

Université de Montréal

La réorganisation du travail à la raffinerie Shell de Montréal-Est,  
de 1989 à 1999

par

Marie-Josée Delorme

Ecole des relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences

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

Février 2001

© Marie-Josée Delorme, 2001

## IDENTIFICATION DU JURY

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

La réorganisation du travail à la raffinerie Shell de Montréal-Est,  
de 1989 à 1999

présenté par :

Marie-Josée Delorme

a été évalué par un jury composé de :

Michel Brossard : Président-rapporteur

Jean-Guy Bergeron : Directeur de recherche

Reynald Bourque : Membre du jury

Mémoire accepté le : 13 mars 2001

## SOMMAIRE

La présente étude porte sur la réorganisation du travail à la raffinerie Shell de Montréal-Est au cours de la période 1989 à 1999. La démarche de changement a été initiée par la direction, mais le syndicat y a été associé dès le départ. Les efforts des parties ont porté principalement sur la redéfinition des tâches et le développement d'équipes de travail.

L'étude identifie les moyens mis en œuvre pour instaurer les changements dans le milieu de travail, décrit les changements introduits et répertorie les effets des changements sur l'entreprise, les relations industrielles et les travailleurs. L'expérience de la raffinerie de Montréal-Est est documentée à partir d'un double point de vue, soit celui de la direction et du syndicat, puis celui des travailleurs.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons opté pour une méthodologie par étude de cas et utilisé un cadre d'analyse qui s'inspire du modèle des choix stratégiques développé par Kochan, McKersie et Cappelli (1984). Les informations recueillies proviennent principalement d'entrevues réalisées avec les représentants de la direction et du syndicat qui ont joué un rôle de premier plan dans la démarche de changement, de même qu'avec des travailleurs provenant de différentes unités de production.

Les résultats de l'étude montrent comment les facteurs internes et les conditions de l'environnement de la raffinerie Shell ont donné l'impulsion de départ au processus de changement. L'orientation que prend ce dernier procède des choix stratégiques de la direction, qui a misé sur la coopération avec le syndicat et la participation des employés. L'expérience de Shell montre que la transformation du milieu de travail est multidimensionnelle en ce qu'elle induit des changements tant dans l'organisation du travail, dans les pratiques de GRH que dans les relations industrielles. Les changements

introduits ont produit des résultats généralement positifs sur plusieurs tableaux. En effet, la performance de l'entreprise s'est améliorée, les relations de travail sont placées désormais sous le signe de la concertation, les travailleurs jouissent de meilleures conditions salariales et la valorisation de leur fonction leur procure une plus grande satisfaction. Finalement, la confrontation entre la version patronale-syndicale et celle des travailleurs permet de constater que les acteurs institutionnels ont eu tendance à présenter les résultats les plus probants, escamotant quelque peu les problèmes rencontrés. A l'opposé, les travailleurs dressent un bilan plus nuancé du changement organisationnel.

L'étude du cas Shell permet de dégager un certain nombre d'implications théoriques. Ainsi a-t-on pu constater que le cadre d'analyse utilisé s'avère effectif pour saisir l'intégralité d'une démarche de changement. Par ailleurs, la décision de documenter l'expérience à partir d'un double point de vue, soit celui des acteurs institutionnels, puis celui des travailleurs, offre une avenue intéressante pour explorer la problématique de l'écart entre le discours et la réalité évoquée dans la littérature (Argyris, 1998; Zbaracki, 1998).

Au chapitre des implications pratiques, l'expérience de Shell permet de tirer un certain nombre d'enseignements. Ainsi découvre-t-on que l'implantation d'innovations dans des structures existantes n'est pas chose aisée et que la résistance du personnel face au changement ne saurait être sous-estimée. L'autre volet de notre recherche, qui confrontait les témoignages de l'employeur et du syndicat avec ceux des travailleurs, se voulait exploratoire. Nos résultats révèlent que les premiers se sont montrés plus sélectifs dans leurs propos que les seconds. La combinaison de l'ensemble des témoignages permet donc de se faire une idée plus juste de la réalité. Il serait intéressant de reproduire ce type de recherche dans d'autres milieux de travail en s'appuyant sur un modèle théorique adéquat.

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance à notre directeur de mémoire, Monsieur Jean-Guy Bergeron. Ses encouragements répétés et ses conseils judicieux nous ont été d'une aide précieuse.

Nos remerciements s'adressent également aux membres de la direction de la raffinerie Shell, aux représentants syndicaux locaux des Travailleurs Unis du Pétrole du Canada et aux travailleurs de l'entreprise qui ont généreusement accepté de nous accorder des entrevues, en dépit de leur emploi du temps chargé.

## TABLE DES MATIÈRES

	Pages
IDENTIFICATION DU JURY.....	i
SOMMAIRE .....	ii
REMERCIEMENTS .....	iv
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE.. .....	4
1.1 LA REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	4
/ Les transformations dans l'environnement de l'entreprise.....	4
/ Les réponses de l'entreprise.....	6
/ Le processus d'implantation des changements organisationnels.....	8
/ Les changements dans l'organisation du milieu de travail.....	10
/ Les résultats des transformations dans le milieu de travail.....	18
/ La transformation du milieu de travail : discours et réalité.....	25
1.2 PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE.....	27
1.3 PLAN D'OBSERVATION.....	31
/ Mécanismes d'instauration des changements, nature des changements et résultats de la réorganisation du milieu de travail.....	31
/ Perceptions des travailleurs à l'égard de la réorganisation du milieu de travail.....	34
CHAPITRE 2 RÉSULTATS.....	38
2.1 VERSION PATRONALE-SYNDICALE.....	38
/ Les caractéristiques de l'entreprise et son environnement.....	38
/ Les choix stratégiques.....	41
/ Le processus d'innovation.....	43
/ Les innovations.....	49
/ Les résultats.....	54
/ Les facteurs de réussite de l'expérience.....	59
2.2 VERSION DES TRAVAILLEURS.....	61
/ Le contexte.....	61
/ Le processus de changement.....	62
/ Les innovations.....	64
/ Les résultats.....	71
/ Les facteurs de réussite de l'expérience.....	79

CHAPITRE 3	DISCUSSION.....	80
/Le processus de changement organisationnel.....		80
/Les innovations.....		83
/Les résultats.....		89
CONCLUSION.....		96
BIBLIOGRAPHIE.....		102
ANNEXES.....		vii

## INTRODUCTION

Depuis une vingtaine d'années, les entreprises font face à des changements économiques sans précédent comme la mondialisation croissante des marchés, la déréglementation, la turbulence économique et la concurrence de plus en plus vive. En réponse à ces changements, les entreprises se doivent d'accroître leur productivité et leur compétitivité. Par ailleurs, les entreprises cherchent à tirer le meilleur parti possible des nouvelles technologies et se doivent de composer avec les aspirations d'une main-d'œuvre plus scolarisée et plus diversifiée. Pour s'adapter à ces nouvelles réalités, une proportion croissante d'entreprises canadiennes et québécoises procède à des changements notables dans l'organisation du milieu de travail. Ces derniers évoquent une organisation du travail plus flexible, de nouvelles pratiques de GRH et un renouvellement des relations entre employeurs et syndicats. (Kumar, 1995; Betcherman, McMullen, Leckie & Caron, 1994).

La transformation du milieu de travail soulève plusieurs questions. Comment les changements sont-ils instaurés? Quelle est la nature des innovations? Quels sont les effets des changements sur la performance de l'entreprise, sur les conditions de travail et les attitudes des employés et sur les relations industrielles? Pour répondre à ces questions, le ministère du Développement des ressources humaines du Canada a commandé une vaste étude conduite par le groupe *Ekos Research*, auquel est associé Gordon Betcherman, et le Centre canadien sur le marché du travail et la productivité (CCMTP). La recherche a une portée nationale et s'intéresse à tous les types d'industries. Reposant sur une méthodologie par étude de cas, la recherche a pour objectif de documenter des expériences de changement dans le milieu de travail, sur le plan de l'organisation du travail, des pratiques de GRH et des relations industrielles, et d'en assurer la plus grande diffusion possible. (Ekos, 1996).

C'est dans le cadre de cette recherche que prend place notre étude de la raffinerie Shell de Montréal-Est. Au début des années 1990, la direction a initié un processus de changement organisationnel auquel elle a associé le syndicat. La démarche patronale-syndicale a conduit à des changements progressifs dans l'organisation du travail. S'inspirant des thèmes évoqués plus haut, notre étude du cas Shell s'articule autour des trois questions de recherche suivantes :

1. Quels sont les moyens mis en œuvre pour instaurer les changements dans le milieu de travail?
2. En quoi consistent les changements dans l'organisation du milieu travail?
3. Quels sont les effets des changements sur l'entreprise, sur les relations de travail et sur les travailleurs?

Nous avons utilisé le cadre d'analyse développé par le groupe *Ekos*, lequel s'inspire du modèle des choix stratégiques de Kochan, McKersie et Cappelli (1984). Pour répondre à ces questions, nous avons réalisé des entrevues avec des représentants de la direction et du syndicat.

L'essentiel de la démarche de changement à la raffinerie a porté sur la réorganisation du travail, plaçant ainsi les travailleurs au cœur du changement. Ce constat nous a incitée à nous transporter dans les unités de production et à formuler une quatrième question de recherche, à savoir : La perception des travailleurs à l'égard des changements est-elle congruente avec celle des acteurs institutionnels? En d'autres termes, nous souhaitons savoir si les travailleurs font la même lecture de la transformation du milieu de travail que l'employeur et le syndicat. Notre approche sera qualitative et reposera sur des entrevues afin de documenter en profondeur les vues des travailleurs.

Cette dernière question nous apparaît intéressante pour plusieurs raisons. D'une part, notre revue de la littérature révèle que les vues des travailleurs

occupent une part congrue de la recherche, cette dernière faisant une plus large place aux préoccupations des employeurs. D'autre part, la littérature montre qu'il existe parfois un écart considérable entre le discours en matière d'innovations dans l'organisation du travail, discours le plus souvent véhiculé par les gestionnaires, et la réalité dans le milieu de travail. Donner la parole aux travailleurs comme nous le faisons dans la dernière partie de notre recherche permettra de rendre compte de l'expérience de changement telle que ceux qui l'ont vécue la racontent et révélera un portrait du changement organisationnel possiblement différent de celui dépeint par les acteurs institutionnels.

La recherche a été divisée en trois chapitres. Le premier, subdivisé en trois sections, est consacré au cadre d'analyse et à la méthodologie. La première section présente la revue de la littérature, qui a été structurée de manière à couvrir les composantes du modèle conçu par le groupe Ekos. La deuxième section définit la problématique en précisant les principaux repères théoriques et expose les questions de recherche. La troisième section présente le plan d'observation, qui circonscrit le champ d'analyse et l'échantillon, explique l'élaboration de l'instrument d'observation et précise la méthode de collecte des données. Le second chapitre, divisé en deux sections, rend compte des résultats des entrevues réalisées d'abord avec la direction et le syndicat et, ensuite, avec les travailleurs. Enfin, le dernier chapitre est consacré à la discussion des résultats au moyen d'une analyse de contenu.

# CHAPITRE 1

## CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE

### 1.1 REVUE DE LA LITTÉRATURE

#### **Les transformations dans l'environnement de l'entreprise**

Quelles que soient les problématiques développées dans la littérature spécialisée, les auteurs s'entendent pour dire que le début des années 1980 a inauguré une ère de changements majeurs dans l'environnement des entreprises (Kumar, 1995; Appelbaum & Batt, 1994; Betcherman, McMullen, Leckie & Caron, 1994; Murray & Verge, 1993; Chaykowski & Verma, 1992; Bourbonnais & Gosselin, 1988; Heckscher, 1988; Kochan, Katz & McKersie, 1986). L'un des principaux changements a trait à l'environnement économique. Les entreprises doivent dorénavant faire face à l'internationalisation des marchés, qui se caractérise, entre autres, par la croissance du commerce international et la mobilité accrue du capital. La globalisation des activités économiques, qui soulève la question de la compétitivité des économies nationales, a pour effet d'exercer de fortes pressions sur les gouvernements. Ces pressions conduisent à la libéralisation des structures tarifaires et des politiques fiscales, à la déréglementation et à la privatisation de certains services. L'ensemble de ces transformations met en lumière la difficulté de développer et de maintenir des avantages compétitifs, tant sur le marché intérieur qu'à l'étranger, et incite les entreprises à remettre en cause l'organisation traditionnelle de la production afin d'accroître leur flexibilité et leur capacité d'adaptation.

Un second développement d'importance concerne les changements technologiques. Depuis les années 1970, la bureautique, la robotique et la production assistée par ordinateur ont connu un essor prodigieux et sont maintenant présentes dans toutes les industries et affectent pratiquement toutes les activités des entreprises. L'utilisation efficace des nouvelles technologies exige la révision des systèmes de production et la transformation des emplois. Si le changement technologique fait disparaître certaines compétences, notamment parmi les cols bleus, il fait aussi une place accrue aux employés qualifiés et spécialisés disposant d'une plus grande autonomie dans l'exécution de leur travail. La transformation des emplois appelle une remise en cause des styles de gestion, des méthodes de contrôle, des structures hiérarchiques et des mécanismes de prise de décision.

L'environnement des entreprises est enfin marqué par des transformations démographiques et socio-culturelles de la force de travail. Ainsi, la main-d'œuvre est-elle plus scolarisée, plus âgée et composée davantage de femmes et de membres des communautés culturelles. Il importe aussi de souligner l'affirmation de nouvelles attitudes et aspirations envers le travail : s'il est toujours considéré comme un gagne-pain, le travail est aussi davantage perçu comme une opportunité de réalisation personnelle et une proportion croissante de travailleurs souhaite participer au processus décisionnel touchant le milieu de travail. A cet égard, un récent sondage CROP-FTQ révèle que 96% des 1196 répondants estiment que les salariés devraient avoir leur mot à dire sur l'organisation du travail (Le Devoir, 27 oct. 1998). De l'avis de Bourbonnais et Gosselin (1988), ces changements remettent en question les pratiques de GRH des entreprises, de même que « (...) les hypothèses qu'elles entretenaient sur la capacité de contribution des employés et donc du niveau de responsabilité qui pouvait leur être accordé. » (p. 24).

En résumé, l'évolution de l'économie mondiale, la révolution technologique et les changements de société ont mis en lumière l'inadaptation de l'entreprise à la nouvelle donne économique, la caducité du taylorisme et l'obsolescence des styles autocratiques de gestion (Gaudier, 1988). Les transformations environnementales appellent donc à une modernisation en profondeur du milieu de travail.

### **Les réponses de l'entreprise**

Les changements dans l'environnement, et plus particulièrement les pressions concurrentielles internationales de plus en plus fortes, sont le plus souvent l'élément déclencheur d'un processus de transformation du milieu de travail (Bourque, 1997a; Betcherman, McMullen, Leckie & Caron, 1994; Osterman, 1994; Maschino, 1992). Selon le modèle des « choix stratégiques » (Kochan, McKersie & Cappelli, 1984), cependant, les changements environnementaux ne dictent pas mécaniquement la nature des transformations à introduire. Au contraire, les conditions de l'environnement et les caractéristiques de l'entreprise – taille, caractéristiques de la main-d'œuvre, secteur d'activité, technologie existante, philosophie de gestion, syndicalisation, etc. – représentent des défis et des opportunités pour les entreprises. Partant de ces conditions qui leur sont propres, les entreprises effectuent des choix stratégiques qui tendent à aligner stratégie d'affaires et stratégie de gestion des ressources humaines. De ces choix dépend la nature des changements dans l'organisation du milieu de travail.

C'est ainsi que certaines entreprises choisissent d'affronter la concurrence sur la base d'une stratégie de réduction des coûts. Ces entreprises auront alors tendance à recourir à des stratégies opérationnelles orientées vers l'exploitation des économies d'échelle, une organisation du travail taylorienne

et des pratiques de gestion des ressources humaines qui réduisent au minimum l'investissement dans la main-d'œuvre (Betcherman, McMullen, Leckie & Caron, 1994). A l'opposé, une proportion croissante d'entreprises opte pour l'innovation au niveau des produits, la qualité et le service. Ces entreprises délaissent la production de masse au profit de nouvelles méthodes de production, souvent inspirées du modèle japonais, et introduisent de nouvelles technologies. De plus, les exigences de flexibilité des nouveaux modèles de production et de qualité au niveau des produits nécessitent de moderniser la façon d'employer les ressources humaines. Une meilleure utilisation des connaissances et compétences de la main-d'œuvre et la participation accrue des travailleurs à la vie de l'entreprise deviennent des objectifs prioritaires (Bélanger, Grant & Lévesque, 1997; Murray & Verge, 1993).

En somme, l'adaptation aux nouvelles réalités exige une transformation du milieu de travail, qui implique souvent des changements sur trois fronts intimement liés. Il s'agit de l'organisation du travail, des pratiques de gestion des ressources humaines et des pratiques de relations industrielles (Ekos, 1996). Les innovations dans l'organisation du travail visent à accroître la flexibilité du système de production. La flexibilité peut être numérique (réduction du personnel régulier, embauche d'employés occasionnels, sous-traitance) ou fonctionnelle et cherche alors à accroître la qualité de la contribution des employés au moyen de programmes divers, tels les cercles de qualité, l'enrichissement des tâches, les équipes de travail, etc. On parle ici d'*Employee Involvement* (Cotton, 1993; Leana, Ahlbrandt & Murrell, 1992), de participation des employés (Cooke, 1994) ou de « nouvelles formes d'organisation du travail » (Grant, Bélanger, Lévesque, 1997; Rankin, 1990). Les changements dans l'organisation du travail appellent généralement à un réalignement de une ou plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines. Enfin, les innovations dans les relations industrielles renvoient aux

entreprises syndiquées où sont introduits de nouveaux arrangements institutionnels entre le syndicat et l'employeur (Ekos, 1996).

Bien que la décision de procéder à la réorganisation du milieu de travail soit souvent le fait de la haute direction (Maschino, 1995, 1992), cette dernière peut difficilement agir seule. Elle doit en effet composer avec son personnel cadre, les travailleurs et, le cas échéant, avec le syndicat, qui sont tous, en bout de ligne, les principaux touchés par les changements. Ce constat nécessite que l'on s'intéresse au processus d'implantation des changements organisationnels et ce, d'autant plus que la manière de procéder (par exemple, en agissant unilatéralement ou de concert avec le syndicat, en limitant l'expérience à un seul groupe d'employés ou en l'étendant à tout l'établissement) aura un impact sur la nature même de l'innovation, son succès et sa pérennité (Ekos, 1996).

### **Le processus d'implantation des changements organisationnels**

Il n'existe pas de formule unique qui permette de décrire, étape par étape, le processus d'introduction et de développement de nouvelles pratiques dans les entreprises. Les nombreuses études de cas s'intéressant aux changements organisationnels révèlent au mieux des éléments récurrents qui donnent une idée générale des activités et des mécanismes développés par les entreprises. Pour rédiger la présente section, nous avons abondamment puisé dans deux études de Dalil Maschino. La première, réalisée en 1992, documente les changements dans l'organisation du travail dans 124 établissements manufacturiers québécois. La seconde, publiée en 1995, s'intéresse aux nouvelles pratiques en milieu de travail dans 19 entreprises québécoises. Des études réalisées dans le secteur de la métallurgie au

Québec (Bourque, 1997a) recourent généralement les observations de Maschino.

La première démarche de la haute direction consiste le plus souvent à consulter les cadres intermédiaires et les cadres de premier niveau. Le manque de connaissance à l'égard des pratiques à introduire et/ou les réticences exprimées peuvent inciter la direction à offrir de la formation à son personnel cadre. La formation peut être dispensée dans les établissements d'enseignement ou s'effectuer à travers des visites d'entreprises ayant procédé à des changements organisationnels. Dans les entreprises syndiquées, la direction intègre généralement le syndicat dans le processus de consultation et porte une attention particulière au partage et à la diffusion de l'information, y compris l'information de nature financière, afin d'établir un climat de confiance avec le syndicat et les salariés (Maschino, 1992).

La décision du syndicat de participer au processus de réorganisation du milieu de travail conduit presque toujours à la création d'un comité conjoint constitué d'un nombre égal de représentants patronaux et syndicaux. Ce comité définit les grandes lignes de la réorganisation du travail et ses modalités d'implantation et joue un rôle important dans le renouvellement des relations de travail. Les travaux du comité paritaire font l'objet de recommandations à la direction que celle-ci peut difficilement ignorer sans risquer de compromettre la participation syndicale au processus de changement. Le comité paritaire est généralement appuyé par des comités *ad hoc* chargés de travailler sur des aspects spécifiques de la réorganisation. Ces derniers comités regroupent fréquemment des travailleurs de la base et des cadres de premier niveau (superviseurs).

Maschino (1992) a constaté la propension des parties à conclure des ententes verbales ou à signer des lettres d'entente qui pourront éventuellement être intégrées dans la convention collective. En cas d'échec d'une nouvelle

pratique, les parties peuvent ainsi retourner aux conditions initiales. Plusieurs auteurs confirment qu'il s'agit là d'une façon de procéder très répandue (Bourque, 1997a; Grant & Lévesque, 1997). Maschino (1995) a aussi constaté une certaine progressivité dans l'implantation des changements. En effet, il arrive fréquemment que les parties limitent l'introduction d'une nouvelle pratique à un seul département de l'établissement. Cette période d'expérimentation permet d'identifier les problèmes et d'apporter les correctifs nécessaires. Par la suite, l'expérience peut être étendue à d'autres départements, voire à l'ensemble de l'établissement.

Finalement, il s'avère que les parties ont souvent recours à des intervenants externes. Certaines entreprises embauchent un consultant qui apporte son expertise en matière de réorganisation du travail et facilite le cheminement des parties. D'autres ont recours à un comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) pour démarrer le processus de changement ou pour le relancer en cours de route. Enfin, certaines sollicitent l'intervention d'un médiateur du ministère du Travail, soit pour favoriser le rapprochement initial des parties, soit pour résoudre des situations conflictuelles qui risquent de compromettre la démarche de changement (Bourque, 1997a; Maschino, 1995).

### **Les changements dans l'organisation du milieu de travail**

Nous avons dit précédemment que la réorganisation du milieu de travail réfère à des changements dans l'organisation du travail, dans la gestion des ressources humaines et dans les pratiques de relations industrielles. La présente section décrit les changements pour chacun de ces trois aspects.

### Les nouvelles formes d'organisation du travail

Les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) renvoient à la manière dont le travail est organisé. Elles visent à accroître la flexibilité fonctionnelle de l'entreprise et à susciter une implication plus intense des travailleurs dans le processus de production (Grant & Lévesque, 1997). L'intérêt des entreprises pour les NFOT procède du raisonnement suivant : les employés ont généralement une meilleure connaissance des tâches et des procédés de travail que les gestionnaires et sont en meilleure position que ces derniers pour planifier le travail, organiser les tâches et les flux de travail, identifier et résoudre les problèmes de production. Utilisées de manière appropriée, ces connaissances et compétences des employés peuvent améliorer de manière notable la performance de l'entreprise (Cooke, 1994; Levine & Tyson, 1990; Miller & Monge, 1986).

Appartiennent aux NFOT les cercles de qualité et les programmes de qualité totale dont l'objectif est d'améliorer la productivité et la qualité des produits par une implication accrue des travailleurs (Lapointe & Paquet, 1994). Les premiers réunissent un petit groupe de travailleurs qui se rencontrent régulièrement afin de discuter des problèmes de production. La participation est volontaire et ne s'accompagne pas de stimulant monétaire. Les solutions aux problèmes identifiés font l'objet de recommandations à la direction (Eaton & Voos, 1992). Les programmes de qualité totale, qui reposent sur le principe que l'entreprise doit adopter le point de vue du client, se manifestent concrètement par la création d'équipes ou de cercles de qualité (Grant & Lévesque, 1997). Les programmes de qualité totale ont cependant une portée plus large que les cercles de qualité. S'inspirant de Hill (1991), Lapointe et Paquet (1994) expliquent :

En fait, contrairement aux cercles de qualité, les programmes de qualité totale associent tout le personnel tant à l'identification des solutions qu'à leur mise en pratique et s'accompagnent d'une remise en question

des responsabilités et des pouvoirs, en attribuant notamment aux salariés le contrôle de la qualité. (p. 285).

D'autres NFOT, qui impliquent une redéfinition des tâches (*job redesign*), « (...) recherchent une plus grande flexibilité par la réduction de la parcellisation et du cloisonnement entre les postes de travail. » (Lapointe & Paquet, 1994, p.284). La redéfinition des tâches peut prendre des formes diverses. Une première, appelée élargissement des tâches, consiste à ajouter des tâches de nature similaire au poste de travail existant. Une deuxième forme vise à confier aux travailleurs des responsabilités (auparavant assumées à un niveau hiérarchique supérieur) concernant la planification du travail, les méthodes de production et le contrôle de la qualité (Grant & Lévesque, 1997). Il s'agit de l'enrichissement des tâches. La rotation des postes, qui vise à enrayer la monotonie du travail et à fournir une meilleure compréhension des relations entre les tâches, est aussi considérée comme une forme d'enrichissement (Laporte, 1983). La rotation permet à un même travailleur d'occuper tour à tour des postes de travail différents, selon une fréquence déterminée. Enfin, la flexibilité des métiers permet à un travailleur d'un métier donné de s'acquitter de tâches qui relèvent normalement d'un autre métier (Lapointe & Paquet, 1994).

De toutes les nouvelles formes d'organisation du travail, les équipes de travail constituent la forme la plus avancée de participation des travailleurs à la gestion du travail. Eaton et Voos (1992) les décrivent de la manière suivante :

Also termed autonomous work groups, semi-autonomous work groups, self-regulating work team, or simply work teams. The work group (in some cases, acting without a supervisor) 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. (p. 210)

Les équipes de travail donnent aux travailleurs un pouvoir réel dans la prise de décision touchant la gestion quotidienne des opérations (Cotton, 1993).

La diffusion des NFOT a fait l'objet d'une recherche abondante aux États-Unis, au Canada et au Québec. Plusieurs études ont montré que la proportion des entreprises ayant introduit une ou plusieurs NFOT n'a cessé de croître au cours des années 1980-1990, notamment dans les entreprises manufacturières exposées à la concurrence étrangère. L'enrichissement des tâches et les équipes de travail sont les plus fréquemment cités (Grant, Bélanger & Lévesque, 1997; Kumar, 1995; Betcherman, McMullen, Leckie & Caron, 1994; Osterman, 1994; Maschino, 1992; Rondeau & Lemelin, 1991; Cooke, 1990). Si une étude donnait l'entreprise non syndiquée comme chef de file en matière de NFOT (Lawler & Mohrman, 1987), d'autres ont montré que les changements dans l'organisation du travail avaient augmenté de manière similaire dans les secteurs syndiqués et non syndiqués à partir des années 1980 (Ichniowsky, Delaney & Lewin, 1989; Cooke, 1988, cité dans Eaton & Voos, 1992). Eaton et Voos (1992) soutiennent pour leur part que les entreprises syndiquées ont surpassé les entreprises non syndiquées dans l'utilisation de la plupart des pratiques, notamment les équipes de travail. Plusieurs de ces mêmes recherches ont aussi révélé que les changements dans l'organisation du travail s'accompagnaient le plus souvent de changements dans les pratiques de gestion des ressources humaines (Osterman, 1994; Maschino, 1992; Rondeau et Lemelin, 1991). La prochaine section s'intéresse à la nature de ces changements.

### Les pratiques de gestion des ressources humaines

On reconnaît généralement que les changements dans l'organisation du travail ont de meilleures chances de succès lorsqu'ils sont soutenus par des

pratiques de GRH adéquates (Cooke, 1994; Osterman, 1994). Il en est ainsi des nouveaux modes de rémunération, telles la rémunération selon les compétences et la participation des travailleurs aux résultats financiers de l'entreprise. La rémunération selon les compétences consiste à établir les niveaux de salaires selon l'éventail des qualifications que possède l'employé ou selon le nombre de postes qu'il peut potentiellement occuper, et non pas celui qu'il occupe effectivement (Eaton & Voos, 1992).

La participation aux résultats financiers renvoie aux programmes de partage des gains et de partage des profits. Eaton et Voos (1992) distinguent l'un de l'autre de la manière suivante :

Gainsharing plans are based on a formula that shares some portion of gains in productivity, quality, cost effectiveness, or other performance indicators. The gains are shared in the form of bonuses with all employees in an organization (such as a plant). It typically includes a system of employee suggestion committees. It differs from profit-sharing (...) in that the basis of the formula is some set of local performance measures, not company profits. Examples include the Scanlon Plan, the Improshare Plan, the Rucker Plan, and various custom-designed plans. (p. 208).

Ainsi que l'explique Cooke (1994), les entreprises qui instaurent de tels programmes anticipent que « (...) employees who have been allowed to participate in decision making are likely to eventually demand from management that the gains they have help to generate through participation be equally shared. » (p. 597). Plusieurs études américaines (Eaton & Voos, 1992; Lawler & Mohrman, 1992; Cooke, 1988) et canadiennes (Tremblay, 1996; Rondeau & Lemelin, 1991) ont souligné la progression constante des programmes de participation aux résultats instaurés dans la foulée des NFOT. Certains auteurs ont constaté que le partage des profits dominait dans les entreprises non syndiquées, tandis que le partage des gains était davantage répandu dans les entreprises syndiquées (Eaton & Voos, 1992; Cooke, 1988). Eaton et Voos (1992) expliquent que les syndicats sont généralement

opposés aux plans de partage des profits parce que ceux-ci comportent une plus grande part d'incertitude et que les pratiques comptables peuvent faire l'objet de manipulations de la part de l'employeur.

Une autre activité de GRH étroitement liée aux changements dans l'organisation du travail a trait à la formation des employés. D'une part, l'évolution rapide de la technologie exige de réactualiser constamment les compétences des employés. D'autre part, l'enrichissement des tâches et le travail en équipe nécessitent l'acquisition de nouvelles compétences professionnelles, l'apprentissage de techniques de résolution de problèmes et le développement de nouvelles aptitudes (communication, relations interpersonnelles). En somme, l'adaptation au nouveau milieu de travail exige de donner aux employés davantage de polyvalence et des compétences multiples (Betcherman, McMullen, Leckie & Caron, 1994; Le Louarn, 1990).

Enfin, la réorganisation du travail donne lieu à des changements dans les pratiques liées à l'embauche, à la sécurité d'emploi et aux licenciements. Ainsi, les entreprises revoient-elles à la hausse leurs critères de sélection de manière à recruter des employés plus polyvalents et plus qualifiés que par le passé (Bourbonnais & Gosselin, 1988). Pour encourager les employés à appuyer les changements, les entreprises tendent à assortir les innovations dans l'organisation du travail à certaines formes de garantie d'emploi. Lorsque des licenciements sont cependant inévitables, les entreprises cherchent à en minimiser l'impact en recourant à des programmes de départ volontaire (Le Louarn, 1990).

### Les relations industrielles

La participation accrue des travailleurs dans l'appareil de production et la flexibilité qui caractérisent les nouvelles formes d'organisation du travail remettent en cause le système d'organisation du travail rigide fondé sur la

division entre exécution et conception, la parcellisation des tâches et l'encadrement serré qui laisse peu de place à l'initiative, l'autonomie et la responsabilisation des travailleurs. Dans les entreprises syndiquées, les transformations dans le système d'organisation du travail qu'exigent les NFOT nécessitent un changement de cap dans la dynamique des relations industrielles (Grant & Lévesque, 1997; Bilodeau, 1994).

Ce changement de cap en milieu syndiqué peut prendre des directions fort différentes selon les stratégies retenues par les acteurs. Du côté de l'employeur, Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994) distinguent trois stratégies mises de l'avant pour instaurer des changements dans l'organisation du travail : la fuite, la contrainte et l'encouragement. La première vise à mettre fin à la relation avec le syndicat. Davantage déployée aux Etats-Unis, cette stratégie se traduit par la délocalisation des activités de production vers des établissements non syndiqués et par la désyndicalisation (Katz, Kochan & McKersie, 1986). La seconde consiste à imposer unilatéralement les changements organisationnels. A l'opposé, la stratégie d'encouragement vise à associer le syndicat au processus de changement dans le milieu de travail.

Au Québec, bon nombre d'employeurs ont opté pour cette dernière stratégie et, de fait, les expériences de coopération patronale-syndicale se sont multipliées depuis le début des années 1990, aidées en cela par un changement d'attitude des syndicats à l'égard de la réorganisation du travail. En effet, les syndicats sont généralement passés d'une position défensive, opposée à l'introduction des NFOT, à une position offensive, favorable à la réorganisation du travail comme moyen d'améliorer les conditions de travail et d'élargir le rôle des syndicats (Bourque, 1997a; Lapointe & Paquet, 1994).

La coopération patronale-syndicale conduit à de nouveaux arrangements institutionnels qui modifient la relation entre les parties. Ainsi en est-il des

comités paritaires qui font du syndicat un partenaire dans la prise de décision sur des questions traditionnellement comprises dans les droits de gérance. Ces comités deviennent des lieux de partage de l'information, de consultation et de négociation permanente (Grant & Lévesque, 1997).

La mise en œuvre de relations patronales-syndicales plus coopératives ouvre aussi la voie à des changements dans la négociation collective. La réorganisation du travail donne lieu à une approche plus intégrative de la négociation qui amène les parties à délaisser les tactiques axées sur l'affrontement au profit de méthodes de résolution de problèmes (Grant & Lévesque, 1997; Bilodeau, 1994). Les accords entre les parties conduisent à des modifications dans les conventions collectives qui assurent à l'employeur davantage de flexibilité en échange d'une plus grande sécurité d'emploi et de meilleures conditions de travail pour les travailleurs. Les clauses modifiées concernent le plus souvent l'évaluation et la classification des emplois, les règles régissant les mouvements de personnel, l'introduction de nouvelles technologies et la formation professionnelle (Maschino, 1995, 1992; Bourque, 1993).

L'exemple le plus novateur du point de vue du renouvellement de la négociation collective est sans contredit celui de l'usine pétrochimique Shell de Sarnia. Le système de négociation collective repose sur trois composantes, soit la convention collective, le *Good Work Practices Handbook* et un *Philosophy Statement*. La convention collective, qui totalise une dizaine de pages, porte sur les salaires et les avantages sociaux et se négocie de manière traditionnelle, c'est-à-dire à date fixe et selon un processus distributif. Le manuel des pratiques de travail traite de façon détaillée des questions touchant à l'organisation du travail. Son contenu fait l'objet d'une négociation continue, qui privilégie une approche intégrative et assure une participation importante des équipes de travail. Le dernier document, préparé par les gestionnaires, porte sur des questions plus vastes qui ont trait à la capacité

d'adaptation de l'usine aux changements (Rankin, 1990). S'inspirant des conclusions de Rankin, Bourque (1993) souligne que le succès de Sarnia tient « (...) tout autant à la participation syndicale et patronale qu'à une articulation judicieuse des processus de négociation distributive et intégrative différenciés selon la nature des enjeux (...) » (p. 106).

En résumé, nous avons vu dans les pages qui précèdent que la nécessité de s'adapter à un environnement de plus en plus compétitif et turbulent a incité un nombre grandissant d'entreprises à procéder à des changements dans le milieu de travail, en commençant par la réorganisation du travail. Les nouvelles formes d'organisation du travail encouragent la participation directe des travailleurs et leur offrent, à des degrés divers, une influence réelle sur les aspects et les décisions touchant le travail. Ces changements dans l'organisation du travail sont appuyés la plupart du temps par de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines, notamment en matière de rémunération et de formation. L'importance accordée à la participation accrue des travailleurs dans la nouvelle organisation du travail s'accommode mal, dans les entreprises syndiquées, d'un régime de relations de travail conflictuel. La transformation du milieu de travail s'accompagne donc souvent d'un renouvellement des relations entre les acteurs patronal et syndical caractérisé par de nouveaux arrangements institutionnels qui se démarquent singulièrement des pratiques associées au système de relations industrielles traditionnel.

### **Les résultats des transformations dans le milieu de travail**

De par leur nature, les transformations du milieu de travail affectent l'employeur, le syndicat et les travailleurs. La présente section s'intéresse aux résultats des changements organisationnels en abordant tour à tour les effets

produits sur la performance de l'entreprise, sur les relations patronales-syndicales et sur les travailleurs.

### Les effets sur l'entreprise

Dans son ouvrage Employee Involvement. Methods for Improving Performance and Work Attitudes (1993), Cotton a recensé une quantité impressionnante d'études évaluant l'impact des innovations dans l'organisation du travail et les pratiques de GRH sur la performance des entreprises. D'une manière générale, il s'avère que ces innovations produisent des effets positifs au niveau de l'entreprise. Ces effets peuvent être regroupés en trois catégories, soit les effets sur la main-d'œuvre, les effets sur l'efficience (productivité) et les effets d'ordre financier (profits) (Ekos, 1996). Par exemple, la réorganisation du travail peut accroître la mobilité des employés, conduire au rehaussement du niveau des compétences et peut contribuer à la diminution des coûts de main-d'œuvre si elle s'accompagne d'une diminution des effectifs, notamment parmi le personnel de supervision (Cotton, 1993). On peut aussi constater une amélioration de la qualité des produits (diminution des taux de rejet) et de la productivité (réduction du temps requis pour accomplir chaque tâche du processus de production, réduction des temps morts, etc.) (Maschino, 1995, 1992). En bout de ligne, l'ensemble de ces améliorations contribue favorablement aux résultats financiers de l'entreprise.

Cependant, il ressort de la littérature (Levine & Tyson, 1990; Cooke, 1988; Voos, 1987; Lawler, 1986; McKersie & Klein, 1985; Shuster, 1984) que les effets sur la performance varient selon le type de NFOT et leur combinaison avec certaines pratiques de rémunération. En se basant sur cette littérature, Eaton et Voos (1992) ont classé les NFOT et les pratiques d'intéressement selon leur potentiel pour accroître la productivité. Les deux auteures retiennent les équipes de travail et le partage des gains parmi les innovations

qui présentent le plus fort potentiel pour accroître la productivité. Les équipes de travail permettent une participation « substantive » des travailleurs aux décisions touchant le travail et le partage des gains vient récompenser leurs efforts accrus. La combinaison des deux offre donc un potentiel optimal. A l'opposé, les NFOT dont la structure de participation est consultative (cercles de qualité) et le partage des profits présenteraient un faible potentiel. Les autres NFOT offrent un potentiel intermédiaire. Cotton (1993) a procédé à un exercice similaire et partage les conclusions de Eaton et Voos.

Au regard de ce qui précède, il est intéressant de rappeler que les entreprises syndiquées font un usage plus extensif des équipes de travail et du partage des gains, c'est-à-dire les deux pratiques qui contribuent le plus substantiellement à améliorer la productivité (Eaton & Voos, 1992). Les deux auteurs affirment que la propension des entreprises syndiquées à adopter les pratiques les plus « performantes » est la continuation d'une vieille tradition de négociation sur la productivité. Elles écrivent « (...) team production systems, employee participation, or other open-end innovations (...) which continuously seek to reduce costs and increase output, is a form of productivity bargaining with the quid pro quo for labor being lesser reductions in wages or fewer layoffs (...). » (p. 191). Au contraire des entreprises non syndiquées, les entreprises syndiquées possèdent des institutions – une voix collective qui permet une discussion entre travailleurs et une négociation formelle avec l'employeur – pour une véritable négociation sur la productivité.

Eaton et Voos soulignent que les contrats issus des négociations collectives assurent aux travailleurs de bénéficier du succès économique de l'organisation. La convention collective protège aussi les travailleurs contre l'arbitraire de l'employeur. Le secteur syndiqué offre en outre de meilleures garanties d'emploi à long terme et aplanit les écarts salariaux. Pour Eaton et Voos, la satisfaction de ces conditions encourage la participation réelle des travailleurs. Enfin, elles mentionnent que les syndicats fournissent un

mécanisme par lequel les travailleurs peuvent utiliser leur « voix collective » dans l'élaboration et la mise en œuvre à long terme d'un programme innovateur. Il en résulte des programmes mieux équilibrés, en ce sens qu'ils permettent d'améliorer tant la productivité que la qualité de vie au travail. Ces programmes revêtent alors une plus grande légitimité aux yeux des travailleurs et ont, par conséquent, une meilleure chance de survie. Cooke (1994) a développé des arguments similaires dans un article qui s'intéresse à l'influence des syndicats sur l'efficacité des programmes de participation des employés et des pratiques d'intéressement.

#### Les effets sur les relations de travail

Plusieurs études ont montré que la participation accrue des travailleurs à travers les NFOT et la participation syndicale au processus de changement conduisent à une amélioration significative de l'état des relations de travail (Bourque, 1997a; Maschino, 1995, 1992; Appelbaum & Batt, 1994; Wagar, 1994; Cooke, 1990). On note généralement une meilleure circulation de l'information entre les travailleurs et les superviseurs, de même qu'entre le syndicat et la direction. Le partage de l'information améliore la compréhension mutuelle des problèmes, la partie patronale se montrant plus sensible aux préoccupations des travailleurs et du syndicat (sécurité d'emploi, conditions de travail, etc.), alors que ces derniers se soucient davantage des contraintes d'efficacité et de rentabilité de l'entreprise.

La concertation patronale-syndicale dans la réorganisation du travail favorise un dialogue continu et moins formel, donne lieu à une approche plus intégrative de la négociation et conduit souvent à un assouplissement des règles conventionnelles. Enfin, la participation des travailleurs et des syndicats à la réorganisation du travail se traduit fréquemment par une réduction du nombre de sanctions et de griefs et contribue à la diminution des accidents de travail et de l'absentéisme.

La transformation du milieu de travail soulève la question du pouvoir des syndicats. Contribue-t-elle au renforcement ou à l'affaiblissement des syndicats? Pour certains auteurs, la participation constitue une source de pouvoir. Lapointe et Bélanger (1996) expliquent :

Le pouvoir syndical se construit désormais sur son expertise dans l'organisation du travail, la qualité des produits et la gestion de l'entreprise. Il s'élabore autour de sa capacité de mobiliser les salariés, dont le savoir-faire et les capacités d'initiative sont devenus une ressource vitale pour l'entreprise. Le fait de les mettre à contribution de manière plus ou moins intense ou, tout au contraire, le refus de le faire, lorsque canalisés par le syndicat, lui procurent un pouvoir important pour peser fortement sur les décisions de la direction. Sa crédibilité auprès de ses membres et le fait qu'il possède le mandat de les défendre lui permettent d'exercer une influence considérable auprès de ceux-ci pour les inciter ou non à la participation. (p. 297).

Plusieurs auteurs affirment que le succès de la transformation du milieu de travail exige des syndicats forts, capables de promouvoir des projets autonomes et indépendants (Eaton & Voos, 1992; Rankin, 1990; Mansell, 1987).

A l'opposé, des auteurs estiment que la gestion participative affaiblit les syndicats. Tixier (1986) y voit une menace à la cohésion syndicale en faisant éclater les identités collectives traditionnelles. L'auteur explique qu'en « (...) diminuant la distance hiérarchique, en créant des collectifs de travail où les attributions individuelles sont laissées à l'initiative du groupe, les normes de production négociées et intériorisées par les salariés, ce sont ces groupes qui deviennent le siège de la constitution des identités collectives. » (p. 363). Wells (1993, 1987) considère pour sa part que les pratiques associées à la réorganisation du milieu de travail desservent une logique entièrement tournée vers la compétitivité des entreprises et qu'il en résulte un renforcement du pouvoir des gestionnaires.

### Les effets sur les travailleurs

Les innovations dans l'organisation du travail et les pratiques de GRH produisent des effets de deux types, soit des effets économiques (extrinsèques) et des effets non économiques (intrinsèques) (Ekos, 1996). Les premiers réfèrent aux salaires, à la sécurité d'emploi et aux avantages sociaux, les seconds renvoient à des aspects tels l'autonomie, la variété, l'apprentissage continu, l'appréciation, la satisfaction, la motivation, etc.

Un argument en faveur des nouvelles formes d'organisation du travail est qu'une plus grande participation des employés est en soi intrinsèquement valorisante. L'implication des employés dans la prise de décision touchant des aspects du travail traditionnellement dévolue aux gestionnaires aurait pour effet de susciter des sentiments d'indépendance, de responsabilité, d'influence et d'estime parmi les employés (Leana & Florkowsky, 1992; Leana, Ahlbrandt & Murrell, 1992). Cette récompense intrinsèque issue du travail contribuerait à accroître la satisfaction au travail de même que la motivation des employés à l'égard des objectifs de l'entreprise (Cooke, 1994; Miller & Monge, 1986). En somme, les NFOT permettraient aux travailleurs d'exprimer leurs connaissances, leur leadership, leur créativité et leur capacité à résoudre les problèmes (Cooke, 1994).

Si l'impact des NFOT sur la productivité, la qualité et la rentabilité a suscité une recherche abondante, force est de constater que les études qui visent à documenter le point de vue des travailleurs directement affectés par les NFOT sont beaucoup moins nombreuses. Dans un texte présenté lors du colloque en relations industrielles tenu à Québec en 1997, Eileen Appelbaum reconnaissait que « with plant performance, rather than employee motivation, as the rationale behind the transformations underway in key sectors of the economy, most recent research has tended to neglect workers' views of changes. » (p. 2). A ce même colloque, Reynald Bourque (1997b) rapportait

l'existence d'études établissant un lien positif entre les NFOT et la satisfaction et la motivation des travailleurs, mais soulignait que plusieurs de ces études étaient basées sur des enquêtes auprès de gestionnaires qui ont tendance à surestimer les résultats positifs de telles expériences (Wagar, 1997; Juravitch, 1996; Eaton, 1994).

Ceci étant dit, il existe bel et bien des études qui ont permis de recueillir les vues des travailleurs sur les changements dans l'organisation du travail. Ces études présentent l'intérêt de faire ressortir des effets parfois contradictoires des NFOT sur les travailleurs. Ainsi, il est généralement admis que les équipes de travail et la redéfinition des emplois offrent une plus grande discrétion aux travailleurs en ce qui a trait à l'accomplissement des tâches et aux méthodes de travail. Cependant, lorsque ces NFOT sont jumelées à d'autres pratiques, comme la production modulaire ou la production allégée, il en résulte une perte de contrôle des travailleurs sur la fixation des objectifs de production individuels et la cadence de travail (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 1994; Klein, 1991).

Les travailleurs évoluant au sein d'une équipe de travail estiment généralement que leur travail est plus stimulant et qu'ils font un meilleur usage de leurs compétences et de leur créativité (Cordery, Mueller & Smith, 1991). Des études ont cependant démontré que ces mêmes travailleurs ressentent souvent un niveau de stress et d'anxiété élevé en raison des responsabilités accrues qui leur sont confiées et de l'intensification du travail (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 1994; Betcherman, McCullen, Leckie & Caron, 1994; Berggren, 1993; Elger, 1990).

Finalement, une idée largement répandue veut que la participation des travailleurs à travers les NFOT accroisse la satisfaction au travail. Les résultats des recherches menées sur le terrain sont toutefois plus nuancés. Ainsi, la participation de type consultatif (cercles de qualité) aurait peu ou pas

d'effet sur la satisfaction (Jennings & Lindsey, 1990; Ledford, Lawler & Mohrman, 1988). En revanche, des études portant sur les équipes de travail tendent à établir un lien positif entre l'autonomie et la satisfaction (Batt & Appelbaum, 1995; Cohen & Ledford, 1994; Cordery, Mueller & Smith, 1991).

Sur le plan méthodologique, il est à noter que les études évoquées plus haut reposent sur des enquêtes à grande échelle réalisées à l'aide de questionnaires ou sur des études de cas incluant une enquête auprès des travailleurs, et que le traitement des données a été le plus souvent effectué au moyen d'analyses statistiques multivariées. Les résultats ainsi obtenus sont certes intéressants, mais n'en présentent pas moins un portrait quelque peu décharné des vues des travailleurs. Une façon d'enrichir ce portrait consisterait à donner la parole aux travailleurs afin d'explorer plus en profondeur leurs perceptions de la réorganisation du milieu de travail. Donner la parole aux travailleurs revêt en outre un intérêt supplémentaire dans la mesure où des auteurs comme Argyris (1998) et Zbaracki (1998) font état d'un écart parfois considérable entre le discours en matière d'innovations dans l'organisation du travail, discours le plus souvent véhiculé par les gestionnaires, et la réalité dans le milieu de travail.

### **La transformation du milieu de travail : discours et réalité**

A notre connaissance, les auteurs qui se sont intéressés à la question de l'écart entre le discours et la réalité ne sont pas légion. Fait intéressant à souligner, ceux qui l'ont fait (Argyris, 1998; Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Hermel, 1990) en arrivent à un constat étonnamment similaire : les pressions de l'environnement ont forcé les entreprises à revoir leurs façons de faire et les ont incitées à se lancer dans des programmes ambitieux qui, en bout de ligne, produisent des résultats modestes. Qu'il s'agisse de la Qualité Totale,

du management par la culture ou d'organisation flexible, ces auteurs s'entendent pour dire que la résistance des gestionnaires, la résistance des employés et les modes de gestion et d'organisation qui demeurent traditionnels sont les trois facteurs qui, le plus souvent, expliquent pourquoi ces innovations trouvent peu d'écho dans la réalité. Harrisson et Laplante (1994) évoquent de leur côté le dualisme organisationnel, c'est-à-dire, discours et intention de changer d'une part et maintien de la structure d'autorité d'autre part.

Dans The Rhetoric and Reality of TQM (1998), Zbaracki pousse à fond l'étude de l'écart entre le discours et la réalité à l'aide d'un modèle par lequel il entend montrer que les gestionnaires ont recours à une rhétorique de succès à l'endroit de la Qualité Totale, utilisent cette rhétorique pour développer leur propre programme, et filtrent ensuite leurs expériences pour présenter leur propre rhétorique du succès.

Sommairement, le modèle divise en trois phases le processus d'implantation d'une innovation. La première correspond au moment où l'innovation entre dans l'organisation à travers le discours des gestionnaires. Cette rhétorique façonne simultanément l'action des individus et soutient leurs croyances à l'endroit de l'innovation au fur et à mesure de leur apprentissage de celle-ci. Vient ensuite l'expérimentation de l'innovation, qui parfois fonctionne, parfois pas. Après cette expérimentation, cependant, les individus ont tendance à ignorer les échecs et à ne retenir que les résultats les plus probants.

Il n'est pas dans notre propos d'appliquer ce modèle. L'exercice pourrait à lui seul faire l'objet d'un mémoire. Certains passages pourront toutefois nous fournir des éléments d'explication en cas de distorsion entre la version patronale-syndicale et celle des opérateurs.

## 1.2 PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Depuis le début des années 1980, le contexte dans lequel opèrent les entreprises canadiennes et québécoises est en pleine mutation. En effet, la mondialisation des marchés, la déréglementation, la concurrence plus vive, les progrès technologiques et les changements au niveau de la population active participent à une transformation en profondeur de l'économie. Pour s'adapter à cette nouvelle réalité, de plus en plus d'entreprises cherchent à améliorer leur performance et, pour ce faire, procèdent à des changements notables dans l'organisation du milieu de travail. Ces derniers évoquent des règles de travail plus flexibles, la redéfinition des emplois, la participation accrue des employés par l'entremise d'équipes de travail ou de groupes de résolution de problèmes, un plus grand partage de l'information, des systèmes de rémunération basés sur la performance et le savoir et des opportunités de formation favorisant l'apprentissage continu. Dans les entreprises syndiquées, il devient de plus en plus évident que les innovations organisationnelles ne peuvent s'épanouir à l'intérieur d'un système de relations de travail conflictuel (Kumar, 1995; Betcherman, McMullen, Leckie & Caron, 1994).

La transformation du milieu de travail commande aux chercheurs de s'interroger sur les processus d'instauration des changements, sur la nature même des changements et sur les effets de ces derniers sur la performance des entreprises, sur les conditions de travail des travailleurs et sur les relations industrielles. Les transformations qui s'opèrent dans les entreprises soulèvent aussi la question du rôle des gouvernements dans la diffusion de ces expériences (Kochan, Katz & McKersie, 1986).

C'est pour répondre à ces questions que le ministère du Développement des ressources humaines du Canada a confié au groupe *Ekos Research Associates* le mandat de réaliser une vaste enquête auprès d'entreprises canadiennes ayant introduit des innovations dans l'organisation du milieu de travail. La recherche vise à documenter des expériences de changement sur le plan de l'organisation du travail, des pratiques de GRH et des relations industrielles. Ce faisant, on entend offrir une vision alternative aux employeurs qui constatent l'inadaptation de leur organisation traditionnelle aux réalités environnementales actuelles. La diffusion de ces expériences vise aussi à informer les travailleurs et les syndicats de manière à favoriser leur contribution éclairée à la réorganisation du milieu de travail (Ekos, 1996).

Pour mener à bien cette recherche, le groupe Ekos a développé un modèle d'analyse (Annexe 1) que les auteurs présentent en ces termes :

The model is a basic « strategic choices » model by which external forces induce organizations, subject to their characteristics, to make choices on how to respond to those forces. Depending on the competitiveness and human resources strategies chosen, the organization introduces changes to the workplace from which it derives a number of benefits, subject to how those changes were implemented. (p. 4).

Il est à souligner que la revue de la littérature que nous avons présentée précédemment a été structurée de manière à couvrir les composantes du modèle conçu par Ekos. Chacune des composantes du modèle est présentée dans la prochaine section du travail consacrée au plan d'observation.

La popularité croissante de la réorganisation du milieu de travail comme moyen d'adaptation des entreprises à la nouvelle donne économique nous a incitée à en faire l'objet de notre mémoire. Nous avons décidé d'étudier le cas de la raffinerie Shell de Montréal-Est, qui s'est engagée dans un processus de réorganisation du travail à la fin des années 1980. La démarche a été initiée par la direction, mais le syndicat y a été associé dès le départ. Les efforts des

parties ont porté principalement sur la redéfinition des tâches et le développement d'équipes de travail dans le but d'accroître la flexibilité fonctionnelle de la main-d'œuvre. L'expérience a connu des hauts et des bas et les changements n'ont été introduits que très progressivement. Les parties patronale et syndicale n'en dressent pas moins un bilan positif, estimant que les changements ont bénéficié autant à l'employeur qu'aux employés.

Notre intention est de documenter l'expérience de la raffinerie Shell d'abord à partir des vues de l'employeur et du syndicat (niveau institutionnel), puis à partir de celles des travailleurs (niveau de l'atelier). Notre recherche s'articulera autour de quatre questions :

1. Quels sont les moyens mis en œuvre pour instaurer les changements dans le milieu de travail?
2. En quoi consistent les changements dans l'organisation du milieu de travail?
3. Quels sont les effets des changements sur l'entreprise, sur les relations de travail et sur les travailleurs?
4. La perception des travailleurs à l'égard des changements est-elle congruente avec celle des acteurs institutionnels? Si non, comment expliquer ces différences?

En rapport avec les trois premières questions de recherche, l'intérêt de l'étude du cas Shell est qu'elle s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche d'envergure nationale. L'objectif du groupe Ekos est de rassembler le matériel recueilli dans les études de cas pour en faire une vaste synthèse. Les auteurs espèrent ainsi tirer des leçons des exemples d'innovations dans le milieu de travail qui pourront profiter à des entreprises désireuses de se moderniser et guider les gouvernements dans l'élaboration de politiques de soutien aux innovations (Ekos, 1996).

La dernière question de recherche nous amène à nous transporter sur les lieux de travail afin de recueillir les témoignages des travailleurs au moyen d'une approche qualitative. La démarche proposée nous semble intéressante à plus d'un égard. Ainsi, notre revue de la littérature a montré que les expériences de réorganisation du milieu de travail sont souvent documentées à partir des vues de l'employeur ou du syndicat, tandis que les études qui s'intéressent aux vues des travailleurs sont peu nombreuses et privilégient largement une approche quantitative. Or, dans la mesure où ce sont les travailleurs qui sont les principaux concernés par les changements organisationnels, il nous apparaît pertinent de recueillir leurs témoignages au moyen d'une approche qui permette d'explorer en profondeur leurs perceptions du changement.

Par ailleurs, certains auteurs (Argyris, 1998; Zbaracki, 1998; Hermel, 1990) font état d'un écart parfois considérable entre le discours véhiculé par les gestionnaires sur les innovations dans l'organisation du travail et la réalité dans le milieu de travail. Si tel est le cas, les témoignages des travailleurs deviennent une source précieuse pour mesurer la portée réelle des changements organisationnels.

Cet écart entre discours et réalité nous amène à formuler l'hypothèse que la lecture que font les travailleurs de la raffinerie Shell de Montréal-Est sur la transformation du milieu de travail pourrait ne pas converger avec la version qu'en donnent les acteurs institutionnels.

### 1.3 PLAN D'OBSERVATION

Sur le plan méthodologique, le traitement des trois premières questions de recherche présente des similitudes, mais aussi des différences par rapport au traitement de la dernière question. Dans les pages qui suivent, nous présenterons d'abord le plan d'observation associé aux trois premières questions, puis terminerons avec celui inhérent à la quatrième question de recherche.

#### **Mécanismes d'instauration des changements, nature des changements et résultats de la réorganisation du milieu de travail**

Notre recherche s'intéresse à la réorganisation du travail dans une entreprise québécoise. Ainsi précisé, l'objet de notre étude définit de lui-même le niveau d'analyse, qui est celui de l'entreprise. Les entreprises qui ont procédé à une réorganisation du travail constituent cependant une population beaucoup trop vaste pour qu'il soit possible de les étudier toutes. C'est pourquoi nous avons décidé de restreindre la recherche à une seule entreprise. De plus, notre intérêt pour la participation syndicale à la réorganisation du travail nous a incitée à sélectionner une entreprise syndiquée. Notre choix a porté sur la raffinerie Shell de Montréal-Est. Ce choix apparaissait pertinent puisque les renseignements préliminaires dont nous disposions laissaient entrevoir que l'entreprise avait procédé à une réorganisation du travail, que le processus résultait d'une démarche conjointe entre l'employeur et le syndicat et que la durée de l'expérience (10 ans) permettait de dresser un bilan des résultats.

La méthodologie par étude des cas permet une étude détaillée d'une situation évoluant dans le temps. Ainsi que nous l'avons mentionné précédemment,

l'intérêt du cas Shell est qu'il s'insère dans une structure descriptive à cas multiples. Cette approche permet de documenter un nombre suffisant de situations pour enclencher un processus déductif (Gauthier, 1997).

Notre collecte de données repose principalement sur des entrevues semi-dirigées. Cette technique nous apparaissait pertinente parce qu'elle donne un accès direct aux acteurs, permet une reconstitution détaillée du phénomène étudié et offre au chercheur la possibilité d'adapter son schéma d'entrevue durant son déroulement en fonction des éléments inattendus soulevés par le répondant (Gauthier, 1997).

Des entrevues ont été conduites à deux reprises depuis le début du processus de changement amorcé en 1989. Les premières ont été réalisées en 1994 par Raynald Bourque et Murielle Laberge avec le président et le vice-président du syndicat local, de même qu'avec le responsable des ressources humaines de l'époque. Les entrevues ayant été structurées autour de questions de recherche similaires aux nôtres, nous avons utilisé les transcriptions de ces entretiens. Au printemps 1998, nous avons interviewé les deux mêmes interlocuteurs syndicaux, ainsi que le directeur général de la raffinerie. L'actuelle directrice des ressources humaines, en poste depuis 1994, assistait à l'entretien. Deux critères guidaient le choix de nos interlocuteurs : 1) avoir été directement impliqué dans les structures conjointes ayant mené aux changements organisationnels et ; 2) avoir participé au processus de changement depuis ses débuts. La concordance des témoignages sur les aspects factuels de l'expérience de changement organisationnel nous a permis de limiter le nombre d'entrevues à ces trois répondants.

La grille d'entrevue (Annexe 2) que nous avons utilisée recouvre les six composantes du modèle conçu par le groupe Ekos. Ces composantes sont : 1) les facteurs de base, 2) les choix stratégiques, 3) le processus d'innovation, 4) les innovations, 5) les résultats et 6) les facteurs de succès de l'expérience.

Le premier thème renvoie aux caractéristiques de l'entreprise (taille, type d'industrie, composition de la main-d'œuvre, technologie existante, degré de syndicalisation, etc.) et aux conditions de l'environnement (marchés, technologie, aspects législatifs, etc.). Les caractéristiques de l'entreprises et les conditions de l'environnement se répercutent sur les choix de l'entreprise en termes de stratégies d'affaires et de gestion des ressources humaines (choix stratégiques). En rapport avec ces deux thèmes, nous avons interrogé l'employeur de manière à déterminer l'influence des caractéristiques de l'entreprise et des conditions environnementales sur ses choix stratégiques et, éventuellement, sur la nature des changements organisationnels à introduire.

Le troisième thème s'intéresse au processus de changement organisationnel. Les questions adressées à nos trois répondants visaient à déterminer concrètement les activités et les structures mises en place pour instaurer des changements dans l'organisation du travail. Le quatrième thème porte sur les transformations proprement dites. Nos répondants devaient identifier les changements instaurés dans l'organisation du travail (enrichissement des tâches, équipes de travail, etc.), dans les pratiques de GRH (rémunération, formation, sélection, etc.) et dans les relations de travail (négociation collective et mécanismes de prise de décisions).

Le cinquième thème est consacré aux résultats de l'expérience. Les répondants devaient évaluer les résultats des changements, c'est-à-dire leurs effets sur l'entreprise (effets sur les caractéristiques de la main-d'œuvre, sur l'efficience et effets d'ordre financier), sur les relations de travail et sur les travailleurs (aspects extrinsèques et intrinsèques). Enfin, le sixième thème cherche à identifier les facteurs ayant contribué au succès de la démarche de changement.

Outre les données recueillies en entrevue, nous avons eu recours à diverses sources documentaires, notamment les lettres d'entente conclues entre

l'employeur et le syndicat et les conventions collectives des dix dernières années. Le texte d'une présentation effectuée conjointement par le directeur général et le président du syndicat, qui résume les principales étapes du processus de changement et dresse un bilan de l'expérience, complétait nos sources.

### **Perceptions des travailleurs à l'égard de la réorganisation du milieu de travail**

Notre dernière question de recherche nous conduit sur les lieux de travail. L'individu ou, plus spécifiquement, le travailleur, devient notre unité d'analyse. Nous continuons notre étude de cas en empruntant au récit de vie puisque notre intention est de rendre compte de l'expérience de changement « (...) telle que la personne qui l'a vécue la raconte. » (Bertaux, 1980, p. 200). L'idée sous-jacente qui motive notre démarche est de tenter de déterminer si les travailleurs font la même lecture de la réorganisation du milieu de travail que l'employeur et le syndicat. Si les vues des premiers devaient s'avérer différentes de celles des deux autres, nous tenterons d'en comprendre les raisons.

La collecte des données repose ici encore sur des entrevues semi-dirigées. Cette technique fournit un encadrement souple « (...) à l'intérieur duquel les répondants exprimeront leur compréhension des choses dans leurs propres termes. » (Deslauriers, 1991, p. 35). C'est pour nous l'instrument idéal pour tenter de saisir la façon dont le travailleur perçoit la réalité et les liens qu'il établit entre les événements (Deslauriers, 1991).

Le recours à la technique de l'entrevue nécessite une fois de plus de prendre en compte deux considérations d'ordre conceptuel, soit le choix des

interlocuteurs et l'élaboration de la grille d'entrevue. En rapport avec la sélection des répondants, nous avons décidé de constituer notre échantillon à partir du groupe des opérateurs parce que celui-ci représente les deux tiers des travailleurs syndiqués et qu'ils sont les principaux visés par la réorganisation du travail. Il est à souligner que les opérateurs forment un groupe extrêmement homogène : ce sont des hommes dont l'âge moyen s'établit à quarante-quatre ans, titulaires d'un diplôme d'études secondaires et qui possèdent de quinze à vingt années d'expérience. Les tâches d'opérateur dans les diverses unités de production sont similaires et chaque opérateur occupe alternativement le quart de jour et le quart de nuit.

Les opérateurs de notre échantillon doivent être en mesure d'identifier véritablement les changements dans l'organisation du milieu de travail et leurs vues se doivent d'être indépendantes le plus possible de celles de l'employeur et du syndicat. Pour satisfaire à ces exigences, les trois critères suivants ont présidé au choix des répondants : 1) avoir occupé un poste d'opérateur avant l'introduction des changements dans l'organisation du travail ; 2) ne pas avoir occupé de fonction dans l'appareil syndical à aucun moment depuis le début du processus de changement ; 3) ne pas avoir participé à un comité conjoint ou autre structure mis en place pour instaurer le changement organisationnel.

Le profil de nos répondants ainsi établi, il importe de se pencher sur la question du nombre de travailleurs à interviewer. Le critère qui s'impose ici est celui de la saturation des catégories. Cette dernière est atteinte lorsque le chercheur constate que les entrevues n'apportent plus suffisamment d'éléments nouveaux ou différents pour justifier l'augmentation du matériel empirique. Ainsi que l'explique Pires (1997), la saturation des catégories remplit deux fonctions :

(...) d'un point de vue opérationnel, elle indique à quel moment le chercheur doit arrêter la collecte des données (...); d'un point de vue méthodologique, elle permet de *généraliser* les résultats à l'ensemble de l'univers de

travail (population) auquel le groupe analysé appartient (généralisation empirico-analytique). (p. 157)

Compte tenu du caractère exploratoire de la recherche et du temps dont nous disposons, nous nous proposons initialement de fixer le nombre de répondants à deux ou trois. C'est finalement quatre opérateurs qu'il nous aura fallu interviewer avant d'en arriver à un degré de saturation satisfaisant.

Pour procéder à la sélection des opérateurs, nous avons demandé au président du syndicat de nous fournir une liste des opérateurs qui rencontraient les trois critères mentionnés plus haut et d'identifier leur unité de production respective. Nous avons par la suite choisi des noms au hasard tout en prenant soin de sélectionner des opérateurs travaillant dans des unités de production différentes. Avec l'assentiment de la direction de l'entreprise, les entrevues ont été réalisées sur les lieux de travail en mars et avril 1999.

Les opérateurs choisis sont tous détenteurs d'un diplôme d'études secondaires. Deux d'entre eux comptent vingt-trois années de service au sein de la raffinerie, le troisième vingt-six et le dernier quatorze. Peu importe l'unité de production, la part la plus substantielle du travail des opérateurs s'effectue en salle de contrôle à partir de laquelle les activités de production sont gérées par ordinateur. Du travail manuel accompli à l'extérieur de la salle de contrôle complète leurs tâches.

Les opérateurs interviewés appartiennent à quatre unités de production distinctes. Un premier travaille au *Craquage catalytique*. Cette unité transforme des coupes d'huiles lourdes en essences et autres produits tels du propane, du butane, du distillat et une composante du mazout. Un second est employé à l'*Alkylation*. Le procédé d'alkylation repose sur l'action d'un catalyseur (l'acide fluorhydrique) pour combiner des molécules afin d'en obtenir de plus longues. Son produit entre dans la composition des essences à indice d'octane élevé. Un troisième opérateur est affecté à la *Répartition*.

Avec ses 270 réservoirs, la Répartition est responsable de l'entreposage des bruts de même que des produits intermédiaires et finis. Elle voit également au mélange des essences, des distillats et des mazouts. Enfin, le dernier opérateur travaille aux *Utilités* (ou Centrale thermique). Cette unité produit la vapeur ainsi que l'air comprimé et l'air d'instrumentation, qui sont nécessaires aux activités de transformation des bruts. Il importe de signaler que la Répartition et les Utilités ont été fusionnées en 1994. Le jumelage ne s'est pas fait sans heurt et cela se répercute fortement sur la vision que partagent les deux opérateurs concernés à l'endroit de la réorganisation du travail.

La deuxième et dernière considération d'ordre conceptuel a trait à l'élaboration de la grille d'entrevue. S'inspirant à nouveau du cadre d'analyse élaboré par Ekos, la grille d'entrevue recoupe sensiblement les mêmes thèmes que ceux développés avec l'employeur et le syndicat. Seuls la formulation et l'ordre des questions ont été modifiés dans un souci d'adaptation aux répondants interviewés. La liste des questions est présentée à l'Annexe 3.

## CHAPITRE 2

### RÉSULTATS

La première partie du présent chapitre expose les résultats des entrevues réalisées avec des représentants patronaux et syndicaux au cours de l'été 1998. La seconde partie rend compte des témoignages des travailleurs que nous avons interviewés au printemps 1999. Dans les deux cas, les thèmes documentés portent successivement sur le contexte dans lequel s'est amorcé le processus de changement organisationnel, les moyens mis en œuvre pour instaurer des changements dans l'organisation du travail, les innovations proprement dites et les résultats de l'expérience.

#### 2.1 VERSION PATRONALE-SYNDICALE

##### **Les caractéristiques de l'entreprise et son environnement**

Etablie depuis 1932, la raffinerie Shell de Montréal-Est est l'une des trois raffineries appartenant à *Produits Shell Canada Limitée*, les deux autres étant celle de Scotford (Alberta) et celle de Sarnia (Ontario).<sup>1</sup> Shell Canada, dont le siège social est à Calgary, est une société à capitaux ouverts détenue à 80% par la multinationale *Royal Dutch Shell*.

---

<sup>1</sup> Outre la raffinerie, on retrouve à Sarnia l'usine chimique Shell, bien connue pour son organisation du travail socio-technique. Détenue initialement par Shell Canada, cette usine est devenue la propriété exclusive de Royal Dutch Shell en 1995.

capacité de raffinage. Les grandes pétrolières se livrent une guerre sans merci qui se traduit par des restructurations majeures dans l'industrie. Cette conjoncture exerce des pressions permanentes sur la direction de la raffinerie qui doit constamment améliorer la quantité et la qualité de sa production afin de demeurer concurrentielle.

Outre les imposantes normes de sécurité, la raffinerie est soumise à une réglementation gouvernementale sévère en matière de protection de l'environnement, notamment en ce qui a trait au traitement des eaux usées rejetées dans le fleuve Saint-Laurent.

La raffinerie de Montréal-Est compte 450 employés dont 310 syndiqués représentés par le syndicat des Travailleurs Unis du Pétrole du Canada (TUPC), affilié au Conseil des Syndicats Canadiens (CSC). L'unité de négociation regroupe les opérateurs, qui constituent les deux tiers de l'effectif, le personnel d'entretien (hommes de métiers et magasiniers), les préposés au laboratoire et les préposés aux chargements. La moyenne d'âge des opérateurs et des employés d'entretien s'établit respectivement à quarante-quatre et cinquante-trois ans. Les premiers comptent en moyenne de quinze à vingt années de service, les seconds en totalisent entre vingt et vingt-cinq. La majorité des syndiqués détient un diplôme d'études secondaires. Le salaire moyen est d'environ 55 000\$ par année. Les 140 emplois non syndiqués se répartissent entre quarante membres de direction et de supervision et une centaine d'emplois techniques et de support : ingénieurs, informaticiens et personnel administratif. Le nombre d'emplois syndiqués et non syndiqués a diminué de manière significative depuis le milieu des années 1980. En 1985, par exemple, l'unité de négociation comptait 500 syndiqués.

Les relations patronales-syndicales actuelles sont généralement coopératives et le climat de travail est plutôt bon. Le dernier conflit de travail, qui avait paralysé la raffinerie durant cinq mois, remonte à 1980. Les griefs sont peu

nombreux et se règlent à l'interne. Les négociations collectives de 1992, 1994 et 1997 se sont déroulées sans recourir à la conciliation. La dernière convention collective a été entérinée par 90% des syndiqués présents à l'assemblée.

L'état actuel des relations industrielles contraste avec la période précédant la démarche de changement. Dans les années 1980, en effet, les relations de travail étaient nettement conflictuelles. Les communications entre l'employeur et le syndicat étaient réduites au strict minimum. Les mésententes entre les parties à propos de la convention collective pouvaient générer jusqu'à quatre-vingts griefs par année, dont le tiers nécessitait le recours à l'arbitrage. De l'avis d'un représentant syndical, les travailleurs étaient « démotivés et rebelles » et un changement structurel imposé unilatéralement par la direction en 1987 avait contribué à envenimer davantage le climat de travail.

### **Les choix stratégiques**

#### Le contexte dans lequel s'amorce le processus de changements organisationnels

Outre la piètre qualité des relations de travail, la rentabilité de l'entreprise au cours des années 1980 est en baisse. La raffinerie a du mal à rencontrer les cibles de rendement établies par Calgary, la fiabilité des unités et des équipements est faible et les performances en matière de respect de l'environnement et de santé et sécurité au travail sont peu reluisantes. En plus de ses difficultés internes, la raffinerie subit les contrecoups de la crise pétrolière et des programmes de conservation de l'énergie qui ont entraîné une baisse de la demande. A la fin des années 1980, des rumeurs persistantes de fermeture circulent, rumeurs que la cessation des activités aux raffineries

Texaco, BP, Gulf et Esso dans l'Est de Montréal rend encore plus plausibles. C'est dans ce contexte de crise qu'arrive, en 1989, un nouveau directeur général en provenance de la raffinerie de Scotford, dont l'organisation du travail repose sur l'approche socio-technique.

Le mandat confié par la haute direction de Shell Canada au nouveau directeur général est de rétablir la rentabilité de l'entreprise de manière à en garantir la survie. Afin d'assurer la position concurrentielle de la raffinerie dans une perspective à long terme, la direction se donne pour objectifs prioritaires d'accroître la productivité, de diminuer les coûts de production et d'améliorer la qualité.

Un certain nombre de facteurs, qui tiennent à la fois des caractéristiques de l'entreprise, à la fois de son appartenance au groupe Shell, influenceront les choix stratégiques des dirigeants. En dépit du contexte difficile des années 1980, la raffinerie de Montréal-Est a été historiquement parmi les meilleures de l'industrie. Faisant partie du groupe Shell, l'entreprise n'est pas en bute à un manque de ressources financières. Les installations sont à la fine pointe de la technologie et la main-d'œuvre est hautement qualifiée. En revanche, la gestion y est on ne peut plus traditionnelle et les relations de travail s'inscrivent dans un mode de confrontation. Partant de là, la direction en arrive à la conclusion que l'amélioration de la situation de la raffinerie exige de travailler différemment avec le personnel. A ce chapitre, Shell Canada possède déjà une expérience bien établie en matière de gestion innovatrice dans l'organisation du travail, comme en témoignent les usines de Sarnia et de Scotford dont le fonctionnement s'inspire du modèle socio-technique.

Le projet de la direction locale consistera à moderniser l'organisation du travail afin d'accroître la flexibilité fonctionnelle de l'entreprise. Le directeur général optera pour une stratégie axée sur la participation des employés et la coopération avec le syndicat. Si la gestion participative n'est pas nouvelle

chez Shell Canada, ce sera toutefois la première fois que l'on tentera une telle expérience dans un établissement existant.

### **Le processus d'innovation**

L'examen de la démarche du changement organisationnel permet de distinguer quatre phases. La période 1989-90 en est une de sensibilisation de l'équipe de direction au processus de changement. L'apprentissage de nouvelles méthodes de gestion, la familiarisation avec les nouvelles formes d'organisation du travail et le changement des attitudes caractérisent cette première phase. La période 1991-93 inaugure la démarche patronale-syndicale de changement, qui se traduit par la mise en place de mécanismes concrets devant conduire aux changements dans l'organisation du travail. L'année 1994 est marquée par une restructuration dans l'ensemble de l'organisation Shell Canada et par la négociation pour le renouvellement de la convention collective dans l'établissement de Montréal-Est. La période qui suit voit l'instauration des premiers changements dans l'organisation du travail.

#### 1989-1990 : le cheminement de la direction

La première action du directeur général est de réunir les cadres supérieurs de l'entreprise pour partager avec eux sa vision, en commençant par les transformations qui s'imposent dans le style de gestion. La direction établit alors les grandes lignes du cheminement pour les deux années à venir et embauche un consultant en réingénierie. A l'exception du directeur général, aucun membre de la direction n'a encore une idée claire sur la façon d'opérer concrètement le changement organisationnel. La première année sera donc consacrée à la formation des cadres supérieurs. Ces derniers visitent des entreprises « innovatrices » et suivent des cours sur les nouvelles méthodes

de travail et les nouvelles approches de gestion. Au cours de la deuxième année, la direction concentre ses efforts sur le personnel technique et de supervision afin de les sensibiliser à leur tour au processus de changement.

En cours de route, des changements dans la composition de l'équipe de direction sont effectués. Ceux qui ne voulaient pas ou ne pouvaient pas s'adapter au changement ou ceux dont les relations avec le syndicat étaient notoirement mauvaises seront en effet mutés ailleurs dans l'organisation. Plus tard, et pour des raisons similaires, le syndicat apportera lui aussi des changements dans la composition de son exécutif.

En somme, les deux premières années ont été consacrées à changer les attitudes des membres de la direction. Le changement, perceptible sur les lieux de travail, créera un climat propice à l'établissement d'un dialogue avec le syndicat.

#### 1991-1993 : la démarche conjointe vers le changement

En 1991, la direction propose à l'exécutif syndical de faire une retraite de trois jours. Animée par le consultant engagé précédemment, la rencontre permet de discuter des relations antérieures entre les parties et vise à rétablir la communication, à parvenir à une meilleure compréhension mutuelle des problèmes et des priorités de chacun et à bâtir une relation de confiance. La retraite aboutit à la création d'un comité d'orientation composé des membres de l'exécutif syndical et de membres de la direction. Le mandat du comité est de fixer les priorités et d'établir les étapes de la démarche de changement. Le comité d'orientation jouera un rôle de première importance dans le processus de changement puisque la plupart de ses recommandations seront mises en œuvre.

L'un des premiers résultats concrets de la démarche conjointe de changement est la signature, en juin 1991, d'une lettre d'entente dans laquelle la direction et le syndicat reconnaissent l'importance de la qualité et de l'efficacité pour le maintien de la rentabilité de l'entreprise. Les parties conviennent d'entretenir un dialogue permanent afin de s'entendre sur l'approche dite « d'efficacité organisationnelle ». En octobre 1992, la direction et le syndicat signent une seconde lettre d'entente qui décrit les modalités de la démarche, de même que les rôles et responsabilités de chaque partie. De plus, la lettre précise qu'aucun employé couvert par la convention collective ne perdra son emploi suite à des améliorations résultant du processus d'efficacité organisationnelle.

L'année 1993 est marquée par de nombreuses activités qui donnent une forte impulsion au processus de changement. La direction et le syndicat visitent plusieurs entreprises canadiennes et américaines qui ont introduit des innovations dans l'organisation du travail. Les parties s'inspireront largement des conventions collectives d'usines ayant procédé à une redéfinition des emplois pour rédiger leurs propres textes concernant les changements dans l'organisation du travail.

Trois sous-comités composés de syndiqués et de représentants patronaux sont formés cette année-là. Il s'agit des comités « démarche », « communications » et « vision ». Le premier a pour mandat de structurer le processus de réorganisation du travail. Le second comité a pour mission de développer des moyens pour favoriser la circulation de l'information sur l'évolution de la démarche. C'est dans cette perspective que naîtra le journal hebdomadaire *Informez-nous*. Le dernier comité est chargé de rédiger la nouvelle vision de l'entreprise. Elle se veut le reflet des objectifs à long terme de la raffinerie, qui sont de demeurer concurrentiel dans un marché mondial tout en assurant un climat de travail stimulant pour tous. Le texte final sera présenté à tous les employés lors de réunions conduites par le directeur général et le président du syndicat en 1994. Ces trois sous-comités, qui

faisaient part de leurs recommandations au comité d'orientation, seront dissous une fois leur tâche accomplie.

Le comité d'orientation connaît pour sa part des changements dans sa composition. En effet, la direction veut y faire participer des directeurs, des ingénieurs et des superviseurs, tandis que l'exécutif syndical souhaite impliquer d'autres membres. C'est sous l'impulsion du comité d'orientation que débute le développement des « nouvelles progressions ». Pour ce faire, un comité composé de deux délégués syndicaux et de deux superviseurs est formé pour chaque famille d'emplois visée. Ces comités ont pour mission d'étudier les modalités pour formaliser la rotation, l'élargissement et l'enrichissement des tâches. Une fois leurs recommandations approuvées par le comité de négociation, ces comités céderont la place à des comités d'implantation composés à parts égales de représentants syndicaux et patronaux.

#### 1994 : restructuration et négociation collective

L'année 1994 est marquée par l'arrivée d'un nouveau président-directeur général au siège social de Calgary. A ce moment, Shell Canada fait face à une situation financière difficile. Le nouveau P.-D. G. impose donc une réduction importante des coûts qui doit se traduire notamment par des pertes d'emplois dans toute l'organisation. Le syndicat décide alors de suspendre momentanément sa participation à la démarche d'efficacité organisationnelle parce que, explique un représentant de l'exécutif, « on ne voulait pas que des pertes d'emplois soient associées au changement. » Quarante postes syndiqués seront finalement coupés par attrition dans le cadre d'un programme de départ volontaire destiné aux employés prochainement éligibles à la retraite.

La direction locale n'échappe pas non plus à la restructuration, qui entraîne le départ du consultant responsable de la démarche d'efficacité organisationnelle

(EO). Or, estime un représentant syndical interrogé en 1998, ce consultant jouait un rôle important pour assurer la cohésion et donner une direction au processus. Par ailleurs, un certain nombre de membres de la direction qui étaient impliqués depuis le début dans le processus de changement quittent la raffinerie. De l'avis des représentants syndicaux, les changements dans l'équipe de direction auront pour effet d'ébranler la vision jusque-là unanime sur l'orientation à donner à la réorganisation du travail et le partenariat avec le syndicat. Un représentant patronal reconnaît pour sa part que les nouveaux membres de la direction n'ont pas bénéficié de la formation donnée à leurs prédécesseurs, mais fait valoir que leur intégration au processus en cours a été facilitée en raison du fait que la plupart d'entre eux provenaient de l'intérieur de l'organisation Shell.

L'année 1994 marque également le début des négociations pour le renouvellement de la convention collective. A la fin de l'année 1993, des représentants patronaux et syndicaux ont suivi une formation de deux jours sur la négociation raisonnée et c'est avec cette approche que le syndicat souhaite aborder la prochaine ronde de négociation. Le syndicat présente alors deux demandes, l'une portant sur la sécurité d'emploi, l'autre sur les salaires. Il s'avère toutefois que la direction locale, qui doit négocier son mandat avec le siège social, n'obtiendra pas l'aval de Calgary pour aller de l'avant avec la négociation raisonnée, notamment en ce qui a trait aux questions monétaires. Finalement, les parties reviendront avec des demandes traditionnelles. Les clauses monétaires seront réglées à la table de négociation, mais les parties conviendront par voie de lettre d'entente de traiter des autres aspects des conditions de travail, notamment le nouveau système de progressions, dans une approche de négociation continue.

### 1995-1998 : l'implantation des changements dans l'organisation du travail

Au début de l'année 1995, le comité de négociation approuve les recommandations des comités paritaires chargés du développement des nouvelles progressions. Les parties patronale et syndicale rédigent alors un mémoire d'entente qui décrit les dispositions concernant la rotation, les tâches connexes et les tâches d'équipes pour chacun des groupes d'emploi. L'entente est entérinée par 79% des 310 syndiqués de la raffinerie et c'est sur la base de ce document établi en marge de la convention collective alors en vigueur que débute l'instauration des changements dans l'organisation du travail dans les différentes unités de production. A cette fin, des représentants patronaux et syndicaux forment des comités d'implantation dont la mission consiste, entre autres, à planifier la libération des employés de leur tâche régulière pour leur permettre de s'acquitter de tâches connexes selon un cycle de travail de cinquante-quatre jours. Entre 1995 et 1997, l'expérience sur le terrain a donné lieu à de nombreux ajustements et a nécessité la réécriture des clauses de la convention collective. Les nouvelles progressions font maintenant partie intégrante de la convention collective conclue en 1997.

Le processus de réorganisation du travail s'est poursuivi en 1996 avec le développement d'un projet d'équipe de travail semi-autonome d'inspiration socio-technique dans une unité de production désignée. Par souci d'uniformité, le syndicat aurait souhaité procéder simultanément à la redéfinition des emplois dans toutes les unités de production, mais la direction a préféré limiter le projet à une seule unité pour des raisons de coûts et de ressources. Comme ce fut le cas pour les progressions, un comité composé de syndiqués et de représentants patronaux provenant de l'unité choisie a été chargé de la redéfinition des emplois. Les services d'un consultant externe ont aussi été retenus. Le projet est depuis entré dans la phase d'implantation, mais les parties estiment que l'exercice a connu un succès mitigé en raison d'un certain nombre de facteurs qui seront exposés plus loin.

## Les innovations

L'implantation des « nouvelles progressions » en 1995 constitue la première innovation majeure dans l'organisation du travail. Ayant pour objectif d'accroître la flexibilité fonctionnelle, les nouvelles progressions étendent la rotation des postes à l'intérieur d'une même famille d'emploi, procèdent à l'élargissement et à l'enrichissement des tâches par l'introduction de tâches connexes et de tâches d'équipe et, enfin, accroissent les responsabilités des salariés. Les nouvelles progressions ont été introduites simultanément dans toutes les unités de production de la raffinerie et visent les opérateurs, les employés d'entretien, les préposés au laboratoire et les préposés aux chargements.

L'exemple des opérateurs permet d'illustrer concrètement les changements apportés. Avant 1995, la tâche d'un opérateur se limitait à opérer les installations des unités de procédés dans un site de production donné. Une rotation s'effectuait entre les postes d'opérateurs, à l'exception de celui d'opérateur responsable de l'unité. Avec les nouvelles progressions, ce dernier poste fait maintenant partie du système de rotation. Outre sa tâche régulière, l'opérateur s'acquitte de tâches connexes et de tâches d'équipe. Dans le premier cas, il peut s'agir d'assister le superviseur de jour, d'accomplir des tâches d'entretien mineur, de donner de la formation ou d'effectuer certains travaux en matière d'environnement ou de santé et sécurité. Dans le deuxième cas, l'opérateur apporte sa contribution à la planification et à la gestion des activités et des effectifs de son unité de production : assurer la rotation des postes, préparer le calendrier des vacances, faire les appels de temps supplémentaires, compléter les feuilles de temps et autres formulaires, etc.

L'élargissement et l'enrichissement des tâches se sont traduits par davantage de responsabilités pour les opérateurs qui s'acquittent de tâches autrefois dévolues à du personnel non syndiqué. Il en est ainsi des tâches d'équipes qui relevaient traditionnellement des superviseurs. Les opérateurs ont remplacé les ingénieurs dans la rédaction des manuels d'opérations et participent aux groupes de fiabilité, auparavant placés sous la responsabilité exclusive des ingénieurs. La préparation des arrêts planifiés de la production, qui doivent être effectués périodiquement, est désormais confiée à des opérateurs et à des employés d'entretien. Enfin, ce sont les opérateurs qui écrivent les modules de formation et entraînent leurs pairs.

L'introduction des nouvelles progressions a eu un impact notable sur le rôle et le niveau d'emploi du personnel technique et du personnel de supervision. A titre d'exemple, on a vu plus haut que les salariés cols bleus accomplissent maintenant des tâches qui étaient précédemment du ressort des ingénieurs. Le cas des superviseurs fournit un autre exemple éloquent. En 1987, la raffinerie employait soixante-dix superviseurs ; elle n'en comptait plus que vingt-huit en 1997. Avant l'instauration des progressions, un superviseur était responsable d'un nombre limité de travailleurs et de salles de contrôle. Il avait une connaissance intime du personnel et des aspects techniques du travail et exerçait un contrôle serré sur les activités. Ce n'est plus le cas aujourd'hui alors qu'il doit gérer un nombre accru de salles et de travailleurs. Son rôle s'apparente désormais à celui d'un coordonnateur d'équipes dont les membres disposent d'une plus grande autonomie d'action.

De l'avis des représentants syndicaux interrogés en 1998, les réactions du personnel technique et de supervision vis-à-vis des changements apportés dans l'organisation du travail sont partagées. Certains déplorent la perte de leur pouvoir, considèrent que le syndicat prend trop de place et craignent de perdre leur emploi. D'autres y voient au contraire un défi stimulant à relever,

apprécient les nouvelles méthodes de travail et estiment tirer profit de l'expérience acquise sur le terrain par les opérateurs.

En continuité avec le système de progressions, la redéfinition des emplois, qui doit conduire à l'implantation d'équipes semi-autonomes, consiste à revoir l'ensemble des flux de travail et à doter l'équipe de travail de davantage de responsabilités dans le fonctionnement de l'unité de production. L'emphase est mise sur la connaissance de la dimension « affaires » de manière à permettre aux travailleurs d'avoir en mains toutes les informations nécessaires à la prise de décisions dans la gestion de l'unité. A terme, le projet prévoit la suppression des superviseurs.

Le comité conjoint de redéfinition des emplois a terminé son travail, mais le processus d'implantation est présentement suspendu. Un représentant syndical explique que la fusion de deux groupes d'employés au sein de l'unité de production a généré des conflits interpersonnels qui nécessitent d'être réglés avant de poursuivre l'expérience. Par ailleurs, les représentants syndicaux interviewés déclarent percevoir de la résistance de la part de la direction vis-à-vis du modèle socio-technique de l'organisation du travail. Les représentants patronaux rencontrés reconnaissent que la direction s'interroge sur le bien-fondé d'une approche purement socio-technique. On estime que les expériences de Sarnia et de Scotford ne présentent pas que des aspects positifs et que de reproduire ce type d'organisation du travail à la raffinerie de Montréal-Est n'est pas nécessairement la solution appropriée. Les représentants patronaux ajoutent que le syndicat et la direction, peu familiers avec les tenants et les aboutissants d'une démarche de redéfinition des emplois, ont peut-être laissé trop de latitude au consultant externe. D'une manière plus spécifique, le rôle des superviseurs constitue l'un des points d'achoppement. Alors que le projet prévoit leur suppression, la direction insiste sur leur maintien. Pour cette dernière, il importe de garder des représentants de la compagnie qui apportent les connaissances et les informations

nécessaires au fonctionnement des unités de production. Les membres de la direction interrogés concluent que le questionnement suscité par cette première expérience doit permettre de prendre du recul et de tirer des leçons qui serviront lors de la redéfinition des emplois dans une prochaine unité.

Les innovations dans l'organisation du travail se sont accompagnées de quelques changements dans certaines pratiques de gestion des ressources humaines. L'ajout de tâches connexes et de tâches d'équipe a entraîné une hausse appréciable des heures de formation afin d'enrichir les qualifications et les habiletés des employés. Il est aussi prévu que l'implantation d'équipes semi-autonomes sera accompagnée d'une formation davantage sociale : relations interpersonnelles, communications, techniques de résolution des problèmes, etc.

Au chapitre du recrutement, les critères d'embauche ont été relevés. Un candidat opérateur doit maintenant être diplômé de l'Institut de pétrochimie dont la compagnie Shell a contribué à la mise sur pied. L'Institut est affilié au CEGEP Maisonneuve et décerne un diplôme d'études collégiales (DEC).

Les innovations dans l'organisation du travail ont aussi soulevé la question de la sécurité d'emploi. Reprenant les termes de la lettre d'entente de 1992, les conventions collectives de 1994 et de 1997 contiennent une clause stipulant « qu'aucun employé couvert par la convention collective ne perd son emploi suite à des améliorations résultant de cette approche (efficacité organisationnelle) [...] ».

L'introduction des nouvelles progressions a entraîné des rajustements salariaux à la hausse pour l'ensemble des familles d'emplois touchées. Par exemple, les salaires des opérateurs ont été alignés sur celui d'opérateur responsable, ce dernier poste faisant désormais partie du système de rotation. En revanche, aucun programme d'intéressement n'a été mis en place. Il y a

quelques années, la direction de Calgary a proposé un programme de partage des gains qui tenait compte, entre autres facteurs, du rendement de la compagnie et de celui de la raffinerie, mais le syndicat s'y est montré peu favorable, estimant que la formule contenait trop de conditions sur lesquelles les employés n'avaient aucun contrôle.

Finalement, la démarche d'efficacité organisationnelle s'est traduite par des changements dans les relations de travail. La participation du syndicat dans la gestion de l'organisation du travail constitue incontestablement l'innovation la plus importante. Avant les années 1990, la direction avait davantage tendance à imposer unilatéralement des changements, telle l'implantation des cercles de qualité en 1987. Cette initiative rencontra d'ailleurs une vive opposition de la part des travailleurs et fut rapidement abandonnée. Par contraste, le processus actuel fait une large place au partage de l'information et à la consultation. Les changements dans l'organisation du travail ont donné lieu à une multitude de comités paritaires qui sont autant de mécanismes de prise de décisions conjointes.

Au chapitre de la négociation collective, les parties ont manifesté une ouverture à l'endroit de nouvelles approches en suivant une formation sur la négociation raisonnée. Les parties s'entendent toutefois pour dire que les techniques de négociation raisonnée sont davantage utiles dans le fonctionnement des comités qu'à la table de négociation. Par ailleurs, la direction et le syndicat ont innové en convenant d'instaurer une négociation continue qui a conduit à la signature de plusieurs lettres d'entente. En 1997, les parties ont rompu avec la tradition en concluant une entente de quatre ans, et non de deux ans. Cette dernière prévoit une renégociation des clauses salariales après deux ans.

## Les résultats

### Au niveau de l'entreprise

La direction et le syndicat confirment que les marges bénéficiaires ont enregistré une nette progression au cours des années 1990. Il a cependant été impossible d'obtenir des données chiffrées sur les résultats financiers. Par ailleurs, la production de chacune des unités de production, la qualité des produits et la productivité ont progressé régulièrement suite à la réorganisation du travail. Les représentants du syndicat expliquent que ces résultats sont en partie attribuables à l'augmentation de la durée d'utilisation de l'équipement. L'implication des travailleurs aux côtés des ingénieurs a contribué à améliorer la fiabilité de l'équipement, contribuant ainsi à réduire le nombre d'arrêts planifiés de la production, qui engendrent des frais énormes.

De façon globale, les représentants patronaux soulignent que des études internes révèlent que l'établissement de Montréal-Est se classe aujourd'hui parmi les meilleures des cinquante-neuf raffineries Shell à travers le monde et ce, pour à peu près tous les indices de performance qui font l'objet de mesures. Une autre étude, connue sous le vocable de *Salomon*, présente des résultats qui vont dans le même sens. Réalisée par des consultants texans, cette étude permet à la raffinerie montréalaise de comparer sa performance avec celle des raffineries concurrentes à l'échelle de l'Amérique du Nord et d'une partie de l'Amérique du Sud. Par contraste avec la décennie 1980, la raffinerie se classe aujourd'hui régulièrement parmi le premier ou le second groupe de tête. Les membres de la direction interrogés estiment que l'amélioration de la performance financière et de l'efficacité productive est attribuable à la réorganisation du travail et non à de nouveaux investissements, ces derniers ayant été limités au maintien des installations et de la technologie existante.

La gestion conjointe de l'organisation du travail a aussi produit des résultats organisationnels probants. Le nombre de sanctions disciplinaires a connu une baisse notable en raison notamment d'une approche plus « douce » adoptée par la direction lorsque surviennent des erreurs. Les griefs, environ une douzaine par année, ont aussi connu une diminution spectaculaire comparativement à la décennie 1980 et les parties n'ont pratiquement jamais recours à l'arbitrage. Le nombre d'accidents de travail a nettement régressé depuis le début des années 1990. Les progrès à ce chapitre sont attribuables à l'amélioration des relations patronales-syndicales qui a eu un effet positif sur l'engagement et la circulation de l'information au sein du comité de prévention en santé et sécurité au travail.

Les changements dans l'organisation du travail ont eu un effet important sur plusieurs aspects concernant les effectifs. Les nouvelles progressions ont donné à l'entreprise la flexibilité fonctionnelle qu'elle recherchait et ont entraîné une réduction des coûts en temps supplémentaire. La réorganisation a permis d'accroître le niveau de compétences des employés actuels et a conduit au relèvement des exigences à l'endroit des candidats recrutés à l'externe. La structure hiérarchique s'est passablement transformée avec la décentralisation de la prise de décisions et la rationalisation du nombre de cadres. Dans les années 1980, l'organigramme de la raffinerie comportait sept niveaux : un directeur général, un surintendant, des directeurs de service, des superviseurs, des planificateurs, des contremaîtres et les employés. Depuis la réorganisation du travail, la structure hiérarchique ne compte plus que quatre niveaux, soit le directeur général, les directeurs, les coordonnateurs et les employés.

#### Au niveau des relations patronales-syndicales

Les parties s'entendent pour dire que les relations patronales-syndicales sont nettement plus coopératives depuis le début du processus de réorganisation

du travail. Elles identifient la confiance, la transparence et le partage de l'information, y incluant les informations à caractère financier, et une meilleure compréhension des intérêts et des problèmes de l'autre partie comme des facteurs clefs de l'amélioration de leurs relations. La démarche d'efficacité organisationnelle a conduit à l'établissement d'un dialogue ouvert et continu entre la direction et le syndicat qui permet de régler de façon informelle bon nombre de problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent.

Depuis le début du processus de changement, les parties ont renégocié la convention collective à trois reprises. Chacune de ces rondes de négociation s'est conclue sans que le syndicat n'ait recours à des moyens de pression. Lors de la négociation de 1997, les parties ont convenu d'étendre la durée de la convention collective à quatre années. Cette dernière, qui institutionnalisait les nouvelles progressions, a reçu l'appui de 90% des syndiqués présents à l'assemblée.

Les représentants patronaux et syndicaux interviewés conviennent que la formation sur la négociation raisonnée a contribué à établir un meilleur climat à la table de négociation, mais reconnaissent en même temps que l'application des pratiques qui y sont associées n'a pas connu un grand succès. On a vu précédemment que la tentative du syndicat de s'engager dans la voie de la négociation raisonnée en 1994 s'était heurtée à la réticence du siège social de Calgary, forçant ainsi les parties à revenir à une approche traditionnelle. Il est clair que le rôle du siège social dans la définition de mandats très structurés, notamment en ce qui a trait aux questions monétaires, est un obstacle au renouvellement de l'approche de la négociation collective, ce que déplorent les représentants syndicaux. En contrepartie, les questions touchant la réorganisation du travail ont donné lieu à l'établissement d'une négociation continue et à la mise sur pied de structures parallèles qui font une large place aux approches intégratives.

En dépit des effets positifs découlant du processus de changement, les représentants syndicaux se montrent préoccupés pour le futur de l'expérience. Ils se demandent en effet si la direction n'est pas en train de prendre ses distances vis-à-vis de la démarche de changement maintenant que les transformations dans l'organisation du travail ont produit la flexibilité de la main-d'œuvre souhaitée et que l'entreprise a retrouvé un niveau de rendement satisfaisant. Les représentants du syndicat interrogés ont le sentiment que les membres de la direction arrivés dans la foulée de la restructuration de 1994 ne partagent pas nécessairement la vision de leurs prédécesseurs sur le partenariat avec le syndicat et l'évolution de l'organisation du travail vers un modèle socio-technique. Or, pour l'exécutif syndical, le respect de l'entente de 1992, qui définissait l'orientation des changements à apporter dans l'organisation du travail et convenait d'une démarche axée sur le partenariat, est une condition impérative à la poursuite de sa coopération.

#### Au niveau des employés

Selon les représentants patronaux et syndicaux interrogés, l'implantation des nouvelles progressions n'a pas eu de réelle incidence sur la charge de travail des employés syndiqués. L'introduction de tâches connexes oblige toutefois les travailleurs à élargir l'éventail de leurs compétences auparavant limitées à l'accomplissement de leur tâche régulière. A cet égard, le nombre d'heures de formation a augmenté et l'accès à la formation a été facilité depuis que les cours sont dispensés le jour.

Les responsabilités des travailleurs cols bleus ont très nettement augmenté. Ceux-ci se sont appropriés des tâches qui relevaient précédemment des superviseurs de première ligne et du personnel technique et des salaires plus élevés compensent pour le niveau de responsabilités accru. Le transfert de responsabilités s'est traduit par une baisse notable des effectifs parmi ces deux dernières catégories de personnel. Le rôle des superviseurs n'est plus

tellement de diriger les travailleurs au doigt et à l'œil, mais plutôt de coordonner les efforts d'équipes de travail davantage responsables de l'atteinte des cibles de production.

La nouvelle organisation du travail a entraîné le relèvement des critères d'embauche. La raffinerie recherche des candidats plus polyvalents qui possèdent au préalable des qualifications dans le domaine de la pétrochimie. En 1996, les huit opérateurs engagés étaient tous diplômés de l'Institut pétrochimique.

Les représentants syndicaux estiment que la nouvelle organisation du travail a suscité une plus grande satisfaction parmi les travailleurs. Les salaires sont meilleurs, les travailleurs disposent de plus d'autonomie et le travail est plus intéressant grâce à la diversification des tâches. Autre élément de satisfaction important, la sécurité d'emploi est pour le moment assurée. Le niveau d'implication individuelle dans la démarche de changement est jugé satisfaisant. Un représentant syndical souligne qu'au début de l'expérience, les travailleurs se sont sentis obligés de s'impliquer davantage lorsqu'ils ont pris conscience que l'entreprise n'était pas à l'abri d'une fermeture.

En contrepartie, la disparition de certains postes techniques et la diminution draconienne du nombre de superviseurs ont réduit de manière significative les possibilités d'avancement. Les représentants syndicaux redoutent les effets à long terme de cette situation sur la motivation des salariés. La relative nouveauté des tâches connexes permet pour le moment de maintenir l'intérêt à un niveau élevé, mais le syndicat sait que cet effet finira par s'estomper. Enfin, l'absence d'une formule de partage des gains jugée équitable aux yeux des travailleurs et du syndicat constitue une source d'insatisfaction.

## **Les facteurs de réussite de l'expérience**

Les parties conviennent que la coopération patronale-syndicale est un élément clef dans le succès de la démarche de changement. L'effet combiné d'un certain nombre de conditions a favorisé le rapprochement des parties et l'introduction de la démarche conjointe de changement. Une première condition tient au contexte qui caractérise la fin des années 1980. En effet, le processus de changement s'amorce alors que le rendement de l'entreprise est en baisse et que l'environnement externe est en mutation. Les rumeurs de fermeture qui culminent en 1989 marquent le point de crise qui constitue l'élément déclencheur du processus de changement. Les parties prennent alors conscience que la survie de la raffinerie exige des mesures énergiques pour assurer la compétitivité à long terme de l'entreprise. Un représentant syndical évoque un changement de mentalité progressif parmi les travailleurs et le syndicat qu'il résume en ces termes : « avant, on considérait que c'était à Shell de nous garantir un emploi. Maintenant, on croit que la compagnie doit être compétitive pour assurer la protection de l'emploi. » Ce changement d'attitude constitue un facteur important dans l'établissement d'une gestion conjointe de la réorganisation du travail.

Une seconde condition concerne un changement dans le style de gestion. Les relations de travail conflictuelles et la gestion traditionnelle qui prévalaient à la fin des années 1980 constituaient un obstacle à l'instauration d'une approche concertée du changement organisationnel. La première tâche du directeur général arrivé de Calgary consista donc à sensibiliser la direction locale aux nouvelles méthodes de gestion et d'organisation du travail pour l'amener sur la voie de la gestion participative.

La coopération patronale-syndicale s'est traduite par la multiplication de comités paritaires qui ont participé à toutes les facettes du processus de

changement. Il est certain que l'implication du syndicat et des travailleurs dans la conception et la mise en œuvre des innovations organisationnelles du travail a facilité leur implantation sur les lieux de travail. Le degré de pénétration des innovations dans l'établissement constitue un autre facteur ayant une incidence sur le succès des innovations. On retrouve dans la littérature plusieurs exemples où le confinement d'une expérience de réorganisation du travail à un seul secteur de l'établissement a conduit à l'échec. La coexistence de deux systèmes de travail peut en effet entraîner la contestation du nouveau système au nom du système établi (Brossard et Simard, 1990). Avec les nouvelles progressions, la raffinerie de Montréal-Est a évité cet écueil en procédant à leur implantation simultanément dans toutes les unités de production.

Finalement, on a vu que le syndicat et la direction de l'entreprise ont emprunté la voie de l'institutionnalisation des changements dans l'organisation du travail. Il en est ainsi des nouvelles progressions qui ont d'abord donné lieu à la signature d'un mémoire d'entente dont le contenu a été éventuellement inclus dans la convention collective. L'établissement de règles conventionnelles conférant un statut formel à la réorganisation du travail a pour effet de consolider les acquis de la démarche.

L'étude du cas de la raffinerie Shell de Montréal-Est fait ressortir que le processus de transformation des relations et de l'organisation du travail y a été progressif. L'expérience montre que le cheminement dans une voie sans modèle de référence dominant exige du temps et un effort important des parties. La confiance mutuelle, le dialogue continu et l'engagement ferme des parties ont été des facteurs essentiels dans l'implantation concertée de nouvelles pratiques de travail et demeurent des conditions indispensables à la poursuite de la démarche conjointe de l'organisation du travail.

## 2.2 VERSION DES TRAVAILLEURS

Reprenant sensiblement les mêmes thèmes que ceux développés avec les représentants patronaux et syndicaux, la présente section livre les résultats des entrevues réalisées avec les travailleurs. Le lecteur aura tôt fait de constater que chacun des thèmes est inégalement documenté. Ainsi, les témoignages des opérateurs interrogés sur les innovations introduites dans l'organisation du travail et sur les résultats de l'expérience sont des plus étoffés. En revanche, les travailleurs ont apparemment une connaissance limitée des tenants et aboutissants du processus d'innovation ou en gardent un souvenir extrêmement flou.

### **Le contexte dans lequel s'amorce le processus de changement**

Invités à s'exprimer sur les raisons ayant motivé la démarche de changement organisationnel, les travailleurs ont unanimement identifié deux éléments déclencheurs. Le premier a trait à la baisse de la rentabilité de la raffinerie au cours des années 1980. Les opérateurs rappellent que la raffinerie était en perte de vitesse vis-à-vis de la concurrence internationale et soulignent la baisse du rendement des opérations en raison notamment de problèmes liés à la fiabilité des équipements. Le second élément déclencheur concerne l'état des relations de travail. De l'avis de tous, un climat de méfiance mutuelle entre travailleurs et gestionnaires et des relations perpétuellement conflictuelles entre le syndicat et l'employeur ont caractérisé les années 1980. Le témoignage de l'un des opérateurs résume les propos de ses collègues :

Je me demande comment on a fait pour survivre à toutes ces années-là avec des équipements désuets, une mauvaise fiabilité et la rentabilité, on en parle pas. A toutes sortes de niveaux, ça ne faisait pas le poids. En 1984, c'était une ère de confrontation, le syndicat et la

compagnie étaient toujours face à face et allaient rarement dans la même direction. Peu importe le sujet, il n'y avait jamais de complicité ou à peu près jamais. Tu vois le genre de climat.<sup>2</sup>

Compte tenu de la situation dans l'industrie pétrolière à l'échelle mondiale, encore ébranlée par les crises du pétrole successives, et des difficultés internes de la raffinerie de Montréal-Est, tous les opérateurs admettent avoir cru, avec plus ou moins de conviction, que les rumeurs de fermeture qui circulaient à la fin des années 1980 étaient fondées.

### **Le processus de changement**

Pour documenter le présent thème, les opérateurs ont été interrogés sur la manière dont le processus avait débuté et sur les mécanismes mis en place pour introduire les changements dans l'organisation du travail.

C'est d'une voix unanime que les opérateurs s'entendent pour dire que le changement dans le style de gestion introduit par la nouvelle direction a marqué le coup d'envoi du processus de changement. Les travailleurs évoquent la présence accrue des membres de la haute direction sur les lieux de travail et soulignent les efforts de ces derniers pour rétablir la communication, partager l'information, convaincre les travailleurs et le syndicat de la nécessité de changer et instaurer un climat propice à la concertation. L'un des opérateurs interrogés apprécie le nouveau style de gestion dans les termes suivants :

Et il [le directeur général] a mis dans la tête de chacun qu'on avait tout intérêt à changer. Tranquillement, on est allés vers des directions qui allaient dans le même sens et on a tous convenu que c'était une question de survie personnelle pour chacun de nous, pas nécessairement

---

<sup>2</sup> Cette citation ainsi que les suivantes sont extraites des entrevues enregistrées et retranscrites *ad verbatim*.

avec la menace de fermeture à chaque fois, mais la menace de ne pas être heureux dans ta job. La menace de te chicaner toute ta vie. (...) Vivre les poings serrés toute ta vie, c'est pas agréable. Tranquillement, il a levé ce nuage-là d'au-dessus de la tête de tout le monde et il a demandé à tout le monde de s'exprimer et de voir comment on pourrait faire mieux ensemble. Surtout, penser mieux ensemble et se trouver des terrains d'entente.

Et ce même travailleur de conclure : « c'était très valorisant. Quand est-ce qu'un boss vient t'adresser la parole, sauf pour te dire d'aller plus vite? Tout à coup, on a eu des discussions d'adulte où on réalisait qu'on avait une job à faire là-dedans, on avait une responsabilité dans ça. »

Deux travailleurs soulignent pour leur part un changement d'attitude du côté syndical suite à l'arrivée de nouveaux membres au sein de l'exécutif. D'abord méfiants et réticents, les représentants syndicaux se convainquent peu à peu de la nécessité de prendre une part active dans le processus de changement organisationnel.

Alors que les opérateurs se souviennent avec acuité du changement d'attitude qui s'est manifesté de part et d'autre, ils ont en revanche une image beaucoup plus floue des mécanismes et structures mis en place par le syndicat et l'employeur pour réaliser conjointement la réorganisation du travail. Ils retiennent surtout une augmentation des séances d'information, qui visaient à renseigner le personnel sur le rendement de la raffinerie de même que sur les progrès de la démarche patronale-syndicale. Celle-ci a donné lieu à la création de nombreux comités dont les travailleurs se souviennent non pas pour leurs rôles et mandats, mais à cause de leur profusion : « c'est devenu une risée les comités tellement il y en a eu (...) ». « Un comité pour surveiller l'autre comité. » Enfin, deux travailleurs rappellent la présence d'un expert-conseil, « un externe [qui] n'avait aucune idée de ce que c'était une raffinerie. »

## Les innovations

Le lecteur se rappellera que les *nouvelles progressions* ont constitué la première innovation dans l'organisation du travail. Implantées en 1995 dans l'ensemble de la raffinerie, les nouvelles progressions visaient l'élargissement et l'enrichissement des tâches par l'introduction de tâches connexes et de tâches d'équipe. Les premières exigent de libérer un opérateur de sa tâche régulière durant un cycle de travail donné, tandis que les secondes sont accomplies durant le quart de travail normal. Lors des entrevues avec les opérateurs, nous avons cherché à identifier les changements concrets issus des nouvelles progressions et à évaluer leur degré de pénétration sur les lieux de travail.

Les opérateurs interrogés occupent tous une tâche connexe. Deux d'entre eux sont affectés à la formation. Leur tâche consiste principalement à rédiger des modules de formation et à former les nouveaux employés. Pour ce faire, ces deux opérateurs sont libérés des opérations approximativement six mois par année. Un troisième opérateur était à compléter un second cycle de travail consacré à la réalisation d'un projet spécial. Il s'agissait pour lui d'une première affectation depuis l'implantation des nouvelles progressions trois ans plus tôt. Le dernier opérateur remplit pour sa part les fonctions d'assistant superviseur. D'autres tâches connexes accomplies dans leurs unités respectives par d'autres opérateurs consistent soit à effectuer des travaux d'entretien mineurs, soit à agir comme délégué en santé et sécurité, soit à effectuer des tests de laboratoire.

Cependant, il s'avère que les tâches connexes ont dans la réalité une portée beaucoup plus limitée que ce que prévoyait initialement le système des nouvelles progressions. En effet, tous les opérateurs évoquent spontanément la difficulté d'implanter les tâches connexes et identifient deux causes

principales. La première a trait au manque de personnel. Il importe de rappeler que l'introduction d'une technologie de pointe dans les années 1980 a entraîné une réduction significative du nombre d'employés. De l'avis des opérateurs, le niveau actuel des effectifs suffit à assurer les activités de production courantes, mais laisse peu de marge de manœuvre. L'un d'eux décrit l'impact de cette situation sur le fonctionnement du système des tâches connexes :

Ils ont tellement coupé de postes que tu n'as plus tellement de disponibilité. Si tu enlèves un gars, t'as quand même les vacances et les congés de jour à respecter. Donc, tu peux pas sortir 4 ou 5 gars de l'équipe parce que t'auras plus de monde pour faire l'ouvrage. En sortant les gars en formation, automatiquement ça coupait presque toutes les autres tâches connexes parce que t'avais soit un gars en vacances, soit les formateurs que t'oublies parce qu'ils sont partis de jour presque toute l'année. (...) Par exemple, il n'y a pas eu de formation donnée comme mécano ou au labo, qui serait aussi supposé être une tâche connexe. Ils ont jamais envoyé personne là parce qu'on a pas de monde. Si t'envoies quelqu'un en tâche connexe, t'es obligé de le remplacer en surtemps.

La seconde raison, invoquée par trois des quatre opérateurs interrogés, est le manque d'intérêt pour certains types de tâches connexes, notamment les travaux d'entretien. Le travail de tuyauteur, par exemple, suscite peu d'enthousiasme en raison de la nature du travail radicalement différente de celle d'un opérateur. L'un d'eux explicite :

C'est un peu compréhensible parce que quand tu fais de l'opération, tu gères ton affaire en fonction de l'opération. C'est comme si tu disais au tuyauteur qu'il va faire de l'opération en tâche connexe. Penses-tu qu'il va avoir beaucoup d'intérêt pour l'opération? Pas bien gros. Sa vision, sa carrière, son mode de fonctionnement, c'est tant de tuyaux à faire dans ma journée. (...) Quand toi t'es assis devant ton ordinateur et que tu es en train de faire quelque chose et que tu te dis qu'il faudrait que tu ailles faire deux heures de tuyauterie, le goût te passe assez rapidement...

Les tâches d'équipe constituent la seconde composante des nouvelles progressions. Elles visent à associer les opérateurs à la gestion des activités et des effectifs de leur unité de production respective. Les témoignages des opérateurs révèlent des disparités importantes entre les différentes unités de production. Ainsi, dans la nouvelle unité issue du jumelage des Utilités et de la Répartition, les nouvelles progressions sont venues officialiser des pratiques existantes. Aux Utilités, par exemple, les opérateurs planifiaient les vacances, procédaient à l'assignation du personnel et géraient le temps supplémentaire à l'intérieur des paramètres établis par la direction depuis plusieurs années déjà. Dans les autres unités de production, en revanche, il s'avère que l'on commence tout juste à parler de formaliser la participation des travailleurs aux tâches d'équipe. A l'exception des vacances, les activités de gestion sont demeurées pour l'essentiel la responsabilité des superviseurs.

Interrogé sur la lenteur de l'implantation des tâches d'équipe, l'un des opérateurs avance l'explication suivante :

Mais, c'est à qui de mettre les projets de l'avant? On part les projets à partir d'en bas de l'échelle ou à partir d'en haut? Faut développer une certaine volonté. La direction se doit de diriger certaines affaires, et quand je parle de direction, je parle autant de la direction syndicale que patronale. (...) Peut-être qu'ils ont pas eu le temps parce qu'ils avaient d'autres embûches ailleurs, peut-être qu'ils pensaient qu'on était pas prêts pour ça.

Quoi qu'il en soit, les opérateurs savent que les tâches d'équipe feront éventuellement partie de leurs responsabilités et se disent prêts à les accepter.

En continuité avec les nouvelles progressions, la réorganisation du travail prévoit la restructuration des emplois, qui doit déboucher sur l'instauration d'équipes de travail de type semi-autonome. Lors des entrevues réalisées en 1998, l'employeur et le syndicat nous informaient qu'une première expérience avait été tentée dans l'unité de production Répartition/Utilités/Effluents (l'unité de production issue de la fusion, en 1994, des Utilités et de la Répartition),

mais mentionnaient laconiquement que le jumelage des unités avait généré des conflits interpersonnels suffisamment importants pour qu'il soit décidé de surseoir à l'implantation de l'équipe semi-autonome. Les parties concluaient que cette expérience difficile permettrait de tirer des leçons utiles en vue de la poursuite de la démarche dans les autres unités de production.

Lors des entrevues avec les deux opérateurs de la Répartition/Utilités/Effluents (RUE), nous leur avons demandé d'exprimer leur compréhension du projet de restructuration des emplois et d'exposer les raisons ayant conduit à son sursis. Sur ce dernier aspect, nous avons également recueilli les propos des opérateurs des autres unités de production.

Tel que mentionné précédemment, le jumelage des salles de contrôle ayant donné naissance à la RUE a réuni en un même lieu les opérateurs de la Répartition et ceux des Utilités, aussi appelées Centrale thermique. Le projet de restructuration des emplois prévoyait la rotation des postes de manière à faire en sorte que chaque opérateur de la RUE soit en mesure d'accomplir autant les tâches spécifiques à la Répartition que celles propres aux Utilités. En outre, le modèle proposé signifiait la quasi-disparition des superviseurs. En effet, les opérateurs devenaient responsables de la gestion des ressources humaines, à l'exception de la discipline qui, d'un commun accord entre les parties, devait continuer d'être administrée par des représentants patronaux. Enfin, et c'est sans doute l'aspect le plus novateur, le projet d'équipe semi-autonome prévoyait l'implication maximale des opérateurs dans la gestion de la production. L'opérateur de la Répartition explique :

[Avant], à la Répartition, les directives partaient du département Affaires, allaient au superviseur de jour, puis il nous les passait. Mais avec les tâches connexes, on avait un de nos opérateurs qui, en théorie, aurait travaillé au département Affaires. L'idée était bonne parce qu'il connaissait l'ouvrage de la salle de contrôle, il apportait des points importants. Parfois, le département Affaires commande tel mouvement, mais ça se fait pas dans la réalité, t'as pas les facilités pour le faire. Alors, en ayant

un de nos gars là, ça allait mieux pour dire non, on peut pas le faire. Pour la planification, c'était meilleur et il n'y avait pas besoin de passer par le superviseur de jour.

Le modèle de réorganisation du travail décrit ci-dessus a fait l'objet d'une tentative d'implantation en 1996, mais les deux opérateurs de la RUE soulignent que celui-ci ne s'est jamais réellement concrétisé. A l'heure actuelle, précisent-ils, les travailleurs partagent la même salle de contrôle, mais les activités des uns et des autres sont désormais totalement séparées, comme à l'époque où Utilités et Répartition formaient deux entités distinctes.

Au contraire des représentants patronal et syndical, les travailleurs interrogés se sont longuement exprimés sur les difficultés rencontrées dans l'unité Répartition/Utilités/Effluents. D'entrée de jeu, les deux opérateurs de la RUE parlent d'échec de la réorganisation du travail dans leur unité de production et l'attribuent entièrement au jumelage des Utilités et de la Répartition.

Les deux opérateurs interrogés tiennent à souligner que le jumelage des unités de production résulte d'une décision unilatérale de la direction à laquelle les travailleurs et le syndicat étaient opposés. Ils rappellent que l'exercice s'est accompagné d'une coupure de poste aux Utilités dont le jumelage des unités et la redistribution des tâches devaient permettre de compenser. A leur avis, le regroupement des unités de production a été motivé par des études d'efficacité et de rentabilité et s'inspire du modèle d'organisation du travail que l'on retrouve dans les grandes raffineries européennes.

Les deux opérateurs de la RUE estiment pour leur part qu'il s'agissait d'un mariage contre nature inévitablement voué à l'échec. Ils considèrent que tout les séparait, en commençant par la nature même de leur travail respectif. L'opérateur de la Répartition explique :

(...) nous, la Répartition, on opère dans la réalité, tandis que la Centrale thermique, quand ton unité va droit, c'est plus de la surveillance, tandis que nous, il y a du travail

tout le temps, toujours des téléphones, plus d'ouvrage physique. C'était tellement différent que nous, on se permettait de juger l'autre côté où, quand c'est smooth, c'est vraiment smooth. Eux nous regardaient... Ça très mal parti parce que c'était pas des bons sites à jumeler.

De plus, les opérateurs évoquent avec insistance le manque de confiance, de même que les mentalités et les habitudes de travail différentes qui ont provoqué d'intenses conflits interpersonnels. A cela s'ajoute le ressentiment des opérateurs de la Répartition suscité par l'attitude de supériorité affichée par les opérateurs des Utilités. L'opérateur de la Répartition raconte :

Les gars de la Centrale thermique, c'est pas le même genre de travail et je pense qu'ils voyaient ça comme une démotivation(sic) de travailler de notre côté. Pour eux, aller jauger des réservoirs... on dirait que la seule vision qu'ils avaient de notre département, c'est de jauger des réservoirs. (...) Pour eux autres, c'était quasiment de s'abaisser que de venir travailler de notre côté. Il y en a qui ont dit carrément qu'il n'était pas question, jamais, qu'ils aillent faire des jobs de réservoir. Ils disaient ça presque de façon agressive.

Le témoignage de l'opérateur de la Centrale thermique vient confirmer que le sentiment de supériorité perçu par son collègue n'est pas exagéré :

Sans vouloir discréditer personne, je me dis que peu importe le poste que tu occupes, si tu le fais bien, c'est valorisant. Mais il y a des postes... un opérateur et un directeur de raffinerie, il y a des raisons pourquoi lui est directeur et que moi je suis opérateur. Le cheminement est pas le même, puis il y en a un qui a plus de responsabilités que l'autre. Bien, les deux groupes d'opérateurs que tu mets ensemble, c'est un peu le même phénomène parce que d'un côté, il fallait que tu sois techniquement plus fort pour travailler à la Centrale thermique que du côté de la Répartition.

En résumé, le jumelage d'unités de production trop disparates apparaît, aux yeux des opérateurs de la RUE, comme l'unique responsable de l'échec de la réorganisation du travail. C'est également l'opinion exprimée par les autres opérateurs interrogés. Celui du Craquage compare l'expérience de la RUE à

une union forcée de « (...) deux familles qui n'avaient aucun lien de parenté, mais vraiment aucun. » En revanche, tous sont d'avis que le modèle de réorganisation du travail proposé pourrait réussir dans des unités de production qui présentent davantage d'affinités.

A cet effet, il est intéressant de mentionner qu'un second projet de jumelage est présentement sur les rails. L'exercice prévoit le regroupement des unités de production Asphalte, Huiles Lubrifiantes et Alkylation. Pour ce faire, un programme combinant formation théorique et stages est actuellement dispensé aux nouveaux employés. L'opérateur de l'Alkylation interviewé dit ne pas entrevoir de difficultés particulières, d'autant que le projet ne se concrétisera véritablement qu'après les départs à la retraite massifs prévus dans quatre ou cinq ans. A ce moment, les jeunes opérateurs auront complété leur formation dans chacune des unités et seront en mesure d'assurer la rotation au sein de l'unité de production élargie.

Parmi les autres changements issus de la réorganisation du travail, les opérateurs font tous état de l'évolution de la supervision. Avant, rappellent-ils, chaque unité de production possédait un superviseur attitré dont les connaissances et l'expérience permettaient d'offrir un support technique aux opérateurs. Avec la réduction de leur nombre et la réorganisation de leurs fonctions, les superviseurs ont désormais la responsabilité de plusieurs unités. Par conséquent, ils n'ont plus le même niveau d'expertise et sont désormais beaucoup moins présents dans la gestion quotidienne des opérations. Il en résulte davantage de responsabilités pour les opérateurs.

Enfin, tous les opérateurs interviewés mentionnent que l'introduction des nouvelles progressions a eu pour corollaire une augmentation de la formation. Des efforts importants ont été déployés afin de doter chaque unité de production d'un manuel de procédures, qui sert à la fois de guide de référence pour les opérateurs en poste et d'outil de formation pour les nouveaux

employés. De la formation technique est aussi dispensée afin de permettre aux opérateurs d'acquérir les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs tâches connexes en entretien, en santé et sécurité ou au laboratoire. Les opérateurs interrogés soulignent qu'une plus grande souplesse dans l'aménagement des conditions de travail permet de rendre la formation plus accessible à tous. L'un d'eux précise : « tu peux avoir toute la formation que tu as besoin, en autant que ça serve dans ton travail. Ils vont même t'aider, question horaire... te mettre seulement de jour ou donner une tâche connexe qui peut aider à finir tes cours. »

## **Les résultats**

### Au niveau de l'entreprise

D'une manière générale, les opérateurs interviewés considèrent que les innovations dans l'organisation du travail ont été bénéfiques pour l'entreprise. Il importe toutefois de préciser que les opinions exprimées par les deux opérateurs de la RUE sont plus ambivalentes. Invités à évaluer les résultats de la réorganisation du travail dans sa globalité, ils partagent sensiblement l'avis de leurs collègues des autres unités de production. Il en va autrement lorsqu'ils témoignent de leur expérience à la RUE. Nous y reviendrons.

Les opérateurs s'entendent pour dire qu'un meilleur partage de l'information et l'implication accrue des opérateurs dans la gestion de la production permettent un usage optimal de la technologie, contribuant ainsi à accroître le rendement des opérations et la qualité de la production. Ils soulignent que les dernières années ont été des années record pour la raffinerie et estiment que les changements organisationnels participent aux succès de l'entreprise. L'un d'eux déclare :

Il y a une meilleure synergie, on a plus d'informations qui viennent à nous, donc on va en donner plus. On sait pourquoi. Notre alkylat qu'on fait, on veut l'avoir avec une certaine tension de vapeur, qui est très difficile à atteindre. Par contre, si on peut l'avoir, on aura peut-être un contrat avec l'Europe, donc on va l'essayer. (...) Les petits gallons qu'on laissait passer pour être plus sécuritaires dans notre travail, maintenant, on va aller les chercher pour maximiser tout ce qu'on peut faire.

Rejoignant l'opinion des parties patronale et syndicale, les opérateurs sont d'avis que les nouvelles progressions contribuent à accroître la polyvalence et la flexibilité de manière tangible et permettent de réaliser des économies appréciables, notamment au chapitre du temps supplémentaire. L'un des opérateurs illustre les résultats positifs des tâches connexes au moyen de l'exemple suivant :

On a des gens maintenant qui sont formés pour le laboratoire principal, qui sont capables de faire une multitude de tests en tout temps. Le superviseur arrive, le bateau est prêt à partir et il n'est pas capable de trouver une personne pour faire le test... ça coûte 3500,00 \$ de l'heure pour garder le bateau à quai. Bien, on a des gens en tout temps sur la raffinerie qui sont capables de faire ça maintenant. Ce sont des opérateurs en tâches connexes.

Cependant, les opérateurs rappellent que les nouvelles progressions sont loin de produire les résultats anticipés en raison du manque d'effectifs qui interdit d'affecter aux tâches connexes autant d'opérateurs que ce que prévoyait le projet initial. En outre, soulignent-ils, il en coûte plus cher à la compagnie depuis l'implantation des nouvelles progressions, ces dernières s'étant accompagnées du relèvement du salaire de tous les opérateurs au niveau de celui d'opérateur responsable.

Si les deux opérateurs de la RUE conviennent que la réorganisation du travail dans son ensemble a produit des effets positifs, le ton change radicalement lorsqu'ils portent un jugement sur leur propre expérience. Pour eux, la

restructuration des emplois n'a tout simplement pas fonctionné et, par conséquent, n'a produit aucun des résultats escomptés. Les propos de l'un d'eux montrent la distinction qu'ils établissent entre leur unité de production et le reste de la raffinerie :

Il y a quelqu'un, quelque part dans le système qui n'a pas fait sa job. C'est aussi simple que ça. Il n'a jamais pensé qu'il aurait fallu étudier le cas avant de mélanger deux groupes « ethniques ». (...) Donc, tu veux savoir si ça été bon la fusion? Non, ça été très négatif. Je ne vois pas où on a avancé là-dedans *Ça c'est pour la RUE. Mais ailleurs dans la raffinerie, avez-vous l'impression que les nouvelles progressions ont eu un impact positif sur la rentabilité, la productivité, la qualité des produits?* Sans faire de grosses études là-dessus, je te dirais que oui. Si t'as un groupe de travailleurs qui vont dans le même sens, qui mettent l'épaule à la roue, ça va avancer. C'est un peu ça la nouvelle progression, de donner de l'expertise à plus de gens possible dans un site donné.

Par ailleurs, les opérateurs mentionnent que les changements dans l'organisation du travail ont affecté les autres niveaux de personnel, notamment les superviseurs. Non seulement leur nombre a-t-il diminué radicalement, mais ces derniers doivent aussi diversifier leurs compétences. La polyvalence qui en résulte profite certes à l'entreprise, mais produit en même temps quelques effets pervers. En effet, les opérateurs constatent que les superviseurs, qui doivent désormais gérer plusieurs salles de contrôle, n'ont plus l'expertise d'antan au niveau opérationnel et ne sont donc plus en mesure de fournir une aide technique. Ils sont beaucoup moins présents dans les unités de production et voient les opérateurs prendre davantage de responsabilités. De l'avis de ces derniers, plusieurs superviseurs acceptent mal leur nouveau rôle, se sentent menacés et ressentent quelque amertume. L'un d'eux conclut : « Mets-toi dans la peau d'un superviseur qui, avant, avait le droit de vie et de mort sur un employé ou presque. Maintenant, il est presque devenu un facteur, un livreur d'enveloppes, de payes, de crayons. Sa job a été dévalorisée. »

Parmi les autres changements organisationnels bénéfiques pour l'entreprise, les opérateurs soulignent tous l'amélioration de la quantité et de la qualité de la formation. Ils estiment en outre que le relèvement des critères d'embauche est une bonne chose pour la raffinerie alors que celle-ci exige une plus grande polyvalence de la part de ses employés. Par contraste, les opérateurs rappellent que la plupart d'entre eux ont été embauchés sans aucune connaissance de l'industrie pétrolière et ont reçu une formation sur le tas, à la va-vite.

Finalement, les opérateurs interrogés dressent un bilan positif du dossier en matière de santé et de sécurité. Ils considèrent toutefois que les progrès accomplis en ce domaine résultent non pas tellement des changements dans l'organisation du travail, mais davantage de l'utilisation d'une meilleure technologie, d'une plus grande sensibilité de l'entreprise et des contraintes législatives.

#### Au niveau des relations de travail

Invités à identifier les résultats de la démarche d'Efficacité Organisationnelle sur les relations patronales-syndicales, les opérateurs interrogés constatent à l'unisson que l'entreprise est passée d'une ère de confrontation, qui a caractérisé les années 1980, à une ère de coopération. L'ouverture manifestée de part et d'autre a permis aux parties de rétablir la confiance et d'édifier une forme de partenariat reposant sur des objectifs communs. L'un des opérateurs apprécie le chemin parcouru depuis les années 1980 de la manière suivante :

On se rend compte aujourd'hui qu'on a bien fait parce que si on veut réussir tous ensemble pour le bénéfice commun des deux bords de la clôture, on a avantage à ramer dans le même sens. Ça ne veut pas dire qu'on ne s'accroche pas à l'occasion. On est pas devenus des frères et des sœurs, mais plutôt des complices dans le succès de notre entreprise.

De manière tangible, les opérateurs notent que le climat des relations de travail s'est amélioré, que les différends font davantage l'objet de règlements à l'amiable, contribuant ainsi à réduire le nombre de griefs, et que le dialogue ouvert et constant entre les parties a transformé le processus de négociation.

Sur ce dernier point, l'un d'eux explique :

Le nouveau genre de gestion que le syndicat et la compagnie ont mis de l'avant, c'est de vraiment se rendre compte que c'était pour le bénéfice de tout le monde de ramer dans la même direction. D'après moi, ça a amélioré tous les niveaux « business » que la compagnie a à « dealer » avec, y compris les négociations. Aujourd'hui, ils ont la négociation continue, qui fait que quand on a un problème, on attend pas le 31 janvier pour l'adresser. On a une convention collective, mais c'est nous deux qui décidons de la laisser dans le tiroir...

En terminant, il est intéressant de souligner que les opérateurs portent un regard très lucide et pragmatique sur le processus de changement, notamment en ce qui a trait à la position du syndicat. Tous sont d'avis que la coopération était pratiquement la seule avenue possible et que le syndicat n'avait guère d'autre choix que d'emprunter cette voie. Ils estiment qu'un refus de s'engager dans le renouvellement des relations de travail et dans la réorganisation du travail et, de façon ultime, le recours aux moyens de pression traditionnels telle la grève, auraient conduit à la fermeture de la raffinerie. D'ailleurs, ont affirmé trois des quatre opérateurs interviewés, les membres refuseraient de déclencher une grève. L'un d'eux explique :

(...) on est pas fous. La plupart des gens réalisent, comme moi, qu'on a pas une scolarité extraordinaire, on a de bonnes conditions de travail, on a de bons salaires. Tu sais, à tous les points de vue, on ne peut pas trop se plaindre. Tu peux pas avoir un syndicat bien drastique dans un cas comme ça parce que s'il veut un vote de grève, il l'aura pas. Tu perds un peu de force si tout le monde est très satisfait des conditions de travail. Je pense que les syndicats ont réalisé que t'avais rien à gagner à être en conflit continuels avec la direction. (...) Puis, regarde l'âge moyen dans la raffinerie. On n'est pas intéressés à 45 ans à aller faire du piquetage.

En somme, les opérateurs considèrent que leurs représentants syndicaux ont su comprendre que l'affirmation du pouvoir syndical ne repose désormais plus sur l'arsenal classique des moyens de pression, mais sur la capacité de s'imposer avec finesse comme partenaire incontournable du changement organisationnel, sans pour autant renoncer à améliorer les conditions de travail ou à préserver certains acquis, dont les niveaux d'emploi actuels.

### Au niveau des employés

Dans cette section de la recherche, les opérateurs ont été invités à s'exprimer sur les résultats extrinsèques, tels les salaires, et intrinsèques, telle la satisfaction au travail, des changements organisationnels. Le lecteur ne manquera pas de remarquer que les opinions des opérateurs interviewés se rejoignent sur les premiers, mais diffèrent passablement sur les seconds, selon que l'on interroge les opérateurs de la RUE ou ceux des autres unités de production.

Des nouvelles progressions, l'un des résultats le plus apprécié est sans contredit le relèvement des salaires au niveau de celui d'opérateur responsable. Il importe de préciser que la raffinerie compte environ vingt-cinq opérateurs responsables. A toutes fins pratiques, seul le départ à la retraite de l'un d'eux permet à un opérateur de lui succéder et d'accéder à l'échelle salariale supérieure. Or, les titulaires actuels de ces postes sont issus d'une vague d'embauche massive survenue il y a une quinzaine d'années et la plupart n'atteindront l'âge de la retraite que dans quatre ou cinq ans. En attendant, les opérateurs se voient bloqués dans leur position, en dépit de leurs dix ou quinze années d'expérience. Dans un tel contexte, on comprend aisément que les opérateurs se disent satisfaits des hausses de salaire qui ont accompagné les nouvelles progressions.

A l'instar des postes d'opérateur responsable, les postes de superviseurs sont rares. Traditionnellement, ces derniers sont choisis parmi les opérateurs responsables qui comptent plusieurs années de service. Or, la rationalisation des effectifs a frappé de plein fouet les superviseurs, réduisant de manière substantielle les chances de promotion. En bref, conclut l'un des opérateurs : « (...) y a pas vraiment d'avancement. Et travailler sur les « shifts » toute ta vie, faut le faire. Je dirais que pour 90% des gens, il y a peu de vraies opportunités de carrière. »

La rationalisation des effectifs amène à soulever la question de la sécurité d'emploi. Les opérateurs rappellent que les coupures de postes, opérées essentiellement par attrition, ont été nombreuses au cours des années 1980, mais considèrent que l'entreprise est maintenant entrée dans une phase de stabilisation des effectifs. Ils estiment en outre que la flexibilité qu'offre le système de progressions, même imparfaitement implanté, a contribué à valoriser la fonction d'opérateur. Aussi déclarent-ils ne pas craindre pour leur sécurité d'emploi.

Globalement, la réorganisation du travail a engendré une hausse de la charge de travail. Le phénomène est apparemment davantage ressenti aux Utilités. L'opérateur de cette unité souligne que la coupure de poste survenue lors du jumelage des unités n'a pas été compensée en raison de l'échec de la restructuration des postes. Les opérateurs des autres unités de production précisent pour leur part que l'augmentation de la charge de travail nécessite d'être mise en contexte. En effet, ils rappellent que la modernisation de l'équipement informatique au milieu des années 1980 avait libéré les opérateurs de bon nombre de tâches jusque-là effectuées manuellement. Les nouvelles progressions sont venues en quelque sorte rééquilibrer la charge de travail.

De manière plus significative, la réorganisation du travail et la baisse du nombre de superviseurs ont eu pour effet d'accroître considérablement les responsabilités des opérateurs, de même que leur degré d'autonomie. Ils participent désormais pleinement au processus de la prise de décisions. L'un d'eux illustre le changement sur la conduite des opérations dans son unité de production de la manière suivante :

Dans le passé, avant de baisser l'alimentation - l'alimentation, c'est comment on fait d'argent à la sortie - quand t'étais dans le trouble, il y avait toute une série d'étapes. Aujourd'hui, si ça se passe pas à mon goût, je ne demande à personne. Quand mon unité va réagir un peu mieux, je vais remettre l'alimentation. Chacun de nous a la liberté de faire ça.

Le dernier aspect sur lequel les opérateurs ont été interrogés a trait à la satisfaction au travail. Ici, les témoignages des opérateurs de l'Alkylation et du Craquage diffèrent sensiblement de ceux des opérateurs de la RUE.

Pour les premiers, le respect de leur savoir-faire dont fait preuve la direction, un meilleur partage de l'information et la valorisation de la fonction d'opérateur à travers le système des progressions ont grandement contribué à accroître leur satisfaction au travail. Ils se sentent désormais partie prenante dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise et disent ressentir de la fierté pour le travail qu'ils accomplissent et les progrès accomplis. La démarche de changement a modifié positivement l'image qu'ils ont d'eux-mêmes. A cet égard, le témoignage de l'un d'eux est éloquent :

On est plus vus de la même façon aujourd'hui. On est des personnes qui avons la capacité de changer les choses (...). On a pris de la valeur, on a une appréciation personnelle beaucoup plus grande parce qu'on sait que c'est nous qui faisons arriver les choses. Quand tu fais juste passer le message, tu peux être fier de le faire passer, mais c'est plus le « fun » de le réaliser, le message. On est des acteurs plus importants dans la raffinerie.

Par contraste avec leurs collègues de l'Alkylation et du Craquage, les opérateurs de la RUE ressentent de l'amertume et se sentent démotivés. Opposés à l'idée du jumelage de leurs unités, ils estiment avoir fait les frais d'une mauvaise décision administrative. Non seulement les conflits interpersonnels ont-ils miné le climat de travail, mais ils ajoutent que la réunion des salles de contrôle dans un même espace a conduit à la dégradation de leur environnement de travail. Ils en ont particulièrement contre l'accroissement du bruit ambiant occasionné par le retentissement incessant des alarmes et des sonneries de téléphone. L'un des opérateurs suggérait, non sans ironie, l'érection d'un mur entre les opérateurs de la Répartition et ceux des Utilités. Sachant qu'une telle solution n'a guère de chance d'être retenue, ce même opérateur concluait : « Moi, j'attends ma retraite et j'ai très hâte de la prendre. »

### **Les facteurs de réussite de l'expérience**

D'une manière générale, les opérateurs interviewés, même ceux de la RUE lorsqu'ils parviennent à faire abstraction du jumelage de leurs unités, portent un regard positif sur les innovations dans l'organisation du travail. En dépit des imperfections, voire des ratés de l'expérience, ils estiment que les changements ont profité autant à l'entreprise qu'à eux-mêmes. Ils attribuent les progrès accomplis à une approche concertée du changement et sont d'avis que l'élément déterminant du succès de la démarche réside dans le changement d'attitude qui s'est opéré chez la direction, le syndicat et les travailleurs. Finalement, ils sont convaincus que la raffinerie poursuivra sur la voie du changement parce que la survie de l'entreprise dans un environnement très compétitif passe par l'amélioration constante de l'efficacité et de l'efficience de ses opérations.

## CHAPITRE 3

### DISCUSSION

La section précédente livrait les résultats des entrevues réalisées d'une part, avec des représentants patronaux et syndicaux et, d'autre part, avec des travailleurs appartenant à diverses unités de production de la raffinerie. Le travail empirique étant complété, nous nous emploierons maintenant à répondre à nos questions de recherche à partir de ces deux terrains d'enquête. Rappelons que nos questions de recherche se libellaient comme suit :

1. Quels sont les moyens mis en œuvre pour instaurer les changements dans le milieu de travail?
2. En quoi consistent les changements dans l'organisation du milieu de travail?
3. Quels sont les effets des changements sur l'entreprise, sur les relations de travail et sur les travailleurs?
4. La perception des travailleurs à l'égard des changements est-elle congruente avec celle des acteurs institutionnels? Si non, comment expliquer ces différences?

### **Le processus de changement organisationnel**

Le processus par lequel s'est opéré le changement organisationnel à la raffinerie Shell présente de fortes similitudes avec ce qui a été observé par d'autres chercheurs dans un grand nombre d'entreprises (Bourque, 1997a, 1997b; Maschino, 1992, 1995). L'arrivée d'une nouvelle direction à la tête de

la raffinerie donne le coup d'envoi à la démarche de changement. Un meilleur partage de l'information et un engagement net sur la voie de la concertation témoignent d'un nouveau style de gestion. Après une phase de sensibilisation auprès des cadres supérieurs, l'étape suivante consiste à effectuer un rapprochement avec le syndicat. L'exercice doit permettre de rétablir la communication et la confiance entre les parties, de sensibiliser les représentants syndicaux aux nouvelles formes d'organisation du travail et de jeter les bases d'une démarche conjointe du changement. Les parties s'entendent alors sur l'établissement de comités paritaires qui ont pour mandat de définir les grandes lignes de la réorganisation du travail et les modalités de son implantation.

La démarche conjointe de changement procède du renouvellement des relations entre l'employeur et le syndicat. Les divers comités deviennent un lieu d'échanges constants entre les représentants patronaux et syndicaux. Les parties s'éloignent du cadre rigide de la négociation collective traditionnelle et se dotent de canaux permettant une négociation continue et plus intégrative. Pour faciliter leur cheminement, la direction et le syndicat conviennent même de suivre ensemble une session de formation sur la négociation raisonnée.

Conformément à une tendance relevée dans la littérature (Bourque, 1997a, 1997b; Grant & Lévesque, 1997), la direction et le syndicat de Shell avancent avec prudence et progressivité dans la voie des transformations. D'une part, les parties entérinent leurs accords au moyen de lettres d'entente qui s'inscrivent en marge de la convention collective. Il en est ainsi du mémoire sur les *nouvelles progressions*, qui ne deviendra partie intégrante de la convention collective que deux années après l'introduction de ces nouvelles progressions dans les lieux de travail. D'autre part, l'employeur et le syndicat décident de limiter à une seule unité de production l'expérience de redéfinition

des emplois, de loin le changement dans l'organisation du travail le plus innovateur et le plus radical.

Les représentants patronaux et syndicaux que nous avons interrogés ont tous été des acteurs de premier plan dans la démarche de changement. Tous ont souligné qu'il s'agissait d'un processus exigeant qui nécessitait temps et énergie de la part de chacun. Ils ont une connaissance intime des tenants et aboutissants de la démarche de changement. Aussi n'y a-t-il rien d'étonnant à ce qu'ils se soient attachés à décrire par le menu détail la chronologie des événements et les moyens mis en œuvre pour transformer le milieu de travail. L'employeur et le syndicat se sont montrés d'autant plus éloquents que la réorganisation du travail a permis de voir une ère de coopération se substituer à la période de confrontation qui avait marqué la décennie 1980. La transformation de leur relation est en soi un accomplissement dont ils sont fiers.

Par contraste, les opérateurs interviewés gardent un souvenir extrêmement flou du processus de changement. On comprend aisément qu'il en soit ainsi, alors que l'essentiel de la démarche s'est déroulé au niveau institutionnel et qu'aucun d'entre eux n'a été impliqué dans les divers comités qui se sont succédés. Au mieux retiennent-ils un changement dans le style de gestion, qui s'est traduit par la présence accrue de la haute direction sur les lieux de travail, une écoute active de la part de celle-ci à l'endroit des préoccupations des travailleurs et une plus grande transparence. Il est clair que l'intérêt des opérateurs interrogés porte sur la réorganisation du travail elle-même, et ses effets, et non sur la mécanique mise en place pour y parvenir.

## Les innovations

Conformément au modèle développé par le groupe Ekos(1996), la transformation du milieu de travail est un processus multidimensionnel qui induit des changements sur trois fronts intimement liés, soit l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines et les relations industrielles. On estime qu'une combinaison de changements adéquate dans chacun de ces trois domaines présente les meilleures chances de succès et produit les résultats les plus durables(Ekos, 1996; Cooke, 1994; Osterman, 1994). Dans une entreprise syndiquée, par exemple, l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail, qui font appel à une participation accrue des employés, s'accommode mal d'un système de relations de travail traditionnel et nécessite un réalignement des pratiques de GRH de manière à venir appuyer les innovations dans l'organisation du travail.

A la raffinerie de Montréal-Est, on constate des changements réels dans chacun des domaines énumérés plus haut. Sur le plan de l'organisation du travail, l'entreprise a choisi d'accroître sa flexibilité fonctionnelle et de susciter une implication plus intense des opérateurs dans le processus de production. Pour ce faire, les nouvelles progressions étendent la rotation des postes de manière à y inclure les fonctions d'opérateur responsable, procèdent à l'enrichissement des tâches vertical au moyen des tâches d'équipe (planification et gestion des activités et des effectifs de l'unité de production) et introduisent la flexibilité des métiers en amenant les opérateurs à s'acquitter de tâches qui relèvent normalement d'un autre métier (tâches connexes).

Outre les nouvelles progressions, l'entreprise a entrepris un exercice de redéfinition des tâches qui doit conduire à l'implantation d'équipes de travail, celles-ci constituant la forme la plus avancée de participation des travailleurs à la gestion du travail(Eaton & Voos, 1992). On a vu qu'une première tentative

d'implantation dans une seule unité de production, la RUE, a connu de sérieux ratés en raison notamment de conflits interpersonnels importants entre opérateurs. L'entreprise entend néanmoins poursuivre dans cette voie, bien que le produit final pourrait s'écarter passablement du projet initial.

✱ Dans la foulée de la réorganisation du travail, l'entreprise a effectué des changements dans ses pratiques de gestion des ressources humaines. Ainsi ➤ a-t-on procédé au relèvement des salaires de manière à reconnaître les responsabilités accrues des opérateurs depuis que les fonctions d'opérateur responsable font partie du système de rotation. Conformément à une tendance observée par les chercheurs dans bon nombre d'entreprises (Tremblay, 1996; Eaton & Voos, 1992; Lawler & Mohrman, 1992), la mise en place d'un système d'intéressement a été envisagée à la raffinerie de Montréal-Est. La participation aux résultats financiers vise à récompenser la participation accrue des travailleurs à travers les nouvelles formes d'organisation du travail. Le projet a toutefois été abandonné puisque la direction et le syndicat de Shell n'ont pu s'entendre sur la formule à retenir.

✱ L'introduction des tâches connexes et des tâches d'équipe, qui exigent le développement de nouvelles compétences, a entraîné le relèvement des critères d'embauche et une augmentation significative de la formation technique dispensée aux opérateurs en poste. La réorganisation du travail s'est aussi accompagnée de dispositions touchant la sécurité d'emploi, les parties patronale et syndicale ayant convenu par écrit que la démarche de changement n'occasionnerait pas de pertes d'emploi au sein du personnel syndiqué. En revanche, l'exercice a donné lieu à la rationalisation des effectifs et à la redéfinition des tâches parmi le personnel technique et de supervision alors qu'on a confié aux opérateurs des responsabilités qui relevaient auparavant de ces deux catégories de personnel.

Les transformations dans l'organisation du travail sont allées de pair avec un virage dans le système de relations industrielles, jusque-là traditionnel et caractérisé par des relations de travail plutôt conflictuelles. Pour employer une terminologie utilisée par Walton, Cutcher-Gershenfeld et Mc Kersie(1994), la direction de la raffinerie a opté pour une stratégie d'encouragement, qui vise à associer le syndicat à la démarche de changement dans le milieu de travail. L'établissement d'un partenariat entre l'employeur et le syndicat a donné lieu à des innovations importantes dont une approche plus intégrative de la négociation faisant une place plus large aux méthodes de résolution de problèmes, la conclusion de lettres d'entente qui offrent davantage de souplesse aux parties et le réaménagement de certaines clauses de la convention collective.

En définitive, l'expérience de Shell fait écho à la littérature en ce qu'elle montre que la réorganisation du milieu de travail est un processus global qui passe par l'introduction simultanée d'innovations dans l'organisation du travail, les pratiques de gestion des ressources humaines et les relations industrielles. Il nous importe maintenant de savoir si les travailleurs font la même lecture que l'employeur et le syndicat des transformations survenues dans leur milieu de travail. Nous nous concentrerons particulièrement sur la réorganisation du travail, en traitant séparément les nouvelles progressions et la redéfinition des emplois à la RUE, puisque c'est sur cet aspect que les témoignages des opérateurs interviewés sont les plus étoffés.

Au chapitre des nouvelles progressions, les représentants patronaux et syndicaux interrogés en 1998 nous ont fait une description de celles-ci qui colle de près à ce qu'on peut lire dans le mémoire d'entente conclu entre les parties trois ans plus tôt. Ils ont de part et d'autre souligné que des ajustements avaient dû être apportés en cours de route, mais aucun n'a fait état de problème majeur. Au terme des entrevues, nous retenons que les nouvelles progressions avaient été implantées simultanément dans toutes les

unités de production de la raffinerie et que les diverses composantes (rotation, tâches connexes, tâches d'équipe) étaient opérationnelles. Sur ce dernier point, les entrevues avec les opérateurs -réalisées presque quatre années après l'introduction des nouvelles progressions- révèlent au contraire qu'il importe de faire des nuances importantes en ce qui a trait à la vitesse d'implantation et au degré d'intégration des changements dans les différentes unités de production.

Pour ce qui est des tâches connexes, le témoignage des travailleurs met en lumière la portée limitée de celles-ci et ce, pour deux raisons : d'une part, la résistance des opérateurs à l'endroit de certaines tâches moins valorisées, notamment les travaux d'entretien, et d'autre part, le manque d'effectifs. Certes, il y a bel et bien des opérateurs libérés pour effectuer des tâches connexes, mais leur nombre est inférieur à ce que prévoyait le projet initial. En ce qui a trait aux tâches d'équipe, on constate des disparités importantes entre les diverses unités de production. Alors que les tâches d'équipe précèdent l'introduction des nouvelles progressions à la Centrale thermique, elles sont encore à l'état embryonnaire dans la plupart des autres unités de production. En somme, l'expérience des nouvelles progressions, faisant écho à la littérature (Argyris, 1998; Beer, Russell, Eisenstat & Spector, 1990; Hermel, 1990), montre la difficulté d'implanter de nouvelles pratiques dans des structures existantes et révèle que la résistance des travailleurs est une source d'entrave au changement.

Plus encore que les nouvelles progressions, c'est l'exercice de redéfinition des emplois dans l'unité Répartition/Utilités/Effluents qui offre le contraste le plus saisissant entre les témoignages de l'employeur et du syndicat et ceux des opérateurs. Les premiers ont certes évoqué les difficultés de l'expérience en raison des conflits interpersonnels, mais ils n'ont manifestement pas souhaité en dire davantage. Pour les seconds, qui se sont montrés beaucoup plus loquaces, l'expérience de la RUE est un échec complet.

De l'avis des opérateurs interrogés, le jumelage de la Répartition et des Utilités est la cause première de l'échec. Ils estiment que l'erreur de la direction a été de procéder au jumelage pour des raisons strictement économiques, sans égard pour la dimension humaine. Il en a résulté la fusion de deux groupes de travailleurs incompatibles. Des cultures et des habitudes de travail par trop différentes, de même que le mépris des uns à l'endroit des autres, ont généré des conflits d'une rare intensité qui condamnaient d'avance le projet d'équipe de travail. En définitive, les opérateurs croient que le choix des unités qui ont été fusionnées était mauvais et que la redéfinition des tâches ne pouvait rien y changer.

En confrontant les témoignages de l'employeur et du syndicat avec ceux des opérateurs, force est de constater que les premiers ont livré une version édulcorée de l'exercice de réorganisation du travail. Ils ont glissé rapidement sur les problèmes rencontrés sans jamais trop entrer dans les détails. Par contraste, les travailleurs se sont exprimés ouvertement, sans manifester quelque inhibition. En bout de ligne, leurs témoignages permettent de se faire une idée plus précise de la réalité.

La retenue dont ont fait preuve l'employeur et le syndicat soulève des interrogations et mérite que l'on tente d'avancer quelques explications. A cet effet, l'article de Zbaracki, The Rhetoric and Reality of Total Quality Management (1998), suggère des pistes intéressantes. Le lecteur se souviendra que l'auteur s'est penché sur l'évolution de la rhétorique et de la réalité de la Qualité Totale dans cinq entreprises américaines.

Au cours de son enquête, Zbaracki (1998) a constaté que s'exerce sur les gestionnaires une forte pression pour faire ressortir une image positive du changement. Il fournit entre autres les explications suivantes. Dans les étapes qui précèdent l'introduction d'innovations dans l'organisation du travail, les acteurs s'investissent massivement dans un travail préparatoire et doivent

faire preuve d'un engagement significatif à l'endroit de la démarche de changement. Par un effet d'escalade s'accroît la pression pour justifier cet engagement par des résultats positifs. De plus, les acteurs tendent à revendiquer et à s'octroyer le mérite pour le succès d'une innovation. Aussi ont-ils tendance à présenter une image quelque peu surfaite du changement organisationnel introduit. De toute évidence, les travailleurs, qui expérimentent l'innovation sans avoir participé à sa conception, ne ressentent pas une telle pression.

Compte tenu du long chemin parcouru par les parties patronale et syndicale à la raffinerie de Montréal-Est, il apparaît raisonnable de croire que le phénomène décrit par Zbaracki (1998) s'applique ici. Par ailleurs, il importe de rappeler que la direction et le syndicat de la raffinerie Shell savaient que les résultats de la première partie de notre recherche feraient l'objet d'une publication. On imagine sans mal qu'ils n'aient pas souhaité s'étendre trop longuement sur les aspects négatifs, et encore moins confesser l'échec de la RUE.

En définitive, la version des opérateurs ne contredit pas celle de l'employeur et du syndicat sur la réalité des innovations elles-mêmes, mais fait davantage ressortir la difficulté de les implanter et permet de mieux comprendre comment une incompatibilité entre groupes de travailleurs, sans doute sous-estimée par les acteurs institutionnels, a fait échouer la réorganisation du travail à la RUE. En dépit de cet insuccès, les opérateurs interviewés n'en pensent pas moins que le concept d'équipe de travail peut fonctionner dans un contexte différent. Ils donnent pour exemple le processus de jumelage présentement en cours dans les unités de l'alkylation, des huiles lubrifiantes et de l'asphalte et estiment que les chances de succès sont d'autant meilleures que la direction et le syndicat ont décidé d'agir plus progressivement et de miser davantage sur les jeunes opérateurs.

## **Les résultats**

### Au niveau de l'entreprise

L'introduction d'une technologie de pointe au milieu des années 1980 a eu pour effet de libérer les opérateurs de nombreuses tâches jusque-là effectuées manuellement. Aussi, l'automatisation des activités de production exigeait-elle de revoir l'organisation du travail traditionnelle. A l'instar de ce qui a été observé dans d'autres entreprises (Maschino, 1995, 1992; Cotton, 1993), la raffinerie Shell de Montréal-Est a d'abord procédé à des coupures de postes parmi le personnel col bleu, puis s'est employée à la réorganisation du travail de cette même catégorie de personnel. Les nouvelles progressions avaient pour but d'augmenter la mobilité et la flexibilité des opérateurs. La combinaison technologie de pointe et meilleure utilisation des effectifs allait permettre d'optimiser le rendement des opérations et la qualité de la production. Dans la foulée des nouvelles progressions, le relèvement du niveau de compétences des opérateurs et leur participation accrue dans la gestion des activités de production ont rendu possible la rationalisation des effectifs cadres, entraînant ainsi une réduction des coûts.

La raffinerie de Montréal-Est enregistre depuis quelques années des profits records et l'ex-directeur général de l'entreprise nous affirmait catégoriquement que l'amélioration de tous les indices de performance était attribuable aux changements dans l'organisation du travail. On est en droit de se demander si d'autres facteurs n'ont pas participé à un tel redressement de situation, telles l'évolution du marché, la nature des contrats ou l'amélioration de l'équipement. A défaut d'instruments de mesure précis et de données chiffrées, il nous faut nous en remettre à la parole de l'employeur, laquelle, il est vrai, n'a été contredite ni par le syndicat, ni par les opérateurs interrogés.

D'une manière générale, les opérateurs font un constat similaire à celui de l'employeur et du syndicat en ce qui a trait aux effets des changements organisationnels sur la raffinerie. Le bilan positif qu'ils dressent se teinte cependant de certaines nuances qu'il est intéressant de souligner. Ainsi rappellent-ils que l'entreprise a consenti des salaires plus élevés au moment de l'implantation des nouvelles progressions, mais que le déploiement limité de celles-ci ne permet pas de générer les économies attendues. Par ailleurs, les opérateurs notent que la restructuration des tâches a eu un impact négatif sur le niveau d'expertise des superviseurs, qui ne sont plus en mesure d'apporter un support technique adéquat. Leurs témoignages font en outre ressortir que ces derniers acceptent plutôt mal leur nouveau rôle. Enfin, l'expérience malheureuse de la RUE a fortement marqué les opérateurs concernés, qui en sont sortis amers, démotivés et désormais réfractaires à tout changement.

#### Au niveau des relations de travail

C'est d'une voix unanime qu'employeur, syndicat et opérateurs interrogés s'entendent pour dire qu'une ère de coopération a succédé à l'ère de confrontation qui a marqué la décennie 1980. A l'instar du cheminement observé dans d'autres entreprises (Bourque, 1997b; Machino, 1995, 1992; Appelbaum & Batt, 1994), l'établissement d'un dialogue ouvert et continu entre la direction et le syndicat de la raffinerie et la participation de ce dernier au processus de la réorganisation du travail ont conduit à une amélioration significative de l'état des relations de travail.

Plusieurs indicateurs témoignent du renouvellement des relations de travail à la raffinerie de Montréal-Est. Ainsi, les trois dernières conventions collectives ont été conclues sans que le syndicat n'exerce de moyens de pression. La dernière négociation a d'ailleurs donné lieu à une première alors que les parties convenaient d'étendre la durée de la convention collective à quatre

années. En marge du contrat de travail formel, les parties ont entériné leur accord sur la réorganisation du travail au moyen de lettres et protocoles d'entente qui offrent davantage de souplesse que la convention collective. Enfin, le dialogue continu et la confiance mutuelle ont ouvert la voie à une approche plus intégrative de la négociation et ont permis de régler à l'amiable de nombreux différends, diminuant du même coup le nombre de griefs.

La coopération patronale-syndicale invite à s'interroger sur le pouvoir du syndicat. Pour certains auteurs (Lapointe & Bélanger, 1996; Rankin, 1990), la participation syndicale à la réorganisation du travail contribue au renforcement du pouvoir syndical, celui-ci se construisant désormais sur son expertise dans l'organisation du travail et sa capacité de mobiliser les salariés dont le savoir-faire devient une ressource de première importance pour l'entreprise. D'autres auteurs estiment au contraire que la gestion participative menace la cohésion syndicale et que les pratiques associées à la réorganisation du milieu de travail desservent une logique entièrement tournée vers les intérêts de l'entreprise (Wells, 1993, 1987; Tixier, 1986).

Dans le cas de la raffinerie Shell de Montréal-Est, il ressort des entrevues avec les représentants syndicaux que ces derniers adhèrent davantage à la thèse soutenue par les premiers auteurs. En effet, ils se perçoivent comme des partenaires incontournables du changement organisationnel et affirment que la poursuite de la démarche passe par le respect intégral de ce partenariat. Les opérateurs interviewés font pour leur part une lecture très lucide de la coopération patronale-syndicale. Sans rien enlever aux mérites du syndicat pour avoir su s'ériger en partenaire de la réorganisation, les opérateurs n'en soulignent pas moins la marge de manœuvre restreinte dont disposait ce dernier. En effet, ils sont d'avis qu'il en allait de la survie de l'entreprise et que le syndicat n'avait guère d'autre choix que de répondre favorablement à l'invitation de la direction de participer à la démarche de changement. La marge de manœuvre était et demeure d'autant plus

restreinte, soulignent-ils, que le recours à des moyens de pression traditionnels telle la grève ne recevrait jamais l'assentiment des membres.

### Au niveau des employés

Les entrevues réalisées avec la direction, le syndicat et les opérateurs visaient à identifier les effets extrinsèques et intrinsèques produits par les changements dans l'organisation du travail. Globalement, les témoignages des uns et des autres sont concordants. La seule note vraiment discordante provient des opérateurs de la RUE et a trait à la satisfaction au travail. Nous y reviendrons.

Au chapitre des effets extrinsèques, on a vu que l'introduction des nouvelles progressions s'est accompagnée d'une bonification des salaires, qui vise à récompenser l'accroissement de la polyvalence des opérateurs et les responsabilités supplémentaires que leur confère la nouvelle organisation du travail. Les opérateurs apprécient d'autant cette mesure que la rareté des postes d'opérateur responsable et la baisse draconienne du nombre de superviseurs ont réduit de manière significative les opportunités d'accéder à ces deux types de postes qui commandent les salaires les plus élevés. Outre le relèvement salarial, les opérateurs jouissent d'une meilleure sécurité d'emploi en raison du système de progressions qui valorise leur fonction.

En ce qui a trait aux effets intrinsèques, on a vu dans la revue de la littérature que plusieurs auteurs établissent un lien entre les nouvelles formes d'organisation du travail et l'accroissement de la satisfaction au travail. L'implication des employés dans la prise de décision et la plus grande autonomie dont ils disposent dans l'exécution de leurs tâches accroissent la motivation et contribuent à susciter des sentiments d'indépendance, de responsabilité, d'influence et d'estime (Cooke, 1994; Leana & Florkowsky, 1992; Leana, Ahlbrandt & Murrell, 1992; Miller & Monge, 1986).

A la raffinerie de Montréal-Est, les témoignages de la direction, du syndicat et d'au moins deux des opérateurs interviewés abondent dans ce sens. Les opérateurs du Craquage et de l'Alkylation évoquent avec satisfaction la liberté dont ils jouissent dans la conduite des opérations de leurs unités de production respectives et estiment que les changements organisationnels témoignent du respect dont fait désormais preuve la direction à l'égard de leur savoir-faire. Ils se sentent partie prenante dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise et éprouvent de la fierté pour les progrès accomplis.

De manière diamétralement opposée, les opérateurs de la RUE ressortent amers et démotivés du jumelage des unités de production. La perte d'un poste aux Utilités, la dégradation de l'environnement physique provoquée par l'augmentation du bruit ambiant et les conflits interpersonnels qui ont miné le climat de travail constituent les principales sources d'insatisfaction. On mesure l'ampleur du malaise alors que l'un déclare attendre le moment de la retraite avec impatience, tandis que le second se réjouit de sa tâche connexe de formateur parce qu'elle le tient éloigné de son unité de production plusieurs mois par année.

En résumé, la recherche aura permis d'analyser l'expérience de changement à la raffinerie Shell de Montréal-Est dans sa globalité en examinant tour à tour le processus de transformation organisationnelle, la nature des changements dans le milieu de travail, ainsi que les effets de ces changements sur l'entreprise, les relations de travail et les travailleurs et ce, à partir d'un double point de vue, soit celui de l'employeur et du syndicat d'une part, et celui des opérateurs d'autre part.

Sur le plan du processus, on constate que la démarche de la raffinerie de Montréal-Est n'a rien d'inédite en ce sens que les activités et mécanismes développés par l'entreprise pour procéder au changement sont similaires à ceux observés par les chercheurs dans bon nombre d'entreprises engagées

dans une démarche semblable (Maschino, 1995, 1992; Bourque, 1997a, 1997b). La progressivité du processus, qui s'étale sur presque dix années, révèle la difficulté de mettre en branle des changements dans une entreprise existante caractérisée jusque-là par des relations de travail conflictuelles et où les habitudes sont fortement ancrées parmi des employés qui comptent plusieurs années de service.

L'examen des innovations proprement dites montre que les changements introduits dans l'organisation du travail visaient tous à accroître la flexibilité des opérateurs et que de tels changements ne peuvent s'effectuer en vase clos. En effet, les nouvelles formes d'organisation du travail, qui misent sur une participation accrue des employés, trouvent difficilement à s'épanouir dans un régime de relations de travail traditionnel et exigent un réalignement des pratiques de GRH, notamment au niveau de la rémunération et de la formation des employés.

Au chapitre des résultats, on perçoit les effets des transformations dans le milieu de travail sur la performance de l'entreprise, les relations de travail et le personnel. Pour l'entreprise, un enchaînement de mesures, qui a débuté avec l'introduction d'une technologie de pointe et a culminé avec une meilleure utilisation des ressources humaines à travers le système des nouvelles progressions, même imparfaitement implanté, lui a apparemment permis de retrouver le chemin de la rentabilité. De leur côté, les opérateurs bénéficient de meilleures conditions salariales et la valorisation de leur fonction leur procure une plus grande satisfaction au travail, à l'exception notable des travailleurs de la RUE qui, sur ce dernier point, ne partagent pas l'opinion de leurs collègues des autres unités. Enfin, l'autre résultat significatif est sans contredit le renouvellement des relations patronales-syndicales, placées désormais sous le signe de la coopération.

Finally, the confrontation between our two research sites reveals that the gap between the testimonies of institutional actors and those of operators is not as considerable as we supposed at the starting point. In fact, the testimonies of the one and the other converge on the essential of the exercise of transformation of the work environment. One notes however that the employer and the union have tended to present a softened version of the experience, giving a large place to the most probative results, but camouflaging a little the problems encountered. By contrast, the operators interviewed spoke openly of the failures of the experience, as well as of the perverse effects produced by organizational changes. In this sense, their testimonies, more substantial, allow for a more accurate idea of reality.

## CONCLUSION

Depuis une vingtaine d'années, les organisations font face à des changements rapides et profonds dans l'environnement économique, politique et social : mondialisation, déréglementation, main-d'œuvre plus scolarisée et plus diversifiée, etc. Dans un effort d'adaptation à ces nouvelles réalités, un nombre grandissant d'entreprises procède à la réorganisation de leur milieu de travail. Cette dernière évoque des innovations dans l'organisation du travail, de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines et le renouvellement des relations de travail.

La transformation du milieu de travail suggère des questions en ce qui a trait au processus de changement, à la nature des innovations introduites et à leur impact sur la performance des entreprises, sur les relations de travail et sur les travailleurs. C'est pour répondre à ces questions que le ministère du Développement des ressources humaines du Canada a demandé au groupe *Ekos Research Associates*, en collaboration avec Gordon Betcherman et le Centre canadien sur le marché du travail et la productivité, de réaliser une enquête pan-canadienne auprès d'entreprises ayant introduit des innovations dans l'organisation du milieu de travail. La recherche vise à documenter des expériences de changement sur le plan de l'organisation du travail, des pratiques de GRH et des relations industrielles. Le groupe a opté pour une méthodologie par étude de cas et a élaboré un cadre d'analyse inspiré du modèle des choix stratégiques développé par Kochan, McKersie et Cappelli (1984). Le matériel recueilli sera rassemblé en une synthèse dont les résultats pourront bénéficier aux entreprises désireuses de moderniser leur organisation et guider les gouvernements dans le développement de politiques de soutien aux innovations en milieu de travail.

C'est dans ce cadre que prend place notre étude de la raffinerie Shell de Montréal-Est, qui s'est engagée dans un processus de réorganisation du travail à la fin des années 1980. La démarche a été initiée par la direction, qui y a associé le syndicat dès le départ. Les efforts des parties ont porté notamment sur la redéfinition des tâches et le développement d'équipes de travail afin d'accroître la flexibilité de la main-d'œuvre.

La recherche documente l'expérience de la raffinerie de Montréal-Est à partir d'un double point de vue, soit celui de l'employeur et du syndicat, puis celui des travailleurs, et s'articule autour de quatre questions de recherche. La première vise à identifier les moyens mis en œuvre pour instaurer les changements dans le milieu de travail. La seconde porte sur la nature des changements introduits dans l'organisation du milieu de travail. La troisième a pour objectif de répertorier les effets des changements sur l'entreprise, les relations de travail et les travailleurs. Enfin, la dernière question de recherche cherche à déterminer si la perception des travailleurs à l'égard des changements est congruente avec celle des acteurs institutionnels.

Pour mener à bien la présente recherche, nous avons opté pour une méthodologie par étude de cas. Cette approche présente l'avantage de permettre une étude en profondeur d'une situation évoluant dans le temps. La collecte de données a reposé principalement sur des entrevues semi-dirigées parce que cette technique permet une reconstitution détaillée du phénomène étudié. Dans un premier temps, nous avons interviewé séparément les représentants de la direction et du syndicat qui ont joué un rôle de premier plan dans la démarche de changement et ce, durant toute la période étudiée. Dans un deuxième temps, des entrevues ont été réalisées avec des opérateurs oeuvrant dans différentes unités de production de la raffinerie. Principaux visés par la réorganisation du travail, les opérateurs représentent les deux tiers des travailleurs syndiqués de l'entreprise et forment un groupe extrêmement homogène. Les grilles d'entrevue utilisées ont été construites

de manière à recouvrir les six composantes du modèle conçu par le groupe *Ekos*, soit : les facteurs de base, les choix stratégiques, le processus d'innovation, les innovations, les résultats et les facteurs de succès. Seuls la formulation et l'ordre des questions ont été modifiés dans un souci d'adaptation aux différents répondants interviewés.

Conformément au modèle développé par Ekos, les résultats de la présente recherche montrent comment des facteurs internes et les conditions de l'environnement externe de la raffinerie Shell ont donné l'impulsion de départ à la démarche de changement. En effet, la baisse de la rentabilité, des relations de travail conflictuelles, une diminution de la demande issue des crises pétrolières des années 1970 et la concurrence internationale de plus en plus vive ont contribué à instaurer un climat de crise que viennent alimenter des rumeurs de fermeture à la fin des années 1980. La menace qui pesait alors sur la survie de l'entreprise a constitué l'élément déclencheur du processus de changement. L'orientation que prend ce dernier, loin d'être improvisée, procède des choix stratégiques des dirigeants de la raffinerie. Tablant sur une technologie de pointe et une main-d'œuvre qualifiée, la direction a opté pour une stratégie axée sur la participation des employés et la coopération avec le syndicat.

La transposition des choix stratégiques dans la réalité s'est traduite par une plus grande ouverture de la part de la haute direction, qui allait désormais concevoir le syndicat comme partenaire du changement. L'examen du processus de changement révèle que le partage de l'information, le rétablissement de la communication et du lien de confiance, de même que la capacité des parties d'évoluer en marge du cadre conventionnel traditionnel rigide ont constitué les assises fondamentales de la démarche conjointe de changement.

Sur le plan des innovations proprement dites, l'expérience de Shell montre que la transformation du milieu de travail est multidimensionnelle en ce qu'elle induit des changements sur trois fronts, soit l'organisation du travail, les pratiques de GRH et les relations de travail. Avec les nouvelles progressions et la redéfinition des tâches, l'entreprise a voulu rendre les opérateurs plus polyvalents et accroître leur implication dans les activités de production. Ces innovations ont nécessité un réaligement de certaines pratiques de gestion des ressources humaines. Ainsi a-t-on procédé au relèvement des critères d'embauche, augmenté la formation dispensée aux opérateurs afin de leur permettre d'acquérir les compétences nécessaires à l'accomplissement de leurs nouvelles tâches et récompensé leurs responsabilités supplémentaires au moyen d'une hausse des salaires. Enfin, de nouveaux arrangements institutionnels entre la direction et le syndicat et des mécanismes de prise de décision conjointe ont profondément modifié la relation entre les parties.

Les changements introduits à la raffinerie Shell de Montréal-Est au cours des dix dernières années ont produit des résultats concrets et généralement positifs sur plusieurs tableaux. Au niveau de l'entreprise, une meilleure utilisation des ressources humaines a contribué à l'amélioration de la performance économique et a permis la rationalisation des effectifs tout en rehaussant la qualité de la main-d'œuvre restante. Les opérateurs bénéficient pour leur part de meilleures conditions salariales. En outre, la valorisation de leur fonction leur procure une plus grande satisfaction au travail, à l'exception notable des travailleurs de la RUE, qui ressortent amers et démotivés de l'expérience malheureuse du jumelage de leurs unités de production. Enfin, l'autre résultat significatif est sans contredit le renouvellement des relations de travail, placées désormais sous le signe de la concertation.

Finalement, la confrontation entre la version patronale-syndicale et celle des opérateurs a montré que l'écart entre les témoignages des uns et des autres n'était pas aussi considérable que ce que la littérature nous avait amenée à

anticiper. On a toutefois constaté que les acteurs institutionnels, probablement incités à justifier leur engagement intense dans la démarche de changement par des résultats probants, ont eu tendance à escamoter les problèmes rencontrés, livrant ainsi une version édulcorée du changement organisationnel. À l'opposé, les opérateurs interviewés n'ont pas souffert de telles inhibitions et ont parlé ouvertement des ratés de l'expérience et de ses effets parfois pervers. En ce sens, leurs témoignages permettent de se faire une idée plus juste de la réalité.

L'étude du cas de la raffinerie Shell de Montréal-Est permet de dégager un certain nombre d'implications théoriques et pratiques. Au chapitre des premières, on constate que le modèle développé par *Ekos* s'avère effectif pour saisir l'intégralité d'une démarche de changement. En effet, le modèle permet de montrer comment les pressions de l'environnement amènent une organisation, en accord avec les caractéristiques qui lui sont propres, à effectuer des choix sur la manière de répondre à ces pressions. Le modèle conduit ensuite à mettre en lumière comment les innovations organisationnelles, conditionnées par le processus de changement lui-même, peuvent produire une variété de résultats qui affectent l'entreprise, l'état des relations industrielles et les travailleurs.

Par ailleurs, la décision de procéder à partir de deux terrains d'enquête au moyen d'une approche qualitative offre une avenue intéressante pour explorer la problématique de l'écart entre le discours et la réalité évoquée dans la littérature (Argyris, 1998; Zbaracki, 1998; Hermel, 1990). Dans le cas présent, la confrontation entre les témoignages des travailleurs et ceux de l'employeur et du syndicat révèle que les premiers dressent un bilan plus nuancé de l'ensemble de la démarche que celui présenté par les acteurs institutionnels.

Au chapitre des implications pratiques, l'étude du cas Shell permet de dégager un certain nombre d'enseignements. On y découvre entre autres que

l'implantation de nouvelles pratiques dans des structures existantes n'est pas chose aisée et que les mentalités et habitudes ancrées chez un personnel qui compte de nombreuses années de service est source de résistance qui freine le changement. L'échec de la RUE révèle pour sa part que la réorganisation du travail nécessite de prendre en compte les caractéristiques et l'historique des groupes. De cette dernière expérience, les acteurs institutionnels disent avoir tiré des leçons. Ils entendent poursuivre dans la voie du changement, mais ils modifieront leur approche en misant notamment sur les jeunes employés, qui auront préalablement reçu une formation adéquate.

La présente recherche contribue à accroître le champ des informations empiriques relatif à la transformation du milieu de travail, mais il est toutefois impossible d'en généraliser les résultats puisqu'il s'agit d'une étude de cas unique. Cependant, l'intérêt de notre monographie réside dans le fait qu'elle s'insère dans le cadre d'un projet de recherche d'envergure nationale qui a pour but de documenter des expériences de changement dans des entreprises les plus diverses et de les réunir en une synthèse qui, elle, permettra de tirer des conclusions générales.

L'autre volet de notre recherche, qui confronte le discours sur la transformation du milieu de travail et la réalité dans les lieux de travail, se voulait d'abord et avant tout exploratoire. Nos résultats révèlent que les acteurs institutionnels se sont montrés quelque peu sélectifs dans leurs propos. En revanche, la combinaison des témoignages de ces derniers avec ceux des travailleurs permet de se faire une idée juste du changement réel survenu à la raffinerie Shell de Montréal-Est. A notre avis, il serait intéressant de reproduire ce type de recherche dans d'autres milieux de travail en s'appuyant, cette fois, sur un modèle théorique adéquat. A cet égard, le modèle de la rhétorique du succès proposé par Zbaracki (1998) nous semble offrir des perspectives prometteuses.

## BIBLIOGRAPHIE

- Appelbaum, E. et Batt, R. (1994). The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States. Ithaca, ILR Press.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. et Kalleberg, A. (1994). Cross Industry Employee/Employer Survey : Pilot Project Report. Washington, D. C., Economic Policy Institute.
- Appelbaum, E. (1997). « The Impact of New Forms of Work Organization on Workers ». Texte présenté au Colloque sur les relations industrielles et les nouveaux systèmes productifs. Québec, Université Laval, septembre 1997. Pp. 1-26.
- Argyris, C. (1998). « Empowerment : The Emperor's New Clothes ». Harvard Business Review, mai-juin 1998. Pp. 98-105.
- Batt, R. et Appelbaum, E. (1995). « Worker Participation in Diverse Settings : Does the Form Affect the Outcome, and If So, Who Benefits ? ». British Journal of Industrial Relations, vol. 33, no. 3, pp. 331-378.
- Beer, M., Eisenstat, R. et Spector, B. (1990). « Why Change Programs Don't Produce Change ». Harvard Business Review, novembre-décembre 1990. Pp. 158-166.
- Bélanger, P. R., Grant, M. et Lévesque B. (1997). « Vers de nouvelles formes d'organisation du travail ? ». Dans M. Grant, P. R. Bélanger et B. Lévesque. Nouvelles formes d'organisation du travail. Etudes de cas et analyses comparatives. Montréal, Harmattan, pp. 15-37.
- Berggren, C. (1993). « Lean Production—The End of History ? ». Work, Employment and Society, vol. 7, no. 1, pp. 163-188.
- Bertaux, D. (1980). Histoires de vie ou récits de pratiques? Méthode de l'approche biographique en sociologie. Paris, Cordes.
- Betcherman, G., McMullen, K., Leckie, N. et Caron, C. (1994). The Canadian Workplace in Transition. Kingston, IRC Press.

- Bilodeau, G. (1994). La coopération patronale-syndicale et les relations du travail. Collection Instruments de travail, no. 25. Québec, Département des relations industrielles de l'Université Laval.
- Bourbonnais, J.-P. et Gosselin, A. (1998). « Les défis de la GRH pour les années 90 : un tour d'horizon ». Gestion, vol. 13, no. 1, février 1988. Pp. 23-29.
- Bourque, R. (1993). « L'objet de la négociation collective. Adaptation ou innovation ». Dans C. Bernier et al. La négociation collective du travail. Adaptation ou disparition ? Ste-Foy, PUL, pp. 93-118.
- Bourque, R. (1997a). « La participation syndicale à la réorganisation du travail. Etudes de cas dans la métallurgie au Québec ». Le Marché du Travail, août 1997. Pp. 6-10/89-95.
- Bourque, R. (1997b). « Gestion participative et relations patronales-syndicales : études de cas dans les secteurs de la métallurgie et du papier au Québec ». Texte présenté au Colloque sur les relations industrielles et les nouveaux systèmes productifs. Québec, Université Laval, septembre 1997. Pp. 1-26.
- Bourque, R. et Laberge, M. (1995). « Shell (raffinerie de Montréal-Est) ». Le Marché du Travail, novembre 1995. Pp. 79-81.
- Brossard, M. et Simard, M. (1990). Groupes semi-autonomes de travail et dynamique du pouvoir ouvrier. L'évolution du cas Steinberg. Québec, PUQ.
- Chaykowski, R. et Verma, A. (1992). Industrial Relations in Canadian Industry. Toronto, Holt, Rinehart and Winston.
- Cohen, S. et Ledford, G. (1994). « The Effectiveness of Self-Managing Teams : A Quasi-Experiment ». Human Relations, vol. 47, no. 1, pp. 13-43.
- Cooke, W. (1988). « Summary Report of Task 1 : Survey of Michigan Business ». Rapport préparé pour le Michigan Labor-Management Partnership Project, Michigan Department of Commerce. Institute of Labor and Industrial Relations, University of Michigan.
- Cooke, W. (1990). Labor-Management Cooperation: New Partnership or Going in Circles? Kalamazoo, Upjohn Institute for Employment Research.

- Cooke, W. (1994). « Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance : A Union-Nonunion Comparison ». Industrial and Labor Relations Review, vol. 47, no. 4, juillet 1994. Pp. 594-609.
- Cordery, J. L., Mueller, W. S. et Smith, L. M. (1991). « Attitudinal and Behavioral Effects of Autonomous Group Working : A Longitudinal Field Study ». Academy of Management Journal, vol. 34, pp. 464-476.
- Cotton, J. (1993). Employee Involvement. Methods for Improving Performance and Work Attitudes. Newbury Park, SAGE Publications.
- Cutcher-Gershenfeld, J. (1991). « The Impact on Economic Performance of a Transformation in Workplace Relations ». Industrial and Labor Relations Review, vol. 44, no. 2, pp. 241-260.
- Dawson, P. et Webb, J. (1989). « New Production Arrangements : The Totally Flexible Cage ? ». Work, Employment and Society, vol. 3, no. 2, pp. 221-238.
- Deslauriers, J-P. (1991). Recherche qualitative. Guide pratique. Montréal, McGraw-Hill Editeurs.
- Eaton, A. et Voos, P. (1992). « Union and Contemporary Innovations in Work Organizations, Compensation and Employee Participation ». Dans L. Lawrence et P. Voos. Union and Economic Competiveness. Armonk, M. E. Sharpe, pp. 175-215.
- Eaton, A. (1994). « The Survival of Employee Participation Programs in Unionized Settings ». Industrial and Labor Relations Review, vol. 47, no. 3, pp. 371-389.
- Ekos Research Associates. (1996). Lessons Learned from Workplace Innovation. Document présenté au ministère du Développement des ressources humaines du Canada.
- Elger, T. (1990). « Technical Innovation and Work Reorganization in British Manufacturing in the 1980s: Continuity, Intensification or Transformation? ». Work, Employment and Society, Special Issue, pp. 67-101.

- Gaudier, M. (1988). « Nouveau paradigme industriel et participation des travailleurs à la gestion des entreprises : notes de lecture ». Travail et Société, vol. 13, no. 3, juillet 1988. P. 333-352.
- Gauthier, B. (1997). Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données. Ste-Foy, PUQ.
- Grant, M. et Lévesque, B. (1997). « Aperçu des principales transformations des rapports du travail dans les entreprises : le cas québécois ». Dans M. Grant, P. R. Bélanger et B. Lévesque. Nouvelles formes d'organisation du travail. Etudes de cas et analyses comparatives. Montréal, Harmattan, pp. 221-277.
- Hackman, J. et Oldham, G. (1976). « Motivation Through the Design of Work : A Test of a Theory ». Organizational Behaviour & Human Performance, vol. 16, pp. 250-279.
- Harrisson, D. et Lapointe, N. (1994). « Confiance, coopération et partenariat. Un processus de transformation dans l'entreprise québécoise ». Relations industrielles, vol. 49, no. 4, pp. 696-712.
- Heckscher, C. (1996). The New Unionism. Employee Involvement in the Changing Corporation. 2<sup>ième</sup> éd. Ithaca, IRL Press.
- Hermel, P. (1990). « Quel management des ressources humaines pour les années 1990? ». Personnel, no. 312, février 1990. Pp. 13-20.
- Hill, S. (1991). « Why Quality Circles Failed but Total Quality Management Might Succeed ». British Journal of Industrial Relations, vol. 29, no. 4, pp. 541-568.
- Ichniowski, C., Delaney, J. et Lewin, D. (1989). « The New Human Resource Management in US Workplaces : Is It Really New and Is It Only Nonunion? ». Relations Industrielles, vol.44, no.1, pp. 97-119.
- Juravitch, T. (1996). « Empirical Research on Employee Involvement : A Critical Review for Labor ». Labor Studies Journal, vol. 21, no. 2, pp. 51-69.
- Klein, J. A. (1991). « A Reexamination of Autonomy in Light of New Manufacturing Practices ». Human Relations, vol. 44, pp. 21-38.

- Kochan, T., Katz, H. et McKersie, R. (1994). The Transformation of American Industrial Relations. 2<sup>ième</sup> éd. Ithaca, IRL Press.
- Kochan, T., McKersie, R. et Cappelli, P. (1984). « Strategic Choices and Industrial Relations Theory ». Industrial Relations, vol. 23, no. 1, pp. 16-38.
- Kochan, T., Katz, H. et Mower, N. (1984). Worker Participation and American Unions: Threat or Opportunity? Kalamazoo, Upjohn Institute for Employment Research.
- Kumar, P. (1995). Unions and Workplace Change in Canada. Kingston, IRC Press.
- Lapointe, P. et Paquet, R. (1994). « Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail ». Relations Industrielles, vol. 49, no. 2, pp. 281-301.
- Lapointe, P. et Bélanger, P. (1996). « La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises ». Dans G. Murray et al. L'état des relations professionnelles. Ste-Foy, PUL, pp. 284-310.
- Laporte, J.-P. (1983). Les syndicats et la gestion participative. Montréal, Ed. Agence d'Arc Inc.
- Lawler, E. et Mohrman, S. (1987). « Unions and the New Management ». Academy of Management Executive, vol. 1, nov. 1987. Pp. 293-300.
- Lawler, E., Mohrman, S. et Ledford, G. (1992). Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 1000 Companies. San Francisco, Jossey-Bass Publications.
- Leana, C. R. et Florkowsky, G. (1992). « Employee Involvement Programs: Integrating Psychological Theory and Management Practice ». Research in Personnel and Human Resources Management, vol. 10, pp. 233-270.
- Leana, C. R., Ahlbrandt, R., Murrell, A. (1992). « The Effects of Employee Involvement Programs on Unionized Workers' Attitudes, Perceptions, and Preferences in Decision Making ». Academy of Management Journal, vol. 35, no. 4, pp. 861-873.

- Ledford, G. E., Lawler, E. et Mohrman, S. (1988). « The Quality Circle and Its Variations ». Dans J. P. Capbell et R. J. Campbell. Productivity in Organizations : New Perspectives From Industrial and Organizational Psychology. San Francisco, Jossey-Bass, pp. 255-294.
- Le Louarn, J-Y. (1990). « Les véritables enjeux : la participation, la formation et la sécurité d'emploi ». Gestion, mai 1990. Pp. 41-46.
- Levine, D. et Tyson, L. (1990). « Participation, Productivity, and Firm's Environment ». California Management Review, vol. 32, no. 4, pp. 86-100.
- Mansell, J. (1987). Workplace Innovations in Canada. Ottawa, Economic Council of Canada.
- Maschino, D. (1992). « Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique ». Le Marché du Travail, vol. 13, no. 7 et 8, juillet 1992. Pp. 5-10/73-80; 5-10/73.
- Maschino, D. et al. (1995). « Les nouvelles pratiques en milieu de travail au Québec ». Le Marché du Travail, vol. 16, no. 7 et 8, juillet-août 1995. Pp. 6-8/87-94.
- McKersie, R. et Klein, J. (1985). « Productivity : The Industrial Relations Connection ». Dans W. Baumol et K. McLennan. Productivity, Growth, and US Competitiveness. New York, Oxford University, pp. 119-159.
- Miller, M. A. et Monge, P. R. (1986). « Participation, Satisfaction, and Productivity : A Meta-Analytic Review ». Academy of Management Journal, Vol. 29, pp. 727-753.
- Murray, G. et Verge, P. (1993). « Transformation de l'entreprise et représentation syndicale ». Relations industrielles, vol. 48, no. 1, pp. 3-53.
- Osterman, P. (1994). « How Common is Workplace Transformation and Who Adopt It? ». Industrial and Labor Relations Review, vol. 47, no. 2, pp. 173-188.
- Pires, A. (1997). « Echantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique ». Dans J. Poupard, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Lapperrière, R. Mayer et A. Pires. La recherche qualitative. Enjeux

épistémologiques et méthodologiques. Montréal, Ed. Gaétan Morin, pp. 113-167.

Quivy, R. et Van Campenhoudt. (1995). Manuel de recherche en sciences sociales. 2<sup>ième</sup> éd. Paris, Dunod.

Rankin, T. (1990). New Forms of Work Organization: The Challenge for North American Unions. Toronto, University of Toronto Press.

Rondeau, A. et Lemelin, M. (1991). « Pratiques de gestion mobilisatrices ». Gestion, vol. 16, no. 1, février 1991. Pp. 26-32.

Shuster, M. (1984). Union-Management Cooperation: Structure, Process and Impact. Kalamazoo, Upjohn Institute for Employment Research.

~~Tremblay~~, M. (1996). « Payer pour les compétences validées : une nouvelle logique de rémunération et de développement des ressources humaines ». Gestion, vol. 21, no.3, juin 1996. Pp. 32-44.

Tixier, P.-E. (1986). « Management participatif et syndicalisme ». Sociologie du travail, no.3, pp. 353-372.

Voos, P. (1987). « Managerial Perceptions of the Economic Impact of Labor Relations Programs ». Industrial and Labor Relations Review, Vol. 40, no.2, pp. 195-208.

Wagar, T. (1994). Human Resource Management Practices and Organizational Performance : Evidence from Atlantic Canada. Kingston, IRC Press.

Walton, R., Cutcher-Gershenfeld, J. et McKersie, R. (1994). Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labor-Management Relations. Boston, Harvard Business School Press.

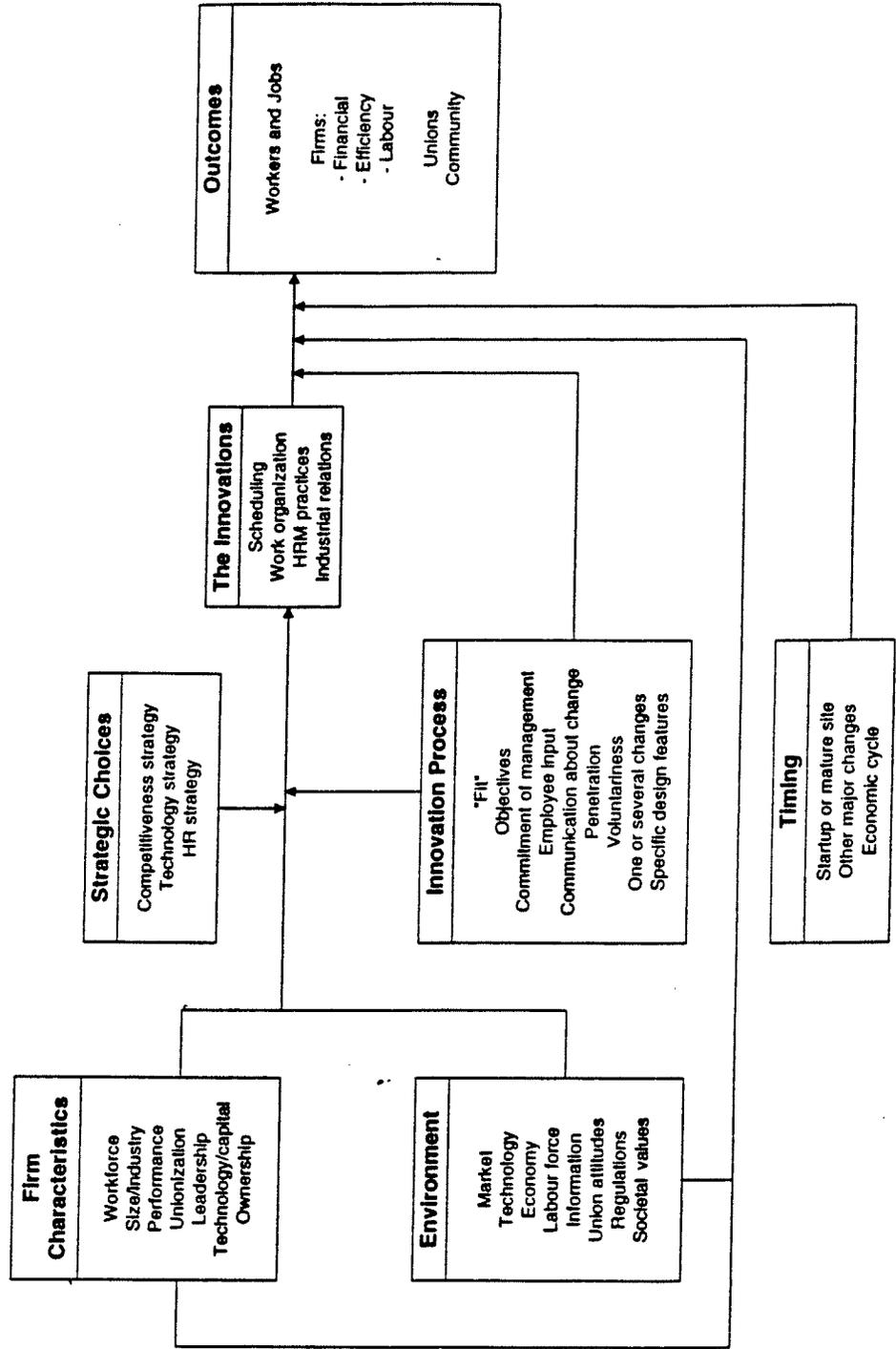
Wells, D. (1987). Empty Promises. QWL Programs and Labor Movement. New York, Monthly Review Press.

Wells, D. (1993). « Are Strong Unions Compatible with the New Model of Human Resource Management? ». Relations industrielles, vol.48, no. 1, pp. 56-84.

Zbaracki, M. (1998). "The Rhetoric and Reality of Total Quality Management". Administrative Science Quarterly, septembre 1998. Pp. 602-634.

ANNEXE 1

# Workplace Innovation: Conceptual Model



## ANNEXE 2

### GRILLE D'ENTREVUE : REPRÉSENTANTS PATRONAL ET SYNDICAL

La plupart des questions qui suivent ont été posées aux représentants de la direction et du syndicat. Quelques-unes visaient plus spécifiquement l'une ou l'autre des parties. En pareil cas, le destinataire est identifié entre parenthèses.

1. Quelles sont les caractéristiques de l'entreprise en termes de propriété, d'activités de production et d'effectifs?
2. Dans quel environnement l'entreprise évolue-t-elle, notamment en ce qui a trait aux conditions du marché? Y a-t-il eu des changements?
3. Quel est l'état des relations de travail?
4. Quelles ont été la stratégie d'affaires et la stratégie vis-à-vis des employés et du syndicat au début de la démarche de changement? Quels facteurs ont influencé ces choix? (Direction)
5. Quelle a été la réaction du syndicat et des membres vis-à-vis l'initiative de la direction d'introduire des changements dans l'organisation du milieu de travail? Quelle position le syndicat a-t-il adoptée? (Syndicat)
6. Quels ont été les moyens mis en œuvre pour procéder aux changements organisationnels?
7. Concrètement, quelles sont les innovations introduites dans l'organisation du travail, les pratiques de GRH et les relations industrielles?
8. Quels ont été les effets des changements organisationnels sur les aspects suivants?
  - effets d'ordre financier : production, marges bénéficiaires, part de marché, etc.

- efficience de l'entreprise : productivité, qualité des produits, flexibilité, etc.
  - relations patronales syndicales.
  - effets sur les effectifs : salaires, niveaux d'emploi, compétences, formation, structure hiérarchique, santé et sécurité, autonomie, satisfaction au travail, etc.
9. Concurrément aux innovations organisationnelles, est-ce que d'autres facteurs (par exemple, des changements dans les conditions du marché, l'introduction de nouvelles technologies) ont pu jouer sur la performance organisationnelle?
10. Quels ont été les problèmes rencontrés au cours du processus de changement?
11. Quels sont les facteurs ayant eu une incidence sur la réussite de l'expérience?

## ANNEXE 3

### GRILLE D'ENTREVUE : REPRÉSENTANTS DES TRAVAILLEURS

1. Depuis combien d'années travaillez-vous comme opérateur chez Shell?
2. Quelle est la nature des activités dans votre unité de production?
3. Décrivez de manière détaillée vos tâches actuelles?
4. En quoi vos tâches actuelles sont-elles différentes de ce qu'elles étaient avant la réorganisation du travail?
5. Y a-t-il eu des changements dans la structure hiérarchique?
6. Y a-t-il eu d'autres changements (salaire, embauche, formation, etc.)?
7. Quelles sont les raisons qui ont motivé les changements?
8. Comment le processus a-t-il débuté?
9. Quels ont été les moyens utilisés pour introduire les changements?
10. Quel rôle y ont joué le syndicat et les travailleurs?
11. Quels sont les effets, positifs ou négatifs, des changements sur :
  - l'entreprise (profits, productivité, qualité des produits)
  - les relations de travail (relations entre travailleurs et gestionnaires, gestion des conflits, négociation collective, etc.)
  - le syndicat
  - le personnel de supervision
  - les travailleurs (rémunération, sécurité d'emploi, charge de travail, santé et sécurité, compétences, autonomie, prise de décision, satisfaction au travail, etc.)
12. D'une manière générale, pensez-vous que la démarche de changement soit un succès?

7