faible et comparable des équipes de travail dans les deux usines.

### **Dimension XII : Gestion des relations externes (clients, fournisseurs, sous-traitants)**

Les membres des équipes de travail des deux usines qui ont répondu à notre questionnaire font une évaluation semblable de leur faible niveau d'engagement envers les clients, les fournisseurs et les sous-traitants, c'est-à-dire qu'ils ne participent pas à la gestion des relations externes (clients, fournisseurs, sous traitants).

Pour conclure sur l'analyse de ces résultats, sans que nous puissions parler de « corrélation », il semble bien y avoir un lien entre l'intensité de la coopération patronale-syndicale et le degré d'autonomie évalué par les membres des équipes de travail dans les deux usines étudiées. En effet, les indicateurs concernant la variable dépendante sont plus élevés à l'usine d'Alma sur cinq dimensions (II, III, V, VI, VII), moins élevés qu'à l'usine de Kénogami sur quatre autres dimensions (IV, X, XI, XII) et relativement semblables sur les trois dernières dimensions (I, VIII, IX). De plus, les dimensions pour lesquelles les moyennes agrégées sont plus élevées à Alma enregistrent des scores supérieurs à celles où les moyennes agrégées sont plus élevées à Kénogami, ce qui indique que les dimensions où l'autonomie perçue est plus élevée à Kénogami correspondent à des indicateurs qui renvoient une faible autonomie des équipes de travail. De plus, les indicateurs pour lesquels l'usine d'Alma enregistre des résultats plus élevés (l'autonomie des équipes dans la gestion des horaires de travail, l'exécution du travail, la résolution de problèmes et la gestion du processus de production, la détermination des objectifs de production et la gestion de la formation) sont nettement plus importants du point de vue du fonctionnement et de l'autonomie des équipes de travail que ceux pour lesquels les répondants de Kénogami enregistrent des résultats plus élevés (budget de l'équipe, évaluation du rendement, gestion des inventaires et pièces d'équipements, gestion des relations externes et rotation des postes). Ces résultats viennent donc conforter en partie l'hypothèse d'une relation positive entre l'intensité de la coopération patronale-syndicale et l'autonomie des équipes de travail.

La relation postulée entre les variables clés de notre modèle opératoire est cependant mitigée, puisque les résultats obtenus sont conformes à notre hypothèse pour seulement cinq des douze dimensions retenues pour nos analyses. De plus, nous devons admettre

que sauf le degré d'implication et de satisfaction des membres des équipes de travail (dimension I) et l'autonomie dans la gestion des horaires de travail (dimension II) qui enregistrent des moyennes agrégées supérieures à 3 (la décision est prise de façon conjointe par les membres de l'équipe et par quelqu'un d'autre ou un autre groupe dans l'organisation), les autres dimensions enregistrent des scores traduisant un faible niveau d'autonomie collective des équipes de travail. Ainsi, quatre autres dimensions de notre variable dépendante enregistrent des résultats supérieurs à 2, mais inférieurs à 3 (dimension IV, V, VI, VII), ce qui implique que les membres ont répondu majoritairement qu'ils se sentaient uniquement consultés, mais que la décision n'était pas prise conjointement, et les cinq dernières dimensions indiquent que les membres de l'équipe ne sont pas engagés dans ces décisions (dimension VIII, IX, X, XI et XII). Enfin, il faut souligner que les dimensions de la variable dépendante que nous avons définies en regroupant des indicateurs qui, à notre avis, étaient complémentaires au regard de chacune d'entre elles pourraient générer des résultats différents en combinant autrement certains indicateurs.

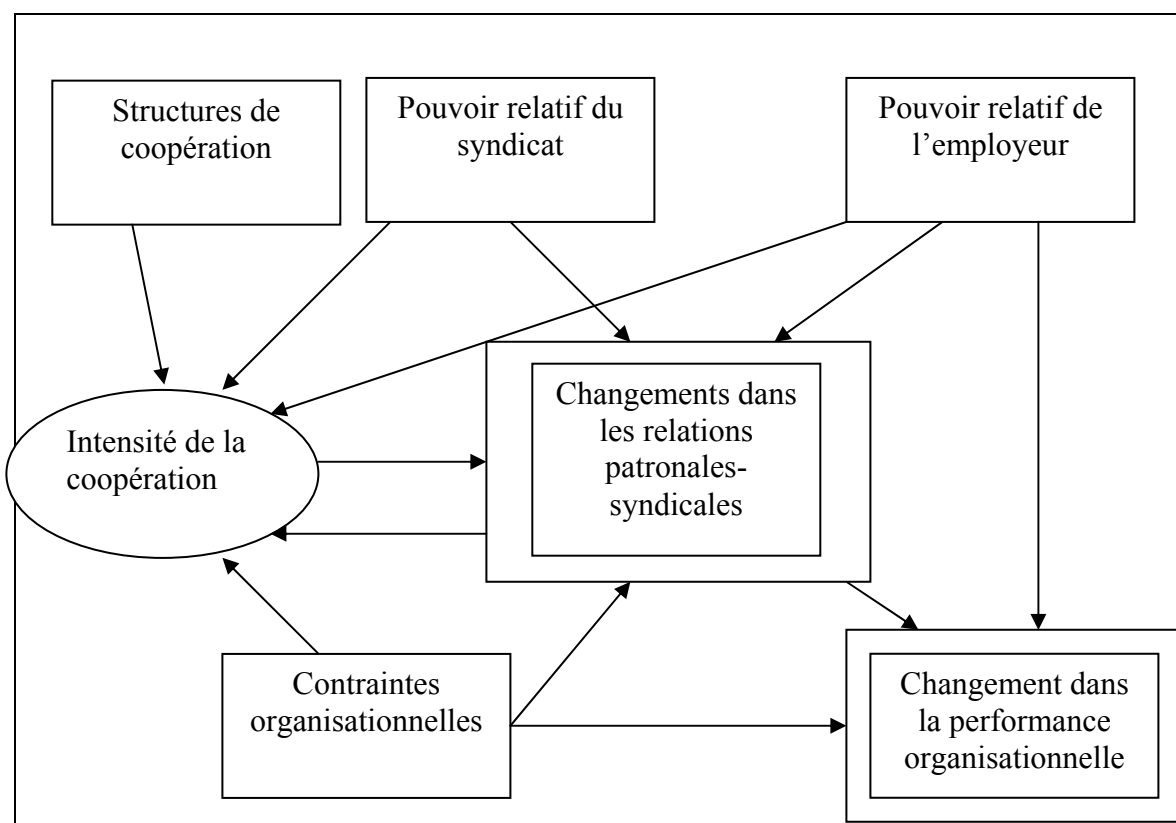
À la lumière des résultats déjà présentés concernant la variable indépendante, il ressort clairement que la coopération patronale-syndicale était plus substantielle et plus institutionnalisée à l'usine d'Alma au moment de notre étude, ce qui aurait dû se traduire, selon notre hypothèse de recherche, par des différences marquées dans le fonctionnement et l'autonomie des équipes de travail en comparaison avec l'usine de Kénogami. Une explication plausible du caractère mitigé de cette relation tient au fait que l'analyse des résultats ne tient pas suffisamment compte de l'importance qu'il faut attribuer aux indicateurs utilisés pour évaluer les différentes dimensions de l'autonomie collective des équipes de travail. Nous estimons que les équipes de travail concernées par notre étude assument entre 40 et 60% des responsabilités d'une équipe autonome de travail (Roy 1999) et qu'elles demeurent assez éloignées de la complète autonomie visée par le modèle socio-technique. Comme les équipes de travail étudiées correspondent davantage à la définition d'une équipe semi-autonome qu'à celle d'une équipe autonome de travail, les dimensions les plus poussées de l'autonomie collective sont peu présentes dans les deux cas étudiés. Si on tient compte de cette caractéristique majeure pour

apprécier les résultats de notre recherche, force est de constater que les répondants de l'usine d'Alma font des évaluations plus élevées du degré d'autonomie de leurs équipes de travail dans six des huit premières dimensions présentées au Tableau XIX (p. 163), qui renvoient aux caractéristiques d'une équipe semi-autonome de travail selon Roy (1990).

#### 4.2 Le modèle de Cooke (1990) et l'interprétation des résultats de recherche

Pour poursuivre cette discussion, nous reprenons le modèle de Cooke (1990), afin d'en vérifier la pertinence par rapport aux principaux résultats de notre recherche.

**Figure 4** Modèle explicatif de la coopération patronale-syndicale



Source : Cooke 1990, p. 94 (Traduction de l'auteur)

Nous avons analysé douze dimensions du fonctionnement d'une équipe de travail et notre hypothèse voulant que la coopération patronale-syndicale ait une influence

positive sur le fonctionnement et l'autonomie collective des équipes de travail est confirmée dans une large mesure par nos résultats. Lorsque le syndicat participe activement aux discussions entourant l'implantation des équipes de travail, les employés s'engagent davantage dans le fonctionnement des équipes de travail (Appelbaum et Batt, 1994 ; Cohen-Rosenthal et Burton 1993 ; Eaton et Voos, 1992). Nous considérons que les employés des deux usines estiment leur niveau d'autonomie de façon quasi identique sur les trois dimensions : l'autonomie dans la sélection des membres et la direction de l'équipe de travail, l'autonomie des équipes dans la gestion des ressources humaines, de la rémunération et de la santé et sécurité du travail ainsi que le degré de satisfaction et d'implication des employés. Ainsi, pour ces indicateurs, l'écart entre les deux usines est minime (moins de 0,04). Par ailleurs, il est intéressant de constater que l'usine de Kénogami obtient des résultats plus élevés que l'usine d'Alma pour quatre (4) indicateurs : l'autonomie des équipes dans la gestion des relations externes, le budget de l'équipe et l'évaluation du rendement, la gestion de l'inventaire et des pièces d'équipement ainsi que la gestion des tâches et la rotation des postes. Parmi ces indicateurs, trois (3) dimensions sur quatre (4) ont des résultats inférieurs à deux (2), ce qui indique que les indicateurs plus élevés de Kénogami figurent parmi les dimensions où l'autonomie des équipes de travail est faible. En ce qui concerne l'usine d'Alma, les évaluations de l'autonomie des équipes de travail sont plus élevées qu'à l'usine de Kénogami pour cinq (5) dimensions : la détermination des objectifs de production et la direction de l'équipe de travail, l'autonomie des équipes dans l'exécution du travail, la gestion des horaires de travail et de la formation ainsi que l'autonomie dans la résolution des problèmes. Ces dimensions enregistrent des moyennes agrégées supérieures à deux (2,0), confirmant ainsi que les dimensions les plus fortes de l'autonomie des équipes de travail sont plus présentes à l'usine d'Alma.

Selon le modèle de Cooke (1990), les structures de la coopération réfèrent aux efforts déployés, à la qualité de l'engagement et à la fréquence des rencontres patronales-syndicales. Cooke (1990) considère que les variables « structures de coopération », « pouvoir relatif du syndicat », « pouvoir relatif de l'employeur » et « contraintes organisationnelles » influencent l'« intensité de la coopération », qui est la variable clé pour expliquer les changements dans l'organisation et les relations du



travail. Concernant les structures de coopération, Cooke (1990) souligne que la présence des représentants syndicaux aux comités stratégiques de gestion est essentielle à une bonne structure de coopération patronale-syndicale. À Kénogami, sauf un comité paritaire sur la santé et sécurité du travail imposé par la loi, les représentants syndicaux ainsi que ceux de l'employeur ont participé à un projet intitulé « usine de classe mondiale » au début des années 1990. Ce projet comprenait des représentants des trois syndicats de l'usine ayant participé à la création d'un comité paritaire consacré à la formation composé d'un représentant de l'employeur et d'un salarié syndiqué proposé par la direction et dont la nomination a été ratifiée par l'assemblée générale du syndicat. Ce comité s'est consacré pendant quelques mois à la mise en place d'un programme de formation, et la direction a repris, après sa dissolution, le contrôle du programme de formation. Par contre, les représentants syndicaux de l'usine d'Alma se sont engagés beaucoup plus activement dans la planification stratégique de l'organisation du travail et de la formation avec l'employeur. Plus d'une dizaine de comités paritaires temporaires (liés à une problématique particulière) ou permanents ont été mis en place, dont le comité de gestion de l'organisation du travail, qui se réunit au moins deux fois par mois pendant une demi-journée. En somme, la participation des représentants syndicaux à l'usine d'Alma, contrairement à ceux de l'usine de Kénogami, constitue un rouage essentiel d'une démarche conjointe de réorganisation du travail. Ainsi, nous avons relevé, dans les entretiens avec les représentants syndicaux de l'usine d'Alma, les déclarations suivantes : « *Ils avaient besoin de nous pour ce projet-là* » ou bien « *Ça ne peut se faire sans l'une ou l'autre des deux parties. Les deux parties doivent être parties prenantes du système.* »

À l'instar des structures coopératives, les contraintes organisationnelles ont un impact direct sur l'intensité de la coopération patronale-syndicale. Les représentants patronaux et syndicaux ont décrit quelques contraintes organisationnelles auxquelles l'usine de Kénogami était confrontée : des investissements en attente depuis une dizaine d'années, un terrain instable, source d'approvisionnement de l'énergie éloignée, une diminution de la demande de papier supercalendré et un secteur économique dépressif. L'usine d'Alma éprouve les mêmes difficultés économiques, mais elle est construite sur un terrain stable

avec une source d'énergie très rapprochée et elle profite d'investissements majeurs (110 millions de dollars investis dans l'usine de pâte thermomécanique et le projet « Equal of Set ») et constants depuis une dizaine d'années. Par ailleurs, tous les représentants de l'usine d'Alma ont mentionné une diminution de leur autonomie suite à la disparition du concept d'unité d'affaires instauré par Abitibi-Price, mais abandonné par après, suite à la création de la nouvelle entreprise Abitibi-Consolidated.

Le pouvoir relatif de l'employeur est la troisième variable ayant un impact sur l'intensité de la coopération, selon Cooke (1990). Premièrement, le siège social de Montréal a nettement privilégié l'usine d'Alma au détriment de celle de Kénogami dans ses nouveaux investissements durant la décennie précédant notre étude. Localement, la direction de l'usine d'Alma a décidé de faire participer l'acteur syndical, et celui-ci a démontré qu'il disposait de l'organisation et de l'ouverture nécessaires pour s'engager dans un tel projet. L'employeur a investi dans la libération syndicale de plusieurs employés, afin d'implanter les équipes de travail, alors que cette volonté a été beaucoup moins affirmée à l'usine de Kénogami, où la direction a mobilisé beaucoup moins de ressources pour mettre en place les équipes de travail. Compte tenu de la forte réticence des responsables syndicaux locaux à s'engager dans une coopération avec l'employeur pour mettre en place des mesures susceptibles d'améliorer la productivité de l'usine, la direction locale de l'usine a utilisé son pouvoir relatif pour imposer unilatéralement les changements organisationnels recherchés.

Le pouvoir syndical a aussi une influence sur l'intensité de la coopération. Au moment de notre étude, les représentants syndicaux de l'usine de Kénogami étaient non seulement démotivés, mais également affaiblis dans leur rapport de pouvoir avec l'employeur, du fait de l'absence d'investissements importants au cours des dix dernières années. Cette absence d'investissements mettait les représentants syndicaux de Kénogami sur la défensive face à un employeur qui pouvait mettre en compétition ses établissements en appui à sa stratégie de restructuration. Après plusieurs années de sacrifices, il était difficile pour eux de proposer à leurs membres de concéder plus de flexibilité fonctionnelle à l'employeur sans la garantie ferme d'un investissement

majeur. Nos entretiens et discussions informelles avec les représentants syndicaux de l'usine de Kénogami font ressortir une démobilisation latente face à la direction corporative et une vision attentiste et à court terme, puisqu'ils ne pouvaient envisager un avenir meilleur sans un investissement majeur dans la modernisation de leur usine. Par contre, les représentants syndicaux de l'usine d'Alma ont clairement exprimé leur volonté d'établir leur usine dotée de nouveaux investissements dans une position stratégique pour l'avenir et de poursuivre la coopération patronale-syndicale afin d'améliorer la sécurité d'emploi de leurs membres. Selon Bourque et Rioux (2001), le pouvoir syndical repose sur deux dimensions : la capacité d'imposer ses exigences et la capacité d'influencer les décisions de l'autre partie. Alors que les représentants syndicaux de l'usine de Kénogami se sont positionnés en mode défensif dans un contexte où leur pouvoir relatif face à l'employeur était faible, l'approche plus coopérative mise de l'avant par les représentants syndicaux de l'usine d'Alma illustre bien la capacité qu'a un syndicat local d'influencer la gestion.

L'analyse des différentes variables qui influencent selon Cooke (1990) l'intensité de la coopération montre que les conditions d'émergence et de maintien de la coopération patronale-syndicale étaient plus favorables à l'usine d'Alma qu'à celle de Kénogami. Il n'est donc pas étonnant que parmi les huit (8) indicateurs empiriques de notre variable indépendante « coopération patronale-syndicale », sept (7) d'entre eux confirment une intensité plus élevée de la coopération patronale-syndicale à l'usine d'Alma en comparaison des résultats obtenus pour l'usine de Kénogami. Cette forte coopération patronale-syndicale à l'usine d'Alma a contribué à l'amélioration des relations patronales-syndicales, l'employeur et le syndicat étant parvenus à délimiter les zones où la convergence de leurs intérêts permet un partage de responsabilités (amélioration continue, qualité du produit, carnet de commandes, réduction des coûts de production et climat de travail) et les zones où les intérêts divergents des parties imposent une action indépendante, tant pour la partie syndicale (défense des accidentés du travail et procédure de règlement des griefs) que pour la partie patronale (embauche des cadres et gestion médico-légale). Dans les zones d'intérêts communs des parties, l'employeur peut recourir aux conseils des représentants syndicaux pour améliorer le rendement

organisationnel, mais aussi pour régler des problèmes de gestion courante. Ainsi, lors de notre entretien avec un représentant syndical de l'usine d'Alma, le directeur des ressources humaines s'est présenté à la salle mise à notre disposition, afin d'exposer à notre interlocuteur un problème d'immatriculation des camions remorques. Celui-ci a immédiatement contacté un vice-président du syndicat, et les deux dirigeants syndicaux ainsi que le directeur de l'usine ont trouvé une solution temporaire, afin d'assurer la sécurité des employés concernés. Ces activités quotidiennes de coopération patronale-syndicale ont un effet de renforcement de celle-ci.

Le modèle de Cooke (1990) permet d'expliquer, selon nous, la réalité que nous avons observée, puisque cette combinaison de facteurs (pouvoir du syndicat et de l'employeur, structures de coopération et contraintes organisationnelles) a eu une influence beaucoup plus marquée sur l'intensité de la coopération patronale-syndicale à l'usine d'Alma qu'à l'usine de Kénogami. Cette forte intensité de la coopération à l'usine d'Alma a eu un impact important sur les relations patronales-syndicales et sur le rendement organisationnel de l'usine, ce qui a incité le siège social de l'entreprise à consacrer un investissement majeur à la modernisation de l'usine. La validité du modèle de Cooke (1990) pour rendre compte de la relation positive entre l'intensité de la coopération patronale-syndicale, le rendement organisationnel et le degré d'engagement des membres des équipes de travail est également démontrée par l'étude de Frost (2000) comparant deux usines métallurgiques au Canada et aux États-Unis. Le modèle de Cooke (1990) n'établit pas théoriquement de lien entre l'intensité de la coopération patronale-syndicale et l'autonomie des équipes de travail, mais nous soutenons, à l'instar de plusieurs auteurs (Applebaum et Batt, 1994 ; Cohen-Rosenthal et Burton, 1993 ; Frost, 2000), que le degré d'autonomie des équipes de travail est une dimension de la performance organisationnelle.

### **4.3 Apports et limites de notre recherche**

Rousseau, Lavoie et Battistelli (2007) confirment l'importance d'effectuer des recherches en milieu de travail afin de comprendre la dynamique des équipes de travail. Nous estimons donc que notre étude empirique sur le travail en équipes dans deux unités

de fabrication de pâtes thermomécaniques au Québec constitue une contribution notable aux connaissances empiriques de ce phénomène. Une autre contribution importante est d'ordre méthodologique, en raison de la combinaison que nous avons faite de différents instruments de collecte de données dans ces deux milieux de travail. Notre hypothèse de départ étant généralement validée par les résultats de notre recherche, la suite de la discussion est consacrée à l'apport scientifique et aux limites de celle-ci ainsi qu'aux recherches futures susceptibles de bonifier les connaissances sur le sujet.

D'abord, notre recherche confirme empiriquement l'affirmation théorique que nous avons faite dans notre hypothèse de départ voulant que l'intensité de la coopération patronale-syndicale ait une influence sur le fonctionnement et sur l'autonomie collective des équipes de travail. Les données recueillies dans deux usines de papier situées dans la même région géographique et dont les salariés sont membres de syndicats affiliés à une même centrale syndicale indiquent que le degré d'autonomie des équipes de travail du secteur PTM est plus élevé à l'usine d'Alma où la coopération patronale-syndicale est la plus intense. Le modèle proposé par Cooke (1990) permet d'expliquer que les membres des équipes de travail s'engagent davantage dans l'organisation de leur travail lorsque le syndicat coopère avec l'employeur à l'introduction des changements organisationnels, ce que confirment d'autres études recensées (Applebaum et Batt, 1994 ; Eaton et Voos, 1992). Nos résultats sont également conformes aux analyses de plusieurs auteurs portant sur l'effet positif de la coopération patronale-syndicale sur les conditions de travail et sur la satisfaction au travail (Applebaum et Batt, 1994 ; Cohen-Rosenthal et Burton, 1993 ; Eaton et Voos, 1992 ; Rankin, 1990).

Nous pouvons également comparer nos résultats avec ceux d'autres études qui se sont intéressées aux facteurs qui influencent le fonctionnement et l'autonomie des équipes de travail. Alors que notre étude a porté sur une industrie de type « process » impliquant un niveau élevé d'autonomie des équipes de travail, Der Stepanian (1999) a mené une étude sur l'industrie du vêtement caractérisée par une organisation de type néo-tayloriste qui impose une autonomie plus limitée aux équipes de travail. Cette recherche visait à comparer le fonctionnement et le degré d'autonomie des équipes de travail dans des

établissements syndiqués et non syndiqués. Der Stepanian (1999) conclut que la présence syndicale favorise de meilleures conditions générales de travail, une gestion plus démocratique des équipes de travail, une plus grande souplesse de l'encadrement hiérarchique, une formation plus étendue des membres des équipes, un accès aux bonis de rendement et une participation plus active des membres des équipes aux décisions concernant l'organisation de leur travail. Compte tenu du faible degré de coopération patronale-syndicale dans l'établissement syndiqué inclus dans l'étude de Der Stepanian (1999), notre recherche permet de mieux cerner l'influence spécifique de l'intensité de la coopération patronale-syndicale sur l'autonomie des équipes de travail. Ainsi, alors que l'étude de Der Stepanian (1999) ne relève aucune influence de la présence syndicale sur le degré d'autonomie des équipes de travail dans la détermination des objectifs de production et des modalités d'exécution du travail, notre étude montre que l'intensité de la coopération patronale-syndicale influence positivement ces dimensions.

Riffaud (2004) a mené une étude dans une industrie de type « process » en comparant l'autonomie des équipes de travail d'opérateurs cuvistés dans deux alumineries utilisant une technologie semblable, dont l'une est syndiquée et l'autre non syndiquée. Cette recherche établit une relation négative entre la présence syndicale et l'autonomie des équipes de travail dans les deux usines étudiées. Elle met en évidence un degré d'autonomie plus élevé des équipes de travail dans l'usine non syndiquée sur plusieurs aspects : formation, répartition du travail au sein des équipes, définition des tâches, charges de travail et détermination des objectifs de production. Ici encore, l'absence de toute forme de coopération patronale-syndicale dans l'usine syndiquée concernée par cette étude ne permet pas de cerner l'effet spécifique de l'intensité de la coopération patronale-syndicale sur l'autonomie des équipes de travail, la conclusion de l'auteur étant que le climat de confrontation entre l'employeur et le syndicat a contribué à une démotivation des membres des équipes de travail.

Avant de clore la discussion de nos résultats, nous devons souligner quelques limites à notre recherche. Premièrement, le nombre de nos répondants au questionnaire utilisé pour mesurer le degré d'autonomie des équipes de travail est très limité (21 répondants dans les deux usines), ce qui ne permet pas d'effectuer des analyses statistiques sur les

différences significatives entre les deux groupes de répondants. De plus, les indicateurs empiriques intégrés à ce questionnaire sollicitent de la part du répondant une évaluation du degré d'autonomie collective sur différents aspects du travail en équipe, si bien que ces résultats expriment plutôt la perception qu'ont les membres du degré d'autonomie collective de leur équipe de travail. Nous avons donc utilisé les réponses à ces questionnaires pour établir des moyennes permettant de comparer les deux usines sur les principaux indicateurs de l'autonomie des équipes de travail identifiés dans la documentation scientifique, et nous avons combiné ces données à celles obtenues par l'analyse de contenu des transcriptions de nos entretiens avec les représentants patronaux et syndicaux et aux données colligées lors de nos séances d'observation non participantes dans les usines de PTM des deux établissements étudiés. Il faut donc considérer les résultats de ce questionnaire en relation avec d'autres méthodes de cueillette de données qualitatives et quantitatives s'appuyant sur la cohérence et sur la complémentarité des données ainsi rassemblées.

Des recherches futures pourraient améliorer les connaissances sur l'autonomie des équipes de travail. Il serait particulièrement pertinent, dans une étude ultérieure, de vérifier les relations entre les variables indépendante et dépendante de notre modèle de recherche sur un plus grand échantillon de répondants. En effet, puisque les équipes de travail étudiées étaient composées de seulement trois personnes, le bassin de répondants était *de facto* très limité et il empêchait toute forme d'inférences statistiques. Il serait également pertinent d'étudier des équipes de travail mettant à contribution un chef d'équipe afin d'évaluer et de comparer leur rôle au regard de l'autonomie collective des équipes entre les cas étudiés. De plus, il serait intéressant d'étudier des cas où les représentants patronaux et syndicaux ont participé au processus initial de réorganisation du travail, car leur taux de roulement a pu engendrer des résultats incomplets concernant la coopération patronale-syndicale et l'autonomie des équipes dans les deux cas étudiés. Finalement, il serait intéressant d'élargir le champ de la recherche en comparant plusieurs cas dans d'autres secteurs d'activités, afin d'augmenter les possibilités de généralisation des résultats de notre étude.





## CONCLUSION

Au cours des années 1990, les travailleurs œuvrant dans le secteur des pâtes et papiers ont été confrontés à la détérioration de la position concurrentielle des usines québécoises sur le marché mondial (Bourque, 1999). Pour faire face à cette crise, plusieurs organisations dans ce secteur industriel ont misé sur des expériences de coopération patronale-syndicale qui ont connu un succès relatif (Bourque, 1999).

Pour étoffer nos connaissances et connaître ce qui a déjà été réalisé sur le sujet, nous avons étudié la documentation portant sur la coopération patronale-syndicale, sur les équipes de travail et sur le lien entre ces deux phénomènes. L'analyse de nos données qualitatives confirme celle de la documentation sur l'importance du rôle du syndicat dans une réorganisation du travail (Der Stepanian, 1999 ; Bourque, 1999 ; Applebaum et Batt, 1994 ; Choen-Rosenthal et Burton, 1993 ; Belman, 1992 ; Cooke, 1990 ; Rankin, 1990 ; Eaton et Voos 1989 et Kochan, Katz et McKersie 1986 ; Schuster, 1984). Les programmes de réorganisation du travail introduits de façon conjointe par le syndicat et par la direction donnent des résultats supérieurs à ceux qui sont imposés unilatéralement par l'employeur (Cooke, 1990), sous réserve que le syndicat s'assure de l'adhésion des membres au projet de coopération patronale-syndicale dans l'organisation du travail, qu'il détienne un véritable pouvoir décisionnel en matière d'implantation et de suivi des changements négociés, qu'il soit autonome face à l'employeur et qu'il soit démocratique dans son fonctionnement interne, en s'assurant d'une communication constante auprès de ses membres (Bourque, 1999).

Notre approche hypothético-déductive implique que notre hypothèse de recherche prend appui sur une revue de la documentation existante sur le sujet. Le modèle d'analyse théorique inspiré du modèle de Cooke (1990), que nous avons vérifié empiriquement par une analyse qualitative, comprend une variable dépendante (fonctionnement et autonomie des équipes de travail) et une variable indépendante (coopération patronale-syndicale). Ainsi, nous affirmons comme hypothèse de recherche que le degré de

coopération patronale-syndicale a une influence positive sur le fonctionnement et l'autonomie collective des équipes de travail. Nous avons vérifié l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante à l'aide d'une analyse de cas contrastés (Yin, 1984) sur un échantillon non probabiliste par choix raisonné. Le secteur des pâtes et papiers et particulièrement les ateliers de pâte thermo mécanique étaient tout indiqués pour notre champ d'études, puisque ce milieu est non routinier, qu'il est créatif et dynamique, favorisant ainsi l'apparition d'équipes autonomes de travail.

Dans un premier temps, nous nous sommes assuré de contraster nos deux cas étudiés à l'aide de notre variable indépendante en choisissant une usine où le degré de coopération patronale-syndicale était élevé, et l'autre où le degré était faible. Ainsi, nous avons interrogé cinq représentants syndicaux et quatre représentants de l'employeur, et recueillis plus d'une soixantaine de pages de verbatim donnant l'intégralité des entretiens semi-dirigés. Ces entretiens ont permis de mesurer et de contextualiser notre variable indépendante. Sauf l'indicateur « contexte et l'initiative de la réorganisation du travail », les sept autres indicateurs illustrent un degré de coopération patronale-syndical plus élevé à l'usine d'Alma. Ainsi, nous avons noté plusieurs comités paritaires, des rencontres, des interlocuteurs syndicaux engagés et des heures de réunions sur la réorganisation du travail à l'usine d'Alma, alors qu'un nombre restreint d'heures d'activités conjointes était enregistré à l'usine de Kénogami. Tandis que, tous les représentants patronaux et syndicaux interrogés à l'usine d'Alma confirment un fort engagement du syndicat dans l'implantation des équipes de travail, les représentants de l'usine de Kénogami s'entendent pour dire que, sauf pour la libération d'un employé syndiqué et d'un cadre s'occupant de la formation, la participation syndicale était très faible. De plus, les représentants syndicaux de l'usine d'Alma ont participé activement à la planification stratégique en vue d'un investissement et à la réorganisation du travail suivant l'arrivée de celui-ci, alors que ceux de l'usine de Kénogami ont participé à un nombre restreint de formations sur les équipes autonomes de travail et ont donné leur aval à la désignation d'un salarié syndiqué responsable de la conception des programmes de formation, un projet qui a rapidement été repris en charge unilatéralement par l'employeur.

En conclusion, l'analyse documentaire et nos entretiens confirment que la coopération patronale-syndicale à l'usine d'Alma est élevée, alors que celle de Kénogami est passée de moyen à faible, notamment en raison de l'attente d'un investissement majeur. Ainsi, même les représentants de l'usine de Kénogami concèdent que le degré de coopération patronal-syndical est plus élevé à l'usine d'Alma.

L'analyse de notre variable dépendante porte principalement sur les données que nous avons recueillies à l'aide d'un questionnaire comportant plus de soixante-quinze (75) questions auxquelles vingt et un (21) répondants ont répondu. Cet instrument de mesure qualitatif a permis de recueillir des données sur le fonctionnement et l'autonomie des équipes de travail. Nous avons également effectué quatre séances d'observation directe à l'aide d'une grille d'observation, et elles ont permis de nous familiariser avec le fonctionnement d'une équipe de travail dans un atelier de pâte thermo-mécanique. Les données recueillies à l'aide du questionnaire confirment que le degré d'autonomie perçue par les membres des équipes de travail est plus élevé à l'usine d'Alma sur cinq (5) dimensions, est plus faible dans cette usine sur quatre autres dimensions, et est semblable dans les deux usines sur trois autres dimensions. De plus, le degré d'autonomie plus élevé à Alma concerne des indicateurs ayant des moyennes agrégées les plus élevées parmi les douze dimensions retenues pour nos analyses. Ces dimensions recouvrent des aspects axés sur la gestion des opérations (autonomie dans la gestion des horaires de travail, autonomie des équipes dans la résolution de problèmes et la gestion du processus de production, détermination des objectifs de production, formation), alors que les dimensions où les évaluations sont plus élevées à Kénogami concernent majoritairement des aspects plus secondaires (gestion du budget, évaluation du rendement, gestion des inventaires et pièces d'équipements et gestion des relations externes).

Notre hypothèse de recherche est dans l'ensemble confortée par les données empiriques que nous avons recueillies, car celles-ci mettent en évidence la relation positive entre un degré élevé de coopération patronale-syndicale et l'évaluation par les membres des équipes de travail de niveaux élevés d'implication, de satisfaction personnelle et

d'autonomie collective des équipes de travail. Par ailleurs, nous estimons que les équipes de travail visées par notre étude assument entre 40 % et 60 % des responsabilités d'une équipe autonome de travail (Roy, 1999) et qu'elles demeurent assez éloignées de la complète autonomie visée par le modèle socio-technique. Si nos résultats confirment dans l'ensemble une autonomie plus élevée des équipes de travail à l'usine d'Alma qu'à celle de Kénogami, leur validité nous semble renforcée du fait qu'il s'agit d'équipes semi-autonomes de travail, car plusieurs indicateurs empiriques d'une équipe autonome sont absents dans les deux cas étudiés, notamment la sélection des membres et du chef de l'équipe, la gestion du budget, l'évaluation du rendement, la gestion des relations externes (clients, fournisseurs ou sous-traitants), la gestion de la discipline et la détermination des salaires.

Selon Rousseau, Lavoie et Battistelli (2007), l'amplitude des responsabilités assumées par une équipe de travail dépend de son degré de maturité, de la volonté politique de la direction d'élargir et d'augmenter les responsabilités des équipes de travail et de la teneur des tâches opérationnelles qui leur sont confiées. Il faut également tenir compte du contexte organisationnel d'ensemble lorsque nous étudions des innovations touchant un groupe restreint de salariés. Ainsi, le désir de l'employeur d'assurer l'équité des conditions de travail dans l'ensemble de l'usine a pu ralentir la responsabilisation des équipes de travail du secteur PTM dans les deux cas étudiés. De plus, les modèles d'équipes autonomes de travail présentés dans la littérature scientifique sont basés principalement sur des études de cas non-syndiqués aux États-Unis, et la présence d'un syndicat et d'une convention collective peuvent limiter l'autonomie des équipes de travail dans certains domaines, notamment la gestion de la discipline, l'évaluation du rendement ou les salaires. Nous considérons que des études de cas empiriques comme celles que nous avons menées dans le cadre de cette recherche contribuent à une compréhension plus fine de la dynamique des changements organisationnels dans les milieux de travail.

## BIBLIOGRAPHIE

Appelbaum Eileen et Rosemary Batt. 1994. The New American Workplace : Transforming the Work System in the United States, Ithaca, IRL Press, 247 pages.

Applebaum, Eileen, Thomas Bailey, Peter Berg et Anne Kalleberg. 2000. Manufacturing Advantage, Ithaca, Cornell University Press.

Bacon, Nicolas et Paul Blyton. 2000. « High road and low road teamworking : Perceptions of management rationales and organizational and human resource outcomes », Human Relation, vol. 53, n° 11, p. 1425-1453.

Bailey, Diane E. et Sadashiv Adiga. 1997. « Measuring Manufacturing Work Group Autonomy », IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 44, n° 2, mai 1997, p. 158-174.

Beaucage, André. 1996. « Échanges internationaux et concurrence sur le marché du produit : réflexions sur l'évolution du contexte économique du système de relations industrielles ». The Globalization of the Economy and the Worker. A. Giles, A. E. S. Smith et G. Trudeau (dir.), Québec : Association canadienne de relations industrielles, ACRI/CIRA, p. 3-22.

Bélangier, Jacques. 2001. « Autorégulation du travail et division sociale : observation dans une aluminerie québécoise », Sociologie du travail, n° 43, p. 159 à 177.

Belman, Dave. 1992. « Unions, the Quality of Labor Relations and Firm Performance », dans Voos, K. et L. Mishel (eds.), Unions and Economic Performance, Armonk, New York, Economic Policy Institute, M. W. Sharpe, p. 60-99.

Bernier, Colette. 1990. Le travail en mutation, Montréal, Éditions St-Martin, 168 pages.

Bourque, Reynald et Claude Rioux. 1994. « Tendances récentes de la négociation collective et de l'organisation du travail dans l'industrie du papier au Québec », Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 49, n° 2, p. 730-749.

Bourque, Reynald. 1999. « Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail : Études de cas dans les secteurs de la métallurgie et du papier au Québec », Relations Industrielles, vol. 54, n° 1, p. 136 à 165.

Bourque, Reynald et Claude Rioux. 2001. « Restructuration industrielle et action syndicale locale ; le cas de l'industrie du papier au Québec », Relations Industrielles, vol. 56, n° 2, p. 336-364.

Bourque, Reynald, Lynn Hamel et Carole Julien. 1998. « La réorganisation du travail à l'établissement Produits Forestiers Alliance Inc. de Donnacona (Québec) de 1990 à 1997 », Gazette du travail, printemps, p. 72-82.

Brossard, Michel et Marcel Simard. 1990. Groupes semi-autonomes de travail et dynamique du pouvoir ouvrier : l'évolution du cas Steinberg. Québec, Presses de l'Université du Québec, 138 pages.

Campion, M. A., G. J. Medsker et A. C. Higgs. 1993. « Relations between work group characteristics and effectiveness : Implications for designing effective work groups », Personnel Psychology, vol. 46, p. 823 à 850.

Campion, Michael A., Ellen M. Papper et Gina J. Medsker. 1996. « Relations between workteam characteristics and effectiveness : A replication and extension », Personnel Psychology, vol. 79, n° 49, p. 429 à 455.

Cohen-Rosenthal, Edward et Cynthia Burton. 1993. Mutual Gains; A Guide to Union-Management Cooperation, Ithaca, IRC Press, 287 pages.

Cooke, William 1990. Labor-Management Cooperation, New Partnerships or Going in Circles?, Michigan, 198 pages.

Cordery, J. L., W. S. Mueller et L. M. Smith. 1991. « Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working : A longitudinal field study. », Academy of Management Journal, vol. 34, n° 2, p. 464-476.

CSN. 1991. Prendre les devants dans l'organisation du travail, Montréal, 78 pages.

CSN. 1995. Travail en équipe et démocratie au travail, Montréal, publié par la Confédération des syndicats nationaux, 118 pages.

CSD (Centrale des syndicats démocratiques). 1997. Le projet de la CSD : négocier un contrat social, 60 pages.

Cutcher-Gershenfeld, Joël. 1991. « The Impact on Economic Performance of a Transformation in Workplace Relations », Industrial and Labor Relations Review, vol. 44, n° 2, p. 241-260.

Cutcher-Gershenfeld, Joël, Thomas A. Kochan et Anil Verma. 1991. « Recent Developments in U.S. Employee Involvement Initiatives : Erosion or Diffusion ». Advances in Industrial and Labor Relations, vol. 5, JAI Press Inc., p. 1-32.

Daneau, Hubert. 2000. Application d'un outil pour mesurer le degré d'autonomie d'une équipe de travail et comparaison de deux approches de cueillette de l'information. Faculté des études supérieures, mémoire de maîtrise, École de relations industrielles, Université de Montréal.

Delbridge, Rick, James Lowe et Nick Oliver. 2000. « Shopfloor responsibilities under lean teamworking », Human Relations, vol. 53, n° 11, 2000, p. 1459 à 1477.

Deming, Edwards W. 1988. « Qualité, la révolution du management », traduction de l'américain et adaptation pour l'édition française par Jean-Marie Gogue, Paris, Economica. 310 pages.

Der Stepanian, Sossie. 1999. L'impact de la participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail sur le fonctionnement des équipes de travail : le cas de l'industrie du vêtement. Faculté des études supérieures, mémoire de maîtrise, École de relations industrielles, Université de Montréal, 197 pages.

Dolan, Shimon et Ronald Schuler. 1994. « La formation et le développement », Gestion des ressources humaines au Canada, Chap. 11, p. 330 à 366.

Eaton, Adrienne et Paula Voos. 1989. Unions and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation, and Employee Participation, Queen's Papers in Industrial Relations, Kingston (Ont.), Queen's University, 52 pages.

Eaton Adrienne et Paula Voos. 1992. « Unions and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation, and Employee Participation », dans: Laurence Mishel et Paula Voos, (dir.), Unions and Economic Competitiveness, Armonk, M. E. Sharpe Inc., p. 173-215.

Fortin, Marie-Fabienne. 1996. Le processus de la recherche, de la conception à la réalisation, Montréal, Décarie Éditeur Inc., 368 pages.

FROST, Ann. 2000. << Explaining Variation in Workplace Restructuring : The Role of Local Union Capabilities >>. Industrial and Labor Relations Review, 53 (4), 559-577

FTQ. 1995. Notre action syndicale et la réorganisation du travail, 120 p.

Giles, Anthony. 1996. « Globalization and Industrial Relations », The Globalization of the Economy and the Worker. A. Giles, A.E.S Smith et G. Trudeau, (dir.), Québec, CIRA 3-22.

Guérin, Gilles et Thierry Wils. 1992. Gestion des ressources humaines, du modèle traditionnel au modèle renouvelé, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 276 pages.

Harrisson Denis et Normand Laplante. 1994. « Confiance, coopération et partenariat : un processus de transformation de l'entreprise québécoise », Relations industrielles, vol. 49, n° 4, p. 696-729.

Harrisson Denis, Normand Laplante et Louis St-Cyr. 2001. « Cooperation and resistance in work innovation networks », Human Relations, vol. 54, n° 2, p. 215 à 255.

Kochan Thomas, Harry C. Katz et Robert B. McKersie. 1986. The Transformation of American Industrial Relations, New York, Basic Books, 287 pages.

Lachance, Maryse et Paul-André Lapointe. 1999. « Partenariat, participation et tensions : le cas de la papeterie Abitibi-Price-Alma », Québec, Gazette du travail, vol. 2, n° 4, hiver, p. 56 à 63.

Lapointe Paul-André et Paul Bélanger. 1996. « La participation syndicale à la modernisation sociale des entreprises », L'état des relations professionnelles : traditions et perspectives de recherche, Murray Gregor, Marie-Laure Morin et Isabel Da Costa, (dir.), Sainte-Foy et Toulouse, Presses de l'Université Laval et Octares, p. 284-310.

Lapointe, Paul-André. 1992. « Modèles de travail et démocratisation. Le cas des usines de l'Alcan au Saguenay, 1970 à 1992 », Cahiers de recherche sociologique, n°s 18-19, 155-183.

Lapointe, Paul-André. 1999. « La participation et le partenariat en panne à Cascades Jonquière Inc. ». Gazette du travail, vol.2, n° 4, hiver.p. 61 à 69.

Lapointe, Paul-André et Renaud Paquet. 1994. « Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail », Relations industrielles, vol 49, n° 2, p. 283-303.

Lapointe, Paul-André. 1995. « Cercles de qualité, ISO 9001-2-3, qualité totale, « réingénierie », et... quoi encore? », conférence présentée au 50<sup>e</sup> Congrès des relations industrielles, Université Laval, 1<sup>er</sup> mai, 16 pages.

Lapointe, Paul-André et François Bernard Malo. 2000. « Partenariat extrêmement fragile dans une usine en sursis, le cas de la papeterie de Kénogami », Gazette du travail, vol. 3, n° 1, p. 69 à 74.

Lévesque, Christian, Dominique Bouteiller et Jean Gérin-Lajoie. 1997. « Réorganisation du travail et nouvelles configurations sociales : le cas de l'usine de la General Motors à Boisbriand » dans Grant, P. Bélanger et B. Lévesque, Nouvelles formes d'organisation du travail, Montréal, L'Harmattan, p. 105-131.

Lévesque, Christian et Gregor Murray. 1998. « La régulation paritaire du changement », Relations industrielles / Industrial relations, vol. 53, n° 1, 90-120.

Lévesque, Christian et Gregor Muray. 2002. « Local Versus Global: Activating Local Union Power in the Global Economy », Labor Studies Journal, automne, vol. 27, n° 3, p. 39-65.

Maruani, P. 1989. « Le temps est révolu des ouvriers obéissant bêtement aux ordres », Le temps stratégique, automne, p. 41 à 48.



Maschino, Dalil. 1992. « Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique », Le marché du travail, vol. 13, n° 7, p. 6-8, et p. 73-90.

Mishel, Laurence et Paula Voos, (dir.), 1992. Unions and Economic Competitiveness, Armonk, M. E. Sharpe Inc., p. 173-215.

Niepce, Willem et Eric Molleman. 1998. « Work Design Issues in Lean Production from a Sociotechnical Systems Perspective: Neo-Taylorism or the Next Step in Sociotechnical Design? », Human Relations, vol. 51, n° 3, p. 259 à 287.

Osterman, Paul. 1994. « How Common is Workplace Transformation and who Adopts it? », Industrial and Labour Relations Review, vol. 147, n° 2, p. 173-188.

Ouchi, William et Z. Theory. 1981. How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, MA, Addison-Wesley, 233 pages.

Quivy, R. et L. Van Campenhoudt. 1995. Manuel de recherche en sciences sociales, Paris, Dunod, 1995, 292 pages.

Rankin Tom. 1990. New Forms of Work Organization : The Challenge to North American Unions, Toronto, University of Toronto Press, 155 pages.

Riffaud, Sébastien. 2004. L'effet de la présence syndicale et de la technologie sur l'autonomie des équipes de travail dans l'industrie de l'aluminium, Faculté des études supérieures, mémoire de maîtrise, École de relations industrielles, Université de Montréal, 230 pages.

Rousseau, V., Savoie, A. et Battistelli, A. (2007). La gestion de la performance des équipes de travail. In S. St-Onge et V.Y. Haines III (Éd.), *Gestion des performances au travail : bilan des connaissances* (p.251-294) Bruxelles : De Boeck.

Roy, Mario. 1999. « Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations », Gestion, HEC, vol 24, no 3, automne 1999, p.76 à 85.

Savoie, André et Guy Beaudin. 1995. « L'efficacité des équipes de travail : définition, composantes et mesures », Revue québécoise de psychologie, vol. 16, n°1, p.185 à 201.

Savoie, André et Guy Beaudin. 1995. « Les équipes de travail : que faut-il connaître ? », Psychologie du travail et des organisations, vol. 1, n° 2-3, p. 116-137.

Schuster, Michael H. 1984. « Union-Management Cooperation; Structure- Process-Impact », Kalamazoo, Michigan, W. E. Upjohn Institute for Employment Research, 235 pages.

Selltiz, Claire, Lawrence S. Wrightsman et Stuart W. Cook. 1977. Les méthodes de recherche en sciences sociales, Montréal, Les éditions HRW, 604 pages.

Sey, Anne. 2000. « Team work in Japan: Revolution, Evolution or No Change at All? », Economic and Industrial Democracy, vol. 21, n° 4, p. 475 à 503.

Simard, Marcel. 1987. « Les dirigeants d'entreprise et les nouvelles formes d'organisation du travail », Revue Internationale de gestion, numéro hors-série, École des hautes études commerciales, p.185 à 191.

Sprigg, Christine A., Paul R. Jackson et Sharon K. Parker. 2000. « Production teamworking : The importance of interdependence and autonomy for employee strain and satisfaction », Human Relation, vol. 53, n° 11, p. 1519 à 1543.

Trist, E. et K. Bamforth. 1951. « Some social and psychological consequence of the long wall method of goal setting », Human Relation, vol. 4, p. 3 à 38.

Verma Anil et Robert McKersie. 1987. « Employee Involvement : The Implication of Noninvolvement by Unions », Industrial and Labor Relations Review, vol. 40, n° 4, p. 556-568.

Wells, D. 1993. « Are Strong Union Compatible with the New Model of Human Resource Mangment ? », Relations industrielles, vol 48, n° 1, p. 56-85.

Wright, Martyn et Paul Edwards. 1998. « Does Teamworking Work, and if so, Why? A Case Study in the Aluminium Industry », Economic and Industrial Democracy, vol. 19, n° 1, p. 62 à 89.

Yin, Robert. 1989. Case Study Research Design and Methods, Newbury Park (California), Sage Publications Inc., 166 pages.

Yin, Robert. 1984. Case Study Research Design and Methods, Newbury Park (California), Sage Publications Inc., 159 pages.

Sites Web

**[www.csn.qc.ca](http://www.csn.qc.ca)**

**<http://teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-14.pdf>**

**[www.statcan.ca/francais/freepub/71-584-MIF/71-584-MIF01001.pdf](http://www.statcan.ca/francais/freepub/71-584-MIF/71-584-MIF01001.pdf)**

## ANNEXE I

### GRILLE D'ENTRETIEN POUR LES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

*Question préliminaire :*

*Acceptez-vous que notre entretien soit enregistré ? Nous vous garantissons que toutes les informations obtenues lors de cet entretien seront préservées en respectant l'anonymat des participants à notre étude.*

- 1) Quels sont les principaux changements introduits dans l'organisation du travail au cours des dix dernières années ?
- 2) Selon vous, quelles ont été les principales causes des changements dans l'organisation du travail dans l'usine ?
- 3) Estimez-vous que l'implantation des équipes autonomes de travail était nécessaire ?
- 4) Quel type d'engagement a eu le syndicat dans la préparation du projet des équipes autonomes de travail ? (Consultation ou pouvoir décisionnel).
- 5) Du point de vue syndical, avez-vous rencontré des difficultés lors de l'implantation des équipes autonomes de travail ?
- 6) Aviez-vous un modèle de référence pour implanter le travail en équipe ? Si oui, lequel et qui l'a proposé ?
- 7) Quelles sont les structures mises en place lors de l'implantation des équipes de travail (comités paritaires, groupes de travail, comités de résolution de problèmes) ?
- 8) Des personnes de l'extérieur de l'entreprise ont-elles participé à l'implantation des équipes de travail ? Si oui, précisez.
- 9) Quels étaient les objectifs de départ recherchés par le syndicat concernant la participation à la création des équipes de travail ?
- 10) Comment qualifiez-vous l'attitude des représentants de l'employeur par rapport à l'engagement syndical dans l'implantation des équipes de travail ? Positive ou négative. Expliquez.
- 11) Estimez-vous que le point de vue syndical (vision et stratégies) dans l'implantation des équipes de travail a été considéré par l'employeur ? Précisez.
- 12) Quelles sont les différentes responsabilités qui ont été confiées aux représentants syndicaux et patronaux lors de l'implantation des équipes de travail ?

- 13) Qui a déterminé le contenu et la durée de la formation nécessitée par l'implantation des équipes de travail ?
- 14) Quel est l'impact (positif ou négatif) de l'engagement syndical dans l'organisation du travail sur l'image que se font les syndiqués de leurs dirigeants syndicaux et sur l'identification des syndiqués à leur syndicat ?
- 15) Estimez-vous que l'engagement syndical dans l'implantation des équipes de travail a eu un impact (positif ou négatif) sur le sentiment d'appartenance des travailleurs de l'entreprise ?
- 16) Quelle évaluation faites-vous de l'atteinte des objectifs de départ en ce qui concerne l'engagement syndical dans l'implantation des équipes de travail ?
- 17) Quels sont les effets du travail en équipe sur la productivité et sur la qualité du produit?
- 18) Pensez-vous que le travail en équipe a eu des effets sur la satisfaction des employés par rapport à leur travail ? Expliquez.
- 19) Estimez-vous que le travail en équipe favorise une plus grande participation des travailleurs aux décisions relatives à leur milieu de travail ?
- 20) Est-ce que les emplois ont augmenté ou diminué depuis l'implantation des équipes de travail dans votre département ?
- 21) Est-ce qu'il y a un comité conjoint patronal-syndical responsable de l'organisation du travail dans votre usine ?
- 22) Est-ce qu'il y a une entente formelle sur l'engagement syndical dans la réorganisation du travail dans votre usine (lettre d'entente ou clause dans la convention collective) ?
- 23) Précisez le nombre de comités paritaires, le nombre de réunions et d'heures de réunion par mois pour chaque comité, ainsi que le nombre d'heures par mois consacrées à d'autres activités liées aux comités paritaires.
- 24) Quand (quelle année) a débuté la coopération patronale-syndicale dans votre usine ?
- 25) Décrivez le contexte et les conditions qui ont favorisé cette coopération patronale-syndicale.
- 26) Sur quels aspects de la gestion a débuté la coopération patronale-syndicale ?
- 27) Est-ce que le degré de coopération patronale-syndicale a varié depuis le début de l'expérience ? Expliquez le contexte.
- 28) Comment évaluez-vous sur une échelle de 1 (très faible) à 5 (très élevé) le degré de coopération patronale-syndicale ?
  - a) Au début de l'expérience
  - b) Aujourd'hui
- 29) Quels sont les domaines sur lesquels portent actuellement la coopération patronale-syndicale dans votre usine ?

- 30) Quelle affirmation correspond le mieux à la forme actuelle de la coopération patronale-syndicale dans votre milieu de travail ?
- a) Le syndicat doit approuver toutes les décisions concernant les changements dans l'organisation du travail.
  - b) Le syndicat doit approuver certaines décisions concernant les changements dans l'organisation du travail.
  - c) Le syndicat n'a aucun pouvoir de décision sur les changements dans l'organisation du travail.
  - d) Le syndicat est consulté sur toutes les questions concernant l'organisation du travail.
  - e) Le syndicat est consulté sur certaines questions concernant l'organisation du travail.
  - f) Le syndicat n'est pas consulté sur aucune question concernant l'organisation du travail.
- 31) Comment qualifiez-vous l'attitude dominante de l'autre partie dans les relations de travail :
- a) Très coopérative
  - b) Assez coopérative
  - c) Assez conflictuelle
  - d) Très conflictuelle
  - e) Autant coopérative que conflictuelle ?
- 32) Existe-t-il des garanties d'emploi pour les membres de l'équipe ? Si oui, précisez les formes de garanties d'emploi prévues ou non dans la convention collective.

## ANNEXE II

### GRILLE D'ENTRETIEN POUR LES REPRÉSENTANTS PATRONAUX

*Question préliminaire :*

*Acceptez-vous que notre entretien soit enregistré ? Nous vous garantissons que toutes les informations obtenues lors de cet entretien seront préservées en respectant l'anonymat des participants à notre étude.*

- 1) Quels sont les principaux changements introduits dans l'organisation du travail au cours des dix dernières années ?
- 2) Selon vous, quelles ont été les principales causes des changements dans l'organisation du travail dans l'usine ?
- 3) Estimez-vous que l'implantation des équipes autonomes de travail était nécessaire ?
- 4) Quel type d'engagement a eu le syndicat dans la préparation du projet des équipes autonomes de travail ? (Consultation ou pouvoir décisionnel).
- 5) Du point de vue de l'employeur, avez-vous rencontré des difficultés lors de l'implantation des équipes autonomes de travail ?
- 6) Aviez-vous un modèle de référence pour implanter le travail en équipe ? Si oui, lequel et qui l'a proposé ?
- 7) Quelles sont les structures mises en place lors de l'implantation des équipes de travail (comités paritaires, groupes de travail, comités de résolution de problèmes) ?
- 8) Des personnes de l'extérieur de l'entreprise ont-elles participé à l'implantation des équipes de travail ? Si oui, précisez.
- 9) Quels étaient les objectifs de départ recherchés par l'employeur concernant l'engagement dans l'implantation des équipes de travail ?
- 10) Estimez-vous que le point de vue syndical (vision et stratégies) dans l'implantation des équipes de travail a été considéré par l'employeur ? Précisez.
- 11) Quelles sont les différentes responsabilités qui ont été confiées aux représentants syndicaux et patronaux lors de l'implantation des équipes de travail ?
- 12) Qui a déterminé le contenu et la durée de la formation nécessitée par l'implantation des équipes de travail ?

- 13) Quel est l'impact (positif ou négatif) de l'engagement syndical dans l'organisation du travail sur l'image que se font les syndiqués de leurs dirigeants syndicaux et sur l'identification des syndiqués à leur syndicat ?
- 14) Estimez-vous que l'engagement syndical dans l'implantation des équipes de travail a eu un impact (positif ou négatif) sur le sentiment d'appartenance des travailleurs à l'entreprise ?
- 15) Quelle évaluation faites-vous de l'atteinte des objectifs de départ en ce qui concerne l'engagement syndical dans l'implantation des équipes de travail ?
- 16) Quels sont les effets du travail en équipe sur la productivité et sur la qualité du produit (Il faut tenter d'obtenir des données objectives de production annuelle comme le ratio de production par heures travaillées, etc.) ?
- 17) Pensez-vous que le travail en équipe a eu des effets sur la satisfaction des employés par rapport à leur travail ? Expliquez.
- 18) Estimez-vous que le travail en équipe favorise une plus grande participation des travailleurs aux décisions relatives à leur milieu de travail ?
- 19) Est-ce que les emplois ont augmenté ou diminué depuis l'implantation des équipes de travail dans votre département ?
- 20) Est-ce qu'il y a un comité conjoint patronal-syndical responsable de l'organisation du travail dans votre usine ?
- 21) Est-ce qu'il y a une entente formelle sur l'engagement syndical dans la réorganisation du travail dans votre usine (lettre d'entente ou clause dans la convention collective) ?
- 22) Précisez le nombre de comités paritaires, le nombre de réunions et d'heures de réunion par mois pour chaque comité ainsi que le nombre d'heures par mois consacrées à d'autres activités liées aux comités paritaires.
- 23) Quand (quelle année) a débuté la coopération patronale-syndicale dans votre usine ?
- 24) Décrivez le contexte et les conditions qui ont favorisé cette coopération patronale-syndicale.
- 25) Sur quels aspects de la gestion a débuté la coopération patronale-syndicale ?
- 26) Est-ce que le degré de coopération patronale-syndicale a varié depuis le début de l'expérience ? Expliquez le contexte.
- 27) Comment évaluez-vous sur une échelle de 1 (très faible) à 5 (très élevé) le degré de coopération patronale-syndicale ?
  - a) Au début de l'expérience
  - b) Aujourd'hui
- 28) Quels sont les domaines sur lesquels portent actuellement la coopération patronale-syndicale dans votre usine ?



- 29) Quelle affirmation correspond le mieux à la forme actuelle de la coopération patronale-syndicale dans votre milieu de travail ?
- 30)
- a) Le syndicat doit approuver toutes les décisions concernant les changements dans l'organisation du travail ;
  - b) Le syndicat doit approuver certaines décisions concernant les changements dans l'organisation du travail ;
  - c) Le syndicat n'a aucun pouvoir de décision sur les changements dans l'organisation du travail.
  - d) Le syndicat est consulté sur toutes les questions concernant l'organisation du travail.
  - e) Le syndicat est consulté sur certaines questions concernant l'organisation du travail.
  - f) Le syndicat n'est pas consulté sur aucune question concernant l'organisation du travail.
- 31) Comment qualifiez-vous l'attitude dominante de l'autre partie dans les relations de travail :
- a) Très coopérative
  - b) Coopérative
  - c) Assez conflictuelle
  - a) Très conflictuelle
  - b) Autant coopérative que conflictuelle ?
- 32) Existe-t-il des garanties d'emploi pour les membres de l'équipe ? Précisez les formes de garanties d'emploi prévues ou non dans la convention collective.



## ANNEXE IV

### Questionnaire mesurant le fonctionnement et le degré d'autonomie des équipes de travail et résultats

#### Consigne :

*Section I* : Encerclez la réponse qui vous semble la plus appropriée (une seule réponse peut être choisie)

#### Légende :

- 1) Les membres de l'équipe ne sont pas impliqués dans la décision.
- 2) Les membres de l'équipe sont consultés mais ne prennent pas la décision.
- 3) La décision est prise de façon conjointe par les membres de l'équipe et quelqu'un d'autre ou un autre groupe dans l'organisation.
- 4) Les membres de l'équipe prennent la décision mais après avoir consulté quelqu'un d'autre ou un autre groupe dans l'organisation.
- 5) Les membres de l'équipe prennent eux-mêmes la décision.
- 6) Ne s'applique pas.

1) Lors de la détermination des horaires de travail, les membres de l'équipe ...

- 1) Ne sont pas impliqués
- 2) Sont consultés
- 3) Décident conjointement
- 4) Décident après avoir consulté
- 5) Décident par eux-mêmes
- 6) Ne s'applique pas

2) Lors de la détermination des pauses, les membres de l'équipe...

- 1) Ne sont pas impliqués
- 2) Sont consultés
- 3) Décident conjointement
- 4) Décident après avoir consulté
- 5) Décident par eux-mêmes
- 6) Ne s'applique pas

3) Lors de la détermination des heures de repas, les membres de l'équipe...

4) Lors de la détermination des heures supplémentaires, les membres de l'équipe...

5) Lors de la détermination de l'allocation des vacances, les membres de l'équipe...

- 6) Lors de la détermination de pourvoir le personnel de remplacement lors d'absence d'un ou plusieurs membres de l'équipe, les membres de l'équipe...
- 7) Lors de la détermination des horaires de formation, les membres de l'équipe...
- 8) Lors de la détermination du nombre d'heures de formation, les membres de l'équipe...
- 9) Lors de la détermination des contenus et des programmes de formation, les membres de l'équipe...
- 10) Lors de la détermination des besoins en formation au sein de l'équipe, les membres de l'équipe...
- 11) Lors de la détermination des méthodes de travail courantes (façon d'exécuter les tâches), les membres de l'équipe...
- 12) Lors de la détermination de l'ordre des travaux courants lorsque plusieurs travaux doivent être effectués, les membres de l'équipe...
- 13) Lors de la détermination de l'ordre dans lequel les réparations à l'équipement doivent être effectuées, les membres de l'équipe...
- 14) Lors de la détermination du nombre de postes qu'un opérateur effectue, les membres de l'équipe...
- 15) Lors de la détermination du nombre de tâches (alternance des tâches) qu'un opérateur effectue, les membres de l'équipe...
- 16) Lors de la détermination du moment de la rotation des postes les membres de l'équipe...
- 17) Lors de la détermination du nombre de personnes requises pour pallier aux besoins du secteur de travail sur une base régulière (la répartition de la main-d'œuvre), les membres de l'équipe...
- 18) Lors de la détermination de la définition et de la conception des tâches au sein de l'équipe, les membres de l'équipe...
- 19) Lors de la détermination du nombre de classification au sein de l'équipe, les membres de l'équipe...
- 20) Lors de la détermination du rythme du travail au sein de l'équipe, les membres de l'équipe...
- 21) Lors de la détermination des charges de travail au sein de l'équipe, les membres de l'équipe...

- 22) Lors de communiquer directement avec les fournisseurs externes à l'organisation, les membres de l'équipe...
- 23) Lors de communiquer directement avec les clients, les membres de l'équipe...
- 24) Lors de l'administration de la santé et la sécurité au travail sur le plancher, les membres de l'équipe...
- 25) Lors de l'administration de la prévention en santé et sécurité au travail, les membres de l'équipe...
- 26) Lors de la détermination du moment et de l'ordre de l'entretien des machines, les membres de l'équipe...
- 27) Lors de la détermination de l'arrêt d'une machine en cas de bris, les membres de l'équipe...
- 28) Lors de la détermination du contrôle de la qualité, les membres de l'équipe...
- 29) Lors de la détermination de faire appel au support externe (maintenance, ingénierie, ressources humaines) les membres de l'équipe...
- 30) Lors de la détermination des objectifs de production quotidiens, les membres de l'équipe...
- 31) Lors de la détermination des objectifs hebdomadaires ou mensuels de production, les membres de l'équipe...
- 32) Lors de la détermination des objectifs de production trimestriels, annuels et pour plusieurs années, les membres de l'équipe...
- 33) Lors de la détermination des salaires horaires, les membres de l'équipe...
- 34) Lors de la détermination des échelles salariales, les membres de l'équipe...
- 35) Lors de la détermination des bonus et des primes, les membres de l'équipe...
- 36) Lors de la détermination des régimes de retraite, les membres de l'équipe...
- 37) Lors de la détermination du budget alloué à l'équipe, les membres de l'équipe...
- 38) Lors de l'évaluation de la performance individuelle, les membres de l'équipe...
- 39) Lors de l'évaluation de la performance collective, les membres de l'équipe...
- 40) Lors de la détermination des critères d'évaluation de la performance individuelle, les membres de l'équipe...

- 41) Lors de la détermination des critères d'évaluation collective, les membres de l'équipe...
- 42) Lors de la sélection des candidats, les membres de l'équipe...
- 43) Lors de la détermination des promotions, les membres de l'équipe...
- 44) Lors de la détermination des actions à apporter pour obtenir des modifications de comportements inadéquats de la part d'un membre de l'équipe, les membres de l'équipe...
- 45) Lors de la détermination des actions disciplinaires, les membres de l'équipe...
- 46) Lors d'un congédiement, les membres de l'équipe...
- 47) Lors de la détermination du choix des membres de l'équipe...
- 48) Lors de la détermination du choix d'un chef d'équipe, les membres de l'équipe...
- 49) Lors de la détermination du nombre de superviseurs sur le plancher, les membres de l'équipe...
- 50) Lors de la détermination du support externe telle que la sous-traitance, les membres de l'équipe...
- 51) Lors du processus de résolution de problèmes, les membres de l'équipe...
- 52) Lors de la commande des pièces de rechange, les membres de l'équipe...
- 53) Lors de la commande des outils, les membres de l'équipe...
- 54) Lors de la commande des machines, les membres de l'équipe...
- 55) Lors de l'évaluation et la sélection des pièces de rechanges, les membres de l'équipe...
- 56) Lors de l'évaluation et la sélection des outils, les membres de l'équipe...
- 57) Lors de l'évaluation et la sélection des machines, les membres de l'équipe...
- 58) Lors de la détermination des solutions à apporter aux problèmes de leur secteur, les membres de l'équipe...
- 59) Lors de la détermination des modifications à apporter par ordinateurs au paramètre de production, les membres de l'équipe...
- 60) Lors de la détermination des correctifs à apporter au procédé de production, les membres de l'équipe...
- 61) Lors de la détermination de la technologie utilisée, les membres de l'équipe...
- 62) Lors de la détermination des zones d'amélioration continue, les membres de l'équipe...

- 63)** Lors de la détermination de la façon d'atteindre les objectifs fixés, les membres de l'équipe...
- 64)** Quel est votre degré d'implication dans le travail en équipe?
- 1) Nul
  - 2) Faible
  - 3) Moyen
  - 4) Élevé
  - 5) Très élevé
  - 6) Ne s'applique pas
- 65)** Quel est votre degré de satisfaction face au travail en équipe?
- 1) Nul
  - 2) Faible
  - 3) Moyen
  - 4) Élevé
  - 5) Très élevé
  - 6) Ne s'applique pas
- 66)** Depuis la mise en place des équipes de travail , comment qualifiez-vous la charge de votre travail par rapport à l'ancienne organisation du travail ?
- 1) Augmentation de la charge de travail
  - 2) Stabilisation de la charge de travail
  - 3) Diminution de la charge de travail
  - 4) Ne s'applique pas (n'a pas connu l'ancienne organisation du travail)

*Section II* Veuillez répondre brièvement aux questions posées dans les endroits prévus à cet effet.

**67)** Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients de travailler en équipe?

Avantages : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Inconvénients : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**68)** Le travail en équipe a-t-il entraîné des modifications sur la variété des tâches en comparaison avec l'ancien système de travail?

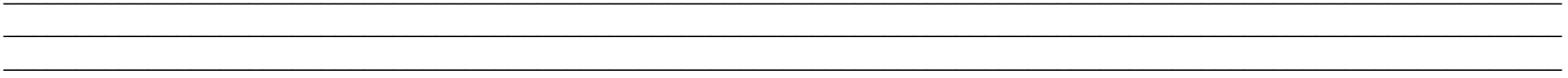
- 1) OUI
- 2) NON
- 3) Ne s'applique pas

**69)** Depuis l'introduction du travail en équipe dans votre département, est-ce que les absences au travail ont augmenté, diminué ou sont demeurés comme auparavant?

- 1) Augmenté
- 2) Diminué
- 3) Pas de changement

70) Quelle est la stabilité des membres de l'équipe (forte ou faible)? Préciser la moyenne annuelle de nouveaux membres dans l'équipe de travail ?





71) Y a eu plusieurs départs volontaires de travailleurs depuis la création de votre équipe? Si oui, les employés ont-ils quitté la compagnie ou ont-ils transféré dans d'autres départements dans l'usine ?

---



---



---

72) Précisez les activités de formation et les heures pour chacune d'elles que vous avez suivies avant ou depuis la mise en place des équipes de travail?

---



---



---



---

**Section III : Veuillez répondre brièvement aux questions dans les espaces prévus à cet effet.**

73) Quel est votre poste dans l'usine?

---

74) Depuis combien de temps travaillez-vous à l'usine? \_\_\_\_\_ ans

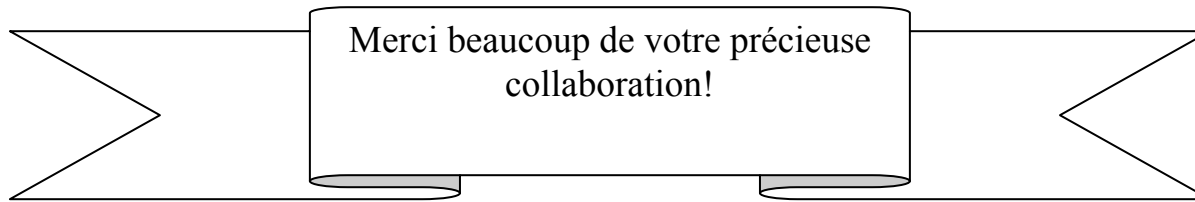
75) Depuis combien de temps travaillez-vous en équipe? \_\_\_\_\_ ans

76) Depuis quand le travail en équipe existe-t-il dans votre département? \_\_\_\_\_ ans

77) Combien y a-t-il de membres dans l'équipe? \_\_\_\_\_ personnes

78) Participez-vous à des comités de l'équipe ou des comités conjoint patronal syndical? Oui \_\_\_ Non \_\_\_

- 79) Si vous avez répondu oui à la question précédente, combien d'heures par semaine vous consacrez à ces comités?  
\_\_\_\_\_ heures
- 80) Quelle est la fréquence des rencontres aux comités? \_\_\_\_\_ fois par mois
- 81) Selon vous, quel est le pourcentage de personnes impliquées dans ces comités? \_\_\_\_\_%
- 82) À combien de comités avez-vous déjà participé? \_\_\_\_\_
- 83) Avez-vous travaillé dans le même département avant l'introduction du travail en équipe?



Usine Abitibi Consolidated d'Alma										Usine Abitibi Consolidated de Kénogami														
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	mojenne cancé		P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	mojenne cancé
Question 1	3	5	1	1	1	4	2	2	2,38	Question 1	3	1	1	2	1	2	3	1	2	2	5	2	2	2,08
Question 2	3	5	5	5	5	5	2	5	4,38	Question 2	3	5	5	3	5	5	5	2	5	4	2	5	6	4,08
Question 3	3	5	5	5	4	5	2	5	4,25	Question 3	3	3	5	3	5	5	5	2	5	5	3	5	3	4,00
Question 4	1		3	3	6	5	2	2	2,67	Question 4	4	2	2	2	4	5	1	2	5	6	3	5	6	3,18
Question 5	1	5	1	6	1	3	5	2	2,57	Question 5	1	2	3	6	2	3	2	2	3	6	1	3	6	2,20
Question 6	6	1	1	1	1	5		3	2,00	Question 6	6	1		5	1	4	1	1	4	1	5	4	6	2,7
Question 7	1	6	4	1	3	2	2	2	2,14	Question 7														
Question 8	2	6	1	1	1	2	2	2	1,57	Question 8	5	2	6	1	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2,08
Question 9	2	6	3	1	1	2	2	2	1,86	Question 9	1	4	6	1	1	2	2	1	2	6	1	2	2	1,73
Question 10	4	6	3	1	2	3	4	2	2,71	Question 10	1	3	6	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1,92
Question 11	3	4	3	2	3	3	2	3	2,88	Question 11	1	4	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2,38
Question 12	2	6	3	2	3	2	2	3	2,43	Question 12	1	3	1	3	1	2	3	3	2	5	3	2	3	2,46
Question 13	1	1	1	1	2	6	2	2	1,43	Question 13														
Question 14	1	6	3	1	3	6	3	2	2,17	Question 14														
Question 15	1	3	5	2	3	3	3	2	2,75	Question 15	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2,77
Question 16	1	3	5	1	3	5	3	2	2,88	Question 16	3	3	2	3	5	2	3	3	2	6	3	2	6	3,00
Question 17	4	6	4	1	4	6	3	2	3,00	Question 17	3	2	2	1	1	3	2	1	3	1	2	3	2	2,00
Question 18	2	3	3	2	5	2	2	3	2,75	Question 18	5	2	3	2	1	3	3	3	3	1	3	3	3	2,69
Question 19	6	1	1	1	1	6	2	2	1,33	Question 19	4	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	6	1,58
Question 20	5	6	5	1	5	5	2	5	4,00	Question 20														
Question 21	1	6	3	2	5	2	2	5	2,86	Question 21	5	3	2	3	1	3	2	3	3	5	1	3	2	2,77
Question 22	1	6	1	1	1	6	1	1	1,00	Question 22	1	2	1	1	1	1	1	3	1	6	1	1	6	1,27
Question 23	1	6	1	1	1	6	1	2	1,17	Question 23	1	2	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	6	1,09
Question 24	3	6	3	2	2	3	2	3	2,57	Question 24	1	2	1	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1,92
Question 25	1		3	2	1	2	2	3	2,00	Question 25														
Question 26	1	1	1	1	1	2	2	1	1,25	Question 26														
Question 27	1	1	3	2	2	3	2	1	1,88	Question 27														
Question 28	4	5	1	2	2	3	2	3	2,75	Question 28	2	2	1	3	2	2	2	6	2	2	2	2	2	2,00
Question 29	1	1	2	2	1	3	3	2	1,88	Question 29	1	1	1	5	1	1	1	5	1	2	1	1	6	1,82
Question 30	4	5	2	2	5	3	3	2	3,25	Question 30	1	2	2	5	2	2	2	6	2	5	2	2	2	2,42
Question 31	1	1	1	2	6	3	2	2	1,71	Question 31	1	2	1	3	2	2	2	6	2	1	2	2	2	1,83
Question 32	1	1	1	2	1	3	2	2	1,63	Question 32	1	2	1	5	2	2	2	6	2	1	1	2	6	1,91
Question 33	1	2	1	1	1	1	1	1	1,13	Question 33	2	1	1	2	1	6	2	6	1	6	3	1	6	1,96
Question 34	1	2	1	1	1	1	1	1	1,13	Question 34														
Question 35	1	2	1	1	1	1	1	2	1,25	Question 35														
Question 36	1	2	1	1	1	1	1	2	1,25	Question 36														
Question 37	1	1	1	1	6	1	1	1	1,00	Question 37	6	1	1	2	2	2	1	1	2	6	2	2	6	1,60
Question 38	1	6	1	1	6	2	2	2	1,50	Question 38	1	4	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1,92
Question 39	3		1	1	6	1	2	2	1,67	Question 39	1	4	1	2	2	2	2	1	2	6	2	2	2	1,92
Question 40	2	6	1	1	6	2	2	1	1,50	Question 40														
Question 41	1	6	1	1	6	2	2	2	1,50	Question 41														
Question 42	1	1	1	1	6	1	1	1	1,00	Question 42	1	2	6	1	2	2	1	1	2	6	2	2	1	1,55
Question 43	6	6	1	6	1	1	1	1	1,00	Question 43														
Question 44	1	6	1	1	5	2	2	1	1,86	Question 44	6	4	6	1	2	2	1	6	2	1	3	2	6	2,00
Question 45	1	6	1	1	1	1	1	1	1,00	Question 45	6	2	1	1	6	1	1	1	6	1	1	1	1	1,1
Question 46	1	6	1	1	1	1	1	1	1,00	Question 46														
Question 47	4	4	4	4	6	4	4	4	1,50	Question 47														
Question 48	6	1	1	6	6	6	2	1	1,25	Question 48	1	6	1	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1,00
Question 49	1	1	1	6	1	6	2	1	1,17	Question 49	1	1	1	1	6	6	1	1	6	6	1	6	6	1,00
Question 50	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	Question 50	1	1	1	1	1	6	1	1	6	6	1	6	1	1,00

Usine Abitibi Consolidated d'Alma										Usine Abitibi Consolidated de Kénogami															
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	moyenne can c le 6 6		P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	moyenne can c le 6 6	
Question 51	2	2	2	2	2	3	2	2	2,13	Question 51	1	2	3	3	2	3	2	1	3	2	3	3	2	2,31	
Question 52	1	1	2	1	1	1	1	1	1,13	Question 52															
Question 53	2	2	2	1	1	2	2	3	1,88	Question 53															
Question 54	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	Question 54															
Question 55	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	Question 55	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1,31	
Question 56	2	1	1	1	1	1	1	2	1,25	Question 56	1	1	2	3	2	2	2	1	2	6	3	2	6	1,91	
Question 57	1	6	1	1	1	1	1	1	1,00	Question 57	1	1	2	3	1	1	2	1	1	6	1	1	1	1,33	
Question 58	2	1	2	1	2	3	2	3	2,00	Question 58															
Question 59	2	1	2	2	5	5	2	2	2,63	Question 59	6	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1,67	
Question 60	2	1	2	2	4	5	2	2	2,50	Question 60	2	2	2	5	2	2	1	1	2	1	6	2	2	2,00	
Question 61	1	1	1	1	1	2	1	2	1,25	Question 61															
Question 62	2	6	2	2	2	3	2	2	3,00	Question 62	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2,00	
Question 63	2	1	2	2	4	2	2	3	2,25	Question 63	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2,00	
Question 64	3	3	4	2	5	4	4	5	3,75	Question 64	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4,00
Question 65	3	5	3	3	5	4	4	5	4,00	Question 65	4	3	4	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3,77	
											4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3,69	
											0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,08	
											0	1	0	0	0	0	2	0	2	0	0	2	1	0,62	
											3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2,62	
											2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2,31	
											1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1,69	
											0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0,45	
											1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1		1,75	
											3	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2		2	2,08	
											2	2	2	2	2	1	2	3	1	2	2	1	2	1,83	