

Am 11. 2712. 3

Université de Montréal

La gestion participative et les rapports sociaux dans l'entreprise.
L'étude du cas d'Hydro-Québec.

par
Sharzad Adib-Neishabouri

Département de sociologie
Faculté des arts et des sciences

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

Avril 1999

© Sharzad Adib-Neishabouri, 1999



HM
15
UB4
1999
V.008

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

La gestion participative et les rapports sociaux dans l'entreprise.
L'étude du cas d'Hydro-Québec.

présenté par
Sharzad Adib-Neishabouri

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Président du jury: Jean Charest

Directrice de recherche: Mona-Josée Gagnon

Membre du jury: Jean-Pierre Dupuis

Mémoire accepté le : 99.05.25

Sommaire

L'implication des salariés dans leur travail a été depuis longtemps objet de préoccupation de la part des gestionnaires en quête d'une solution miracle pour faire augmenter la productivité, et donc la rentabilité. Mais depuis les deux dernières décennies, de nouvelles pratiques managériales ont fait surface visant à associer les salariés aux prises de décision dans les organisations. Ce mémoire est consacré à l'étude de cette pratique de gestion à partir du cas d'Hydro-Québec.

Nous analysons l'objet en exposant d'abord, par une revue de la littérature sociologique, les différents éléments constitutifs du discours et des pratiques émanant de la gestion participative tout en les situant dans la lignée des différentes écoles de pensée en gestion. Nous proposons ensuite l'hypothèse d'une reconfiguration des acteurs de l'entreprise dans le cadre de telles démarches participatives, ces acteurs étant les salariés, la direction et les syndicats. Cette hypothèse s'appuie sur une littérature critique définissant ces nouveaux principes de management comme des outils de domination dans l'organisation. Dans cette littérature, on suggère qu'un rapprochement entre les salariés et l'employeur, un éloignement des salariés de leur syndicat et une déconflictualisation dans les rapports patronaux/syndicaux seraient autant de conséquences de l'introduction des pratiques de participation dans l'entreprise.

Afin de mieux appréhender ce sujet, nous effectuons une recherche empirique portant sur une entreprise québécoise, Hydro-Québec, ayant mis sur place, pendant une durée de cinq ans, un programme s'intitulant Défi-Performance, lequel s'appuie sur la participation des salariés dans la discussion et la résolution de problèmes reliés au travail, et ceci à l'intérieur de ce que l'on a nommé des équipes d'amélioration. Précisons que lorsque nous avons procédé à notre étude, le programme de l'entreprise était terminé depuis une année environ. Dans le cadre de la recherche, nous adoptons une méthodologie portant, dans un premier temps, sur une recherche exploratoire, soit une analyse documentaire du journal de l'entreprise et des

journaux syndicaux ainsi que la réalisation d'entrevues exploratoires auprès des acteurs syndicaux et patronaux et dans un deuxième temps, des entrevues semi-dirigées effectuées auprès de salariés ayant participé aux équipes d'amélioration.

Suite à la présentation et à la description des entrevues, nous constatons d'abord que le programme de l'entreprise, même si apprécié dans son concept par les salariés, a entraîné des dysfonctionnements importants qui laissent peu de place aux résultats. De plus, parallèlement à la mise sur pied de Défi-Performance, l'entreprise a procédé à de nombreuses restructurations qui ont eu des conséquences non négligeables sur l'expérience des équipes d'amélioration. Nous analysons ensuite les résultats du point de vue des questions soulevées dans la problématique pour constater qu'il n'y a pas réellement de changement dans les rapports entre les acteurs dans l'entreprise avec l'introduction de cette pratique participative. Pour finir, nous concluons que la réussite de ces démarches participatives dépend surtout du contexte socio-économique dans lequel elles sont mises en place et ceci aussi bien aux niveaux macro que micro.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	
Table des matières	i
Liste des tableaux	iv
Introduction	1
Chapitre 1. La gestion de l'épanouissement	4
1.1 Les courants de pensée en gestion.....	4
1.1.1 Le taylorisme et l'organisation scientifique du travail.....	5
1.1.2 Les Relations Humaines ou le groupe informel.....	6
1.1.3 Les néo-Relations Humaines : le retour de l'individu.....	8
1.2 Les années 80 et la gestion moderniste.....	9
1.2.1 Quelques éléments du discours managérial.....	10
1.2.2 Les pratiques participatives.....	14
1.1.2.1 Les cercles de qualité.....	16
1.2.2.2 Les syndicats et la participation.....	19
1.3 Critiques du management moderniste.....	23
Chapitre 2. Le management participatif et les rapports sociaux dans l'entreprise	29
2.1 Introduction à l'expérience d'Hydro-Québec.....	30
2.2 La recomposition des acteurs dans l'entreprise.....	32
2.3 Méthodologie.....	37
2.3.1 Recherche exploratoire.....	37
2.3.2 Les entretiens avec les salariés.....	40
2.3.2.1 L'échantillonnage.....	41
2.3.2.2 Les modalités des entretiens.....	43

Chapitre 3. L'étude de cas	45
3.1 Défi-Performance.....	46
3.1.1 La Gestion Intégrale de la Qualité.....	47
3.1.1.1 Le système de gestion.....	48
3.1.1.2 Le style de gestion	49
3.1.2 Les équipes d'amélioration.....	51
3.1.2.1 Les différentes formes d'équipe.....	52
3.1.2.2 Les outils d'amélioration de la qualité.....	53
3.1.2.3 La structure d'encadrement.....	56
3.1.2.4 La formation	57
3.2 Les syndicats à Hydro-Québec.....	59
3.2.1 Présentation.....	59
3.2.2 Les réactions face au Défi-Performance.....	60
3.2.3 La participation syndicale.....	61
3.3 De l'affrontement au partenariat.....	63
3.3.1 Le partenariat.....	63
3.3.2 la négociation raisonnée.....	64
Chapitre 4. Présentation du matériau	67
4.1 Les salariés.....	67
4.2 Résultats.....	70
4.2.1 La participation	70
4.2.2 Evaluation du programme.....	73
4.2.2.1 En rapport avec le fonctionnement des équipes.....	73
4.2.2.2 En rapport avec le travail.....	76
4.2.3 Premiers éléments de bilan.....	77
4.2.4 Les non membres.....	79
4.2.5 Les syndicats et Défi-Performance.....	81
4.2.6 Le partenariat.....	88
4.2.7 Les cadres et les équipes d'amélioration.....	89

Chapitre 5. L'analyse	93
5.1 Le rapport employeur/collectif de salariés.....	94
5.2 Le rapport employeur/syndicat.....	99
5.3 Le rapport syndicats/collectif de salarié.....	101
Conclusion générale	104
Bibliographie	106
Annexe	V
Annexe 1. Grille d'entrevues	V
Annexe 2. Les entrevues avec les salariés.....	Vii

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I	Projet d'échantillonnage.....	42
Tableau II	La sélection finale.....	44
Tableau III	Les techniciens.....	68
Tableau IV	Les employés de métier.....	68
Tableau V	Les employés de bureau.....	69

Nous tenons à remercier les personnes suivantes pour leur contribution à la réalisation de ce mémoire : des cadres d'Hydro-Québec et en particulier Monsieur Jean-Luc Chabot, directeur model de gestion de la qualité ; Madame Marie Provencher d'hydro-Québec. Les représentants syndicaux et en particulier Monsieur Normand Perreault, président de la section locale 2000 ; Monsieur Pierre Couture de la section locale 2000 ; Monsieur Mario Gervais, président de la section locale 957 ; Monsieur Jocelyn Morin de la section locale 957 ; Monsieur Raymond Gravel, président de la section locale 1500 ; Monsieur Sylvain Dubreuil de la section locale 1500. Nous remercions aussi les salariés d'Hydro-Québec qui ont collaboré à notre recherche. Enfin, nous aimerions remercier Mme Mona-Josée Gagnon.

Introduction

«... Il faut rappeler que l'entreprise est le lieu, non de l'expérimentation sociale, mais de la production de biens et de services à la collectivité. Que les «théories managériales» ont pour seule finalité d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise et non de prétendre au vrai ou au juste, autrement dit, que l'efficacité n'est pas en soi porteuse de vérité et certainement pas de justice». (Le Mouël, 1991, p. 124)

Les années 80 ont été à l'origine d'un regain d'intérêt envers les idées managériales. La chute des régimes communistes et l'arrivée en force de la droite conservatrice et républicaine en Angleterre et aux États-Unis, semblent redonner un nouveau souffle aux entreprises en réhabilitant l'idée du profit et celle de l'argent. Les adeptes du management deviennent les nouveaux héros dans les médias et ne manquent pas de faire valoir leurs différents « success stories ». Pour certains, « l'entreprenia » est devenu le nouveau virus de notre époque où il est bon de créer des entreprises et d'y investir (Le Mouël, 1991). En fait, jamais l'entreprise et son chef n'ont été autant propulsés sur la scène médiatique. Ils font désormais partie de cette société d'apparence et de spectacle où il faut savoir gérer son image avec autant d'ardeur que son capital.

Par ailleurs, cette période coïncide avec la montée d'un certain nombre de principes managériaux qui se veulent en rupture avec les précédents. En effet, on assiste à l'émergence d'un discours qui prône de nouvelles méthodes d'organisation et de gestion du travail faisant appel à la participation des salariés dans l'entreprise. L'entreprise devient aussi le lieu de la production culturelle par excellence où on met de l'avant l'idée de partage des valeurs communes à tous. Paradoxalement, il semble y avoir un écart d'une part entre la culture et le projet mis de l'avant par les entreprises et, d'autre part, le manque de repères et l'absence de projet aux niveaux politique, économique et social. Dans une époque caractérisée par un déficit démocratique et une crise des valeurs au niveau sociétal, la rhétorique sur la

participation et la culture d'entreprise bat des records dans certaines organisations. Au point où l'on est conduit à se demander si les transformations dans les entreprises ne nous offrent pas plutôt «*l'apparence du changement*» (Le Mouël, 1991).

Les nouveaux mots clés de la gestion sont dorénavant devenus «l'empowerment», la participation, la délégation etc. Ce qu'on a appelé le «management moderniste» (Le Goff, 1993) consiste à introduire de nouveaux rapports sociaux dans l'entreprise en mettant de l'avant l'idée, entre autres, de l'autonomie des travailleurs et de la nécessité de leur engagement dans l'entreprise. De même, toute idée de conflit est extirpée de l'entreprise pour y être remplacée par des valeurs de coopération donnant lieu à une nouvelle cohésion sociale dans l'organisation. Dans ce sens, le changement devient le thème de prédilection du management. C'est dans ce cadre que vont se mettre en place de nouvelles relations du travail entre la direction et le syndicat sur la base de ce qu'on va nommer le partenariat.

Notre mémoire sera consacré à l'appréhension de ce phénomène participatif en nous basant sur l'étude du cas d'Hydro-Québec, une entreprise péripublique québécoise. Nous traiterons ce sujet en présentant, au chapitre 1, une revue de la littérature sociologique portant sur les pratiques de gestion dans les entreprises. Nous introduirons dans ce chapitre les courants de pensée en gestion en nous attardant plus particulièrement sur les pratiques de gestion modernistes axées sur la participation des salariés dans l'organisation. Nous proposons, au chapitre 2, d'abord une problématisation de cette pratique participative en termes de rapports sociaux dans l'entreprise entre les acteurs que sont l'employeur, les salariés et le syndicat. Nous aborderons aussi dans ce chapitre notre démarche méthodologique décrivant les grandes étapes de notre recherche, de la partie exploratoire jusqu'aux entretiens avec les salariés. Le chapitre 3 sera consacré à la description du programme d'Hydro-Québec s'intitulant Défi-Performance. Nous y verrons les différentes composantes du programme de l'entreprise avant de nous pencher sur la place des syndicats à l'intérieur du programme. Suite aux entrevues

effectuées auprès des salariés ayant participé au programme de l'entreprise, nous présentons, au chapitre 4, les résultats de cette recherche. Le dernier chapitre portera, enfin, sur l'analyse des résultats autour des trois grandes interrogations qui ont guidé notre étude concernant les transformations dans les rapports entre les acteurs dans l'entreprise.

Chapitre 1. La gestion de l'épanouissement

«...un travail qui a pour effet et pour but de faire économiser du travail ne peut pas, en même temps, glorifier le travail comme la source essentielle de l'identité et de l'épanouissement personnels.» (Gorz , 1988, p. 116)

Les décennies 1980 et 1990 semblent marquer un changement dans la conception de la gestion de l'entreprise. Tel est le constat quasi unanime des sociologues du travail. Ce qui pose problème est moins la reconnaissance des transformations engagées dans les organisations que leurs conséquences sur les travailleurs. En effet, le débat qui entoure cette question a tendance à se polariser entre ceux qui d'un côté annoncent la fin du taylorisme et voient là des pratiques nouvelles en rupture avec les précédentes et ceux qui, de l'autre côté, parlent en termes de continuité dans l'objectif managérial de contrôle du travail.

Nous allons nous pencher sur cette question à travers une revue de la littérature sociologique qui se divise en deux parties. La première partie portera sur les différents courants de pensée pré-modernistes en gestion qui ont marqué les entreprises. La deuxième partie, quant à elle, sera consacrée à l'analyse du management moderniste. La fin du chapitre portera sur la littérature critique du management moderniste.

1.1- Les courants de pensée en gestion

Le vingtième siècle a introduit, avec le taylorisme l'idée de la rationalité, si chère aux sociétés modernes, au sein de l'organisation du travail. La rationalisation du travail, et par là celle de la production, deviennent les moyens sacrés d'augmenter l'efficacité des travailleurs et de réaliser le but ultime de l'entreprise capitaliste, celui de faire le maximum de profit. Tout au long de ce siècle vont donc se succéder des écoles de pensée qui tenteront

d'accroître l'effort de travail en proposant diverses manières de gérer la main-d'œuvre, de la contrôler plus efficacement.

Cette partie sera consacrée aux différents courants de gestion pré-modernistes que sont le taylorisme, l'école des Relations Humaines et celle des Néo-Relations Humaines, afin de pouvoir mieux situer la gestion moderniste.

1.1.1 Le taylorisme et l'organisation scientifique du travail

F. W. Taylor (1856-1915), dont l'œuvre a connu son apogée en 1910-1920, n'a cessé d'être au centre des débats, même les plus contemporains, sur les pratiques de gestion. Ce fils d'avocat, devenu ouvrier et ensuite ingénieur, fut l'initiateur de ce qu'il a nommé l'organisation scientifique du travail et qui s'est traduite par un acharnement quasi obsessionnel à rationaliser le travail afin d'augmenter la productivité. Son but était d'apporter des solutions au problème de contrôle du travail qui se posait dans les entreprises capitalistes à l'heure de la production en grande série (Braverman, 1974).

Taylor postulait que les ouvriers, considérés comme des êtres naturellement paresseux et calculateurs, motivés simplement par l'argent, se servaient de leur connaissance afin de garder leur employeur dans l'ignorance de la quantité de travail qu'ils pouvaient accomplir, étant persuadés qu'une augmentation de la productivité n'était pas à leur avantage. C'est ce qu'il a nommé la «flânerie systématique» et qui était utilisée, selon Taylor, par les travailleurs afin de défendre leurs intérêts. Il prôna donc la nécessité pour les employeurs d'imposer aux ouvriers la manière d'exécuter le travail (*The One Best Way*). Nous pouvons résumer la méthode de Taylor à travers les quatre principes suivants : sélectionner la main-d'œuvre et l'affecter à des postes qui lui conviennent le mieux, renforcer l'encadrement, déterminer la façon dont les travailleurs doivent exécuter les tâches et enfin offrir un salaire convenable aux ouvriers.

Bien sûr cette méthode a été très contestée, à commencer par les syndicats américains, mais elle a malgré tout fait le tour du monde et a remporté un énorme succès chez les chefs d'entreprise et ceci grâce, en partie, à l'augmentation de la productivité qui en découlait. Par la suite, un certain nombre de facteurs dont les excès du taylorisme, de l'agitation et du mécontentement social exigeront une certaine humanisation du travail. En dépit de cela, selon certains auteurs, les principes du taylorisme continuent d'être couramment appliqués dans les entreprises aujourd'hui (Huczynski, 1994 ; Linhart, 1994).

1.1.2 Les Relations Humaines ou le groupe informel

L'école des *Human Relations* est fondée dans les années 1920 avec, entre autres, les enquêtes d'Elton Mayo et de son équipe qui se sont déroulées entre 1927 et 1932 à *Hawthorne* dans une usine de *Western Electric*. Il s'agissait pour les chercheurs de se pencher sur la relation entre la productivité et les conditions de travail. Des premières expériences, les chercheurs avaient conclu que l'augmentation de la productivité observée était due au simple fait que les travailleurs s'étaient sentis valorisés par les enquêtes et l'attention particulière qui leur était portée. Ce constat étant devenu célèbre par la suite sous le nom de «l'effet *Hawthorne*».

Mais les chercheurs ne s'arrêtèrent pas là dans leur réflexion. Selon eux, l'entreprise est régie par deux dimensions. La première correspond à l'organisation formelle qui est soutenue par une logique d'efficacité alors que la seconde, l'organisation informelle, relève plutôt du sentiment (Bernoux, 1985). Aussi les expériences ont mis en lumière l'importance du groupe informel et la manière dont il pouvait influencer les comportements au travail. Elles ont montré à titre d'exemple l'existence d'une norme informelle de production au sein des collectifs de travailleurs. Mais, contrairement à Taylor, qui s'était donné pour mission de contrecarrer les pratiques informelles et présumément contreproductives des travailleurs, les chercheurs de *Hawthorne* voyaient les groupes informels plutôt d'un bon oeil et

considéraient que les travailleurs n'étaient pas simplement motivés par l'argent, mais cherchaient aussi à s'identifier à leur travail et cela à travers ces groupes. On reconnaîtra dans la pensée de cette école une certaine influence de Durkheim qui voyait l'entreprise comme étant un univers de coopération au sein duquel l'anomie constituait une menace perpétuelle (Bernoux, 1985).

Les thèses des penseurs des *Human Relations* restent cependant très controversées. On reprocha d'abord aux enquêteurs d'avoir négligé les caractères socio-économiques de l'environnement ainsi que les aspects socio-démographiques de la population étudiée. En effet certains éléments importants ont, semble-t-il, été passés sous silence comme la crise économique, l'absence de syndicat, le sexe, de même que l'origine immigrante des ouvrières, facteurs les rendant d'autant plus vulnérables face à l'employeur. De même les choix méthodologiques furent aussi les cibles de critiques à cause de leur manque de rigueur et de leur caractère arbitraire (Bernoux, 1985).

Mais cette école de pensée fut aussi critiquée dans sa prétention à vouloir rompre avec le taylorisme. En effet, face aux défenseurs d'un nouvel humanisme au travail, nombreux sont les auteurs qui soulignent les faiblesses de ces thèses. Certains constatent les limites de ces postulats en termes d'attribution de pouvoir de décision aux travailleurs (Bernoux, 1985), alors que d'autres insistent sur le fait qu'il serait faux d'analyser le mouvement des Relations Humaines comme étant une réaction au taylorisme, car il représente plutôt un changement dans la stratégie et non dans les visées des employeurs (Huczynski, 1994). Selon Braverman, «le taylorisme domine le monde de la production ; ceux qui pratiquent les «Relations Humaines» et la «psychologie industrielle» forment l'équipe de maintenance du matériel humain» (Braverman, 1974, p. 79).

1.1.3 Les néo-Relations Humaines : le retour de l'individu

Le courant des *Neo-Human Relations*, développé dans les années 50, a actualisé les préoccupations d'ordre psychologique au coeur de la problématique du travail. A la base de cette analyse se trouvaient l'individu et la relation qu'il entretenait avec son travail. Cette école mettait de l'avant l'idée selon laquelle les travailleurs cherchent avant tout à s'épanouir dans leur travail. Les auteurs sont persuadés que l'attitude des employés envers l'entreprise deviendrait plus positive si leur travail leur offrait plus de responsabilités et avait plus de signification pour eux. De plus, cela pourrait mettre fin à la détresse des travailleurs ainsi qu'aux conflits industriels. Pour les théoriciens de cette école, les employeurs devaient faire participer les employés à l'élaboration du contenu de leur travail. Ce courant est d'ailleurs à l'origine de nouvelles formes d'organisation du travail dont, entre autres, l'enrichissement et l'élargissement du travail ainsi que les groupes semi-autonomes (Bernoux, 1985).

Parmi les penseurs qui ont influencé le mouvement des Neo-Human Relations, les plus célèbres furent A.H. Maslow, D.Mc Gregor et Fr. Herzberg. A.H. Maslow fut l'un des théoriciens les plus importants de cette école avec sa théorie de la motivation basée sur certains besoins. Selon lui, les besoins, au nombre de cinq, sont hiérarchisés de sorte que si certains besoins fondamentaux ne sont pas satisfaits, il ne sert à rien de combler les autres. Or, Maslow estime qu'aux États-Unis (depuis les années 1920), les besoins d'ordre organique sont plutôt satisfaits chez les travailleurs alors que ceux concernant l'épanouissement au travail restent toujours à combler.

D.Mc Gregor a aussi fortement influencé les Neo-Human Relations avec ses théories X et Y. Mc Gregor a fait ressortir un certain nombre de postulats implicites de la littérature managériale à propos des comportements humains (théorie X) qui incitaient les employeurs à adopter des attitudes coercitives à l'égard des employés. L'auteur élabore ensuite sa théorie Y avec de nouvelles affirmations qui se voulaient contraires aux premières.

Enfin, Fr. Herzberg aura aussi contribué à ce courant de pensée. Pour lui, deux types de facteurs sont à considérer au travail, les facteurs extrinsèques (le salaire, les avantages sociaux etc.) et ceux intrinsèques (le contenu du travail, les responsabilités etc.). D'après Herzberg, les premiers facteurs entraînent la non-insatisfaction au travail alors que les seconds rendent le travail satisfaisant car il devient plus intéressant (Huszynski, 1994).

Même si les thèses des Néo-Relations Humaines sont plus raffinées que celles de l'école des Relations Humaines, on ne peut s'empêcher de constater qu'elles visent essentiellement à augmenter la productivité des travailleurs ainsi qu'à étouffer les conflits sociaux dans l'entreprise. Tels semblent d'ailleurs être les buts des courants en gestion qui se succèdent et se ressemblent. Regardons maintenant comment le management moderniste se situe par rapport à ces courants en gestion.

1.2 Les années 80 et le management moderniste

Les récents changements survenus dans la gestion des entreprises ont été nommés de mille et une façons par les sociologues. Parmi ces qualifications, nous pouvons distinguer les expressions comme «le management moderniste» (LeGoff, 1993), «le management participatif» (Tixier, 1986), «*Gurus management*» (Huszynski, 1994), «*New wave management*» (Wood, 1989), «*Human Resource Management*» etc.

Comme l'ont souligné certains auteurs, les nouvelles formes de gestion ne constituent pas réellement ce que l'on pourrait appeler «une rupture paradigmatique» c'est-à-dire «un renversement complet des fondements théoriques et politiques de la pensée managériale» (Gagnon, 1996, p. 79). En effet, la modernisation a pris l'allure d'un mode de gestion des ressources humaines dont les traits nous rappellent étrangement ceux d'un passé que l'on croyait révolu. Cependant, les idées du management moderniste semblent bénéficier aujourd'hui d'une conjoncture favorable à leur développement. Ainsi, le contexte économique mondial, marqué par une

concurrence accrue, a donné une certaine légitimité au discours sur la participation et l'identification des employés à l'entreprise. En effet, les partisans de ces changements sont unanimes dans leur vision d'un monde économique entré dans une nouvelle ère. Selon eux, les anciens postulats et pratiques managériaux sont choses du passé, la nouvelle philosophie des «entrepreneurs» étant devenue nécessaire dans un environnement où domine la concurrence à l'échelle mondiale. Aussi, dans le contexte de ce nouvel ordre mondial, les entreprises sont appelées à faire de la gestion dans un sens plus «progressiste» (Boje, 1993). Les anciennes méthodes managériales, basées sur les prémisses du taylorisme, sont aujourd'hui considérées comme étant des obstacles à la production des biens et services de grande qualité et donc à l'origine du déclin des pays occidentaux dans la compétition mondiale (Webb et Bryant, 1993). Dans ce sens, l'introduction de nouveaux principes dans les entreprises est devenue primordiale pour leur survie.

Nous allons analyser le management moderniste en nous attardant dans une première section sur le discours véhiculé dans les entreprises modernes ; une deuxième section portera sur les pratiques de participation et enfin, la dernière section sera consacrée à la revue d'une littérature critique sur les changements survenus dans les organisations.

1.2.1 Quelques éléments du discours managérial

Les sociologues industriels et autres intervenants (consultants) dans l'entreprise soulignent un certain nombre d'idées-clés qui viennent définir le management moderniste et qui renvoient à l'importance de l'individu, à la prédominance de la qualité et de la culture d'entreprise .

Une des premières caractéristiques de cette pensée managériale est donc de faire la «promotion de l'individu» (Linhart, 1994) . En effet, le travailleur se situe au centre des préoccupations managériales modernes dans le sens où il est défini comme étant un être doué d'intelligence, de créativité et de savoir-

faire, en somme toutes qualités auxquelles doit faire appel toute bonne entreprise aujourd'hui. Le travail devient donc un «acte créatif» (Le Goff, 1993) et n'est plus vu comme une contrainte. Pour les disciples du management moderniste, il n'est plus question de vouloir amener les salariés à performer en fonction de la conception de leur employeur, mais bien de leur donner plus de pouvoir afin qu'ils puissent contribuer à l'amélioration de la productivité et de la qualité (Webb et Bryant, 1993).

Comme l'ont souligné Peters et Waterman, deux adeptes du management moderniste :

«Dans les entreprises excellentes, aucun thème n'était plus présent que le respect de l'individu. Cette croyance, ce principe de base était omniprésent [...] Ce qui permet son actualisation, c'est une foule de mesures, de méthodes, de styles et de valeurs qui se renforcent mutuellement, si bien que ces entreprises ont la capacité vraiment inusitée d'obtenir des résultats extraordinaires d'individus ordinaires [...] Ces entreprises permettent aux gens de contrôler leurs destinées ; elles créent des significations pour eux [...] elles transforment en gagnants des hommes et des femmes tout à fait moyens. Elles laissent les individus trancher sur les autres, les incitent même à le faire. Elles accentuent leurs traits positifs.» (Peters et Waterman, 1982, p. 238-239).

Bref, l'entreprise que décrit le discours du management est celle de l'écoute, de l'échange et de la communication.

Un autre élément de cette pensée est la prédominance du discours sur la qualité (des produits ou des services). Ce culte de la qualité se base avant tout sur la satisfaction des besoins de la clientèle. En effet, au royaume de la qualité, le client est roi. Ainsi, il s'agira pour les entreprises de prédire les besoins futurs des clients : «*To be one step ahead of the customer's need, i.e. to predict what the customer will want one or ten years from now*» (Logothetis, 1992, cité par Huczynski, 1994). Mais cela ne signifie nullement que le but ultime des entreprises, celui de réaliser des profits soit rejeté, mais plutôt qu'il sera le résultat de la satisfaction de la clientèle. En effet, les programmes de qualité se basent sur des prémisses idéologiques claires ; les entreprises existent à la fois à travers les besoins managériaux de faire du profit et la nécessité pour les clients de consommer (Parker et Slaughter, 1993). Il faut dire que cette obsession et ce devoir de la qualité (Linhart, 1994) nous viennent des Japonais, qualifiés de «marchands de pacotille du monde»

avant et après la seconde guerre mondiale, et qui ont fait de la qualité les bases de leur mode d'organisation de la production et du travail avec leurs fameux cercles de qualité. Or, cette préoccupation pour la qualité a été interprétée, entre autres, comme la clé du succès de l'industrie japonaise. Les entreprises excellentes (Peters et Waterman, 1982) sont donc celles qui se lancent dans la gestion intégrale de la qualité, l'amélioration continue, la qualité totale etc. Il s'agit pour les entreprises d'exceller, c'est-à-dire devenir meilleures que les autres. Plus encore, certains auteurs soutiennent que la qualité est "une forme de perfection" et qu'un produit de qualité est une œuvre d'art, dans le sens où il prend en compte le besoin de perfection qui guette chaque homme (Grant, Shani et Krishnan, 1994).

Les démarches qualité n'ont donc pas seulement comme caractère de se préoccuper des problèmes touchant la qualité, mais impliquent aussi des questions renvoyant, plus largement, à la culture d'entreprise.

Cette remarque nous amène au dernier point qui concerne la culture d'entreprise. Disons d'abord que le terme même de culture d'entreprise a été critiqué par certains auteurs qui soulignent la manière dont ce concept a été détourné de ses origines anthropologiques et sociologiques pour être appliqué dans la sphère organisationnelle. Certains ont parlé du phénomène de transfert de concept, c'est-à-dire le fait de prendre des idées développées dans certains champs d'étude et de les appliquer à d'autres, en espérant que certaines réalités inconnues soient plus compréhensibles à partir d'autres phénomènes qui sont mieux appréhendés (Symons, 1989). Cela étant dit, le discours sur la culture d'entreprise, comme nous allons le montrer, englobe la plupart des éléments constitutifs du discours managérial moderne.

Pour le management moderniste, la culture d'entreprise serait importante du point de vue des significations qu'elle véhicule, significations qui sont par ailleurs construites au moyen des programmes qui mettent de l'avant la nécessité d'un changement de culture. De plus, les valeurs se rattachant à la nouvelle culture deviennent des référents communs à tous, permettant aux travailleurs de s'identifier à l'entreprise (Le Goff, 1993).

Selon Rist, Sabelli et Perrot (1992), le langage véhiculé par la culture d'entreprise recoupe deux niveaux. Il y a d'abord ce qu'ils appellent les «valeurs mobilisatrices» et qui peuvent se définir comme étant des façons de penser et d'agir qui nous sont imposées parce qu'elles vont de soi et qu'on ne peut contester. Toujours selon les auteurs, ces valeurs semblent être composées de trois éléments, c'est-à-dire un contenu mystique renvoyant au «perfectionnement individuel» (écoute, partage, excellence, motivation etc.), «un esprit militant» se situant au niveau des relations sociales (solidarité, participation, mobilisation, défi etc.) et enfin une «déontologie des rapports dans l'entreprise» (optimisation, innovation, zéro-stock, zéro-défaut etc.). En fait le terme de qualité viendrait en quelque sorte englober ces éléments en faisant allusion à «une culture authentique d'une origine incontrôlée», laquelle vient attester de l'efficacité des produits. De plus l'institution qui se charge de les diffuser et de les reproduire est incarnée, dans la plupart des entreprises, par les cercles de qualité. Ces valeurs seraient le reflet «d'une croyance renouvelée dans l'entreprise en tant qu'institution fondatrice de l'ordre industriel». On assisterait ainsi à un retour aux sources, le mot «entrepreneur» signifiant le dépassement des problèmes, la quête d'aventure et le goût d'un univers où se mêlent les souvenirs des pratiques communautaires et «un individualisme exacerbé» (Perrot, Rist et Sabelli, 1992).

Par ailleurs, le discours sur la culture d'entreprise renvoie aussi à ce que les auteurs nomment « les métaphores organisatrices». Elles sont formées par «un ensemble de figures expressives et de métaphores construisant le vocabulaire propre à la culture d'entreprise et produisant par là même un univers imaginaire» (p. 78).

Ce qui importe c'est l'image de l'entreprise :

«Pour l'essentiel, «l'entreprise du 3^e type» change d'image et, dans une certaine mesure, modifie ses objectifs en élargissant son marché qui n'est plus uniquement composé de consommateurs de ses produits mais aussi d'adeptes de sa mythologie. Elle se métamorphose en usine de la culture quotidienne et en laboratoire d'expérimentation culturelle.» (Perrot, Rist, Sabelli, 1992, p. 80).

Le discours du management moderniste contient une référence implicite à la vision unitariste qui fait la promotion de l'existence au sein des organisations d'intérêts et de valeurs en commun entre les travailleurs et l'entreprise (Ackers, Marchington, Wilkinson et Goodman, 1993). Cette conception est d'ailleurs influencée par l'école des Relations Humaines ainsi que par le management scientifique, les premiers postulant que les employés aiment à contribuer aux buts de l'entreprise alors que pour le second le fait d'augmenter la performance de l'organisation profite à tout le monde. (Huczynski, 1994).

C'est donc dans le cadre de ces principes managériaux que vont se mettre en forme ou «en scène» (Le Mouël, 1991) certaines pratiques basées sur la participation des travailleurs dans l'entreprise et qui s'inspirent du modèle japonais d'organisation du travail.

1.2.2 Les pratiques participatives

Les deux dernières décennies ont été le théâtre d'importants changements en ce qui a trait à l'organisation du travail dans un certain nombre de pays industrialisés. Ces transformations impliquent souvent la participation des salariés aux décisions reliées à leur travail, ce que certains ont appelé la participation directe (Ozaki, 1996 :a). Même si cette invitation à la participation des travailleurs ne date pas des années 1980, il n'en reste pas moins que les causes de sa mise en place ont évolué.

En effet, dans les années 60 et 70, les programmes d'humanisation et de qualité de vie au travail visaient principalement à «réinstaurer la paix au travail» et à réduire les coûts économiques reliés au mécontentement et à la frustration des employés (Ozaki, 1996 :a). Mais, depuis les années 1980, ce sont plutôt les impératifs de la qualité, de la productivité et de la compétitivité qui sont mis de l'avant par les entreprises, et ceci à cause de plusieurs facteurs. D'abord, les entreprises ressentent davantage les effets de la concurrence à l'échelle mondiale. Ensuite, l'organisation du travail est de plus

en plus considérée comme un élément susceptible d'augmenter les gains de productivité. Enfin, la déception reliée aux échecs des réformes des décennies précédentes a encouragé les chefs d'entreprise à entreprendre des réformes de moins grande envergure (Ozaki, 1996 :a). Il est cependant important de faire preuve de prudence dans nos propos en soulignant que la gestion participative ne semble s'adresser qu'à une minorité de travailleurs et que le modèle traditionnel de gestion, loin de constituer une exception, semble bien être la norme et ceci dans un contexte d'insécurité d'emploi importante (Betcherman, 1994).

Pour définir ce que nous entendons par pratiques participatives nous faisons nôtre la définition proposée par J.F. Geary de ce qu'il appelle «*task Participation*» et qu'il définit par les moyens mis en place par les employeurs :

«Task Participation is defined as opportunities which management provides at workplace level for consultation with and/or delegation of responsibilities and authority for decision-making to its subordinates either as individuals or as groups of people relating to immediate work tasks, work organisation and/or working conditions.» (Geary, 1994, p. 637).

Selon Geary (1994), la participation aux tâches revêt deux formes principales, l'une délégatrice et l'autre consultative. La première offre aux employés la possibilité de s'impliquer dans les domaines de décision réservés traditionnellement à l'employeur. Ici, la participation est intégrée au travail quotidien et les employés peuvent par exemple concevoir l'organisation de leur travail soit au niveau individuel (les programmes d'enrichissement des tâches), soit au niveau du groupe avec les équipes semi-autonomes ou bien les équipes japonaises de travail dans lesquelles les employés établissent des méthodes de standardisation du travail (Ozaki, 1996 :a).

La participation consultative, quant à elle, consiste pour les travailleurs à faire connaître leurs points de vues à leur employeur. Cependant, l'employeur se réserve en général le droit de rejeter ou d'accepter les opinions de ses employés. Là encore, la participation peut se situer au niveau individuel sur la base de sondages d'opinion ou de programmes de suggestion ou/et au niveau du groupe, avec par exemple les cercles de qualité, les groupes

d'étude formés par les travailleurs et les superviseurs utilisés dans les pays scandinaves ou même les «groupes d'expression» développés en France avec les lois Auroux (Geary, 1994).

Par ailleurs, ces deux types de participation sont souvent combinés. Il arrive par exemple que les cercles de qualité soient intégrés dans l'entreprise comme une composante d'un programme plus large d'amélioration continue de la qualité (*Kaizen*) et de la productivité et qu'ils aient pour fonction d'étudier les méthodes de standardisation du travail. La frontière entre ces pratiques participatives devient encore plus incertaine lorsque les cercles de qualité sont introduits au niveau même de l'unité de travail, comme c'est le cas au Japon (Ozaki, 1996 :b). De même, ces pratiques participatives s'accompagnent souvent d'un allègement de la ligne hiérarchique, les cadres se voyant aussi attribuer de nouveaux rôles et devenant des personnes ressources, des animateurs etc. (Tixier, 1991).

Nous allons dans ce qui suit nous pencher dans un premier temps sur les cercles de qualité, qui nous intéressent plus particulièrement et réserver une deuxième partie à l'analyse de la place des syndicats dans les pratiques participatives.

1.2.2.1 Les cercles de qualité (CQ)

Les cercles de qualité sont en quelque sorte le résultat d'une interaction entre les méthodes statistiques de contrôle de la qualité élaborées aux États-Unis par, entre autres, W.E. Deming et J.M. Juran, et les pratiques japonaises en matière d'organisation du travail. W.E. Deming, «un maître à penser» de la qualité (Mispelblom, 1996) exerça de l'influence particulièrement sur l'industrie japonaise en avançant certaines idées, dont la plus importante fut la place qui devait être accordée aux travailleurs, et non seulement aux ingénieurs, dans les processus d'analyse et d'amélioration de la qualité. Cette approche a été adoptée par certains auteurs dont K.Ishikawa, et combinée à

d'autres expériences pour donner naissance aux premiers cercles de qualité au début des années 1960.

Le cercle de qualité a été en fait la composante du modèle japonais la plus visible et la plus facilement transposable en Europe et en Amérique du Nord. Exportés dans les années 1980, ils sont devenus assez vite le symbole de la réussite japonaise et, comme le souligne Huczynski, «*quality circles promised redemption from the sin of having fallen from competitive grace in international market*» (Huczynski, 1996, p. 154). A partir de là se sont créées les nombreuses associations de cercles de qualité, aussi bien au niveau national qu'international. La conception d'Hervé Serieyx, qui a déclaré au sujet des cercles de qualité qu'ils étaient «l'un des leviers le plus incitateurs de transformations profondes de l'entreprise» (Le Mouél, 1991, p. 73) résume bien l'attrait des entreprises pour cette pratique.

L'idéal-type d'un cercle de qualité est un petit groupe de travailleurs, composé de 6 à 8 personnes, pouvant appartenir à une même unité organique (atelier, bureau, service etc.) ou avoir des préoccupations professionnelles communes, et ayant pour but d'identifier, analyser et résoudre les problèmes reliés à leur travail. Les réunions se tiennent d'une façon régulière et sont, en général, animées par le superviseur immédiat et assistées par un facilitateur.¹ Les CQ sont marqués par un idéal égalitaire offrant à chacun la possibilité de contribuer aux décisions, prises non pas en fonction des statuts hiérarchiques des participants, mais bien en fonction du point de vue majoritaire du groupe. Mais, comme on l'aura deviné, les CQ n'ont rien de comparable avec les pratiques d'autogestion et offrent aux salariés un cadre de participation avec des règles du jeu déjà décrétées.

Par ailleurs, certains traits importants semblent caractériser le fonctionnement des cercles de qualité. L'un d'entre eux renvoie à l'utilisation d'un langage en commun.

¹ Nous reviendrons en détail sur le fonctionnement des cercles de qualité dans le chapitre 3.

Tout un vocabulaire spécifique se rattache à ces structures participatives comme le «remue-méninge», le «faciliteur», «les diagrammes de causes-à-effet» etc. Outre le code langagier, le mode d'emploi des CQ est aussi standardisé. En effet, un certain nombre de procédés techniques, parfaitement identifiables, les caractérisent. Qu'il s'agisse de la démarche de résolution de problèmes, des étapes, des outils, etc. le tout correspond à des normes bien établies.

Les CQ sont aussi des structures chargées de symboles. L'idée de la participation renvoie à l'image du progrès et offre aussi une nouvelle conception des rapports sociaux dans l'entreprise (Chevalier, 1991). Comme l'a remarqué D. Linhart, les cercles de qualité semblent avoir pour but, non seulement d'améliorer la qualité des produits et des services, mais aussi de créer dans l'entreprise un nouveau type de rapports sociaux en transformant son fonctionnement social (Linhart, 1994).

Pourtant, les cercles de qualité ont connu un certain déclin, dans les années 1990, eu égard à l'intérêt que leur portaient aussi bien les employeurs que les salariés. Leur intégration dans les entreprises était d'autant plus problématique qu'ils constituaient une structure parallèle à l'organisation fondée sur la participation volontaire. Cependant, il semble y avoir un certain regain d'intérêt pour cette forme de participation depuis quelques temps (Ozaki, 1996 :b).

La perte d'intérêt envers les cercles de qualité signifie pour certains la prise de conscience de la part des entreprises de l'inefficacité d'une mesure isolée de participation. C'est pourquoi les organisations semblent vouloir les intégrer de plus en plus dans des programmes plus vastes d'amélioration continue de la qualité. Cette approche holistique de la qualité a été introduite au Japon sous le nom de *Total Quality* et aux Etats-Unis sous celui de *Total Quality Management*. (Ozaki, 1996 :b). De plus, depuis leur déclin à la fin des années 1980, les cercles de qualité sont souvent introduits dans les entreprises sous

divers noms comme par exemple les groupes de résolutions de problèmes et d'amélioration continue (*Kaizen*).

1.2.2.2 Les syndicats et la participation

D'une manière générale, nous pouvons dire que les syndicats, sauf dans de rares exceptions, ne se sont guère intéressés aux questions touchant l'organisation du travail, laquelle était vue comme étant une prérogative patronale jusque dans les années 1970. En effet, l'intervention syndicale s'est située historiquement à l'intérieur des formes traditionnelles du travail où les revendications touchaient essentiellement les caractéristiques extrinsèques du travail (le salaire, la sécurité d'emploi etc.). Par ailleurs, comme nous le rappelle M. Ozaki (1996 :a), les conflits sociaux de la fin des années 1960 et du début des années 1970 poussèrent les syndicats à se pencher de plus près sur l'organisation du travail. Mais c'est surtout dans les décennies 1980 et 1990, avec les nouvelles réformes organisationnelles engagées dans de nombreuses entreprises voulant faire face à la compétitivité à l'échelle mondiale, que les syndicats ont été contraints de définir leurs politiques à l'égard de ces changements .

Deux questions retiendront notre attention ici : d'abord les positions syndicales et ensuite leurs méthodes d'intervention .

a) Les positions syndicales

M.Ozaki distingue trois positions syndicales face aux réformes patronales. La première se résume en une résistance à toute nouvelle forme d'organisation du travail ayant une dimension participative (M. Ozaki, 1996 :a). Ceci est justifié entre autres par la considération selon laquelle ces changements ont essentiellement pour but de masquer les divergences d'intérêts entre la direction et les travailleurs afin de mieux exploiter ces derniers, par la crainte de perdre les droits acquis collectivement ainsi que par les enjeux touchant la survie du syndicat .

L'implication dans ces programmes patronaux semble caractériser la deuxième position syndicale. Dans ce cas, l'organisation du travail à caractère participatif est vue comme une voie pouvant mener à l'amélioration des conditions de travail, tout en augmentant l'influence des travailleurs dans l'entreprise ainsi que la compétitivité de cette dernière. Les syndicats adoptant cette position cherchent en principe à y introduire des conditions à travers la négociation patronale-syndicale. Et enfin, une dernière attitude syndicale est marquée par l'abstention, cette dernière se justifiant par la croyance qui consiste à penser que l'organisation du travail est une prérogative patronale qui ne concerne aucunement les syndicats.

En ce qui concerne plus spécifiquement les syndicats d'Amérique du Nord, nous pouvons dire qu'il semblerait que dans la majorité des cas, les syndicats aient adopté la deuxième position qui consistait à participer aux changements organisationnels. Nuancions cette affirmation. En fait il faut distinguer les Etats-Unis du Canada . Dans le premier cas, nous savons que le syndicalisme connaît un déclin depuis les années 1970, ce qui fait dire à G. Betcherman que les syndicats américains n'ont guère eu d'autres choix que d'accepter les réformes entreprises par le patronat (Betcherman, 1994). La situation au Canada est cependant différente, car les syndicats se trouvent dans une situation plus favorable, grâce à la proportion plus élevée de syndiqués, ce qui leur laisserait une plus grande marge de manœuvre dans leurs stratégies. Les employeurs canadiens ne peuvent donc pas imposer leur volonté dans la même mesure qu'aux Etats-Unis .

Cela étant dit, comme nous l'avons mentionné plus haut, la «nouvelle gestion des ressources humaines» pose un problème aux syndicats dans la mesure où ces derniers sont toujours demeurés éloignés de ces questions, ce qui les a souvent conduits à résister à ces initiatives. De plus, les directions d'entreprises ont souvent affiché leur volonté d'agir de manière unilatérale si les syndicats refusaient d'y participer, ce qui a contraint les syndicats à s'y impliquer pour que les intérêts des travailleurs soient pris en compte.

Pour ce qui est des centrales syndicales québécoises, il est difficile de dessiner un portrait général de leurs positions car les sections locales ainsi que les syndicats régionaux et nationaux semblent bénéficier d'une grande autonomie, surtout en ce qui concerne la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) qui est dotée de structures décentralisées. Cette difficulté s'impose d'autant plus qu'il n'existe pas forcément de corrélation entre le discours syndical et sa pratique. Mais si nous nous en tenons aux politiques affichées par ces centrales lors de leurs colloques et congrès respectifs, nous constatons une évolution dans les positions de ces dernières.

Si nous prenons les cas de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) et de la FTQ, nous constatons que ces centrales semblent avoir traversé trois phases depuis les années 1970. La première est une phase défensive où les centrales appellent à résister aux réformes proposées par les directions. Cette position a été dominante dans les années 1970 et au début des années 1980. Vient ensuite une phase plus critique dans les années 1980 où les positions seront plus pragmatiques dans le sens où les centrales approuvent la participation aux réformes profitables pour les travailleurs, tout en voulant imposer leurs conditions. Et enfin la dernière phase, qui est amorcée dans les années 90 est une période offensive, où il ne s'agira plus seulement de s'impliquer activement dans les réformes organisationnelles mais de «Prendre les devants dans l'organisation du travail» (CSN, 1991).

Regardons maintenant comment les syndicats peuvent intervenir dans ce dossier.

b) Les méthodes d'intervention syndicale

La participation syndicale est à la fois le résultat d'un choix syndical mais aussi d'un choix patronal. En effet, lorsqu'il n'existe aucune loi obligeant l'employeur à consulter et à impliquer le syndicat en ce qui a trait aux changements apportés à l'organisation du travail, les réformes restent avant tout une prérogative patronale. Dans ce cas la coopération avec les syndicats

correspond à ce que W. Streek appelle le «néo-volontarisme» (Streek, 1992). En effet, selon cet auteur, la recherche d'une paix sociale dans les entreprises étant devenue nécessaire pour procéder aux changements organisationnels, les employeurs profitent des mécanismes de représentation collective que sont les syndicats, lesquels deviennent à leur tour indispensables. C'est, toujours selon Streek, une forme de coopération libérale s'opposant aux formes politique et institutionnelle intervenant au niveau micro entre deux parties qui trouvent leurs intérêts.

Comme nous le rappelle M. Ozaki (1996 :a), dans la plupart des entreprises, le syndicat peut intervenir, en ce qui touche à l'organisation du travail, de deux manières, soit par la voie de la négociation collective ou bien à travers des comités paritaires de résolution de problèmes, mais rarement les deux à la fois. Or, il semblerait qu'au Canada les changements organisationnels apportés dans les entreprises se fassent en dehors de la convention collective. C'est ce qu'ont constaté Verma et Kochan (1990, cité par Betcherman, 1994) en étudiant des données de Travail Canada, soit les conventions collectives en vigueur dans les entreprises de 500 employés et plus, qui montraient que seulement 1,7% de ces conventions comportaient des dispositions sur les nouvelles formes d'organisation du travail. La discussion informelle entre le syndicat et la direction serait donc la voie privilégiée.

En intervenant sur les réformes organisationnelles, les syndicats tiennent donc à exercer une influence et un contrôle sur ces dernières en cherchant souvent leur codification. Cela étant dit, beaucoup d'auteurs s'accordent à dire que les syndicats possèdent moins de pouvoir que les directions dans ce domaine et que leur implication se réalise pour la plupart du temps une fois que les décisions importantes ont été prises par le patronat. Ainsi, d'après l'étude réalisée par Wagar (1994, cité par Betcherman, 1994), en ce qui a trait aux projets de la Gestion des Ressources Humaines, sur les 367 entreprises syndiquées, dans seulement 10% des cas le syndicat participait aux prises de décisions stratégiques .

Nous avons donc vu que les positions syndicales en ce domaine varient selon les syndicats mais il semblerait que, depuis le milieu des années 1980, du moins au Québec, l'intervention syndicale dans ce dossier soit devenue le nouveau mot d'ordre. L'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail axées sur la participation des travailleurs dans les entreprises reste toutefois l'un des principaux défis des syndicats. Les interactions directes entre la direction et les travailleurs, la participation accrue des salariés dans la résolution des problèmes délaissés par les syndicats et la genèse des nouveaux acteurs que sont devenus les salariés sont autant d'enjeux auxquels font face les syndicats aujourd'hui.

Ce survol des pratiques participatives utilisées dans les entreprises nous a permis de mieux comprendre les différentes facettes du management moderniste. Pour les adeptes de ces nouvelles pratiques, la démocratie au travail prévaut désormais dans les entreprises. Cependant ce discours et ces politiques managériales en général se démarquent-ils vraiment des pratiques employées dans le passé afin de contrôler les travailleurs plus efficacement?

1.3 Critiques du management moderniste

La représentation des changements annoncés dans les entreprises «excellentes» comme étant «aux antipodes d'un passé révolu» (Le Goff, 1993) ne semble pas satisfaire tout le monde. A-t-on voulu enterrer Taylor trop vite ? C'est bien ce qui ressort d'une certaine littérature critique voyant dans ces nouvelles politiques managériales une continuité dans l'objectif managérial de contrôle des travailleurs. Comme le souligne ironiquement P.Chaskiel, en parlant de la littérature managériale :

«La critique du taylorisme a, dans la littérature concernée, atteint un degré de diffusion tel que l'on est conduit à se demander comment ce système a pu perdurer si longtemps, ou même tout simplement exister.» (Chaskiel, 1994, p. 131).

Toujours selon l'auteur «l'attribut taylorien sert de repoussoir du passé, afin de cautionner les modifications désirées» (p.133). Bien sûr, il ne s'agit pas pour les auteurs critiques de nier l'existence et même l'importance des

changements organisationnels en cours, mais bien de souligner leur caractère coercitif.

La critique centrale de cette littérature concerne la stratégie managériale de «changer les salariés avant que de changer le travail» (Linhart, 1994, p. 90). Dans ce sens, ce ne sont plus les organisations qui sont à redéfinir en fonction des besoins et des capacités des individus, comme le laissait présager une certaine conception socio-technique, mais bien le travailleur dont l'identité est à reconstruire en fonction des buts et intérêts de l'entreprise. Ainsi, les nouvelles formes de contrainte et d'obéissance consistent à faire intérioriser par les salariés les normes de l'entreprise (Le Goff, 1993 ; Tixier, 1986 ; Du Gay et Salaman, 1991).

Pour certains auteurs, le management participatif serait le moyen par excellence de changer les identités collectives traditionnelles et de diminuer ainsi les résistances au travail (Linhart, 1994 ; Tixier, 1991 ; Terry.1994). Comme le fait remarquer D. Linhart :

«La participation devient ainsi une arme dans la bataille identitaire [...]. «Bataille» où il s'agit d'entreprendre un véritable travail sur les mentalités des salariés de l'entreprise, pour extirper toute tendance à la contestation, à la confrontation, pour déraciner des positions subversives.» (D. Linhart, 1994, p. 76).

Dans ce sens, les collectifs de salariés sont considérés comme étant des sources de conflits et de contestation dans l'entreprise. En effet, dans les modèles taylorien et bureaucratique, les identités se construisent autour de l'opposition à la hiérarchie dans l'organisation, le syndicat représentant dans ces modèles l'espace de solidarité et fondant ses stratégies et actions sur ces identités collectives (Terry, 1994). Or, ces collectifs sont devenus les cibles du management participatif qui cherche à transformer leur culture ainsi que leur manière d'être. Ainsi, dans le management moderniste, les groupes participatifs deviennent les nouveaux sièges de la constitution identitaire, avec la création de micro-cultures dont la signification n'est pas seulement liée aux tâches de travail (Tixier, 1986). Pour D. Linhart (1994), la participation crée des «lieux de sociabilité» concurrents aux collectifs de

salariés. Selon l'auteur, le management participatif tient avant tout à transformer le consentement paradoxal des travailleurs en un consentement subjectif. En effet, la participation des employés dans l'entreprise n'est pas un phénomène nouveau, mais c'est sa formule qui a plutôt changé. Dans l'organisation taylorienne, la participation reste informelle, les salariés pouvant s'impliquer dans leur travail tout en se dissociant de l'ordre dominant. Ce consentement paradoxal permet de conserver les contradictions entre les logiques d'action ouvrières et celle de la direction. Mais la gestion moderniste vient changer les règles du jeu, dans le sens où elle ouvre la voie à la participation formelle, enlevant ainsi la distance critique que les employés avaient réussi à préserver par rapport à leur travail. Le management participatif fait donc en sorte que les travailleurs apportent «la bonne contribution à l'entreprise» (Du Gay et Salaman, 1991) et qu'ils utilisent leur autonomie d'une manière responsable et raisonnable.

Pourtant, les pratiques participatives donnent naissance à des paradoxes importants comme celui de vouloir uniformiser les comportements en fonction d'une norme collective tout en encourageant la concurrence entre les salariés. Pour certains auteurs, l'esprit d'équipe n'est là que pour cacher la lutte entre les intérêts individuels (Perrot, Rist et Sabelli, 1992). La participation a aussi tendance à atomiser le collectif des travailleurs en différents groupes, dans un contexte où l'accent est mis sur l'individu aux dépens des collectifs (Borzeix et Linhart, 1988). En effet, contrairement à des thèses portant sur la création de «communautés productives» (Ségrestin, 1992) certains soulignent l'émergence d'acteurs individualistes dans l'organisation.

D'autres auteurs critiques se sont plutôt penchés sur les dimensions symboliques de la culture d'entreprise comme étant au fondement des changements identitaires au travail. L'important, du point de vue de ces auteurs, est la manière dont sont construites les significations dans les entreprises excellentes pour déterminer les identités des travailleurs. Dans ce sens, l'ouvrage «*In Search Of Excellence*» de Peters et Waterman a eu le mérite de montrer l'importance des aspects culturels et identitaires du

management moderniste. Dans cette littérature critique, la culture est définie comme «le fait d'amener le personnel à croire en ce que le chef de direction tente de faire» (Du Gay et Salaman, 1991), et elle a pour principale fonction de changer les conceptions et les attitudes des salariés envers l'entreprise, mais toujours selon les intérêts du management. Mais bien plus, le management moderniste, en manipulant les significations dans l'organisation, chercherait à influencer le rapport que les travailleurs entretiennent avec la réalité (Keenoy et Anthony, 1992). En effet, toute culture comporte, selon ces auteurs, une part importante de métaphores, d'images et d'idéologie venant déterminer la vision que des individus ont de la réalité. La dimension idéologique serait donc très présente dans le management moderniste. Comme le soulignent Du Gay et Salaman :

«La culture de l'excellence peut-être perçue non seulement comme une "technologie culturelle" mais aussi comme une "idéologie organique", comme une tentative de "donner une configuration" à différents sujets, à différentes identités et à différentes aspirations.» (Du Gay et Salaman, 1991, p. 144).

Ainsi, les aspects matériels du changement, aussi importants soient-ils, sont toujours définis d'un point de vue idéologique. Cette idéologie managériale, comme toute idéologie, se transforme en un système fermé et nie tout ce qui entre en contradiction avec ses valeurs proclamées. Pour cela, le moyen privilégié consiste à renforcer la communication dans l'entreprise. D'ailleurs comme le fait remarquer J. Le Mouël, le savoir communiquer dans les organisations est beaucoup plus un «savoir informer» :

«Communiquer, c'est échanger et comme par hasard dans échanger il y a changer ! Communiquer, c'est prendre le risque d'avoir à changer d'avis, de point de vue ; communiquer, c'est accepter la rencontre de l'autre, sa différence, sa liberté. L'information, elle, produit de l'ordre, de la soumission, elle est d'un usage hiérarchique, sinon autoritaire ou militaire, elle est monologue.» (Le Mouël, 1991, p. 69)

La réflexion de A. Friedman (1977) sur l'autorité managériale semble aussi se situer à ce niveau d'analyse. En effet, selon lui, deux types de stratégie sont utilisés par l'employeur dans le but d'exercer une autorité sur les travailleurs. Le premier correspond à ce qu'il appelle le contrôle direct et vise à limiter le pouvoir du travail par des moyens répressifs (supervision étroite, diminution de la responsabilité laissée aux travailleurs etc.). La deuxième stratégie,

quant à elle, renvoie à ce qu'il nomme l'autonomie responsable. Cette dernière est utilisée par l'employeur qui, étant confronté à une résistance de la part des travailleurs, accorde plus d'autonomie à ses employés afin de les faire adhérer aux valeurs idéologiques de la firme :

«The Responsible Autonomy type of strategy attempts to hardness the adaptability of labour power by giving workers leeway and encouraging them to adapt to changing situations in manner beneficial to the firm. To do this top managers give workers status, authority and responsibility. Top managers try to win their loyalty, and co-opt their organisations to the firm's ideals (that is the competitive struggle) ideologically.» (Friedman, 1977, p. 78).

Outre la lutte identitaire, un autre élément ressortant de cette littérature critique concerne les mécanismes de surveillance et d'intensification du travail qui émanent des pratiques du nouveau management. En effet, la rhétorique sur la confiance mutuelle et «*l'empowerment*» du personnel semble cacher une réalité de travail en continuité avec les pratiques oppressives du passé (Boje et Winsor, 1993). Mais, contrairement au modèle d'organisation hiérarchique où le contremaître incarnait le symbole de la surveillance, le management des ressources humaines mise plutôt sur des formes de contrôle à caractère technique et social (Sewell et Wilkinson, 1993). Les mécanismes techniques de surveillance renvoient à toute l'utilisation des nouvelles technologies, particulièrement en matière d'information. Par contre, la dimension sociale, celle qui nous intéresse plus particulièrement, concerne ce que certains ont nommé le contrôle collectif (Boje et Winsor, 1993). Il s'agit en fait pour le management de créer, dans les milieux de travail inspirés par les pratiques japonaises de réorganisation, une capacité disciplinaire au sein des équipes de travail dont les membres surveillent la qualité et la quantité du travail des uns et des autres. C'est bien là un raffinement des méthodes de surveillance proposées par Taylor. Derrière le slogan «redonner du pouvoir aux travailleurs», se cacherait donc une volonté d'accroître le contrôle et la surveillance.

De plus, dans les entreprises influencées par les pratiques d'amélioration continue de la qualité et de la productivité, les groupes formés autour de la résolution de problèmes se penchent sur la redéfinition des tâches et

l'élimination du temps et des gestes gaspillés inutilement, ce qui se traduit par une intensification du travail standardisé et simplifié (Delbridge, Turnbull et Wilkinson, 1992). Cette pratique vient contredire un autre slogan managérial : «*Working smarter not harder*».

Le projet du management moderniste, avec ses prétentions à amener les salariés à participer aux prises de décisions dans l'entreprise et à leur attribuer plus de pouvoir, nous est présenté comme une petite révolution, presque avant-gardiste, dans le monde de la gestion. D'ailleurs, les défenseurs de ce nouveau management ne manquent pas une occasion de souligner le caractère sérieux et réaliste de ces principes et à mettre de l'avant l'idée selon laquelle les employeurs et les employés peuvent tous tirer profit de ces nouvelles pratiques (Rosenthal, Hill et Peccei, 1997). Cependant, ces analyses nous semblent peu profondes dans le sens où l'entreprise capitaliste demeure un lieu de production d'inégalités sociales et d'exploitation du travail, et que son ultime but reste la réalisation d'un maximum de profits, quels qu'en soient les moyens.

quant à elle, renvoie à ce qu'il nomme l'autonomie responsable. Cette dernière est utilisée par l'employeur qui, étant confronté à une résistance de la part des travailleurs, accorde plus d'autonomie à ses employés afin de les faire adhérer aux valeurs idéologiques de la firme :

«The Responsible Autonomy type of strategy attempts to hardness the adaptability of labour power by giving workers leeway and encouraging them to adapt to changing situations in manner beneficial to the firm. To do this top managers give workers status, authority and responsibility. Top managers try to win their loyalty, and co-opt their organisations to the firm's ideals (that is the competitive struggle) ideologically.» (Friedman, 1977, p. 78).

Outre la lutte identitaire, un autre élément ressortant de cette littérature critique concerne les mécanismes de surveillance et d'intensification du travail qui émanent des pratiques du nouveau management. En effet, la rhétorique sur la confiance mutuelle et «*l'empowerment*» du personnel semble cacher une réalité de travail en continuité avec les pratiques oppressives du passé (Boje et Winsor, 1993). Mais, contrairement au modèle d'organisation hiérarchique où le contremaître incarnait le symbole de la surveillance, le management des ressources humaines mise plutôt sur des formes de contrôle à caractère technique et social (Sewell et Wilkinson, 1993). Les mécanismes techniques de surveillance renvoient à toute l'utilisation des nouvelles technologies, particulièrement en matière d'information. Par contre, la dimension sociale, celle qui nous intéresse plus particulièrement, concerne ce que certains ont nommé le contrôle collectif (Boje et Winsor, 1993). Il s'agit en fait pour le management de créer, dans les milieux de travail inspirés par les pratiques japonaises de réorganisation, une capacité disciplinaire au sein des équipes de travail dont les membres surveillent la qualité et la quantité du travail des uns et des autres. C'est bien là un raffinement des méthodes de surveillance proposées par Taylor. Derrière le slogan «redonner du pouvoir aux travailleurs», se cacherait donc une volonté d'accroître le contrôle et la surveillance.

De plus, dans les entreprises influencées par les pratiques d'amélioration continue de la qualité et de la productivité, les groupes formés autour de la résolution de problèmes se penchent sur la redéfinition des tâches et

Chapitre 2. Le management participatif et les rapports sociaux dans l'entreprise

«[Les dirigeants] reprenant sans s'en rendre compte le paternalisme d'autrefois, ils pensent la culture, au fond, comme un ensemble de valeurs communes qui rassemble le personnel autour de son chef. Le patron croit avoir la responsabilité, c'est-à-dire le pouvoir et le droit, de façonner la culture du groupe humain dont il a la charge... La culture d'une entreprise, elle non plus ne se change pas par décret d'en haut». (Crozier, 1989)

Nous avons décrit jusqu'à présent les politiques managériales modernes en matière d'organisation du travail axées sur la participation des salariés dans l'entreprise. Parmi ces pratiques, nous avons distingué dans un premier temps celles à caractère délégué où il s'agissait d'octroyer aux employés soit la responsabilité d'organiser, dans une certaine limite, le contenu et la structure du travail s'il s'agissait des équipes semi-autonomes, soit d'établir des méthodes de standardisation du travail dans le cas des équipes de travail de style japonais. Mais notre intérêt s'est surtout porté sur les groupes de résolution de problèmes reliés à la production, pratique ayant principalement une forme consultative. Ces groupes, plus ou moins ponctuels, sont issus des équipes naturelles de travail et reliés ou non à un programme plus large d'amélioration continue. Par ailleurs, les groupes de résolution de problèmes sont soumis à un protocole avec des règles bien définies établissant les étapes à suivre, les outils à utiliser et les comportements collectifs à adopter.

Nous avons aussi vu comment ces changements organisationnels sont venus ébranler les formes traditionnelles d'intervention syndicale dans les entreprises. En effet, délaissée jusque dans les années 1970, la question de l'organisation du travail devient incontournable une décennie plus tard, alors que les syndicats se voient bousculés par les nouvelles réformes patronales. Mais ces nouvelles politiques managériales étaient loin de faire l'unanimité au sein des syndicats, dans le sens où les positions étaient partagées entre la participation aux programmes patronaux, l'opposition à toute nouvelle réforme

Chapitre 2. Le management participatif et les rapports sociaux dans l'entreprise

«[Les dirigeants] reprenant sans s'en rendre compte le paternalisme d'autrefois, ils pensent la culture, au fond, comme un ensemble de valeurs communes qui rassemble le personnel autour de son chef. Le patron croit avoir la responsabilité, c'est-à-dire le pouvoir et le droit, de façonner la culture du groupe humain dont il a la charge.... La culture d'une entreprise, elle non plus ne se change pas par décret d'en haut». (Crozier, 1989)

Nous avons décrit jusqu'à présent les politiques managériales modernes en matière d'organisation du travail axées sur la participation des salariés dans l'entreprise. Parmi ces pratiques, nous avons distingué dans un premier temps celles à caractère délégué où il s'agissait d'octroyer aux employés soit la responsabilité d'organiser, dans une certaine limite, le contenu et la structure du travail s'il s'agissait des équipes semi-autonomes, soit d'établir des méthodes de standardisation du travail dans le cas des équipes de travail de style japonais. Mais notre intérêt s'est surtout porté sur les groupes de résolution de problèmes reliés à la production, pratique ayant principalement une forme consultative. Ces groupes, plus ou moins ponctuels, sont issus des équipes naturelles de travail et reliés ou non à un programme plus large d'amélioration continue. Par ailleurs, les groupes de résolution de problèmes sont soumis à un protocole avec des règles bien définies établissant les étapes à suivre, les outils à utiliser et les comportements collectifs à adopter.

Nous avons aussi vu comment ces changements organisationnels sont venus ébranler les formes traditionnelles d'intervention syndicale dans les entreprises. En effet, délaissée jusque dans les années 1970, la question de l'organisation du travail devient incontournable une décennie plus tard, alors que les syndicats se voient bousculés par les nouvelles réformes patronales. Mais ces nouvelles politiques managériales étaient loin de faire l'unanimité au sein des syndicats, dans le sens où les positions étaient partagées entre la participation aux programmes patronaux, l'opposition à toute nouvelle réforme

ou tout simplement l'abstention. Les syndicats québécois quant à eux, ont plutôt opté, à partir des années 1980, pour la participation à ces formes d'organisation du travail. Cependant, comme l'a si justement remarqué C. Durand en parlant des appréhensions syndicales en ce qui a trait aux pratiques participatives : « l'arrière-pensée subsiste que dans ces participations volontaires, les travailleurs épousent les objectifs de l'entreprise » (Durand, 1986, p. 305).

Ces craintes trouvent souvent leur fondement dans la littérature néo-marxiste dont les analyses tendent à démontrer les visées coercitives du management moderniste. En effet, contrairement à certaines thèses annonçant l'arrivée d'une nouvelle ère marquée par la démocratisation des milieux de travail, dans cette littérature critique, on se demande si les transformations dans les entreprises, ne nous offrent pas plutôt « l'apparence du changement » (Le Mouël, 1991). Du moins si changement il y a, cela semble s'adresser aux collectifs de salariés dont la transformation identitaire devient un enjeu important pour le management moderniste.

Nous allons dans ce qui suit expliciter notre méthode de recherche en présentant d'abord l'expérience d'Hydro-Québec pour élaborer ensuite la problématique de la reconfiguration des acteurs dans l'entreprise.

2.1 Introduction à l'expérience d'Hydro-Québec

Nous avons cherché à mieux saisir la portée de ce phénomène participatif en nous penchant de plus près sur les groupes de résolution de problèmes. Notre intention était, au départ, de trouver une entreprise syndiquée ayant recours à cette pratique de participation. Cependant, après avoir consulté plusieurs représentants syndicaux et patronaux de diverses entreprises ayant mis sur pied des équipes de résolution de problèmes, nous avons constaté la difficulté à trouver des groupes fonctionnels. En effet, il nous a paru très clair après six mois de recherche que cette difficulté n'était pas simplement reliée à une malchance de notre part mais qu'elle pouvait refléter les problèmes

inhérents à cette pratique. Les facteurs apparents de ces échecs ou dysfonctionnements semblaient se répéter d'une entreprise à l'autre où l'on évoquait des problèmes reliés aux relations de travail et diverses rationalisations du travail. A partir de ces données et en raison du temps limité dont nous disposions, il nous a semblé important de nous interroger sur cette nouvelle donne à partir du cas d'une entreprise ayant connu ces dysfonctionnements.

Nous nous sommes intéressé pour la première fois à Hydro-Québec à l'automne 1996, alors que les groupes de résolution de problèmes étaient arrêtés depuis quelques mois et ceci en raison d'un conflit de travail. Ce n'est qu'à l'été 1997 que nous avons eu la confirmation de l'abandon définitif de ces structures participatives par l'entreprise. Mais revenons brièvement sur cette expérience.

La direction d'Hydro-Québec a décidé, en 1990, de mettre sur pied un programme reposant sur la gestion intégrale de la qualité et s'intitulant Défi-Performance. C'est dans le cadre de ce projet que devaient se créer des équipes d'amélioration de la qualité faisant appel à la participation des salariés dans la résolution de problèmes reliés à leur travail. Par ailleurs, l'implantation de Défi-Performance a aussi ouvert la voie à un climat de coopération patronale-syndicale qui débouche en 1993 sur un accord de partenariat entre la direction et les trois sections locales qui représentent les employés professionnels de bureau, les employés de métier et les techniciens. Il faut dire que les relations du travail à Hydro-Québec s'étaient toujours distinguées par leur caractère conflictuel et que la participation des sections syndicales au programme de l'entreprise ainsi que l'accord de partenariat marquaient un changement certain dans les rapports patronaux-syndicaux. Cependant, cinq années après son implantation, le programme de Défi-Performance prend fin dans le contexte d'un conflit de travail entre la direction et les syndicats. Il semblerait donc que les nombreuses restructurations de l'entreprise ainsi que les différents désaccords entre la direction et les syndicats aient finalement eu raison de cette démarche.

2.2 La recomposition des acteurs dans l'entreprise

Les premiers éléments d'information sur l'expérience des équipes d'amélioration à Hydro-Québec nous ont permis de centrer notre réflexion autour d'un questionnement original. Il s'agissait de nous interroger sur la manière dont les équipes d'amélioration influent sur les rapports entre les différents acteurs dans l'entreprise.

En effet, le modèle participatif, en offrant aux salariés des espaces où chacun peut s'exprimer sur les problèmes reliés à la production, semble introduire au sein de l'organisation un nouveau schème qui viendrait remettre en question la configuration traditionnelle des acteurs dans l'entreprise. Plus particulièrement, ces changements postulés impliqueraient une densification du lien entre l'employeur et le collectif de salariés, un éloignement entre le syndicats et ses membres et enfin une intensification et une «déconflictualisation» de la relation patronale-syndicale.

Dans la tradition de pensée marxiste, les rapports de production au sein des sociétés capitalistes sont analysés en terme de domination/subordination de la main-d'œuvre². Les pratiques de participation ne semblent pas remettre en cause cette règle de la domination des salariés qui prévaut dans les organisations.

² Pour Marx, la domination à l'intérieur du système capitaliste se fait à travers deux facteurs qui sont d'abord, l'existence d'un groupe de personnes détenant les moyens financiers suffisants afin de s'approprier les moyens de production, et ensuite, l'expropriation de la masse de paysans n'ayant plus que sa force de travail à vendre. Selon Marx, les travailleurs se trouvent dans un état d'aliénation car, entre autres, les produits de leur travail échappent à leur contrôle. Le système capitaliste génère une contradiction importante reliée à la combinaison de deux éléments qui sont l'appropriation des moyens de production et la démocratie libérale (Marx, 1976).

Cependant, la nouvelle forme de contrainte qui accompagne ce modèle ne consiste plus à rechercher l'obéissance des employés mais plutôt leur consentement³, et ceci à travers la mobilisation des connaissances et des «capacités d'organisation» des salariés autour du projet d'entreprise (P.E. Tixier, 1986).

«Dans les modèles tayloriens et bureaucratiques, la domination sociale et l'aliénation étaient fondées sur l'exclusion de l'acteur social censé obéir à un corpus de règles, hors de toute prise en compte de sa subjectivité. Dans le management participatif, la domination sociale s'exerce à l'inverse par la manipulation de la subjectivité et de la créativité des salariés, à travers le contrôle des multiples sous-groupes constitutifs de l'entreprise, ce que M. Bauer et E. Cohen ont appelé le principe de la domination encadrée.» (Tixier, 1986, p. 360).

Le nouveau modèle de gestion génère donc des principes qui viennent changer non pas la nature mais bien la forme des relations entretenues entre la direction et les salariés. L'exemple le plus illustratif à ce propos concerne la place et le rôle des responsables hiérarchiques dans le management moderniste. En effet, comme nous l'avons signalé précédemment, dans la gestion participative, la «hiérarchie d'autorité» a tendance à être remplacée par une «hiérarchie de compétence». Il s'agit en fait pour les gestionnaires de jouer un rôle d'animation des groupes de travail et de leur apporter toute l'aide technique requise.

Par ailleurs la hiérarchie de sanction est remplacée par une hiérarchie dont la fonction est de plus en plus associée à la reconnaissance du savoir-faire des salariés ainsi qu'à l'amélioration de leurs conditions de travail. Dans ce contexte, la subordination des employés devient moins apparente (Tixier, 1986 ; Gagnon, 1996)

Mais ce modèle tend aussi à effacer la figure patronale au profit de la figure corporative qu'est l'entreprise (Gagnon, 1998). En effet, le management

³ C'est Gramsci qui utilise le premier le concept de consentement dans sa réflexion sur l'hégémonie pour qualifier la domination de la bourgeoisie d'Europe de l'ouest. L'auteur définit l'hégémonie en termes d'exploitation de la classe populaire avec son consentement, consentement qui serait obtenu à travers l'idéologie dominante, elle-même, transmise par les institutions culturelles. Pour Gramsci, les rapports de production capitalistes peuvent se perpétuer sous un système démocratique (Anderson, 1977).

moderniste se construit autour d'une culture d'entreprise qui tend à mobiliser les salariés autour des projets et objectifs de l'entreprise. Et ceci dans un contexte de concurrence et d'instabilité économique prégnant, ce qui a pour effet d'augmenter le patriotisme d'entreprise.

Le rapport entre le syndicat et l'employeur est aussi sujet à des transformations, suite à l'introduction de ce nouveau modèle organisationnel dans l'entreprise. Ces changements sont d'abord marqués par une intensification du lien entre les syndicats et la direction (Gagnon, 1998). En effet, parallèlement à la mise en place de nouveaux schèmes organisationnels, se développent des pratiques, en matière de relations du travail, consistant à discuter et à résoudre les problèmes concernant l'entreprise d'une manière continue. Ceci a pour conséquence, entre autres, de banaliser les négociations de la convention collective, symboles traditionnels de l'action syndicale.

Par ailleurs, les échanges entre le syndicat et la direction portent de plus en plus sur des questions relatives à la production et particulièrement à l'organisation du travail. Comme le souligne M. Terry (1994), à partir des années 80, les questions touchant à la production et donc à la compétitivité des entreprises ont prédominé dans les discussions patronales-syndicales, et ceci aux dépens des dossiers traditionnels renvoyant aux conditions de travail. Cependant, selon M. Terry, les problèmes de production constituent un enjeu idéologique important pour les syndicats :

«Production issues pose what might be best described as ideological problems for some unions. It has been noted that the bargaining dynamics of such issues appear to be different from those of traditional bargaining over pay and conditions. In particular, work organization is less easily negotiated through an ideology of opposition or antagonism to management. Instead it seems to require an engagement with technical management ideas and concepts ; an acceptance of certain managerially defined parameters of problems and issues.» (Terry, 1994 , p. 237).

Cette nouvelle dynamique dans les relations patronales-syndicales tend à «déconflictualiser» les rapports dans l'organisation. Les acteurs cherchant ainsi à pacifier leurs liens en créant des mécanismes de négociation basés

sur une approche conjointe de résolution de problèmes impliquant le consensus et le respect mutuel (Gagnon, 1998).

Les pratiques de participation viennent aussi redéfinir le rapport entretenu entre les syndicats et les collectifs de salariés. Mais avant d'analyser les conséquences du management moderniste sur ce rapport, il convient de nous attarder à la notion d'allégeance syndicale. Le syndicalisme fut fondé, à l'origine, comme «un fait social total», pour reprendre l'expression utilisée par P. Rosanvallon, impliquant «une pluralité de rapports et d'usages» :

«[Le syndicalisme] englobait les différentes modalités des rapports sociaux que la classe ouvrière pouvait entretenir, tant en son sein que dans ses relations avec l'extérieur. Les dimensions d'institution, de communauté sociale et d'instrument de lutte étaient agglomérées.» (P.Rosanvallon, 1988, p. 131).

Mais depuis les années 60, nous avons assisté à une montée de la dimension instrumentale du rapport entre le syndicat et ses membres. Ce phénomène a été souligné par bien des auteurs dont les plus connus furent J.H. Golthorpe et ses collègues avec leur ouvrage non moins célèbre «L'ouvrier de l'abondance» (Golthorpe, Lockwood, Bechelofer, Platt, 1972). Ce versant identitaire est venu renforcer le rôle du syndicat comme «agent économique» (Gagnon, 1991) aux dépens de l'acteur politique. Ce rapport instrumental recouvre plusieurs réalités. Il y a d'abord ce que l'on pourrait appeler le clientélisme, c'est-à-dire un rapport dans lequel le syndicat est perçu comme une structure de services permettant aux salariés de satisfaire leurs besoins. Pour P. Rosanvallon, la notion de client tend à couvrir une pluralité de distinctions, comme celui de «l'utilisateur des services publics» ou bien celui de «l'utilisateur d'un bien», marquant ainsi «l'entrée de la société dans une ère d'indifférenciation des relations sociales». Cette notion est venue remplacer, selon l'auteur, celle de l'adhérent.

Cela étant dit, à l'intérieur de cette relation instrumentale, les syndicats remplissent toujours une fonction identitaire importante vis-à-vis des salariés. Le syndicat industriel, qui s'est constitué à l'intérieur des organisations rationnelles, repose sur un mécanisme de construction identitaire fondé sur

l'existence d'intérêts divergents entre les travailleurs et les employeurs. C'est cette opposition à la hiérarchie qui définit en quelque sorte la capacité identitaire du syndicat et que vient remettre en question le management moderniste.

«La représentation de l'entreprise comme un espace social divisé entre la direction représentant des actionnaires d'un côté, et de l'autre les salariés représentés par les syndicats, réunis par la négociation du contrat collectif, n'a plus la même efficacité symbolique que dans les modèles rationnels. La création de projets d'entreprise, et plus largement du management de type idéologique, venant offrir aux salariés des espaces d'investissement symbolique fondés sur l'hypothèse de l'entreprise comme communauté, s'oppose à une représentation du rapport social fondée sur l'opposition ou la division.» (P.E. Tixier, 1992, p. 122)

Avec le modèle participatif, les salariés n'auraient ainsi plus l'impression d'être dominés en raison, d'une part, de la reconnaissance de leurs «capacités créatives» (Tixier, 1992) et, de l'autre, de la disparition de la hiérarchie d'autorité au profit d'une hiérarchie d'animation dans laquelle les travailleurs trouvent des interlocuteurs plus proches de leurs préoccupations au travail (Gagnon, 1998). De plus, alors que, dans l'organisation taylorienne, le syndicat constitue l'espace de solidarité pour les salariés, dans le management moderniste, il est confronté à des «microcollectifs» qui ont un effet désolidarisant (Tixier, 1996). Or, ce schéma participatif qui entraîne l'effacement des solidarités et la prise en charge par les employés de leurs problèmes, en plus de diminuer la distance hiérarchique, vient remettre en question la légitimité, voire même l'utilité des syndicats, lesquels se trouvent de plus en plus marginalisés (Terry, 1994). Ceci se confirme d'autant plus que les pratiques participatives créent un contact direct entre les salariés et la direction et que, par conséquent, «le syndicat n'est plus l'intermédiaire obligé dans les relations employeur-collectif salarié» comme le constatent certains auteurs (Gagnon, 1998, p. 27). Dans ce contexte, les syndicats auraient tendance à intervenir à travers l'action institutionnelle, ce qui fait dire à certains auteurs que les syndicats risquent de devenir de simples structures de services (Tixier, 1986).

Les différents éléments soulevés par cette problématique de la reconfiguration des acteurs dans l'entreprise ont donc constitué le point de

départ de notre recherche. Mais, étant donné la complexité de cette problématique, il nous fallait procéder à une pré-enquête dans l'entreprise afin de cerner davantage les questions les plus pertinentes dans le cadre de l'étude. L'enquête que nous avons menée auprès de certains dirigeants syndicaux et patronaux, ainsi que l'analyse de diverses sources documentaires, nous ont permis de constater que notre questionnement était à la fois trop large et trop global pour les moyens dont nous disposions. Nous avons donc décidé de resserrer notre question de recherche autour des points suivants : évaluer le programme en parallèle avec les perceptions de l'employeur, des syndicats et des salariés, analyser l'évolution de l'allégeance syndicale, des rapports entre les salariés et leurs employeurs et enfin des relations patronales-syndicales.

2.3 La méthodologie

2.3.1 Recherche exploratoire

La phase exploratoire de notre étude constituait une étape importante dans le cheminement de la recherche car il s'agissait de nous pencher sur l'expérience des équipes d'amélioration à Hydro-Québec ainsi que sur les positions des différents acteurs impliqués. Cette étape était d'autant plus importante qu'elle visait à préparer les entrevues finales avec les employés. Pour cela, il nous a semblé important de faire appel à plusieurs matériaux de recherche, soit l'analyse documentaire et les entrevues exploratoires.

Nous avons donc procédé dans un premier temps à une analyse documentaire. Il nous fallait recueillir des données permettant de comprendre les modalités de Défi-Performance et en particulier le fonctionnement des équipes d'amélioration, l'évolution de ces dernières au cours des cinq années de l'expérience, le contexte de l'entreprise et des relations du travail dans cette période.

Notre attention s'est d'abord portée sur les documents officiels de l'entreprise concernant Défi-Performance. Ces documents étaient dans leur majorité produits par la direction à l'intention des cadres dans un contexte de sensibilisation et d'information de ces derniers. Les responsables syndicaux y avaient aussi accès. Certains documents rédigés au début de l'expérience étaient consacrés à la promotion de Défi-Performance. On y expliquait l'implantation de ce programme, les objectifs poursuivis par l'entreprise et on décrivait les équipes d'amélioration et leur fonctionnement. D'autres documents étaient produits à la fin de chaque année dans le but de faire le bilan de l'expérience et leurs auteurs prenaient soin de mettre en lumière les points forts et les points faibles de Défi-Performance.

Nous nous sommes aussi intéressé au journal d'entreprise, Hydro-Press, qui est publié deux fois par mois. D'une manière générale, le journal traite des différents sujets concernant l'actualité de l'entreprise, ses projets, ses réalisations etc. Aussi un effort considérable est-il déployé à partir de 1990 par les rédacteurs du journal afin de parler de Défi-performance et de tout ce qui concerne de près ou de loin la qualité. Parmi les éléments traitant de ce projet dans le journal, nous pouvons mentionner bien sûr de nombreuses entrevues réalisées avec des membres de la haute direction sur les changements organisationnels, des reportages sur les équipes d'amélioration identifiant leurs membres et expliquant à quelle étape ils sont parvenus ; il y a aussi les «Flash Défi-Performance» qui font le point sur les travaux des équipes dans différentes régions et qui contiennent des dessins humoristiques sur ce qu'on appelle les Scènes du Défi-quotidien (on y justifie Défi-Performance à travers des dessins, en ridiculisant les résistances de tous les jours et en montrant que les travailleurs ont intégré ses valeurs etc.). Les questions des employés sur le Défi-performance sont regroupées dans une partie s'intitulant «(nom de la direction) répond à vos questions». Les relations du travail occupent très peu de place dans le journal.

Nos dernières sources documentaires furent les journaux syndicaux. Comme nous l'avons signalé précédemment, il existe trois sections syndicales à

Hydro-Québec, la section 2000 représentant les employés professionnels de bureaux, la section 1500 les employés de métiers et enfin la section 957 les techniciens. Cependant, nous avons seulement eu accès aux journaux des sections 2000 et 1500, la section 957 ne publiant plus de journal depuis les années 80. Les deux journaux s'intitulant, «Le 2000» et «Le 1500», sont des mensuels qui traitent en général des questions concernant les relations du travail, les conflits, les négociations, les points de vues syndicaux sur les projets de l'entreprise. On y traite aussi de questions d'actualité comme la création d'emploi et la mondialisation de l'économie. Par ailleurs, une fois par an les deux journaux se consacrent aux congrès annuels de leur section locale.

Les journaux syndicaux constituent un matériau important dans le sens où on peut y déceler les positions syndicales face au Défi-Performance. La lecture des journaux publiés entre 1989 et 1997 nous a aussi permis de constater l'évolution des positions des acteurs syndicaux. La place qui est accordée au Défi-Performance et aux équipes d'amélioration ainsi que la manière d'aborder ces sujets reflètent bien les différents points de vue syndicaux.

Notre deuxième stratégie de collecte de données consistait à effectuer des entrevues exploratoires. En effet, même si les données documentaires constituent une source d'information importante, elles rapportent souvent des positions officielles aussi bien du côté de la direction que du côté syndical, des positions qui ne reflètent pas toute la complexité des réalités dans une entreprise ainsi que les divergences entre les acteurs qui la composent. Une fois les données de base sur l'entreprise et son programme assimilées, il s'agissait de nous pencher de plus près sur les acteurs impliqués dans le programme Défi-Performance. A cette étape de la recherche, il fallait commencer par tester certaines hypothèses de travail afin de mieux préparer les entrevues ultérieures. C'est pourquoi, nous avons tenté de rencontrer quelques acteurs ayant joué un rôle clé dans l'implantation de Défi-Performance. Nous nous sommes donc entretenue avec deux cadres du côté de la direction, un représentant syndical du 2000 et deux représentants du

957. Il faut dire que nous avons été limitée dans notre recherche en raison de la difficulté à rencontrer certains dirigeants syndicaux.

Les entrevues étaient ouvertes et portaient, pour ce qui est des responsables syndicaux, sur les positions des sections locales (les hauts responsables mais aussi les délégués) à l'égard de Défi-Performance, sur les équipes d'amélioration au début de l'expérience, sur leurs craintes face à cette forme de participation des travailleurs et face au partenariat et finalement sur le bilan de ce programme. Du côté des cadres, les questions abordées concernaient essentiellement l'historique du Défi-Performance, les réactions des gestionnaires et des sections locales sur ce projet, le partenariat et le bilan des cinq années de Défi-Performance.

2.3.2 Les entretiens avec les salariés

Les entrevues semi-directives constituent un matériau privilégié pour notre recherche. En plus de créer un contact direct avec les employés et de nous familiariser avec leur environnement de travail, les entrevues nous permettent d'avoir accès aux systèmes de croyances et au vécu des travailleurs. Même si notre étude exploratoire nous permettait d'ores et déjà de tester certaines hypothèses de recherche, il était néanmoins important de nous interroger sur les perceptions des principaux acteurs du programme de l'entreprise, c'est-à-dire les employés ayant participé aux équipes d'amélioration. Même si les différents documents syndicaux et patronaux font souvent référence à l'acteur salarial qui est placé au centre de leur préoccupation, les images et les représentations des travailleurs servent souvent moins à leur rendre justice qu'à légitimer les positions de la direction et des syndicats. Nous allons dans ce qui suit nous pencher sur le procédé d'échantillonnage ainsi que les modalités des entretiens.

2.3.2.1 L'échantillonnage

Pour procéder à l'échantillonnage, nous avons fait appel à la direction d'Hydro-Québec afin d'obtenir les listes contenant les noms des employés ayant participé aux équipes d'amélioration entre les années 1991 et 1996 et ceci dans la grande région de Montréal. En tout, trois listes nous ont été fournies, correspondant à trois catégories socioprofessionnelles, c'est-à-dire les employés de bureaux, ceux de métiers et les techniciens. Chaque liste était divisée en plusieurs parties renvoyant à différents secteurs d'activité à l'intérieur desquels figuraient les noms des salariés, leurs coordonnées, leur statut et leur fonction dans l'entreprise.

La méthode d'échantillonnage systématique nous a semblé être la plus appropriée compte tenu du type de matériau mis en notre possession ainsi que du temps limité dont nous disposions. Cette technique consiste à sélectionner des individus choisis à intervalle fixe dans une liste. Nous avons décidé de sélectionner deux personnes à l'intérieur de chaque secteur d'activité. Pour cela, nous avons donc mesuré la taille de la population dans chaque secteur d'activité pour ensuite la diviser en deux. Par ailleurs, pour ne pas choisir exclusivement les noms se trouvant à la fin des listes, il nous a fallu compter en commençant une fois au début de la liste et une fois à la fin. Mais une fois la sélection achevée, la direction a estimé le nombre d'employés choisis comme étant trop important et nous a avisée que seuls les secteurs d'activités ayant une population totale suffisamment grande seraient pris en compte. Le tableau suivant illustre nos propos.

Tableau I- Projet d'échantillonnage

Secteurs d'activité	Les employés de bureau	Les employés de métier	Les techniciens	Total
Technologie et IREQ	11	7	54	72
Approvisionnement et Services	150	138	23	311
Production et Transport	133	574	342	1049
Finances et Planification	36	12	90	138
Clientèle et Distribution	700	361	111	1172
Équipement	84		111	195
Ressources Humaines	11			11
Nombre total d'employés	1125	1092	731	2948
Nombre total d'employés sélectionnés	14	13	12	29
Nombre total d'employés retenus	10	9	6	25

2.3.2.2 Les modalités des entretiens

Une fois les noms des employés ayant participé à des équipes d'amélioration sélectionnés, nous avons dû franchir plusieurs étapes avant de pouvoir finalement pouvoir contacter les salariés. En effet, dans un premier temps la direction devait vérifier les coordonnées des travailleurs, au cas où ces derniers aient été affectés par les nombreuses réorganisations, et nous fournir des fiches sur chaque employé contenant des informations telles que bien sûr leurs coordonnées mais aussi leur fonction dans l'entreprise.

Il fallait ensuite aviser les gestionnaires de chacun des travailleurs et avoir leur accord afin de réaliser les entretiens pendant les heures de travail. Pour cela, la direction a pris l'initiative de rédiger et d'envoyer des lettres de présentation de la recherche à l'intention des gestionnaires leur demandant ainsi leur collaboration à l'étude. Nous avons aussi prévenu les délégués syndicaux de ces employés et nous avons appris par la même occasion qu'en conséquence de nouvelles dispositions de la nouvelle convention collective, deux des employés de métier étaient considérés comme étant affiliés à la section locale 2000 c'est-à-dire le syndicat des employés de bureau, ce qui nous faisait donc un total de 7 employés de métier et 12 employés de bureaux.

L'étape suivante consistait à contacter les gestionnaires pour savoir si nous pourrions rencontrer les employés. Le résultat fut dans l'ensemble très positif. Seuls deux gestionnaires nous ont fait part de l'emploi du temps chargé de leurs employés qui ne pouvaient donc pas participer aux entretiens. En ce qui a trait aux 23 employés restants, nous avons su que 13 personnes avaient déjà été avisées par leurs employeurs et que 6 d'entre elles avaient accepté de collaborer avec nous. Pour les 7 employés restants, leurs gestionnaires nous ont suggéré de les contacter directement.

Il nous restait donc à la dernière étape de notre recherche à contacter les employés soit en envoyant des lettres à ceux qui n'avaient pas été avisés par

leurs gestionnaires, soit en établissant un premier contact téléphonique avec les autres. Au total, sur les 23 personnes contactées, 16 ont accepté de participer aux entrevues et 9 employés ont refusé .

Tableau II- La sélection finale

	Employés de bureau	Employés de métier	Techniciens	Total
Employés sélectionnés	12	7	4	23
Nombre de Refus	3	3	3	9
Nombre de participants	9	4	3	16

Les entrevues se sont déroulées entre le 20 novembre et le 16 décembre 1997. Aussi nous étions convenus avec la direction de consacrer entre trois quart d'heure et une heure pour chaque entretien. Par ailleurs, comme les entrevues se déroulaient sur les lieux même de travail, les employés s'étaient chargés pour la plupart de réserver des salles de conférence à cet effet.

Notre intention ayant été au départ d'interviewer une vingtaine d'employés en tout, nous nous étions entendus avec la direction afin de choisir d'autres salariés à partir de la sélection initiale contenant 29 personnes et ceci dans le mois de janvier 1998. Cependant les événements liés au verglas de janvier 1998 mais aussi une certaine saturation au niveau du contenu des entrevues nous ont contrainte d'y renoncer.

Chapitre 3. L'étude de cas

Hydro-Québec a été créée le 14 avril 1944 à la suite de l'étatisation de l'entreprise privée montréalaise d'électricité, Montreal Light, Heat and Power, et de ses filiales de production, dont Beauharnois Power. Il faut attendre l'année 1963 pour que le gouvernement du Québec étatisé toutes les compagnies privées d'électricité qui sont sur son territoire parmi lesquelles l'entreprise Shawinigan Water and Power, la plus importante. En 1981, Hydro-Québec devient une compagnie à fonds social dont le seul actionnaire est le gouvernement québécois. Dans le cadre de la déréglementation du marché de l'électricité en Amérique du Nord et peut-être la fin du monopole de l'électricité au Québec, Hydro compte de plus en plus s'orienter vers ce marché mondial.

Cette société d'Etat fait partie des plus grandes entreprises d'électricité en Amérique du Nord et comptait près de 23320 employés, permanents et temporaires confondus, en 1996. Depuis quelques années, de nombreuses réorganisations sont venues alléger et redéfinir sa structure administrative, laquelle demeure néanmoins très complexe. En effet l'actuelle structure, qui date de l'automne 96, redonne la priorité aux secteurs d'activité plutôt qu'aux régions, comme cela était le cas précédemment. Cette structure est divisée en huit secteurs qui sont : Services Financiers, Qualité et Gestion du changement, Planification et Développement, Production, Transport, Distribution et Services à la clientèle, Participation et enfin Services énergétiques.⁴

⁴ Ces informations proviennent des documents suivants :

Hydro-Québec, *Plan stratégique*, 1998-2002.

Hydro-Québec, *canaliser nos énergies vers de nouveaux horizons*, Gouvernement du Québec, Rapport annuel 1996.

Nous nous sommes intéressée à cette entreprise à la suite de l'implantation d'une nouvelle pratique managériale prônant, entre autres, la participation et l'engagement des salariés dans la résolution de leurs problèmes quotidiens. Cette approche fut baptisée du nom de Défi-Performance. En fait, l'entreprise s'est inspirée de l'exemple de la Florida Power & Light Company, qui s'était dotée d'un plan d'amélioration de la qualité de 1983 à 1990. Il faut dire que la décision de la haute direction d'Hydro-Québec de mettre en place un tel projet a été prise à la suite de la requête du gouvernement lui demandant d'adopter un plan quinquennal d'amélioration afin d'augmenter sa productivité et de contrôler ses frais d'exploitation. En effet, le bilan des années 1980 s'était révélé décevant pour l'entreprise pour ce qui concernait sa productivité ainsi que la satisfaction de sa clientèle. Et ceci d'autant plus qu'Hydro avait entrepris dans ces années des programmes d'amélioration de la qualité.

Ce chapitre sera consacré à la présentation de cette démarche de Défi-Performance. Notre exposé sera le suivant : nous élaborerons dans une première partie les principes du Défi-Performance qui sont basés sur la gestion intégrale de la qualité et plus précisément sur les équipes d'amélioration. Ensuite une deuxième partie portera sur les syndicats à Hydro-Québec face au Défi-Performane. Nous terminerons enfin avec l'accord de partenariat entre la direction et le syndicat.

3.1 Défi-Performance

L'implantation de Défi-Performance devait se réaliser sur un horizon de cinq ans. L'objectif de la première année était de préparer le terrain. Il s'agissait de sensibiliser les cadres et les employés à l'amélioration de la qualité et de mettre en place les premières équipes d'amélioration. Pour cela, la direction a entrepris une importante action de mobilisation des employés. Défi-Performance a d'abord été présenté aux gestionnaires dès la fin de 1990. Il faut dire que la décision d'implanter ce projet a été prise unilatéralement par la haute direction et il semblerait que les gestionnaires n'aient pas été

consultés, du moins pas à grande échelle. Par la suite, entre le mois de février et celui d'avril 1991, la direction a entrepris des démarches afin de présenter ce projet aux employés. En fait, dans cette période, nous voyons se mettre en place une véritable campagne d'information exigeant des ressources importantes parmi lesquelles nous pouvons compter les nombreuses locations de salles, de bus et d'équipements audiovisuels. Par ailleurs, les lieux des rencontres variaient selon les secteurs ; cela pouvait aller d'une petite salle louée en Gaspésie jusqu'au Palais des Congrès à Montréal. En tout, près de 300 présentations ont été faites dans cette période, et ceci sans compter les rencontres de mobilisation pour la participation aux équipes d'amélioration dont il sera question plus loin.

Cette première partie sera consacrée à la présentation du Défi-Performance basée sur la Gestion Intégrale de la Qualité et les équipes d'amélioration.

3.1.1 La Gestion Intégrale de la Qualité ⁵

La gestion intégrale de la qualité est définie par Hydro-Québec comme «une gestion qui vise à satisfaire totalement et au moindre coût les besoins des clients, par une plus grande mobilisation des ressources humaines et par une maîtrise des processus de travail». L'implantation de la GIQ signifie la promotion de nouvelles valeurs ainsi que la mise en place d'un processus d'amélioration continue dans l'entreprise.

Nous allons nous pencher sur les deux composantes de la GIQ qui sont le système et le style de gestion.

⁵ Les informations sont tirées des documents suivants : Hydro-Québec, *Défi-Performance 1991-1996* ; Hydro-Québec, *Un changement bien engagé grâce à la gestion de la qualité. Bilan du Défi-Performance 1990-1995* .

3.1.1.1 Le système de gestion

Le système de gestion renvoie aux «façons de faire» d'une entreprise. Celui-ci est constitué d'un certain nombre de principes qui doivent être appliqués aux différents axes de gestion.

a) Les principes

Le modèle de gestion de la qualité comporte d'abord quatre principes qui sont les suivants. Nous retrouvons en premier lieu «l'orientation client» selon laquelle chaque employé travaille pour des clients externes et internes à qui il doit donner satisfaction. La satisfaction des besoins et des attentes des clients est le premier objectif de la gestion intégrale de la qualité. Celle-ci repose sur une recherche de la conformité d'un produit ou d'un service aux exigences des clients.

Le deuxième principe concerne la gestion en fonction des faits, ce qui signifie que les décisions prises dans l'entreprise doivent s'appuyer sur *des* «données objectives, pertinentes et quantifiables».

Vient ensuite le respect des personnes. En effet l'entreprise doit compter sur la mobilisation et l'engagement de ses employés afin de satisfaire sa clientèle. La *ressource* la plus importante demeure donc le «capital humain». Par ailleurs «l'employé ne consentira à mettre à profit l'ensemble de ses connaissances et de ses compétences» que s'il se sent respecté. Pour cela la gestion participative doit être encouragée dans l'entreprise.

Enfin, le dernier principe concerne l'amélioration continue. Ce principe fait appel à une recherche constante de la satisfaction des clients à travers le cycle PFVA c'est-à-dire Planifier, Faire, Vérifier et Agir (que nous expliquerons plus en détail dans ce qui suit).

Comme nous l'avons mentionné plus haut, ces principes sont ensuite appliqués aux différents domaines de la gestion de l'entreprise.

b) Les axes de gestion

Parmi les quatre axes de gestion, il y a d'abord les cibles d'amélioration, c'est-à-dire un mode de gestion qui consiste à centrer les efforts de l'entreprise sur les grandes priorités .

La gestion des processus de travail constitue le deuxième axe de gestion. En effet, l'amélioration de la qualité se fonde sur des processus de travail constamment documentés, ce qui signifie que l'entreprise doit mettre en place une méthode pour analyser, améliorer et standardiser les processus et prévoir la formation et les modes d'auto-contrôle permettant aux employés de maîtriser les processus qu'ils peuvent par ailleurs améliorer.

Vient ensuite la gestion de l'assurance de la qualité qui a pour fonction de mettre en place les éléments nécessaires à la réalisation de l'ensemble du modèle de gestion.

Il y a enfin les équipes d'amélioration qui doivent permettre l'amélioration de la qualité des produits ainsi que celle de la qualité de vie au travail des employés en invitant ces derniers à participer à la résolution de leurs problèmes.

Mais la gestion intégrale de la qualité se fonde aussi sur un style de gestion qui n'a pas vraiment été la priorité de la direction, du moins pas dans les premières années.

3.1.1.2 Le style de gestion

Le style de gestion concerne les façons d'être des gestionnaires, leurs mentalités et leurs attitudes. Il faut dire que la direction a surtout mis l'accent sur le système de gestion pendant les cinq années de Défi-Performance, et que le style de gestion n'est pas mentionné dans les documents rédigés au début de l'expérience.

Parmi les dimensions qui renvoient au style de gestion, nous pouvons d'abord parler de l'organisation. En effet l'implantation de Défi-Performance a

coïncidé avec une réorganisation de l'entreprise. La direction voulait une organisation centrée sur le client, où les unités administratives auraient chacune un rôle précis, et où l'on favoriserait l'autonomie grâce à la délégation des pouvoirs et à la gestion des processus, tout en encourageant l'amélioration continue. Ces éléments ont été à la base de la réorganisation qui a renforcé le rôle joué par les secteurs, faisant passer le nombre des bureaux d'affaire de 44 à 25. La réorganisation a aussi eu comme effet de réduire l'effectif de l'entreprise de manière importante afin d'éliminer les «activités sans valeur ajoutée». Nous pouvons dire que près de 40% des gestionnaires ont été touchés par les coupures de postes ainsi qu'environ 2000 employés syndiqués (des temporaires) parmi lesquelles nous pouvons compter beaucoup de départs à la retraite. Enfin, des déplacements importants ont eu lieu parmi les employés (Hydro-Québec, *Défi-Performance* 1991-1996).

La deuxième dimension concernant le style de gestion est le partenariat avec le syndicat. Nous développerons cette dimension plus loin dans ce travail. Notons simplement que l'entente de partenariat signée en 1993 entre les deux parties marque selon la direction un tournant majeur dans l'histoire d'Hydro-Québec.

Un troisième aspect du style de gestion est ce qu'on appelle «*l'empowerment*». Cette dimension passée dans l'ombre au début de l'expérience prend soudainement une importance primordiale aux yeux de la direction, environ à partir de 1994. *L'empowerment* signifie donner plus de pouvoir, d'autonomie et de marge de manoeuvre aux employés. Il faut dire que cette notion s'adresse encore une fois aux gestionnaires, invités à déléguer leur pouvoir aux travailleurs. Rajoutons enfin que cette insistance sur «*l'empowerment*», coïncide avec la réduction du nombre des cadres et une surcharge de travail.

Un autre élément du style de gestion est l'information. En effet, nous avons mentionné précédemment les efforts qui ont été entrepris dans ce sens au

début de l'expérience pour mobiliser les employés. Rajoutons à cela un numéro de téléphone qui avait été mis à la disposition des salariés afin de pouvoir poser des questions sur Défi-Performance, ainsi que la première source d'information qui reste le journal d'entreprise, Hydro-Pressé. Disons aussi que la direction insiste sur le fait que l'information doit avant tout se transmettre sur les lieux de travail par les gestionnaires, afin de favoriser les contacts entre ces derniers et les travailleurs. Cette remarque nous amène à une cinquième dimension du style de gestion qui est la communication.

En effet la communication semble poser problème dans l'entreprise au point où une équipe d'amélioration du type projet s'est penchée sur ce problème et a élaboré une session de formation s'intitulant «Communiquer dans l'action». Elle a été diffusée à l'intérieur des équipes naturelles dans sept secteurs à partir de 1994. Cette session est basée sur le développement des comportements propices à la communication interactive, c'est-à-dire la prise de décision par consensus, l'analyse constructive des divergences et la reconnaissance des réalisations des autres . Ce dernier élément a donné lieu à un programme de reconnaissance des équipes d'amélioration et des membres à travers l'organisation d'activités locales lors de la présentation des résultats des équipes.

Ce compte rendu nous a permis de survoler rapidement les éléments constitutifs de Défi-Performance. Mais regardons maintenant les équipes d'amélioration, qui nous intéressent plus particulièrement .

3.1.2 Les équipes d'amélioration

Les équipes d'amélioration ressemblent beaucoup aux cercles de qualité qui sont une des composantes importantes du modèle japonais d'organisation du travail, à cette différence près que les équipes d'amélioration sont des formes plus ponctuelles de participation.

Comme on aime à le souligner dans les documents patronaux à Hydro-Québec, «les équipes d'amélioration sont au cœur même du Défi-Performance ». Mises en place à partir de 1991, ces équipes, composées de 6 à 8 membres, ont pour vocation de permettre aux travailleurs de participer à la résolution de problèmes dans leur travail. Les équipes sont d'abord implantées dans les secteurs et unités où certains critères comme la représentativité des groupes d'employés, le nombre de clients internes et externes desservis par l'unité et le climat de travail s'annoncent propices. La direction entend voir à ce que les premières expériences réussissent et qu'elles aient un effet d'entraînement dans toute l'entreprise. La direction organisera, en tout, environ 117 rencontres de mobilisation avec les employés pour la participation aux équipes d'amélioration.

Nous allons dans cette partie nous pencher sur les différentes formes d'équipes, les outils d'amélioration de la qualité, la structure d'encadrement et la formation.

3.2.1 Les différentes formes d'équipe

Le travail en équipe est, selon l'entreprise, la meilleure façon d'obtenir l'adhésion des employés au changement et aux améliorations. Il existait trois formes d'équipes d'amélioration à Hydro-Québec, c'est-à-dire les équipes naturelles, multi-unités et de projet .

Les équipes naturelles réunissaient, sur une base volontaire, des employés travaillant dans une même unité administrative et ayant un processus de travail en commun.

Venaient ensuite les équipes multi-unités constituées, toujours sur une base volontaire, des employés oeuvrant dans différentes unités administratives mais étant tout de même reliés au niveau de leur processus de travail . Nous pouvons donner ici l'exemple d'une équipe multi-unités composée de huit employés des administrations «Etudes et Avant-projets de la direction Aménagements de centrales». Parmi les employés nous retrouvons cinq

ingénieurs, un technicien planificateur, une analyste «coûts et information de gestion» et enfin une secrétaire administrative.

Ces deux formes d'équipes avaient pour mission d'identifier, de choisir et de résoudre des problèmes reliés à leur travail.

Il y a enfin les équipes de projet qui regroupaient des employés qui étaient nommés et mandatés par les équipes de pilotage⁶ en fonction de leur expérience ou de leur compétence. Ces équipes avaient pour fonction de résoudre un ou plusieurs problèmes spécifiques .

Dans ces trois formes d'équipes, les membres se réunissaient en général une heure par semaine, assistés d'un facilitateur. De plus chaque équipe se choisissait un nom pour se distinguer des autres équipes, comme par exemple «Daction» ou bien «Idétechnofixe». Par ailleurs, pour résoudre leurs problèmes, les membres des équipes utilisaient les outils d'amélioration de la qualité.

3.1.2.2 Les outils d'amélioration de la qualité

Les équipes d'amélioration s'appuient sur deux catégories d'outils : le processus de résolution de problèmes et les outils statistiques .

a) Le processus de résolution des problèmes

La technique de résolution de problème nous provient des Etats-Unis où, en 1940, des consultants industriels ont pour la première fois réuni un groupe de travailleurs afin de résoudre les problèmes reliés à leur travail. Mais ce concept ne s'est pas popularisé aux Etats-Unis et en Amérique du Nord jusqu'à ce qu'il soit réintroduit comme une technique japonaise exotique .

Aussi ce processus renvoie à l'application du cycle PFVA qui se compose de sept étapes ⁷:

⁶ Nous reviendrons sur les équipes de pilotage plus loin.

⁷ Hydro-Québec, *Défi-Performance*, 1991-1996, p. 16-17.

- **Planifier**

- 1- Déterminer un thème d'amélioration de la qualité et préciser les raisons de l'intervention.
- 2- Sélectionner un problème précis à l'intérieur du thème retenu et fixer un objectif d'amélioration .
- 3- Déterminer et valider la ou les causes premières du problème retenu .

- **Faire**

- 4- Sélectionner les mesures correctives et les expérimenter .

- **Vérifier**

- 5- Evaluer l'efficacité des mesures correctives en mesurant le degré de réalisation de l'objectif d'amélioration .

- **Agir**

- 6- Intégrer de façon définitive les mesures correctives au processus de travail et identifier les autres unités de l'entreprise qui pourraient bénéficier des travaux de l'équipe .
- 7- Passer en revue le fonctionnement de l'équipe et le déroulement de la démarche qualité, se pencher sur les questions en suspens, le cas échéant, et prévoir la démarche suivante .

L'application de ces étapes est par ailleurs facilitée par certaines techniques comme le remue-méninges qui est une approche d'animation ayant pour but de favoriser l'émergence du plus grand nombre d'idées sur un problème précis. Le consensus permet aussi aux membres des équipes de prendre des décisions en donnant tous leur accord.

Il faut dire que, dès le début de l'année 1993, un groupe de travail réunissant six facilitateurs, s'est penché sur la difficile application de la Démarche Qualité . Plusieurs problèmes étaient à l'origine de cette étude dont entre autres la rigidité avec laquelle on appliquait les techniques de résolution de problèmes, le manque de soutien de la ligne hiérarchique, et enfin le peu de connaissances pour l'utilisation de cette démarche. Pour cela, le groupe élabore un guide sur les trois premières étapes, proposant par exemple des

fiches de vérification et de suivi offrant une certaine souplesse dans l'utilisation des outils, des contributions concrètes de la part de la structure hiérarchique et, enfin, des conseils pratiques pour l'utilisation des outils .

Malgré cela, la démarche qualité était considérée par beaucoup de personnes comme un processus trop long. Selon la direction, le cycle complet de cette démarche s'étendait sur neuf mois, et il fallait compter un peu plus pour les débutants. D'ailleurs la plupart des résultats importants émanaient des équipes de projet.

Regardons maintenant les outils statistiques utilisés par les équipes .

b) Les outils statistiques

Les méthodes statistiques de contrôle de la qualité (ou contrôle statistique des procédés) ont aussi été élaborées aux Etats-Unis d'abord par W.A. Shewhart et G.Edwards dans les années 1920 et ont ensuite été reprises et améliorées par W.E.Deming et J.M. Juran dans les années 1930 et 1940. C'est en fait à l'aide de Deming que les japonais se sont appropriés ces méthodes et les ont appliquées à leurs industries dans les années 1950 (Mohr et Mohr, 1983).

Ces outils sont utilisés par l'entreprise dans le but d'augmenter le sentiment d'appartenance des travailleurs à travers l'utilisation d'un langage commun. Voici les principaux outils statistiques utilisés par les équipes :

- une fiche de collecte des données c'est-à-dire toute information concernant un produit, un service, un processus, une personne ou une machine ;
- le diagramme de causes-à-effet (Ishikawa), prenant la forme d'une arête de poisson, et qui permet de faire le lien entre un problème et ses causes afin de pouvoir identifier les principales causes d'un problème ;
- le diagramme de Pareto qui est un histogramme à l'intérieur duquel les informations sont présentées par ordre décroissant, permettant d'identifier les facteurs explicatifs d'un problème ;
- des graphiques, linéaires, à colonnes et circulaires ;

- le diagramme de dispersion qui met en lumière les relations existantes entre certains phénomènes ;
- des cartes de contrôle etc.

Par ailleurs, le fonctionnement des équipes d'amélioration était basé sur une structure d'encadrement importante que nous allons expliquer maintenant.

3.1.2.3 La structure d'encadrement

L'entreprise se dote dès le début de l'expérience d'une structure de pilotage qui fait appel aux agents suivants :

- un comité directeur qualité composé des personnes relevant du président du conseil et chef de la direction et du président et chef de l'Exploitation. Ce comité a pour fonction d'implanter et de faire le suivi du processus de gestion de la qualité, d'éliminer les problèmes entre le processus de gestion en place et celui qui le remplacera et de soutenir le processus de gestion de la qualité ;
- la vice-présidence qualité relevant du président du conseil et chef de la direction. Ses fonctions sont de conseiller les présidents et le comité directeur Qualité, de coordonner les activités d'implantation de la gestion de la qualité, d'évaluer les résultats et de vérifier que les employés sont bien informés ;
- les comités de pilotage qui correspondent aux comités de gestion dans chaque niveau hiérarchique. Il faut dire que ces comités étaient composés de cadres jusqu'en 1994, alors que les responsables syndicaux ont commencé à y siéger . Aussi, nous pouvons compter trois comités de pilotage. D'abord l'EP1 qui est composé des vices-présidents exécutifs et qui a pour mandats, entre autres, de définir les stratégies d'implantation de la qualité, de suivre l'évolution du partenariat, de créer les équipes de projet. C'est à ce comité que revenait aussi la tâche de désigner les unités où les EP2 devaient devenir opératoires au début de l'expérience. Les équipes de pilotage de niveau 2 regroupent les vice-présidents régionaux et ont pour fonction de

mettre en place les éléments d'implantation des processus, des cibles et des équipes, de faire le suivi des équipes projet ainsi que du partenariat. Il y a enfin les EP3, désignés par les EP2, qui sont composés des gérants de service ou des chefs de division, ainsi que des délégués syndicaux ayant pour tâches d'implanter et de faire le suivi des équipes d'amélioration de la qualité, d'approuver les recommandations des équipes et d'aider l'implantation des mesures correctives etc. ;

- les conseillers gestion de la qualité qui soutiennent les équipes de pilotage pour l'implantation des équipes d'amélioration. Parmi leur fonction, il y a celle de facilitateur, c'est-à-dire conseiller, soutenir et former les équipes d'amélioration ;

- les responsables d'équipes dont la fonction est d'animer les équipes d'amélioration et de favoriser l'échange et la participation des membres au cours de la réunion . Précisons que les gestionnaires occupaient au début de l'expérience le rôle de responsable d'équipe.

Par ailleurs, les différentes instances impliquées dans l'encadrement des équipes d'amélioration devaient aussi suivre une formation.

3.1.2.4 La formation

La formation est un élément central pour l'entreprise car elle va permettre aux employés, y compris les gestionnaires, de parler le même langage et de partager les mêmes valeurs. D'ailleurs l'entreprise se félicite d'adopter un vocabulaire français sur la qualité et elle diffuse à cet effet une publication s'intitulant « Vocabulaire de la gestion de la Qualité » .

Bien sûr la formation s'est d'abord adressée à la direction, à commencer par la haute direction qui a suivi 19 jours de formation sur la qualité. On a aussi formé des formateurs, 14 cadres en tout, pour donner des cours sur la gestion d'amélioration de la qualité aux équipes de pilotage, aux facilitateurs, aux chefs d'équipe et enfin aux membres des équipes d'amélioration.

Selon la direction, on comptait à la fin de 1995 environ 607 équipes d'amélioration regroupant près de 4442 employés. Ce chiffre représente 18% des effectifs de l'entreprise, en comparaison avec un objectif qui était de 22% pour la fin 95. Il faut dire que tout au long de cette expérience, des objectifs en termes de nombre d'équipes à mettre en place étaient formulés, et que la direction reconnaît aujourd'hui cette obsession du nombre comme étant une mauvaise stratégie. Selon certains responsables syndicaux, il s'était même développé un système de promotion basé sur le nombre d'équipes formées dans une unité ou un secteur. Pour la direction, le fait que l'entreprise n'ait pas atteint ses objectifs en termes de nombre est d'abord lié au déplacement du personnel entraîné par la réorganisation, laquelle aurait provoqué l'arrêt de plusieurs équipes. Il y a aussi le moratoire syndical imposé en 93-94 sur la formation de nouvelles équipes ainsi que les boycotts syndicaux à la suite desquels les équipes avaient beaucoup de difficultés à redémarrer. Enfin les équipes d'amélioration semblaient être dissociées de la gestion quotidienne des activités. Malgré cela, la direction reconnaît que ces équipes ont permis d'améliorer la communication dans l'entreprise et qu'elles ont représenté «un outil important de changement de culture» (Hydro-Québec, *Bilan du Défi-Performance*, 1990-1995).

Pour conclure sur cette première partie, nous pouvons d'abord dire que le Défi-Performance est avant tout une stratégie de changement de culture dans l'entreprise se fondant sur une meilleure relation entre les employés, l'entreprise et le syndicat. On continue toutefois de parler de la satisfaction de la clientèle, mais tout en considérant que cette mission a été accomplie. Par ailleurs la fonction de conseillers en qualité a été modifiée au profit de celle de consultants auprès des gestionnaires. Les équipes d'amélioration n'existaient plus à l'époque de notre recherche, mais la direction soutient qu'elles ont tout simplement changé de forme et qu'elles sont maintenant intégrées au travail.

Il convient maintenant de nous pencher sur les positions des syndicats face au Défi-Performance.

3.3 Les syndicats à Hydro-Québec

Cette partie consistera à faire le point sur les réponses syndicales au Défi-Performance. Pour cela, nous présenterons d'abord les syndicats à Hydro-Québec avant de faire un historique des événements sur leurs réactions face à cette nouvelle pratique patronale et d'analyser leur participation.

3.3.1 Présentation

Les employés d'Hydro-Québec sont représentés par cinq syndicats . Parmi eux, nous pouvons d'abord compter le syndicat des ingénieurs et celui des constables, ainsi que les syndicats des techniciens, section locale 957 , des employés de bureau, section locale 2000 et des employés de métier, section locale 1500 .

Ces trois dernières sections locales, auxquelles nous nous intéressons plus particulièrement, sont affiliées au Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) et par ce fait même à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ).

A part le syndicat des techniciens qui a été accrédité en 1965, les syndicats des employés de bureau et de métier ont tous deux reçu leur accréditation le 15 décembre 1966 . Ces trois sections locales représentent à elles seules près de 18000 employés en 1998 à Hydro-Québec répartis dans 11 régions à travers le Québec (Abitibi, Baie James, Laurentides, Maisonneuve-IREQ, Manicouagan, Matapédia, Mauricie, Montmorency, Richelieu, Saguenay et St-Laurent).

Le fonctionnement des ces trois sections locales est apparemment le même . D'abord, en ce qui concerne les officiers syndicaux, nous retrouvons le président provincial, le secrétaire général, le vice-président provincial, le secrétaire régional, le trésorier régional, le directeur santé-sécurité, le directeur des griefs régional, le directeur de secteur et son adjoint et enfin le délégué .

En ce qui a trait maintenant aux instances décisionnelles, il y a d'abord l'Assemblée générale de chaque section locale, vient ensuite le Congrès du conseil exécutif provincial constitué du comité exécutif provincial et des délégués des régions. Le Comité Exécutif provincial est la troisième instance décisionnelle qui est composée du président provincial, du secrétaire général ainsi que des vice-présidents provinciaux. Nous retrouvons aussi le Conseil régional regroupant le président, le secrétaire, le trésorier, un ou deux directeurs de griefs, un ou deux responsables de santé et sécurité et enfin un ou plusieurs directeurs de secteurs. Il y a enfin le comité local formé du directeur et des délégués de secteur.

3.3.2 Les réactions face au Défi-Performance

En novembre 1990, lorsque la haute direction décide d'implanter le Défi-Performance, l'entreprise venait de traverser une période conflictuelle importante qui avait débuté en 1989 avec l'imposition, par le gouvernement de R. Bourassa, de la loi 58 et qui s'était terminée en mai 1990. Dans ce contexte, la direction n'a pas eu comme premier réflexe de consulter les syndicats sur le Défi-Performance. Néanmoins, même si les trois sections locales sont restées à l'écart des changements organisationnels, du moins au début de l'expérience, leurs réactions ne se sont pas traduites de la même manière .

En effet, la section 1500, prenait un ton très dur face à la direction, à l'automne 1990, et traçait le portrait d'une entreprise où depuis les années 80 on coupe des postes, on baisse les salaires et avec l'arrivée d'une nouvelle direction on «met les syndicats à genoux» etc. Aussi, dans le même ordre d'idée, le Défi-Performance est qualifié de plan d'augmentation de la productivité, on parle de la méthode japonaise où «on culpabilise l'employé au maximum afin qu'il se sente obligé de produire», c'est dit-on «l'écoeuement total» , où «les bosses deviennent vos papa et maman»⁸ .

⁸ Hydro-Québec, *Le Journal du 1500*, octobre 1990 .

Il faut dire que le poste de vice-président qualité est confié à un cadre qui, pendant le conflit de 1989, avait, paraît-il, entrepris des démarches de sanction envers les employés. Cependant même si le syndicat ne participe pas au projet de l'entreprise, il prétend ne pas empêcher ses membres de recevoir de l'information ou de faire partie des équipes d'amélioration.

La réaction de la section 2000 fut plus modérée et les dirigeants syndicaux ont entrepris des démarches dès décembre 1990, afin d'obtenir des informations sur un projet qui leur paraissait sérieux. D'ailleurs, ils expliquent les principes de Défi-Performance dans leur journal, en reprenant les définitions patronales, contrairement à la section 1500. Le comité exécutif provincial décide donc de réfléchir à ce projet en concertation avec le SCFP ainsi qu'avec la FTQ.

Enfin, en ce qui concerne la section locale 957, l'année 1990 est marquée par des réflexions et débats internes sur le Défi-Performance.

Il est important de souligner qu'à cette période, les sections locales sont profondément divisées entre ceux d'une part qui sont contre les programmes de qualité et la participation syndicale et ne veulent pas renoncer au rapport de force et aux valeurs fondamentales du syndicat et ceux, d'autre part qui croyaient depuis longtemps à une alternative et à une nouvelle forme de syndicalisme. Il faut dire que l'amélioration de la qualité ainsi que des conditions de travail font partie depuis longtemps des revendications syndicales à Hydro-Québec.

3.3.3 La participation syndicale

En fait, ce n'est qu'à partir de 1991 que les syndicats commencent à manifester leur volonté de s'impliquer dans Défi-Performance, cette attitude coïncidant avec la mise en place des premières équipes d'amélioration. Les syndicats présentent donc les résultats de leur réflexion qui vont dans le sens d'un engagement syndical dans des documents s'intitulant «6500 partenaires de qualité » pour la section 1500 et «le choc 2000, relevons le défi syndicalement» pour le 2000. La section 957 se contente d'écrire un texte

d'une page contenant les grands principes de Défi-Performance. Ces documents sont par la suite présentés et votés en assemblées générales.

Cette période marque le début d'un virage important dans le discours syndical dans lequel l'on mentionne qu'il faut «changer les comportements syndicaux» et «avoir un discours et des écrits moins axés sur l'affrontement» ; on dit aussi que «le syndicalisme doit s'actualiser aux situations actuelles sans toutefois en changer les idéologies de base»⁹. Mais il existe toutefois une méfiance importante envers les gestionnaires dans les trois sections, méfiance plus prononcée toutefois au syndicat des métiers.

Au départ les sections locales négocient leur participation chacune de leur côté, ce qui se traduit par exemple en novembre 1991 par la signature d'une lettre d'engagement entre la direction et la section 2000.

La section 1500 décide de participer aux équipes d'amélioration une fois que les griefs en suspens sont réglés en mars 1992 et signe une lettre d'entente avec la direction, laquelle souligne entre autres l'importance d'impliquer les travailleurs et le syndicat des métiers à travers les équipes de pilotage, censées favoriser l'échange d'information et une certaine collaboration. Par ailleurs des comités de liaison sont aussi créés afin d'échanger de l'information.

Il faut donc attendre avril 93 pour que les trois sections locales présentent une position commune face au Défi-Performance avec un document s'intitulant «Prendre notre place» (à l'initiative de la section 957). Ce document réitère la volonté des syndicats de participer aux changements organisationnels et ceci dans le but principal d'être reconnu comme «un partenaire essentiel au développement de l'entreprise, d'y inclure les «préoccupations et les objectifs syndicaux», de préserver les clauses de la convention collective et de participer aux équipes de pilotage .

⁹ Hydro-Québec, *Égal à Égal*, Juillet-août 1991.

Enfin, la décision syndicale de participer au projet de l'entreprise va se concrétiser avec l'entente de partenariat signée avec la direction.

3.4 De l'affrontement au partenariat

Nous pouvons dire que jusqu'à l'implantation de Défi-Performance, les relations du travail à Hydro-Québec étaient plutôt de type traditionnel, marquées par une certaine adversité. Mais avec Défi-Performance, les discours, à la fois patronaux et syndicaux, délaissent la confrontation au profit de la concertation et de la collaboration mutuelles. C'est dans cet esprit que les deux parties mettront en place, à partir de 1993, les structures du partenariat.

Nous allons dans cette partie présenter le partenariat et son contexte ainsi que la négociation raisonnée.

3.4.1 Le partenariat

En avril 1993, les sections locales présentent donc leur position commune face au Défi-Performance à travers le document «Prendre notre place». De même, les syndicats sont à la veille de présenter ce document à la haute direction alors que le gouvernement dépose son projet de loi 102 qui repousse, entre autres, l'échéance de la convention collective de deux ans. Les syndicats décident alors de se retirer des comités de liaison et demandent à leurs membres de ne plus faire partie, temporairement, des équipes d'amélioration.

C'est à la suite de ces événements que les parties concluent, en septembre 1993, une entente de partenariat qui vise essentiellement le renouvellement des conventions collectives. Cependant il semble important pour les deux parties de préciser que le partenariat n'est pas la cogestion et que la direction et le syndicat entendent préserver respectivement leur pouvoir de décision ainsi que celui de négocier les modifications à la convention collective. Cet

accord déboucha sur la formation d'un comité de négociation ainsi que de groupes de travail conjoints ayant des mandats précis à réaliser. L'un des groupes de travail porte précisément sur la place du syndicat dans la gestion de la qualité. A ce propos, les deux parties conviendront d'une entente de principe en juillet 1994, qui sera entérinée en mars 1995. Cette entente porte sur la mise en place de plusieurs lieux d'échange, comme la table «conjointe qualité» et la table «conjointe partenariat et dossiers majeurs». La participation syndicale se réalise aussi au niveau des comités de pilotage, comme nous l'avons déjà signalé, d'abord dans certaines régions pilotes.

Cette entente sur le dossier qualité marque un pas important dans les relations entre les deux parties, car elle permet de lever le moratoire syndical sur les équipes d'amélioration. En effet, le syndicat avait levé son boycott à la suite de l'entente de partenariat, mais il avait imposé un moratoire sur la formation de nouvelles équipes d'amélioration jusqu'à ce qu'il puisse négocier sa place dans la gestion intégrale de la qualité.

3.4.2 La négociation raisonnée

La négociation raisonnée est présentée comme une nouvelle approche dans les relations du travail, lancée il y a une vingtaine d'années de cela en Amérique du Nord. Même si elle avait déjà été utilisée à Hydro-Québec dans des comités de travail, c'est la première fois qu'elle est utilisée en négociation. Cette négociation se veut en rupture avec l'approche traditionnelle où les parties en présence optent pour des positions assez rigides. Contrairement à cela, la négociation raisonnée met l'accent sur les problèmes et la réalisation des intérêts de chacun. C'est une pratique gagnant-gagnant, dit-on. Bien sûr cette approche exige que les acteurs partagent une même vision de la négociation ainsi que des intérêts en commun. Par ailleurs, cette négociation se base sur quatre principes fondamentaux que l'on retrouve dans le célèbre ouvrage «comment réussir une négociation» de R.Fisher et W.Ury (1981), et que nous allons tenter de résumer brièvement.

Le premier principe est de traiter séparément les questions de personnes et le différend. En effet, la négociation doit reposer sur une bonne communication entre les parties et privilégier des relations basées sur le respect mutuel . Selon les auteurs, «l'essentiel de la démarche est de traiter les personnes comme des êtres humains et le différend en toute objectivité» (p70). Il convient donc, selon ces auteurs, de bien dégager l'aspect personnel dès le départ de la négociation. Par ailleurs, cette attitude de respect des personnes n'est pas en contradiction avec la légitimité de la défense des intérêts de chacune des parties en présence.

Le deuxième principe est de se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions. La négociation raisonnée, contrairement à la négociation traditionnelle, encourage la conciliation des intérêts en jeu ainsi que l'échange d'information plutôt que les prises de position divergentes. Pour les auteurs, la négociation classique occulte les enjeux véritables de la discussion car les négociateurs se perdent à défendre chacun leur position et les compromis obtenus ainsi ne correspondent pas aux attentes des parties.

Le troisième principe consiste à imaginer un grand éventail de solutions avant de prendre une décision. A cet effet, les parties sont invitées à utiliser la technique du remue-méninges qui permet aux négociateurs de trouver un grand nombre de solutions prenant en considération les intérêts de tous les participants. Ce procédé aide à débloquer la négociation lorsque les adversaires sont tendus.

Enfin le dernier principe de la négociation raisonnée est d'exiger que le résultat repose sur des critères objectifs ¹⁰. Dans leur livre, R.Fisher et W. Ury (Fisher et Ury, 1981), nous donnent des exemples de critères qui pourraient être choisis pour justifier la conclusion d'un accord comme la valeur du marché, les précédents, les coûts etc.

¹⁰ Hydro-Québec, *Égal à Égal*, Août 1994 .

De plus, selon ces auteurs, un critère est considéré comme objectif s'il est indépendant de la volonté des négociateurs. L'identification de ces critères pourrait permettre d'éviter les questions litigieuses à la suite de compromis entre les parties.

Le partenariat à Hydro-Québec a marqué le début d'une nouvelle ère de collaboration patronale-syndicale, mais qui fut très courte comme en témoigne le conflit de travail qui éclatait au lendemain de l'annonce par la direction de nombreuses coupures.

Nous allons conclure en soulignant les points importants qui ressortent de ce chapitre. En ce qui concerne Défi-Performance et surtout les équipes d'amélioration, nous avons vu que le discours de la direction était axé sur le changement de culture et le renversement de la pyramide, c'est-à-dire le fait de redonner le pouvoir aux employés afin qu'ils puissent résoudre leurs problèmes de travail. Du côté du syndicat, nous avons vu que ces derniers ont opté pour une participation au Défi-Performance. Mais, comme nous l'avons vu, cette question met en relief la division, à l'intérieur des syndicats, entre ceux qui résistent aux changements et à la participation et d'autres qui voient cela comme une nouvelle forme de syndicalisme. Quant au partenariat, la direction, en établissant le bilan du Défi-Performance à son départ au printemps 95, faisait remarquer que les progrès les plus importants avaient été accomplis dans le domaine des relations du travail. Elle disait plus précisément « nous sommes en avant de la parade. Grâce à un changement d'attitude chez les syndicats et les patrons, nous assistons à un changement de cap au Québec. Nous sommes en avance sur le reste de l'Amérique du Nord »¹¹.

¹¹ Hydro-Québec, *Hydro-Press*, mi-mai 1995, p. 2.

Chapitre 4. Présentation du matériau

«La transaction entre l'individu et l'organisation fonctionne sur ce couple ambivalent du plaisir et de l'angoisse» (Pagès, Bonneti, de Gaulejac et Descendre, 1979, p. 162)

Ce chapitre a pour but d'introduire le matériau de recherche à travers les entretiens effectués avec les salariés. Nous présenterons, dans un premier temps, le profil des salariés interviewés avant de nous consacrer à la description des entretiens.

4.1 Les salariés

Nous nous sommes donc entretenus avec 16 salariés ayant participé aux équipes d'amélioration. Nous avons tenté de présenter les salariés à partir des indicateurs suivants : le sexe, le titre d'emploi, le statut dans l'entreprise, la durée du parcours dans l'équipe et la dernière étape franchie par l'équipe, l'année de la participation et enfin le motif de l'arrêt de l'équipe évoqué par les salariés pendant les entretiens. Par ailleurs, pour préserver l'anonymat des salariés nous les avons classés sous les catégories A pour les techniciens, B pour les employés de métier et enfin C pour les employés de bureaux. Disons enfin que toutes les entretiens ont été enregistrées sauf dans les cas de B2, B3 et B4.

Les trois tableaux suivants sont consacrés à la présentation des employés.

Tableau III- Les techniciens

A - Les techniciens	Sexe	Titre d'emploi	Statut dans l'entreprise	Durée du parcours dans l'équipe	Année de la participation	Motif de l'arrêt de l'équipe
A1	Masculin	Technicien Estimation contrôle des coûts	Permanent	6mois (étape 3)	1996	Boycott syndical
A2	Masculin	Technicien Exploitation	Permanent	Entre 6 mois et 1 an (étape 5)	1992	La réorganisation
A3	Masculin	Technicien Télécommunication	Permanent	10 semaines (étape 1)	1992	La réorganisation

Tableau IV- Les employés de métier

B- Les employés de métier	Sexe	Titre d'emploi	Statut dans l'entreprise	Durée du parcours dans l'équipe	Année de la participation	Motif de l'arrêt de l'équipe
B1	Masculin	Jointeur en Télécommunication	Permanent	6 mois (étape 2)	1995	Boycott syndical
B2	Masculin	Ouvrier civil	Permanent	5 mois (étape 4)	1996	Boycott syndical
B3	Masculin	Chef électricien d'appareillage	Permanent	6 mois (étape 3)	1994	Boycott syndical
B4	Masculin	Opérateur mobile	Permanent	2 mois (aucune étape)	1996	Boycott syndical

Tableau V- Les employés de bureaux

C- Les employés de bureau	Sexe	Titre d'emploi	Statut dans l'entreprise	Durée du parcours dans l'équipe	Année de la participation	Motif de l'arrêt de l'équipe
C1	Masculin	Magasinier	Temporaire	1 an et demi (étape 3)	1995	Les négociations
C2	Masculin	Magasinier	Temporaire	1 an (étape 3)	1995	L'abandon par l'entreprise
C3	Féminin	Commis Support Administration	Permanent	1 an (étape 2)	1994	Boycott syndical
C4	Féminin	Commis Services Administratifs	Permanent	1 an (étape 5)	1995	La réorganisation
C5	Féminin	Représentante au Service à la Clientèle Comptabilité Abonnement	Permanent	6 mois (étape 3)	1996	L'abandon par l'entreprise
C6	Féminin	Commis services Administratifs	Permanent	6 mois (étape 4)	1996	La Réorganisation
C7	Féminin	Commis Approvisionnement IREQ	Permanent	2 ans (étape 6)	1992	La réorganisation
C8	Masculin	Inspecteur III	Permanent	4 mois (étape 2)	1993	Boycott syndical
C9	Féminin	Commis Bureau	Temporaire	Entre 6 mois et 1 an (étape 5)	1992	La réorganisation

4.2 Résultats¹²

Avant de présenter les résultats de notre recherche, il convient d'expliquer les grandes lignes de notre démarche de description. Afin de procéder à l'analyse du contenu des entrevues, nous nous sommes d'abord appuyée sur les principaux indicateurs que l'on retrouvait sur notre grille d'entrevue, c'est-à-dire les motifs de la participation, l'expérience dans les équipes d'amélioration (EA), les rapports avec les non membres, les syndicats et les gestionnaires ainsi que la conception du partenariat. Par ailleurs, le manque d'uniformité dans la représentativité des différentes catégories socioprofessionnelles ainsi que les similitudes retrouvées dans les réponses des salariés, nous ont dissuadé de recourir dans la description des entrevues à une distinction sur la base de l'appartenance professionnelle.

Nous tenons aussi à émettre quelques réserves quant au contenu des entrevues. Il nous semble important de situer ces entretiens dans le contexte où nous les avons effectués. Il faut rappeler que même si nous avons cherché à connaître les conceptions des salariés sur Défi-Performance et les équipes d'amélioration à l'époque de l'expérience, il n'en reste pas moins que les employés nous livrent leurs visions actuelles d'événements passés. En effet, les entretiens se sont déroulés environ un an et demi après l'arrêt des équipes d'amélioration dans l'entreprise. Cette période a été marquée par d'importantes restructurations dans l'organisation ainsi qu'un climat de relations du travail très tendu. Nous ne pouvons pas mesurer avec précision l'influence de ces facteurs sur les réponses des salariés mais nous devons néanmoins en tenir compte.

4.2.1 La participation

Nous pouvons dire dans un premier temps que la participation des salariés aux équipes d'amélioration restait volontaire dans le sens où la décision de se joindre à une équipe revenait aux employés. Cependant, certains facteurs viennent remettre en question le caractère volontaire de cette structure. En

¹² Nous présentons à l'annexe 2 l'ensemble des entrevues réalisées auprès des salariés.

effet, il semblerait que l'entreprise sélectionnait les noms de certains «volontaires» qu'elle désirait retrouver au sein des équipes en plus de choisir soigneusement les secteurs d'activités où devaient s'implanter ces mêmes équipes. De plus, l'impératif de créer des équipes d'amélioration engendrait parfois une certaine «pression» sur les salariés comme le remarque un répondant.

A1 : sur une base volontaire dans le fond, ils ont demandé aux gens voir s'ils étaient intéressés à participer à une équipe de ce genre là et puis il y a des noms qu'ils ont sortis et puis moi j'ai fait partie de ces gens là [...] j'imagine qu'il y avait des pressions pour qu'on embarque dans cette démarche-là qui était elle dans le fond pilotée au niveau de l'entreprise, c'est l'entreprise qui avait choisi cette démarche-là . L'entreprise avait fait le virage de D.P.

C8 : Ça fait déjà un bon bout de temps de ça, mais pour te placer dans le contexte là, c'est qu'à peu près toutes les sections devaient créer une EA, c'était un voeu de notre gérant, des sections qui étaient ciblées pour démarrer une EA pour en arriver à identifier des problèmes et de trouver des solutions pour les régler en utilisant justement la formation qu'on nous avait donnée [...] C'était sur une base volontaire, il n'y a pas personne qui s'est fait tordre un bras.

Si nous regardons maintenant les motifs évoqués par les salariés pour justifier leur participation aux équipes d'amélioration, nous pouvons les regrouper autour de trois catégories qui sont l'amélioration du travail, la curiosité et le désir de prendre des décisions.

La première catégorie est celle qui est invoquée le plus fréquemment par les salariés. Pour certains, améliorer le travail signifie régler les problèmes qu'ils rencontrent dans leurs fonctions. Plus encore, le désir de simplifier le travail doit être une oeuvre collective. Dans ce sens, les difficultés auxquelles les employés font face dans leur fonction deviennent une source de rapprochement entre les individus dans l'entreprise.

C3 : Au départ j'étais certaine qu'effectivement si on se tient ensemble, si on se donne une méthode de travail, si on analyse nos problèmes communs, on en viendrait à bout de trouver quelque chose pour que ça soit plus facile à travailler. Au départ . Je trouvais que tout le monde avait un bon vouloir là-dedans, de vouloir mettre ça uniforme et peu importe si une fille change de département, qu'on puisse facilement se retrouver dans la job sans être obligé à de nouveau réapprendre tout, parce que souvent on commence à zéro quand on change de place. Je croyais qu'on était pour mettre quelque chose d'uniforme et que c'était pour bien aller après. Peu importe le poste que tu fais tu te retrouves c'est facile là tu sais. C'était une motivation pour que

ça aille mieux. Et c'était tout le monde qui avait cette motivation là aussi de régler un problème .

Pour d'autres salariés, améliorer le travail est synonyme de préserver son emploi. Dans ce sens, la participation est considérée comme un moyen de survie dans un contexte économique de perte d'emplois importante. On fait souvent allusion à l'actualité, à ce qui se passe dans les autres entreprises et que l'on craint connaître un jour si on ne devient pas «performant». De plus, l'amélioration du travail à travers les équipes d'amélioration est perçue comme une pratique permettant à la fois aux employés de préserver leurs emplois et à l'employeur de faire des profits. Cependant, la volonté de conserver les emplois dans l'entreprise ne se traduit pas de la même manière selon qu'on occupe un statut de temporaire ou de permanent dans l'organisation. En effet, pour les salariés temporaires, de par leur statut plus précaire, la préservation des emplois est avant tout un acte individualiste, on cherche essentiellement à garder son travail. La participation devient alors un outil de promotion personnelle, on parle par exemple de son curriculum vitae. Au contraire, les employés permanents s'expriment en des termes plus collectifs, «ça va au moins nous assurer une job».

C8 : Ne serait-ce que de dire que si on réussit à faire une bonne job, ça va au moins nous assurer une job et que si on la fait mal ou si on ne veut pas s'améliorer, un moment donné ils vont dire : écoute ta job c'est un autre qui la fait.

B1 : mais moi personnellement je me suis dit que c'était intéressant de s'améliorer pour pas qu'il y ait de mise à pied, des licenciements. Moi je faisais le parallèle avec Bell Canada qui eux ont mis 25% des employés à la porte pour augmenter des profits . Je me disais que je ne voulais pas que ça, ça arrive à Hydro, je voulais qu'on soit plus performant, améliorer les profits en gardant le même nombre d'employés et moi c'est pour ça que j'ai participé au DP.

C1 : En tant que temporaire, demain matin t'as plus d'emploi, et bien t'as participé à des équipes de Défi dans ton CV. Ça faisait toujours un plus pour toi que mettons ton secteur est affecté et Hydro est en organisation, on est quand même gagnant à continuer dans cette équipe là ...C'était pour moi, pour mon secteur. T'améliores ton sort pour pas être affecté dans la réorganisation .

La curiosité envers les équipes d'amélioration est un autre motif ayant poussé les salariés à y participer.

C7 : J'étais curieuse et puis j'en avais un peu entendu parler en région et je ne savais pas trop ce que c'était. J'avais pas vraiment lu les journaux pour prendre le temps de m'informer, je me suis dite moi je vois plus le côté concret plutôt que le côté intellectuel de ces choses là, alors aller voir en lisant à quoi ça consiste, non. Je vais faire partie d'une équipe et puis je vais le vivre en quoi ça consiste le D.P. .

Enfin, la participation est aussi considérée comme un moyen d'exprimer ses opinions dans l'entreprise. Les employés se trouvent éloignés, en quelque sorte, des instances de décision alors qu'ils pensent être les mieux placés pour identifier et résoudre leurs problèmes.

A1: c'est parce que un moment donné la plupart des problèmes, bon il y avait d'autres comités qui nous permettaient d'être actifs à ce niveau là, étaient réglés au niveau du comité de gestion. Ils étaient soulevés souvent par la masse et puis étaient relevés ensuite au comité de gestion et eux-mêmes essayaient de trancher et de trouver les meilleures solutions et puis souvent j'aurais aimé mettre mon grain de sel là-dedans et faire en sorte que les choses se passent différemment et c'était peut-être une occasion de le faire à ce moment, de participer aux prises de décisions et c'est dans ce sens là que j'ai participé .

Dans le fond la plupart des problèmes on est capable de les régler à la base quand on regarde notre façon d'agir, qu'est-ce qu'on peut améliorer chez nous dans le quotidien .

4.2.2 Évaluation du programme

Nous avons regroupé les réponses des salariés relatives à leurs expériences à l'intérieur des équipes d'amélioration en deux catégories, la première concernant la démarche même des équipes et la deuxième renvoyant aux conséquences de cette pratique participative sur le travail des salariés.

4.2.2.1 En rapport avec le fonctionnement des équipes

Il ressort clairement des entretiens que la démarche entourant le fonctionnement des équipes d'amélioration était trop formalisée surtout en ce qui concerne les différentes étapes d'amélioration de la qualité. Les salariés se plaignent, entre autres, de la longueur excessive de la démarche pour la recherche du nom de l'équipe, laquelle pouvait prendre à elle seule 6 semaines. Cette situation avait pour conséquence de créer des incohérences dans une entreprise dont la structure est constamment l'objet de changement et où certaines solutions n'ont plus leur raison d'être après les restructurations. Pour les salariés, le temps trop long consacré à la démarche

serait en partie provoqué par l'application trop systématique de certains principes, comme le consensus, et de toutes les étapes d'amélioration de la qualité en général. Il semblerait, en effet, que le déroulement de la démarche tenait lieu d'un rituel qu'il fallait suivre à la lettre. L'application des étapes était parfois même répressive dans le sens où nul ne pouvait s'éloigner de la norme établie par l'entreprise, comme en témoigne d'ailleurs la tentative infructueuse de certaines équipes cherchant à échapper aux procédures. Cette méthode est un peu à l'image de l'entreprise, trop bureaucratique et pas assez flexible pour les salariés.

A3 : il fallait se trouver un nom de groupe, juste ça, ça a pris, c'était des sessions d'une heure par semaine, ça a pris 5 à 6 semaines juste pour se trouver un nom. C'était pour que tout le monde soit d'accord avec le nom. C'était toujours le principe là si je m'en rappelle il fallait que tout le monde soit d'accord avec l'idée qui était apportée.

A1 : Puis malheureusement c'est une démarche qui est un peu trop longue car les choses vont tellement vite aujourd'hui que quand t'es rendu à la fin de ton problème et que tu ne vois plus ton problème ou que ça a été changé déjà, la réalité est toute autre. C'est trop long. On parle des équipes que ça a pris 10 mois avant de régler un problème. Je vous jure que dans dix mois il s'en passe des choses. La plupart des équipes de D.P. a pris pas mal de temps avant de trouver un problème et de le régler. En dix mois là t'as le temps d'en faire des réorganisations .

C5 : Disons qu'au début on a commencé avec l'idée de la faire sans le D.P. . Malheureusement ils nous ont un peu bloqué en disant qu'il fallait faire les étapes de la manière dont fonctionnait le D.P. qui était des étapes d'analyse plus longues et ça nous a ralenti.

Disons qu'on n'était pas tellement avancé, du fait qu'ils avaient mis des étapes juste même pour se choisir un nom, c'était des choses que pour moi je trouvais que c'était pas important, le fait qu'on ait un nom, qu'on n'ait pas de nom, il fallait faire un peu les 1000 étapes que demandait D.P. [...]Il fallait analyser la méthode, les chemins que t'allais prendre et il fallait aussi trouver le sujet et il fallait, selon eux prendre un sujet à la fois ...

Les équipes d'amélioration avaient pour fonction d'identifier et de résoudre des problèmes reliés au travail. Cependant, il apparaîtrait que l'entreprise en avait décidé autrement pour certaines équipes qui , en plus de se pencher sur un problème, devaient faire la promotion des équipes d'amélioration auprès des salariés et des syndicats. Cette situation était très problématique et même très pénible pour certains participants qui devenaient des représentants de l'entreprise et ceci bien malgré eux.

C7 : Un autre expérience négative que j'ai eu là-dedans, c'est qu'il y a eu souvent des présentations à faire parce que il n'y avait pas beaucoup d'équipes et on aurait quasiment voulu qu'on propage l'idée des EA au niveau de l'entreprise . Donc on a fait des présentations au niveau de la direction, au niveau des chefs d'unité, au niveau des syndicats pour que les syndicats appuient les équipes Défi . Ça, moi personnellement ça m'énervait, être obligée d'aller faire des présentations, je tombais malade la veille . Ça m'énervait énormément parce que moi mon idée au départ était de faire partie d'une équipe et de cibler un problème et de trouver des solutions, mais de là à aller vendre l'idée, ça c'était pas mon bail et je n'ai pas aimé cette expérience là au point de m'en rendre malade.

Cette remarque est aussi vraie en ce qui concerne les tâches exercées au sein des équipes d'amélioration. En effet, ces tâches semblaient plutôt relever du travail des cadres, ce qui donnait aux salariés l'impression d'avoir la responsabilité de résoudre les problèmes normalement pris en charge par la direction. Cette situation donnait l'impression aux travailleurs qu'ils participaient à un processus plus large d'élimination des emplois des gestionnaires.

C5 : Il y avait peut-être l'autre côté qu'on disait qu'avec les groupes D.P., on allait chercher des solutions que l'administration d'Hydro-Québec aurait pu trouver et c'est là qu'on a dit et en même temps on fait le travail des gestionnaires parce que dans le fond un gestionnaire devait être là pour t'aider à mieux faire ton travail et c'est ça qui manquait et puis on disait si vous ne voulez pas nous informer, on va essayer de débrouiller tout seul mais dans le fond on leur donnait une chance de couper en plus du travail de gestionnaire.

Les salariés abordent aussi le caractère peu sérieux de la démarche en ce qui a trait aux résultats, la plupart des équipes n'ayant pu aboutir soit à des solutions soit à leur mise en application. Ce qui semble poser problème, c'est autant le manque de moyens mis à la disposition des équipes que l'absence de suivi de la part de la direction, surtout dans les périodes de restructuration de l'entreprise. Mais nous rejoignons ici un problème plus général concernant les limites des équipes d'amélioration en matière du «pouvoir» qui leur était attribué.

A2 : La conclusion à laquelle on est arrivé c'est que nous autres on pouvait pas sortir des mesures correctives facilement , il fallait convaincre notre gérant ... On avait dit à notre gérant que ça prendrait un groupe multiunités pour voir qu'est-ce qu'on peut appliquer comme mesures correctives. Parce que ce qu'on avait comme mesure, c'est des choses qui impliquaient beaucoup d'argent et puis c'était à long terme. On essayait de chercher des choix à court terme mais on avait de la misère à en trouver. Ça nous aurait pris des jointeurs et des monteurs qui auraient pu nous apporter des choses plus précises.

Fait qu'on a présenté ça à notre gérant mais en fin de compte on était embarqué dans le début de la réorganisation, ça a tout fait tomber à l'eau.

A1 : [...]on n'avait pas tout le pouvoir d'agir pleinement . Même si on l'avait coté fort là le pouvoir d'agir, un moment donné on s'est rendu compte que de par notre façon de fonctionner c'était comme très ambigu là, oui on pouvait aller jusqu'à une certaine étape c'est vrai qu'on était en contrôle jusqu'à une certaine étape mais passé cette étape là c'était à quelqu'un d'autre à prendre la relève.

4.2.2.2 En rapport avec le travail

Contrairement au début de l'expérience où certains salariés considéraient la participation comme étant un moyen de sauver leurs emplois, il semblerait qu'au cours ou à la fin de la démarche, certains se soient aperçu des effets pervers de cette pratique participative pour les employés. En permettant d'alléger le travail des salariés, certaines solutions issues des équipes d'amélioration ne faisaient que renforcer pour les employés la possibilité de perdre des emplois. On parle d'une démarche presque suicidaire pour les employés «on se tire dans le pied». Les salariés font souvent allusion aux procédés technologiques, «les robots», «l'informatique», qui sont perçus comme une menace pour les travailleurs.

C3 : Sauf qu'à longue échéance, on n'est pas fous, on se rendait compte que si j'invente une bidule pour que ça soit plus rapide, je viens peut-être de couper un gars qui va être embauché, ça va être plus rapide, ça va aller mieux ou des choses comme ça. Comme on se disait, on se tire dans les pieds, on veut améliorer nos affaires, tout ce qui est à c't'heure les robots qui construisent les voitures, avant c'était des vis à la main, ça prenait peut-être 100 gars pour monter une voiture, ben là avec les robots ça en prend 12 mettons.

C7 : Le patron qui a implanté la solution qu'on utilise actuellement était muté dans un autre service, et quand il a proposé sa solution, c'était une solution informatisée mais en proposant cette solution là, nous autres on n'avait quasiment plus rien à faire dans notre job, ça a éliminé beaucoup de paperasserie mais bientôt ils n'auront plus besoin de commis. Je ne pensais pas que ma solution serait une solution qui éventuellement me couperait ma job. Et c'est ce qui va arriver, l'informatique coupe des emplois partout. Une fois que la solution nous a été présentée et qu'on a commencé à l'utiliser je me suis dit : mon Dieu, c'est tellement facile d'utilisation qu'un enfant pourrait faire ça. Mais nous on ne voyait pas la lourdeur du système , on l'a constaté après. C'est dommage.

Enfin, la participation aux équipes d'amélioration avait pour effet d'augmenter la charge de travail des salariés qui y participaient. En effet, en plus de

participer aux équipes, les salariés devaient rattraper le retard qui s'accumulait dans leur travail.

A1: C'est sûr qu'au début il n'y avait pas beaucoup de choses à faire donc on pouvait se rencontrer facilement une fois par semaine mais quand c'était le temps de la cueillette de données il fallait passer un peu plus parce qu'il y avait beaucoup de travail à faire et puis en plus de tout ce qu'on avait à faire en dehors des réunions . C'était sur les heures de travail sauf que quand on prend une plage de 2 ou 3 heures dans nos heures de travail ben il faut récupérer ailleurs ce temps là . Ça doit être pour ça qu'ils appellent ça D.P., t'es obligé de performer en dehors de l'équipe .

4.2.3 Premiers éléments de bilan

Nous avons regroupé dans cette partie les éléments de réponses qui relèvent de l'appréciation du programme de l'entreprise par les salariés et des conséquences des équipes d'amélioration sur les relations sociales dans l'organisation.

D'abord, les salariés semblent, malgré tout, avoir apprécié l'expérience à l'intérieur des équipes d'amélioration et en particulier la reconnaissance de leur savoir-faire que cela impliquait. Les équipes auraient changé la vision que les employés entretenaient de leur rôle et leur place dans l'entreprise. Les salariés ne se considèrent plus comme de simples «exécutants». Dans ce sens, les équipes ont une fonction d'intégration dans l'organisation, on parle de «participation à l'entreprise».

B1 : Ça l'a amené du positif, ça l'a démontré aux gens qu'ils avaient quand même un mot à dire dans leur travail, qu'ils n'étaient pas seulement des exécutants. Avant il y avait juste un employé qui avait des bonnes idées maintenant y'en a plus. Ça a démontré aux employés qu'ils avaient une autonomie de travail, qu'ils étaient capables de prendre des décisions à leur niveau. Les gens ont pris conscience qu'ils n'étaient pas seulement un travailleur mais qu'ils participaient à l'entreprise.

Le programme de l'entreprise a, par ailleurs, permis aux salariés d'améliorer non seulement certaines méthodes de travail, mais aussi de changer des rapports de travail considérés comme étant trop individualistes, à l'exemple des employés de bureaux. Les équipes d'amélioration auraient accentué la communication entre les salariés et auraient permis de mettre en lumière les interdépendances qui existent entre eux. Nous pouvons dire que les équipes d'amélioration ont joué un rôle de socialisation dans l'entreprise.

C4 : Il y a des choses qui ont fait que ça a modifié ma façon de faire les choses [...]Avant, on n'avait pas cette ouverture d'esprit de prendre cette information là. Dans le fond ça améliore la qualité de vie. C'est surtout aussi le fait de travailler en équipe qui est intéressant et puis enrichissant. Ce n'est pas parce que t'es spécialiste dans ton domaine que tu vas nécessairement trouver la solution.

C3 : Au début c'est ça, tu ne te connais pas beaucoup, même si tu te croises dans les corridors, tu dis bonjour ,tu ne sais pas si t'as une affinité avec quelqu'un, tu te croises vite vite t'as jamais le temps d'approfondir . Tandis que ça, ça l'a permis de connaître les autres personnes mieux . Donc peut-être qu'au début les gens étaient un peu gênés, ils n'osaient pas divulguer l'opinion qu'elles avaient mais tranquillement ça a emmené une très bonne ambiance

Par ailleurs, il ressort clairement que les travailleurs ont dans l'ensemble apprécié le contact avec les autres catégories socio-professionnelles. Les équipes d'amélioration avaient l'avantage de ne pas tenir compte des différences hiérarchiques entre les groupes d'emploi à l'exemple des commis et des ingénieurs. Il y a aussi une sorte de remise en question des préjugés qui existent entre les employés provenant des diverses branches d'emploi dans l'entreprise : «j'ai appris que c'est des gens [les ingénieurs] qui peuvent rire». Les équipes atteignent, encore une fois, une visée plus large que le simple travail.

C7 : Ça a créé des liens. Autant il pouvait y avoir des différences entre un ingénieur et une commis, autant ça créait des liens parce que maintenant je me sens plus près avec ces ingénieurs là que quelqu'un qui effectue le même travail que moi . Quelquefois on débordait du sujet, on faisait des révélations et je pense que ça développe des contacts avec des gens de faire partie d'une équipe qui dure aussi longtemps .

C6 : J'ai appris que c'est des gens qui pouvaient rire, parce que c'est des ingénieurs, habituellement ils sont très sérieux [...] apprendre à communiquer ensemble. C'est pas évident de respecter l'autre. C'est quelque chose que ça nous a permis d'apprendre .

L'arrêt des équipes d'amélioration s'est accompagné chez les salariés d'une certaine déception et ceci d'autant plus que la participation était pour les employés un moyen important de promotion sociale . Certains ont même l'impression d'avoir été trompés ou bien «abandonnés».

C1 : Tu te sens valorisé quand ça avance . Autant que t'es déçu après ta valorisation tu sais ... Si ça continue ça va, t'es déçu à la fin de tout ça là. Autant que ton copain dans la cour il ne te le dit pas, c'est toi qui en fin de compte étais déçu et puis qui as embarqué dans quelque chose et tu t'es fait avoir un peu comme t'achètes le premier gadget qui passe. Moi je suis déçu. Je ne peux pas me sentir valorisé au bout là-

dedans je trouve que la période qui était là le cheminement qui avançait c'était valorisant sauf que la déception ...

C5 : Ça a été très dur, on était tellement motivés et je pense que c'est là qu'on a commencé une démotivation. On voulait tellement aider, on voulait tellement faire et puis on a trouvé que c'était comme laissé tombé, on se sentait comme des enfants abandonnés à qui la mère dit je ne veux plus vous voir. On était très déçus[...].

Enfin, les équipes d'amélioration étaient aussi devenues des outils de contestation à travers lesquels les employés exprimaient leur mécontentement envers les politiques de l'entreprise. Cela procurait une sorte de pouvoir aux salariés qui en arrêtant les équipes d'amélioration pouvaient défier la direction.

C5 : Il n'y a pas eu d'autres explications malheureusement, ils nous ont dit que pour le moment il y a trop de changements et puis que pour le moment il fallait arrêter et c'est tout [...] On était très déçus, et puis finalement quand on a vu qu'il n'y avait pas de réponses solides de la part des superviseurs et c'est à ce moment là qu'on s'est vengé et on a fait une lettre de démission de l'équipe en disant nous on va montrer notre solidarité en démissionnant.

C3 : Tout le monde a été d'accord avec le mot d'ordre. Pas vraiment en réunion. Parce que le syndicat il a passé le mot, on s'en reparlait à l'extérieur là, mettons au dîner ou on se voyait dans un break, on disait bon la prochaine réunion on arrête tout ça, on se rend mais on annonce qu'on arrête[...]Fait qu'on n'a pas le choix un moment donné, un moyen de protestation appelle ça comme tu voudras, au lieu de sortir les pancartes dans la rue, à l'interne sans que ça paraisse nulle part, on a arrêté quelque chose tu sais.

4.2.4 Les non membres

L'attitude des salariés ne participant pas aux équipes d'amélioration est marquée au signe de l'indifférence envers le programme de l'entreprise. Ceci d'autant plus que les nombreux programmes implantés jadis dans l'entreprise font du Défi-performance une sorte de gadget dans la lignée des autres projets d'Hydro-Québec. Il y a un manque de confiance et une certaine désillusion à l'endroit de l'entreprise dont les perpétuelles restructurations ont fini par créer un sentiment d'exclusion dans la population salariée, «t'es complètement débarqué».

C6 : Ils disaient qu'ils ne voyaient pas ce que ça changerait. C'est souvent ce qu'on se faisait dire. Ils ne croient pas du tout à ça. Mais je pense qu'avec tous les bouleversements, les structures à Hydro-Québec sont souvent remises en question, les gens n'ont comme plus de sentiment d'appartenance et puis quand t'as plus

d'appartenance tu ne veux plus faire partie de rien, ça ne t'intéresse plus, t'es complètement débarqué .

C8 : Ils sont arrivés un matin : bon aujourd'hui c'est DP, vite il faut implanter des EA, on n'a pas comme était préparé . Parce qu'on a vécu plein de programmes à Hydro, on a eu le programme 5 étoiles où à la fin de l'année, le gérant était noté sur l'amélioration de la sécurité etc. et là il avait une étoile, 2 étoiles . Fait qu'un moment donné on en a vu tellement passer que tu n'y crois plus, bon le DP, c'est quoi l'affaire . Tout le monde appelait ça FIFI Performance, juste pour te dire .

Mais ce manque d'intérêt n'empêchait pas les non-participants de manifester un sentiment de crainte à l'endroit des équipes d'amélioration . Les membres des équipes d'amélioration devenaient en quelque sorte des représentants naturels de l'ensemble des salariés qui devaient se soumettre aux décisions qui découlaient des réunions.

C3 : Je pense à une entre autre qui ne voulait pas participer à ça, parce qu'elle croyait pas à ça. Pourquoi je ne sais pas mais elle ne croyait pas à ça. Sauf que quand on sortait de là elle voulait savoir où on était rendu. Sa peur était qu'on était pour changer son travail de A à Z sans qu'elle ait pu dire un mot. Sauf que nous on lui disait si t'as peur c'est ça pourquoi t'as pas embarqué avec nous autres, t'aurais vu comment on modèle tout ça et puis tranquillement. Mais à chaque fois qu'on sortait de là elle nous demandait des nouvelles.

Plus encore, le contexte d'incertitude concernant l'emploi qui régnait dans l'entreprise avait pour conséquence de créer un climat de suspicion à l'endroit des équipes d'amélioration. En effet, le manque de garanties envers les emplois et, plus largement, la situation difficile sur le marché du travail, faisaient douter les non-membres du bien fondé de ces équipes. Les participants mentionnent une certaine «méfiance» que les non-membres avaient à leur égard.

C5 : Il y avait aussi la méfiance de dire est-ce que c'est encore un groupe Défi qui va nuire au département .

Alors on se faisait regarder plus ou moins bien parce qu'on prenait un risque de dire on va aller dans ce groupe mais à nos conditions, on veut faire quelque chose pour les gens et non pas pour essayer de couper le temps pour qu'ils éliminent des gens du service à la clientèle par après .

C8 : Il n'y a pas juste de vouloir implanter la qualité là, il y a tout ce qui entoure, l'indirect qui fait que le monde veut participer ou pas. De même que tu serais dans une usine et que l'usine est menacée de fermer et que le boss te dit "il faudrait que tu m'aides", "et oui ça va me donner quoi, vas-tu me mettre à la porte pareil", "ben là je ne sais pas, on verra». On regarde à l'entour de nous autres et présentement il y a

tellement de chômeurs que les employeurs profitent des employés à dire : si tu veux manger, il faut que je coupe ton salaire d'une piastre de l'heure.

Il apparaît aussi que la participation de certains salariés avait pour conséquence de pénaliser les non-participants dans le sens où ces derniers devaient faire face à une surcharge de travail. Dans ce contexte, le travail des membres à l'intérieur des équipes d'amélioration faisait l'objet de reproches de la part des autres salariés qui se voyaient forcés d'effectuer des tâches supplémentaires.

C5 : Il faut analyser aussi le temps que tu pénalises les gens sur le plancher, le temps que toi, t'es absent et que t'es pas remplacé .

Dans le temps tu répondais à ton secteur donc s'il te manquait du personnel sur le plancher, si on était 20 et il en manquait 10, les 10 qui étaient là devaient travailler 2 fois plus.

Ils nous remplaçaient pas ils étaient là. Il aurait fallu presque qu'on fasse les réunions en dehors de nos heures.

C2 : Oui ça a créé des frictions mais des frictions indirectes. Soit disant que quand il y avait de l'ouvrage on était en réunion . Si t'es en réunion t'es bien toi, tu te la coules douce, moi je suis pogné dans le jus et puis bla bla bla ... C'est à ce niveau là : ils [les membres] pourraient choisir leur temps.

4.2.5 Les syndicats et Défi-Performance

Avant de revenir sur la place des syndicats dans Défi-Performance, il convient de nous pencher sur certaines considérations générales concernant la conception des salariés à l'égard de leur syndicat.

D'abord, l'existence des syndicats est perçue comme étant indispensable. Les salariés expriment une certaine reconnaissance envers les syndicats lesquels dit-on «protègent» et «défendent» leurs membres. Et puis il y a l'image des autres, ceux qui ne sont pas syndiqués et qui travaillent dans d'autres lieux dans des conditions difficiles, et la peur de devenir comme eux qui renforce la conviction de la nécessité des syndicats.

C6 : Ils sont encore là pour défendre nos droits, nos conventions collectives, parce que si on n'en avait pas de syndicat, que ce soit Hydro ou ailleurs, je pense qu'on aurait des conditions de travail qui se détérioreraient encore plus rapidement. On est encore bien à Hydro dans nos conditions de travail et je pense que c'est grâce aux syndicats.

C5 : Le syndicat a besoin un peu de protéger les employés parce que s'il n'y avait pas de syndicat je pense que les temps durs qu'on vit, on reviendrait au temps des mineurs et des esclaves, parce que déjà c'est très difficile pour les jeunes d'aujourd'hui dans les compagnies où qu'il n'y a pas de syndicat, il n'y a pas beaucoup de protections. Parce que si on doit perdre tout ce qu'on a obtenu, pour moi, on va revenir à des temps très très durs.

Le syndicat est aussi reconnu dans sa capacité à satisfaire les besoins des salariés en leur offrant des services au niveau de «la pension», de «la formation» et aussi «des conditions de travail». Mais le syndicat incarne aussi un outil de «justice» et de solidarité collective qui va bien au-delà des intérêts particuliers des travailleurs. De même, le syndicat est perçu comme étant un instrument de redistribution et de partage des profits dans l'entreprise.

C4 : c'est sûrement de veiller au grain, de voir que les choses se fassent avec justice, avec une vision, une vue d'ensemble. Parce que toi dans ta job ça va bien ils sont fins avec toi mais ça ne veut pas dire qu'à côté c'est rose non plus. Ils doivent voir que ça se passe dans les règles, il y a des personnes qui sont habilitées pour négocier pour nous, au niveau de nos fonds de pension, avoir de l'assurance santé des choses comme ça. S'occuper des dossiers sur la formation.

C7 : Le porte parole de nos revendications, c'est lui qui va aller négocier, pour nous, des conditions de travail, c'est lui qui va accepter ou refuser ce que le patron veut nous soumettre. C'est lui qui va nous recommander d'accepter ou de refuser selon les négociations .

C8 : Il est là pour protéger les employés mais je le vois aussi partenaire avec l'entreprise pour que tout le monde puisse bénéficier. T'as eu les années 50 où les employeurs se vengeaient sur les employés et là t'as eu l'avènement des syndicats qui ont dit wow relaxe.

La reconnaissance par les salariés des bienfaits du syndicalisme s'accompagne aussi d'une certaine critique à l'endroit des syndicats, critiques ne faisant cependant pas l'objet d'unanimité de la part des employés. En effet, certains leur reprochent leur trop grande latitude à l'endroit des politiques patronales. Les salariés relèvent une contradiction entre l'apport positif des syndicats durant les périodes précédentes et le contexte actuel où des «concessions» sont faites aux entreprises. Les syndicats abandonneraient en quelque sorte certains de leurs acquis, ces derniers étant incarnés par la convention collective, sans cependant les supprimer totalement.

C2 : Le syndicat premièrement c'est les membres. C'est pas méchant le syndicat là. Ça a été très bon et ça a emmené plein de choses, et il y a eu des corrections qui ont été apportées ... Versus se revirer de bord aujourd'hui qu'ils font pleins de concessions, on donne au lieu d'en prendre on donne, on ouvre la page et on arrache, on leur donne, on leur donne, on leur donne. C'est ce qui se passe aujourd'hui. Ça a emmené du bon. On ne perdra pas tout. Dans quelque part là on va garder des conditions de travail qui étaient gagnées. Mais il y a pleines de concessions qui sont faites. Je te dirai demain matin, on a une convention collective et on la rouvre, comment aller faire pour aller chercher des millions là dedans.

Pour d'autres, au contraire, les syndicats sont allés trop loin dans leur revendication, on y parle d'«abus» et d'«exagération». Cette attitude a eu pour conséquence de pénaliser les plus jeunes générations qui sont victimes des «coupures». Il y a en quelque sorte un lien direct entre les abus des syndicats et les politiques de restructuration de l'entreprise.

C5 : C'est certain que j'ai été aussi du côté cadre et je vois aussi l'autre côté et il ne faut pas qu'il y ait de l'abus non plus, il ne faut pas demander la lune parce que c'est là justement où ceux qui suivent écopent les coupures justement. L'exagération, trop d'abondance.

Enfin, les travailleurs partagent l'impression d'une perte de pouvoir syndical. Une distinction importante est établie entre le pouvoir détenu par les syndicats au cours des décennies précédentes en comparaison du contexte actuel que l'on qualifie des «années de la direction». Les syndicats paraissent d'autant plus affaiblis qu'ils ont non seulement comme intermédiaires la direction mais aussi son allié, le gouvernement. Cependant, il ne semble pas y avoir d'amertume à l'égard des syndicats d'Hydro-Québec, cette situation étant la conséquence d'un mouvement mondial plus large.

A3 : Le changement qui peut y avoir eu c'est qu'Hydro a peut-être plus de pouvoir qu'elle en avait par rapport au syndicat. Le balancier est inversé. Là , ça a tendance à être une tendance pas seulement à Hydro, les entreprises ont plus de force que le syndicat semblait avoir dans les années 70. Les compagnies ont plus de force. Surtout qu'Hydro c'est rendu plus gouvernemental que sa force c'est le gouvernement en plus. On l'a vu dans la dernière convention c'est le gouvernement qui a imposé une loi.

C9 : Je pense que dans les années d'aujourd'hui c'est sûr qu'ils essayent de se battre pour avoir le plus possible pour les employés mais moi j'ai l'impression qu'il a les mains liées et qu'il ne peut plus faire grand chose. Je pense que, pour n'importe quelle compagnie, c'est les années de la direction. Le syndicat est là mais il est de moins en moins fort.

Regardons maintenant le rapport des syndicats avec les équipes d'amélioration. Nous savons que les syndicats ont fini par donner leur accord à la participation des salariés aux équipes d'amélioration. Néanmoins, des divergences importantes semblaient persister entre d'un côté le syndicat des métier et de l'autre les syndicats des employés de bureau et des techniciens. En effet, malgré sa participation au programme de l'entreprise, le syndicat des employés de métier avait une attitude que l'on qualifie de «négative» envers Défi-Performance. Ses craintes en termes d'emploi, sa position de «leader» par rapport aux autres syndicats et une attitude traditionnellement contestataire expliqueraient sa position comme en témoignent les propos d'un participant des employés de métier occupant lui-même une fonction syndicale.

B1 : c'était une conception un peu négative de ne pas participer parce que syndicalement on en avait tellement fait un portrait noir là, parce qu'on avait des craintes et on ne voulait pas que ça soit implanté de n'importe quelle façon et puis qu'on ait des pertes. Fait que syndicalement, on a sorti toutes les désavantages de ça.

Les autres sections syndicales ont participé plus fortement que nous . Mais nous, on est toujours les premiers en avant. C'est parce qu'on est plus visibles, plus nombreux, on a des camions, dans les médias on a un atout. On est plus syndical, on est plus motivé. Depuis le début d'Hydro, le syndicat des métiers a toujours été le leader des trois. Mais en étant leader on avait des craintes. Mais les autres n'ont pas vu ces craintes là ou ils les ont vues mais ils ont décidé de quand même y participer.

Le plus qu'on avait peur, c'était de faire plus en moins de temps et à meilleur coût et puis nous on est comme en bataille avec l'externe, fait que là on ne voulait pas améliorer totalement l'entreprise et puis dire on va privatiser.

De plus, les syndicats avaient peur de voir les travailleurs s'éloigner de leur syndicat au profit de la direction. C'est en fait toute la solidarité collective, tout ce qui constituait la force et le poids des syndicats face à la direction qui se voyaient remis en question.

B1 : C'est sûr que ça était perçu comme une possible crainte de perdre le travailleur qui aille régler son problème tout de suite face à l'employeur.

La seule qualité d'un syndicat est d'être uni et d'aller tous dans la même direction pour avoir le maximum possible. Mais il y a eu des craintes de perdre des gens, de les perdre syndicalement, et ça c'est des gens qu'on a besoin, pas pour 365 jours par année, mais on peut avoir besoin de ces gens là dans une négociation, dans l'exercice du droit de grève. Il faut pas que tu commences à te chamailler quand t'es en train de revendiquer pour avoir des meilleures conditions de travail.

Par ailleurs, le collectif de salariés n'est pas unanime quant à ses actions, suite aux recommandations syndicales. Ceci peut s'illustrer à travers l'application (ou non) des directives syndicales concernant les équipes d'amélioration par les salariés. Nous nous sommes intéressée à la période précédant la participation des employés aux équipes et celle durant leur participation lorsque le syndicat avait demandé aux salariés de boycotter les équipes.

D'abord la grande majorité des employés, à l'exception des employés temporaires, connaissaient l'opinion de leur syndicats au moment où ils ont décidé de faire partie d'une équipe. La plupart ont d'ailleurs attendu l'accord du syndicat avant de participer aux équipes. Pour eux, le point de vue du syndicat est non seulement considéré comme important mais aussi comme légitime dans le cadre du Défi-Performance. Le syndicat n'est pas perçu comme un obstacle au programme de l'entreprise, on comprend ses arguments et l'on sait qu'ils sont formulés dans le but de protéger les salariés. La relation employés-syndicats est qualifiée de respectueuse. Il se dégage aussi une certaine solidarité envers les autres salariés, «mon monde».

C6 : Tant que le syndicat nous a pas mentionné qu'on pouvait adhérer, je n'ai pas adhéré. Un moment donné le syndicat a accepté qu'on intègre les équipes. La crainte du syndicat, c'était une coupure de poste et ils ont fini par accepter.

Quand notre syndicat nous recommande ne pas aller habituellement c'est mieux de ne pas y aller mais je n'ai pas adhéré parce que j'ai respecté mon monde. Ça été la même chose pour le syndicat des ingénieurs ça a pris quand même un certain temps avant qu'ils permettent aux ingénieurs d'adhérer aux équipes de D.P. . Parce qu'eux autres il faut qu'ils regardent c'est quoi l'intérêt de l'employé de participer ou de ne pas participer. Mais les syndicats ne sont pas contre, ce qu'ils avaient toujours la crainte c'était les réductions de postes, les planchers d'emploi qui disparaissent .

Cependant certains ont préféré y participer malgré le désaccord et même une certaine hostilité de la part des syndicats. En effet, les arguments du syndicat n'ont pas réussi à convaincre une minorité de salariés pour qui l'attitude traditionnelle du syndicat qui consiste à s'opposer au changement est considérée comme n'étant plus adaptée dans un environnement où la «performance» des salariés et le maintien des emplois vont de pair.

B1 : Même moi quand j'ai participé, ça n'a pas fait l'affaire du syndicat [...] J'étais à l'encontre des directives du syndicat, mais moi j'ai pris mes propres décisions toujours .

C'est sûr que je connaissais les craintes syndicales mais j'ai quand même participé à ça. [...] Mais moi je l'ai quand même fait et je ne le regrette pas ça été une expérience positive .

[...]Moi, je ne voyais pas ça de cette façon là, je pensais que c'était pour s'améliorer . T'as beau être syndicaliste et de revendiquer des choses, mais c'est un peu se tirer dans les pieds que de dire : j'ai une façon de faire, je vais pas la changer, même si c'est possible de la changer . Parce qu'un jour le temps va te rattraper et si t'es pas performant dans ton emploi, il va y avoir une réduction de personnel . Tu ne peux pas toujours conserver la façon de faire d'il y a 20 ans .

Le même scénario se reproduit lorsque les syndicats demandent à leurs membres de boycotter les équipes d'amélioration. La majorité des salariés décident de se retirer des équipes.

En effet, avec le contexte de restructuration dans l'entreprise, les craintes du syndicat deviennent plus apparentes, plus «évidentes». Le boycott des équipes d'amélioration est considéré comme étant la seule issue possible pour mettre fin aux politiques des «coupures» dans l'entreprise. Le syndicat est le leader incontesté que l'on suit «sans se poser la question».

C3 : Tout le monde a été d'accord avec le mot d'ordre. Pas vraiment en réunion . Parce que le syndicat il a passé le mot, on s'en reparlait à l'extérieur là, mettons au dîner ou on se voyait dans un break, on disait bon la prochaine réunion on arrête tout ça, on se rend mais on annonce qu'on arrête. Tout le monde s'est passé le mot, c'était comme évident dans le contexte à ce moment là que le syndicat a dit ça et il fallait le faire, on n'avait pas le choix. Pourquoi ? Pour pouvoir mieux avancer plus tard. Comme n'importe qui va faire une grève c'est pour mieux avancer plus tard, arrêter de se faire couper les jobs et puis couper ceci et puis couper cela, fait que c'était comme évident personne ne s'est posé la question .

Cependant, parmi ceux qui ont souscrit à la demande syndicale de boycotter les équipes, certains s'y sont soumis malgré leur volonté. On parle de «pression» de la part du syndicat dans un contexte où les salariés étaient pris entre leur désir de demeurer à l'intérieur de l'équipe et leur devoir de se «rallier à la masse», d'où l'importance du collectif de salariés.

C8 : Mais un moment donné quand la pression du syndicat devient trop forte, le syndicat dit toutes les personnes se retirent des EA, on met fin à ça . Ils voulaient aussi faire de la pression parce que Hydro y tenait beaucoup et le syndicat avait des revendications face à l'employeur fait que le syndicat dit parfait tu ne veux pas me donner ce que je veux, je retire tout mon monde des EA . C'est un jeu toujours de couteaux tirés . Tu te sens coincé, tu ne sais plus sur quel pied danser, d'une part tu

veux embarquer mais tout le monde te dit débarque et finalement tu débarques parce que ton syndicat te représente et que tu te rallies à la masse.

Mais encore une fois, une minorité de salariés décide de ne pas tenir compte des directives du syndicat et de demeurer à l'intérieur des équipes. Cependant, un élément important a retenu notre attention et il concerne le cas de certains salariés, parfois eux-mêmes d'anciens délégués syndicaux, pour qui l'opinion syndicale est importante avant leur participation mais qui une fois membre de l'équipe se soucient moins des points de vue des syndicats. En fait, ce qui ressort des entretiens avec ces salariés est le développement d'un sentiment d'appartenance envers les équipes, lesquelles deviennent des espaces exclusifs aux participants. On se réfère à l'équipe en parlant de «nous». De plus, les salariés ne semblent pas faire de lien entre les équipes et les syndicats, on dit que «on ne voyait pas le rapport».

C6 : On a continué pareil nous. Parce qu'on avait commencé quelque chose et on voulait terminer . Et puis on ne voyait pas ... ça faisait plaisir à nous avant tout. On a commencé et on a terminé.

Notre équipe c'était vraiment pas une question de syndicat, ni d'employeur c'était la façon d'améliorer le produit pour l'équipe .

C4 : Sauf un moment donné je sais qu'il y a eu, suite à des négociations, ils [le syndicat] nous ont dit qu'il y aurait un moratoire sur toutes les équipes de qualité. Je crois qu'ils nous avaient demandé de ne plus participer aux équipes de qualité, ça faisait peut-être 6 mois qu'on avait commencé notre équipe, à l'automne 95, mais nous on a quand même continué parce qu'on ne voyait pas qu'est-ce qui pourrait être plus aidant de ne pas le faire, on ne voyait pas le rapport là rien.

Il est vrai que dans l'ensemble, les salariés paraissent distinguer clairement le rôle des équipes d'amélioration et celui des syndicats. En effet, alors que les premières s'occuperaient des procédés de travail, les seconds auraient pour mandat de négocier les clauses touchant à la convention collective dont, entre autres, les conditions de travail, le salaire etc. Les syndicats sont d'une certaine manière dissociés des équipes d'amélioration.

C7 : Le syndicat va essayer de régler des problèmes généraux, tandis que nous autres c'est plus dans l'application quotidienne de nos tâches. Je ne pense pas qu'il y ait beaucoup de gens qui seraient contents de voir le syndicat de commencer à négocier plus pointu que ça.

B3 : Le syndicat ne s'occupe pas de l'ouvrage, c'est-à-dire de la composition des équipes de travail, des méthodes de travail etc. Les travailleurs peuvent y intervenir avec les EA.

4.2.6 Le partenariat

Les salariés ont en général une vision assez négative de l'accord de partenariat. Pour les employés, le partenariat n'a pas réellement changé les rapports entre les syndicats et la direction. La preuve en est le recours des syndicats, durant le partenariat, aux moyens traditionnels que sont la grève et les menaces. La plupart des critiques sont d'ailleurs adressées à la direction que l'on soupçonne de ne pas avoir associé les syndicats aux prises de décisions, d'avoir manqué de détermination et finalement de ne pas tenir ses promesses dans ses négociations avec les syndicats.

A1: Mais pour te dire quand le syndicat s'assoie à des tables avec la partie patronale et puis que des points sont soulevés ils décident de former des comités pour régler certains dossiers et puis les gens qui participent à ces dossiers là se font chambarder d'un bord et puis de l'autre et puis ils ne sentent pas de volonté de la part de la partie patronale de résoudre ces problèmes là, ben un chat échaudé craint l'eau froide comme on le dit, eh bien le syndicat s'est aperçu que la gestion voulait garder main mise sur ces décisions. Donc ça paraissait bien mais pas efficace, il aurait fallu de la bonne volonté des deux parties.

C8 : Il y a eu des pourparlers, on parlait de l'approche de partenariat, on parlait aussi de négociation raisonnée, de la négociation permanente, de ne pas attendre la fin d'un contrat pour négocier les choses. Mais encore là, on a signé la dernière convention, il était entendu avec Hydro que tel tel tel dossiers qui étaient pas réglés on va les régler après tant de temps après la signature. Hydro a dit pas de problème c'est beau, le syndicat a dit pas de problème c'est beau on signe ça. Fait que nous autres on croyait à ça, malgré qu'on s'est fait couper 4.4%, mais ça c'est une autre affaire. Mais ils ont dû recourir à menacer Hydro de faire une grève illégale pour que finalement ils puissent s'asseoir et régler les dossiers. Tu te dis bon il y a une mauvaise foi des parties là, du moins de la partie patronale. Fait que c'est dur de croire à Hydro. Fait que comment tu veux mobiliser tes troupes à faire quelque chose quand elle, elle dit qu'elle va faire quelque chose mais qu'elle ne fait rien et qu'il faut recourir à la menacer à un mandat voté à 75% des membres.

Comment veux-tu parler de partenariat, t'as pas besoin de menacer un partenaire pour en arriver à faire quelque chose. Quand on parle de partenariat, on s'assoit et puis on règle les choses.

Ils ont écrit des belles phrases; Hydro-Québec partenaire avec son syndicat, mais dans les faits c'est pas ça.

Mais certaines visions sont plus mitigées . Le partenariat semble néanmoins avoir amené le syndicat à changer d'attitude envers la direction et ceci en étant moins contestataire.

C4 : Oui ça fonctionne dans certaines tables de travail, j'imagine qu'ils ont établi une façon de négocier qui doit être plus respectueuse qu'avant. L'approche syndicale est différente, tu ne peux pas toujours critiquer, critiquer, c'est pas enrichissant .

Je sais que la façon que ça se passe dans les négociations avec la partie patronale est différente parce qu'ils doivent appliquer des outils qualité, je pense qu'ils le font maintenant . Ils essaient de travailler avec le médiateur, ça ne se crie pas juste des bêtises. Ils apprennent à travailler d'une façon plus humaine. Moi je pense que oui, je trouvais en allant aux réunions que le syndicat avait un meilleur ton en parlant du patron, Hydro-Québec. Là, ils sont en problématique, on dirait que ça a ressorti les gros mots, quand ils sont fâchés ils sont fâchés, c'est comme des enfants .

L'accord de partenariat passé entre les syndicats et la direction ne semble pas remettre en question la conviction qu'ont les salariés d'être bien représentés par leur syndicat. Mais les employés sont conscients des difficultés que rencontrent les syndicats dans un contexte où le gouvernement et la direction de l'entreprise sont essentiellement à la poursuite de leurs intérêts financiers.

A1: Le syndicat a un rôle à jouer et puis il a joué pleinement son rôle dans ce cas-là. Je pense qu'on ne peut pas rien dire là-dessus. Il n'y a pas d'amertume à ce niveau-là.

C3 : On sait qu'ils négociaient mais je pense que tout le monde on réalise qu'il n'ont pas grand pouvoir pareil là. Tout le monde le sait qu'ils ont fait leur possible le syndicat mais Hydro étant ce qu'elle est, sous le gouvernement et puis le gouvernement ce qu'elle veut c'est des sous, c'est des profits.

4.2.7 Les cadres et les équipes d'amélioration

Les gestionnaires se seraient plutôt montrés distants par rapport aux équipes d'amélioration. La haute direction exerçant une pression sur les gestionnaires afin qu'ils mettent impérativement sur pied des équipes d'amélioration et qu'ils atteignent un certain rendement, «il fallait qu'elle [le gestionnaire] en sorte tant». Selon les salariés, les gestionnaires craignaient avant tout de «perdre du pouvoir».

C4 : Personnellement je crois qu'elle avait quand même des comptes à rendre au niveau de la quantité de processus qui devaient sortir de son unité et j'imagine qu'elle avait une évaluation auprès de son directeur donc elle devait faire fonctionner une équipe . Il y avait absolument une équipe qui devait se mettre en place. Donc elle

poussait un peu pour que ça se fasse [...] Mais elle avait une vision de rendre sa performance aussi à son directeur au niveau des choses qui avaient été dites . Mais il fallait surtout qu'elle en sorte tant .

Au tout début quand la qualité a commencé, il y avait des gestionnaires que ça leur était imposé quasiment de rentrer la qualité dans leur unité .

C4 : Ça n'a pas été évident pour tous les gestionnaires mais ça s'est fait avec le temps. Les employés bureaux et tout ce qui n'est pas cadres étaient plus prêts à recevoir ce défi là, ce changement au niveau de la qualité que les cadres eux-mêmes qui avaient peur de perdre du pouvoir finalement .

Selon les salariés, les équipes d'amélioration n'ont pas réellement transformé la nature des rapports qu'ils entretenaient avec leurs gestionnaires, surtout lorsque les relations étaient déjà bonnes. Cependant, les échanges au sein des équipes d'amélioration entre les employés et les cadres auraient permis de changer la perception des salariés de leur gestionnaire. Pour les travailleurs, le gestionnaire incarne habituellement la figure autoritaire dans l'entreprise. Pourtant, les équipes d'amélioration semblent ouvrir la voie à un nouveau type de rapport où employés et gestionnaires deviennent solidaires dans la résolution des problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail. Ils sont plus conscients de ce qui les unit dans leur travail. C'est pourquoi, on évoque un certain rapprochement avec le gestionnaire ainsi que la mise en lumière de son côté «humain».

B1 : Le DP n'a pas changé notre relation avec le gestionnaire parce qu'on a toujours eu une bonne entente .

Ça s'est peut-être amélioré, parce qu'on a eu une autre vision de notre gestionnaire qui toujours vient nous voir avec des papiers, et fais ci, fais ça. Dans l'équipe, souvent il était avec un autre employé pour essayer de trouver une solution à un problème, fait que ça l'a comme un peu rapproché de nous. Et puis les employés ça leur a montré que leur patron c'était quand même un humain et son travail c'est d'être gestionnaire et puis nous autres notre travail c'est de réparer les fils, on a quand même une complicité.

De plus, les gestionnaires semblaient prêter beaucoup d'attention aux équipes d'amélioration ainsi qu'aux besoins des participants. De par les équipes et les tâches reliées à elles, les salariés étaient plus fréquemment en contact avec leur gestionnaire lequel devait répondre à leur demande et leurs interrogations. Les salariés dont les problèmes ne faisaient pas habituellement l'objet d'attention se voyaient octroyer, grâce à leur

participation, une importance particulière dans le sens où les gestionnaires étaient plus disponibles envers leurs problèmes. Les travailleurs parlent d'ailleurs «d'échange, d'écoute, de considération» pour définir leur lien avec leur gestionnaire.

C3 : A l'époque oui ça l'a aidé peut-être parce qu'il y avait une ouverture d'esprit . Les gestionnaires savaient qu'on était libérés et qu'on s'en allait à toutes les deux semaines s'enfermer, ils étaient au courant qu'on discutait de notre travail et souvent on revenait ils nous demandaient puis ça avance-tu et ils étaient réceptifs à ce qu'on pouvait leur dire . Ils prenaient en considération, ben on peut pas changer le monde, un petit peu plus . Ils écoutaient . Ici au secteur, ils prônaient beaucoup beaucoup le D.P. . Fait que les gestionnaires avaient les deux grandes oreilles ouvertes bien gros quand il venait le temps de ce sujet là . Fait qu'ils étaient respectifs, il y avait un échange qui se faisait et puis dés fois on repartait de l'équipe et on avait un travail à faire, une recherche à faire et aller poser des questions .[...] C'était nouveau parce que nos gestionnaires ici à Hydro il ne faut pas être aveugle ils ne sont jamais là ou pratiquement . Ils sont toujours en réunion quelque part tu sais, fait que les peu de fois qu'ils sont à leur bureau ils en profitent pour régler des choses graves et puis nous-autres [les employés de] bureaux c'est comme moins grave ça ne sera pas tournez-vous à l'envers pour ça là .

Cependant, les équipes d'amélioration constituent pour certains salariés un espace qui devrait être plutôt réservé aux salariés et non aux cadres. Pour ces employés, la vision qu'ils entretiennent du gestionnaire ne semble pas avoir évolué avec l'expérience des équipes d'amélioration. En effet, les rapports de pouvoir sont nettement soulignés dans les propos de ces répondants, on parle «d'employés de niveaux inférieurs» et ceux «de niveaux supérieurs». On dit aussi en parlant des gestionnaires que «ça restera toujours la direction». Par ailleurs, pour ces répondants, les salariés et les gestionnaires poursuivent des objectifs différents, les premiers voulant améliorer le travail et les cadres cherchant leur promotion personnelle. Enfin, les employés ne semblent pas faire confiance aux gestionnaires, on dit que « ça peut toujours se revirer contre l'employé».

C7 : Ce devait être l'expression des employés et non des cadres et donc les employés de niveaux inférieurs.

Il y a d'autres équipes qui ont été formées mais il n'y avait pas de personne cadre, le plus haut niveau qu'il y avait c'était ingénieur mais pas cadre. C'était des employés et c'était les employés qui donnaient les résultats aux cadres qui allaient montrer ça aux niveaux supérieurs.

C6 :Ils ont évité de mettre les gestionnaires parce que souvent ça empêche, ça fait comme une barrière, les employés osent moins parler, ça les intimide plus . Fait que le gestionnaire il vient une fois tous les trois mois . Et puis ça se ressentait parce que

c'était pas le même genre de réunion. C'était moins détendu. Ça restera toujours la direction. Parce que les équipes de performance, c'était l'entreprise qui les avait demandées fait que lui il avait un but que ça donne un bon résultat pour bien paraître.

On a demandé à notre gestionnaire de ne plus participer à l'équipe. Au début il est venu mais c'est nous qui lui avons demandé de ne plus venir.

Nous ensemble c'était plus pour améliorer la façon de faire des projets. Tandis que la gestion avait une autre vue de ça . C'est peut-être ça qui faisait que quand il venait, on était moins à l'aise. Parce que on ne sait jamais, ça peut toujours se revirer contre l'employé, ça ne devrait pas mais y'en a qui ont la mémoire longue. Dans une entreprise tu ne sais jamais quand tu vas retrouver la personne. Peut-être que tu vas te retrouver à ses services un moment donné .

La démarche des équipes d'amélioration est marquée par des dysfonctionnements importants. Pourtant, les salariés semblaient apprécier, en général, le principe même d'associer l'employé aux prises de décision dans l'entreprise et ceci à l'intérieur d'équipes de discussion et de résolution de problèmes. Par ailleurs, les rapports entre les différents acteurs sont plutôt marqués par leur complexité et leur ambiguïté comme en témoignent les nombreuses contradictions que l'on peut relever dans les propos des répondants. Nous allons, néanmoins, tenter de faire le bilan de cette expérience dans le chapitre qui suit.

Chapitre 5. L'analyse

Les pages qui suivent sont consacrées à l'analyse des résultats de notre recherche. Mais avant d'entamer l'analyse, il nous semble utile de rappeler, à cette étape-ci de notre étude, les questions de recherche qui nous ont guidé tout au long de notre démarche.

En nous penchant sur les écrits portant sur le management participatif, nous avons porté notre intérêt sur une certaine littérature critique voyant dans ces tentatives d'associer les salariés aux prises de décision dans l'entreprise une nouvelle forme de contrôle de la main-d'œuvre. Plus précisément, le management participatif nous intéressait du point de vue des nouveaux rapports sociaux qu'il paraissait engendrer dans l'organisation. En effet, nombreux étaient les auteurs dont les écrits soulignaient l'importance de ce que nous avons nommé la recomposition des acteurs dans l'entreprise.

Cette hypothèse suggérait, en fait, la transformation des relations sociales entre les principaux acteurs dans l'entreprise que sont les salariés, la direction et les syndicats, et mettait de l'avant la possibilité d'un certain rapprochement entre l'employeur et les salariés. Il s'agirait en fait d'une densification des liens entre ces deux acteurs, des liens qui, par ailleurs, revêtent une forme nouvelle dans le sens où «la hiérarchie d'autorité» tend à disparaître au profit d'une «hiérarchie de compétence». Les relations entretenues traditionnellement entre le syndicat et la direction auraient aussi tendance à changer dans le sens d'une intensification des relations entre ces acteurs. De plus, la recherche de consensus et la volonté d'instaurer une paix dans l'entreprise auront pour effet de déconflicter les rapports entre la direction et le syndicat. Enfin, la mise sur pied des pratiques participatives dans l'entreprise viendrait remettre en question les relations entretenues entre le syndicat et les salariés. Le rapprochement avec la direction et la prise en

charge de leurs problèmes ont pour conséquence d'éloigner les salariés de leurs syndicats.

Pour terminer, il est important de signaler les limites de notre analyse. À la lumière des résultats de notre recherche, nous nous sommes aperçu qu'ils comportaient une multitude de contradictions que l'on peut relever aussi bien dans les propos et les pratiques des répondants que dans la démarche de l'entreprise à proprement dite, contradictions qui sont par ailleurs une source de réflexion extrêmement enrichissante. Il faut dire ensuite qu'il est très difficile de mesurer les changements dans les rapports entre les acteurs suite à l'introduction d'une nouvelle pratique dans l'entreprise, à moins de procéder à une étude longitudinale. De même, il faut parfois attendre plusieurs années avant de voir l'impact d'une pratique sur les rapports sociaux.

Ceci étant dit, il est important de mentionner l'absence d'étude qualitative sur les pratiques participatives et les rapports sociaux dans l'entreprise au Québec et le nouvel éclairage que cette recherche peut apporter dans la compréhension de ces pratiques. Dans ce sens, nous nous efforcerons de dégager des pistes de recherche qui nous paraissent intéressantes en regard de notre problématique.

5.1 Le rapport employeur/collectif de salariés

Nous avons vu que le management participatif cherchait surtout l'adhésion des salariés aux projets de l'entreprise. Les entreprises chercheraient donc à obtenir l'obéissance des salariés en cherchant leur coopération, leur consentement. L'on pourrait donc se demander si la direction, en créant des équipes d'amélioration, aurait réussi à rallier les employés autour de ses propres objectifs. Il est difficile de répondre avec précision à cette question et ceci d'autant plus que le contexte de restructuration de l'entreprise dans lequel le fonctionnement des équipes d'amélioration a pris fin a certainement influencé les salariés que nous avons interviewés dans leurs réponses. Nous pouvons, néanmoins, esquisser des pistes de réflexion à la suite de ces

entretiens. Plusieurs points se dégagent des résultats, renvoyant successivement à l'entreprise et aux cadres.

D'abord, les enjeux identitaires concernant le management participatif ont été abordés dans la littérature critique pour y être soulignés, avant tout, comme des tentatives de la direction de changer les identités collectives traditionnelles et de créer de nouvelles identités basées sur des valeurs propices aux objectifs de l'entreprise. Cependant, à la lumière des résultats de notre recherche, il est difficile d'établir une telle conclusion. Non pas que les thèses soutenues dans la littérature critique soient fausses ou qu'elles manquent de pertinence dans notre étude. Bien au contraire, la participation des salariés dans l'entreprise, à l'intérieur des équipes d'amélioration ne va pas sans une certaine «intériorisation des contraintes» de l'organisation (Tixier, 1986). Mais les résultats de notre recherche permettent de mettre en évidence un aspect important et quelque peu négligé par cette littérature, celui de l'appropriation, par les salariés, des espaces de participation pour répondre à leur propre préoccupation identitaire. Pourtant, ce phénomène d'appropriation, dans le cadre du management participatif, a déjà été souligné par, entre autres, P.E. Tixier mais ceci dans un contexte renvoyant à des problèmes plus structurels qu'identitaires :

«Cette émergence du collectif se manifeste aussi par une appropriation partielle des règles qui gouvernent ces structures, ce qui se traduit, dans certains cas, par des demandes de modification des règles formelles.» (Tixier, 1986, p. 357).

Nous pouvons dire que ce que les salariés apprécient le plus de cette expérience est la fonction de socialisation des équipes d'amélioration qui permettent aux employés de sortir d'un certain isolement au travail. Cette affirmation peut se révéler d'autant plus juste lorsqu'il s'agit d'une entreprise qui, de par sa structure gigantesque et le nombre important de ses salariés, a tendance à renforcer l'anonymat dans lequel vivent les employés. Dans ce sens avec la participation aux équipes d'amélioration, les salariés rompent en quelque sorte avec cet anonymat et peuvent communiquer les uns avec les autres. Par ailleurs, le fait d'outrepasser les hiérarchies reliées aux différents statuts socioprofessionnels aident les salariés moins avantagés dans cette

hiérarchie à se revaloriser. D'ailleurs, cette appropriation des salariés de cet espace de participation permet de créer, non pas des dominations nouvelles, mais des modes de résistances nouveaux, comme l'a remarqué J. Le Mouël (Le Mouël, 1990), comme ce fut le cas des boycotts des équipes d'amélioration. Ces résistances sont d'autant plus nuisibles à l'entreprise que les équipes d'amélioration constituent une forme visible de participation, ce qui rend les mécontentements des salariés d'autant plus apparents.

Cela étant dit, il est vrai que le souci de performance de l'entreprise est souvent exprimé chez les salariés, lesquels font allusion à l'amélioration comme un objectif indiscutable, un passage presque obligé pour l'entreprise. Mais le partage des objectifs de l'organisation, par les salariés, ressemble moins à leur adhésion à un quelconque projet de l'entreprise qu'à leur volonté de trouver des solutions face à la crainte de perdre leurs emplois. En effet, les employés se réfèrent fréquemment au contexte économique de perte d'emplois importante, un discours dont le contenu n'est pas tant suggéré par l'entreprise que par les médias. D'ailleurs, l'entreprise n'est jamais considérée comme le principal responsable de cette insécurité d'emploi. En effet, l'entreprise n'est pas vue comme une entité isolée, mais elle est placée dans un environnement socio-économique où dominant le chômage et l'insécurité d'emploi. L'on rejoint ici la réflexion de M. Burawoy (1985) sur les régimes dans les entreprises.

Selon M. Burawoy, il existe deux types de régimes dans l'entreprise, l'un despotique et l'autre hégémonique. Le premier, qu'il qualifie de coercitif, émerge lorsque les travailleurs ne possèdent aucun moyen de défense face à l'employeur, alors que le deuxième, basé sur le consentement, caractérise les entreprises d'aujourd'hui où l'on cherche plutôt à persuader les travailleurs de coopérer dans l'organisation. Mais M. Burawoy en arrive à identifier un troisième régime, le despotisme hégémonique, qui, dit-il, s'est développé avec les grandes corporations multinationales et dans lequel les travailleurs n'auraient pas d'autres choix que de coopérer.

«Faced with the possibility that production will be moved elsewhere if they protest, workers are defenceless against threats of rationalisation, technical change and work intensification ; they can be forced into concessions to avoid loss of their jobs. (Burawoy, 1985, p. 148-152).

Cependant, avec les restructurations dans l'entreprise qui se sont traduites par des coupures de postes, les salariés se trouvent ébranlés quant aux objectifs de leur participation et s'inquiétant même d'avoir participé objectivement aux coupures.

Concernant maintenant les cadres, nous pouvons dire que le rôle et la place qui leur sont attribués, à l'intérieur des structures participatives, sont très ambigus. En effet, le gestionnaire est celui à qui revient la responsabilité de mettre en place des structures mais c'est aussi celui qui, d'une manière contradictoire, se montre réticent face à cette pratique. Pour les gestionnaires, octroyer une partie de leur responsabilité aux salariés, revient à la fois à diminuer leur pouvoir et à alléger leur travail et courir donc le risque de perdre leurs emplois. C'est pourquoi le discours de la haute direction sur le changement de culture dans l'entreprise s'adressait essentiellement aux cadres.

Le rapport entretenu entre les gestionnaires et les salariés, dans le cadre de Défi-Performance, est marqué par certaines contradictions. Il est difficile, en effet, de tracer un portrait uniforme quant aux relations employés/gestionnaires dans une entreprise marquée par une structure à la fois complexe, gigantesque et en continuel changement. Ainsi, d'une unité de travail à l'autre les relations semblaient varier selon le contexte dans lequel elles avaient évolué. C'est pourquoi, à mesure qu'avancait la recherche, l'hypothèse originale stipulant un changement dans les rapports entre ces deux acteurs devenait de plus en plus improbable. Néanmoins, le survol des entretiens nous permet d'entrevoir plusieurs scénarios possibles quant aux rapports qui se sont développés entre les gestionnaires et les salariés suite à l'introduction des équipes d'amélioration.

Dans un premier cas de figure, les relations entre ces acteurs n'ont pas réellement changé. Ce scénario se produit généralement lorsque les salariés entretiennent de bonnes relations de travail avec leur supérieur immédiat, des relations qui ne sont pas du type autoritaire et où le salarié n'hésite pas à critiquer ouvertement son gestionnaire et à lui exprimer son mécontentement envers le travail. De même, dans les unités où le travail en équipe réunissant les salariés et leur gestionnaire est chose courante, l'introduction des équipes d'amélioration représente une continuité plutôt qu'une rupture avec les pratiques déjà en place. Enfin, la durée de l'équipe d'amélioration et l'implication des salariés à l'intérieur de celle-ci semblent être des facteurs importants dans la relation avec le gestionnaire. En effet, il paraît difficile de changer les relations de pouvoir lorsque la durée de vie d'une équipe pouvait être de quelques mois ou lorsque le salarié participait à l'équipe en tant que simple observateur.

On peut aussi distinguer un deuxième scénario où l'on voit se développer des pratiques d'un type nouveau entre les salariés et leur gestionnaire. Ce scénario est celui qui ressemble le plus aux thèses évoquées dans la littérature critique sur un certain rapprochement entre les deux acteurs. En effet, avec l'introduction des équipes d'amélioration, employés et gestionnaires sont amenés à se côtoyer plus souvent et ceci à l'intérieur d'un espace où, a priori, les rapports d'autorité n'ont plus leur raison d'être. Les équipes d'amélioration semblent aussi ouvrir la voie à un nouveau rapport dans lequel employés et cadres deviennent solidaires dans la résolution des problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail. À l'intérieur de cet espace de participation, le gestionnaire acquiert une nouvelle image, voire même un nouveau statut. Il n'est plus celui qui incarne l'autorité ou le pouvoir dans l'entreprise, mais il devient le conseiller et l'expert que les salariés consultent lorsqu'ils font face à des problèmes dans l'équipe. Il faut cependant dire que toute cette attention manifestée à l'égard des membres des équipes tient beaucoup à l'importance qu'accordait l'entreprise au bon fonctionnement de cette pratique participative. De plus, cette nouvelle relation développée entre les deux acteurs semble exister presque exclusivement dans le cas des

salariés qui participent aux équipes d'amélioration et reste fragile dans le sens où elle disparaît avec la fin de cette structure de participation.

Enfin, nous pouvons mentionner un dernier scénario dans lequel les équipes d'amélioration mettent en lumière les relations de pouvoir qui existent entre les salariés et les gestionnaires dans l'entreprise. En effet, au fur et à mesure qu'avancait l'expérience, la place et le rôle des gestionnaires devenaient de plus en plus incertains, au point où la direction avait décidé de les retirer des équipes d'amélioration. Les salariés refusaient de partager cet espace avec leur gestionnaire, lequel demeurait pour les employés un supérieur ayant ses intérêts, ou plutôt, ses ambitions propres.

Cependant, malgré les efforts déployés par l'entreprise pour implanter Défi-Performance, les nombreuses réorganisations impliquant des relocalisations importantes au sein des salariés et des cadres, viennent brusquement mettre fin aux équipes d'amélioration.

5.2 Le rapport employeur/syndicat

Les rapports entretenus entre la direction et le syndicat constituent un des piliers importants du projet du management participatif. La recherche de l'instauration d'une «paix au travail» ainsi que la coopération des salariés dans les projets de l'entreprise semblent nécessairement passer par de meilleures relations du travail dans l'organisation. D'ailleurs la thèse de la déconflictualisation des rapports entre le syndicat et l'employeur a été mise de l'avant pour caractériser l'évolution de leurs relations dans le cadre du management moderniste.

Les résultats de notre recherche ne nous guident cependant pas dans cette direction. Le partenariat semble avoir porté sur l'image plutôt que le contenu des rapports entre la direction et le syndicat. Cet accord semble donc représenter un passage obligé dans le programme Défi-Performance prônant la participation et la coopération de tous plutôt qu'un réel désir de

collaboration entre les deux acteurs. De même, la direction n'a pas réellement cherché à associer les syndicats de manière importante, et ceci dès le départ, au programme de l'entreprise. L'acteur syndical est très peu mentionné, dans les documents de l'entreprise (Hydro-Press etc.), au cours des premières années de l'expérience. En fait, Défi-Performance et en particulier les équipes d'amélioration ne pouvaient fonctionner sans la participation syndicale à ces programmes. En effet, la direction, en cherchant à procéder de manière unilatérale, avait quelque peu négligé les réactions de la partie syndicale, dont les nombreux appels au boycott des équipes d'amélioration au début de l'expérience, ont fini par déstabiliser le programme de l'entreprise.

Le partenariat ne paraît pas changer la nature des rapports entre les acteurs. D'abord, les cadres ont démontré beaucoup de réticence à associer la partie syndicale dans des prises de décision relatives, entre autres, à l'organisation du travail. Ces réticences témoignent non seulement d'une certaine vision négative entretenue envers le syndicat mais aussi de leur crainte de perdre du pouvoir dans l'organisation. De même, les responsables syndicaux continuent à exercer une certaine méfiance envers les gestionnaires, lesquels incarnent toujours aux yeux des syndicats une figure patronale autoritaire dans l'entreprise.

Cependant, il est vrai que la mise sur pied de Défi-Performance a transformé les deux acteurs en partenaires et a ouvert la voie à de nouvelles formes de négociation basées, entre autres, sur la coopération. Sans toutefois parler d'une déconflictualisation des rapports, nous pouvons dire qu'avec le partenariat, la direction et les syndicats ont été amenés à se côtoyer de manière plus continue et sur des dossiers réservés, auparavant, à l'employeur.

Au-delà des rapports entre les deux acteurs, l'accord de partenariat et Défi-Performance en général paraissent avoir plus affecté les syndicats qui se sont trouvés divisés face au programme de l'entreprise. En effet, des désaccords importants concernant la participation des syndicats au programme de

l'entreprise ont vu le jour, et ceci non seulement entre les différents syndicats mais aussi au sein même de chaque syndicat. Cette situation a, nous semble-t-il, contribué à affaiblir les syndicats dans leur rapport avec l'employeur. Pourtant, l'accord du partenariat a été l'occasion d'une remise en question et d'une redéfinition de la part des syndicats en ce qui a trait à leur rôle dans l'entreprise. Par ailleurs, cet accord a été l'occasion pour les syndicats d'encadrer les équipes d'amélioration dont ils craignaient les effets sur les conventions collectives.

Finalement, l'accord de partenariat, aussi fragile fut-il, n'a pas survécu à la volonté de la direction de procéder à des restructurations et à des réductions de postes dans l'entreprise.

5.3 Le rapport syndicat/salariés

En nous penchant sur la littérature critique, nous avons été confrontée à un portrait très négatif, presque alarmiste, quant aux conséquences du management participatif sur l'acteur syndical. On y fait, entre autres, allusion à la remise en question de l'utilité syndicale (Terry, 1994), à la désolidarisation des collectifs de salariés, à la réduction des syndicats à de simples structures de service (Tixier, 1986) etc. Cependant, notre recherche ne nous permet pas de valider de telles thèses.

D'abord, l'allégeance syndicale est loin d'être remise en cause par les salariés. L'utilité et l'existence des syndicats ne sont nullement questionnées. La nécessité des syndicats comme défenseurs des intérêts des travailleurs devient d'autant plus apparente que les employés font face à un contexte économique d'insécurité d'emploi où la syndicalisation devient un privilège. En somme, le syndicat est bien reconnu dans sa fonction de représentant des employés. Pourtant, cette fidélité envers les syndicats n'empêche pas que l'adhésion des salariés soit aussi marquée par un certain instrumentalisme dans le sens où les services offerts par le syndicat à ses membres constituent un élément important du rapport au syndicat.

La capacité identitaire des syndicats n'est pas non plus ébranlée. Elle semble reposer sur le sentiment d'opposition, moins à la hiérarchie immédiate qu'à l'entreprise, laquelle, dit-on, poursuit des objectifs différents de ceux des salariés. Il faut dire que la solidarité collective, dont la fragilisation est tant redoutée dans la littérature, est affirmée comme un élément central par les salariés. Malgré cela, l'expérience des équipes d'amélioration semble avoir mis en lumière une certaine division au sein du collectif de salariés. Cette division est d'abord apparente dans le cas des salariés participant aux équipes d'amélioration et concerne le rapport entretenu avec le syndicat. Il faut dire qu'il n'est pas rare de voir des désaccords subsister entre les salariés et leur syndicats, désaccords que l'on tente de régler dans les assemblées syndicales où la règle de la majorité l'emporte. Pourtant, dans le cadre des équipes d'amélioration, le syndicat se trouve confronté à un espace qui échappe, du moins partiellement, à son contrôle. Et ceci d'autant plus que, comme nous l'avons mentionné précédemment, les salariés aiment particulièrement se réserver cet espace de participation. Par ailleurs, les divisions et les contradictions repérées au sein de l'action des salariés montrent à quel point les équipes d'amélioration tendent à faire varier les comportements des salariés en fonction de la conjoncture du travail à l'intérieur de l'équipe. A titre d'exemple, les actions des participants semblent beaucoup moins dépendre de leur conception des syndicats que de leur attachement à l'équipe. D'ailleurs, il est étonnant de constater que la majorité des salariés interrogés et ayant admis ne pas avoir suivi les mots d'ordre syndicaux étaient d'anciens délégués syndicaux.

Les équipes d'amélioration ont aussi créé une autre division au sein du collectif de salariés, cette fois entre les membres et les non membres des équipes. En effet, cette pratique de participation est à la fois une source d'intégration pour les salariés membres des équipes et une source d'exclusion pour les autres. Mais cette exclusion n'est point marquée par une indifférence envers le programme de l'entreprise, au contraire elle s'accompagne d'une certaine crainte envers les équipes d'amélioration dans un contexte de restructuration dans l'entreprise. Ce fractionnement du collectif de salariés

n'est pas réellement à l'avantage des syndicats dans la mesure où, comme nous l'avons signalé précédemment, ces derniers fondent leurs actions et stratégies en fonction de la solidarité collective. Dans ce sens, nous pouvons nous diriger vers un modèle où les gestionnaires ne seraient plus les seuls cibles de conflits dans l'entreprise dans le cas où des salariés deviennent eux-mêmes des cibles de contestation.

Dans l'ensemble, les syndicats sont restés à l'écart des équipes d'amélioration et ceci même après la signature de l'entente de partenariat avec l'entreprise, par crainte de voir leurs membres s'éloigner au profit de la direction et de perdre des emplois. Le manque de soutien à cette structure participative de la part des syndicats a créé un certain malaise au sein du collectif de salariés et en particulier chez les membres des équipes d'amélioration. La politique syndicale à l'égard du programme de l'entreprise manquait de clarté et paraissait contradictoire. Les syndicats se sont montrés plus réticents à l'égard d'un programme, en l'occurrence Défi-Performance, qui concernait leurs membres plutôt que par rapport à l'entente de partenariat qui, en évacuant les sources de contestation dans les relations du travail, peut s'avérer plus nuisible pour les syndicats. Cela démontre, nous semble-t-il, une certaine méfiance exercée, en général, par les syndicats à l'endroit de leurs membres dont ils redoutent la conduite.

Somme toute, le programme Défi-Performance avec ses lots de participation et de partenariat ne transforme pas réellement la nature des rapports entretenus entre les différents acteurs, du moins pas d'une manière durable. En effet, aussitôt que le programme de l'entreprise a pris fin, on a assisté à un retour en arrière dans le sens où les rapports dans l'organisation semblaient retrouver leur visage ancien. En implantant ce programme, la direction cherchait avant tout à changer la culture de l'entreprise. Nous pouvons dire pour paraphraser M. Crozier que la direction aurait «une vision trop volontariste de la culture» (Crozier, 1989) et qu'en cherchant à s'attaquer aux marges d'autonomie et d'indépendance des salariés, elle a créé de nouvelles sources de conflit et de résistance dans l'organisation.

Conclusion générale

«Du travail, s'il n'en reste pas pour tout le monde, il en demeure encore un peu. Mais, pour avoir une chance d'en profiter, il faut ne pas demander l'impossible, il faut savoir se tenir au rang qui vous est échu : *déchu*.» (Forrester, 1996, p. 171).

Dans l'ensemble, la démarche des équipes d'amélioration s'est beaucoup plus distinguée par ses ratés que par ses réussites en termes de résultats. Cette démarche est marquée par de nombreuses incohérences. La rigidité du fonctionnement des équipes, par ailleurs très bureaucratique, contraste avec le manque de précision de l'entreprise quant aux objectifs et résultats escomptés.

Mais plus encore, les facteurs à l'origine de l'échec de Défi-Performance semblent provenir du côté de la direction. Comme nous l'avons signalé précédemment, le contexte de l'organisation dans lequel s'est déroulée l'expérience a été déterminant pour le programme de l'entreprise. En effet, la direction a procédé, tout au long de cette expérience, à de nombreuses restructurations dans l'entreprise allant même jusqu'à des compressions de postes. Cette situation a eu pour résultats de rendre le programme de l'entreprise, basée sur des valeurs de solidarité, de participation, de l'excellence etc., encore plus vulnérable et d'affaiblir le sentiment d'appartenance envers l'entreprise.

Le programme de l'entreprise fut constamment mis à l'épreuve par les nombreuses restructurations dans l'organisation. En effet, on passe sans fin d'une période, où les besoins et l'autonomie des salariés occupent une grande place dans le discours des dirigeants, à une autre période où la réorganisation de l'entreprise devient le mot d'ordre. D'ailleurs, la fin de Défi-Performance marque un changement gestionnaire brusque dans l'entreprise, au sens où les fonctions d'intégration et de socialisation des équipes d'amélioration contrastent avec les réorganisations et les nombreux

déplacements du personnel qui finissent par créer un sentiment d'insécurité chez les salariés.

Ceci nous amène, d'ailleurs, à nous interroger sur la responsabilité corporative dans la réussite et l'échec des pratiques participatives. Dans le cas des cercles de qualité implantés au Japon, il a toujours semblé évident que la sécurité d'emploi offerte aux employés en échange de leur collaboration jouait un rôle primordial dans la réussite de cette pratique. Ce constat est d'autant plus important dans le contexte économique actuel marqué par un sentiment d'insécurité d'emploi généralisé. En effet, certains auteurs parlent maintenant d'un phénomène de précarisation général au sein de l'ensemble des salariés, lesquels vivent avec la crainte constante de perdre leurs emplois (Christensen, 1998).

Par ailleurs, contrairement à une impression généralisée selon laquelle le discours managérial sur la participation et l'*empowerment* est à l'ordre du jour dans toutes les entreprises, il apparaîtrait au contraire qu'il y ait une grande diversité dans les pratiques de ressources humaines. En effet, les politiques de gestion des ressources humaines basées sur la participation s'adresseraient à une main-d'œuvre plus centrale que périphérique. Plus encore, la gestion traditionnelle demeure très présente dans les entreprises.

Par dessus tout, il ne paraît pas avoir de continuité dans les politiques de gestion, un peu à l'exemple du cas d'Hydro-Québec. Ce schéma semble confirmer la thèse de Ramsay (1977) sur les cycles de contrôle (*cycles of control*) selon laquelle les entreprises changent leur politique de gestion car étant constamment confrontées à la résistance des salariés, elles sont obligées de réinventer de nouveaux modes de contrôle. Le flottement observé dans le programme d'Hydro-Québec est sans aucun doute plus fréquent que ne le laisse présager le discours managérial, comme en témoigne la difficulté à trouver des structures participatives fonctionnelles dans les entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

Ackers, P., M. Marchington, A. Wilkinson et J. Goodman, «The Use Of Cycles? Explaining Employee Involvement In The 1990s», *Industrial Relations Journal*, vol. 23, no 4, 1992, pp. 268-283.

Anderson, P., *Sur le marxisme occidental*, Paris : François Maspero, 1977.

Bergeron, J-G. et R. Bourque, «L'impact de la formation sur les pratiques de la négociation raisonnée», *Innovier pour gérer les conflits*, St-Foy : Les presses de l'Université Laval, 1996, pp. 83-104.

Bernoux, P., *La sociologie des organisations*, Seuil : Paris ,1985.

Betcherman, G.K., McMuller, N. Leckie et C. Caron, *Les transformations du milieu de travail au Canada*, Kingston : Industrial Relations Center Press,1994.

Boje, D.M. et R. Winsor, «The Resurrection of Taylorism : Total Quality Management's Hidden Agenda», *Journal of Organisational Change Management*, vol. 6, no 4, 1993, pp. 57-70.

Borzeix, A. et D. Linhart, «La participation : un clair-obscur», *Sociologie du travail*, no 1, 1988, pp. 37-53.

Braverman, H., *Labor and Monopoly Capital*, New York : Monthly Review Press,1974.

Brown, R.K., *Understanding Industrial Organisations : Theoretical Perspectives in Industrial Sociology*, London / New York : Routledge,1992.

Burawoy, M., *Manufacturing consent. Changes in The Labor Process Under Monopoly Capitalism*, Chicago :Chicago University Press,1979.

Chaskiel, P., *La participation dans l'entreprise. Consensus ou contrainte ?*, Paris :Eska, 1994.

Chavalier, F., *Cercles de qualité et changement organisationnel*, Paris :Economica, 1991.

Christensen, K., «Countervailing Human Ressource Trends in Family-Sensitive Firms», *Contingent Work. American Employment Relations in Transition*, K. Barker & K. Christensen, 1998.

Crocker, O. L., C. Charney, J. S. Leung Chiu, *Guide pratique des cercles de qualité. L'expérience des Etats-Unis et du Japon au service des entreprise françaises*, Paris :Eyrolles, 1991.

Crozier, M., *L'entreprise à l'écoute*, Paris :InterÉditions, 1989.

CSN, *Prendre les devants dans l'organisation du travail*, les services de recherche et de l'information de la CSN, 1991.

Delbridge, R., P. Turnbull et B. Wilkinson, «Pushing Back The Frontiers : Management Control and Work Intensification Under JIT/TQM Factory Regimes», *New Technology, Work and Employment*, vol. 7, no. 2, 1992, pp. 97-106.

Dörre, K. , «La fin du pacte de croissance en Allemagne : la crise du modèle de production et ses incidences sur les relations industrielles», *Travail et Emploi*, 67, no2,1996.

Du Gay, P. et G. Salaman, «La culture d'entreprise et la recherche de l'excellence», *Sociologie et Sociétés*, Vol. XXIII, no 2, 1991, pp. 18-47.

Durand, C., «Les syndicats et la politique industrielle», *Sociologie du Travail*, vol. XXVIII, no 3, 1986, pp. 304-315.

Fisher, R. et W. Ury, *Comment réussir une négociation*, Paris : seuil, 1981.

Forrester, V., *L'horreur économique*, Paris : Fayard, 1996.

Friedman, A., *Industry and Labor. Class struggle at Work and Monopoly Capitalism*, London : Macmillan, 1977.

Gagnon, M.-J., *Émergence de nouvelles logiques de représentation : un défi pour les syndicats*, 9^e congrès de l'Association Internationale de psychologie au travail, 1996.

Gagnon, M.-J., «Le syndicalisme : du mode d'appréhension à l'objet sociologique», *Sociologie et Sociétés*, vol. XXIII, no 2, 1996, pp.79-96.

Gagnon, M.-J., «La modernisation du syndicalisme québécois : mise à l'épreuve d'une logique représentative», *Sociologie et Sociétés*, vol. XXX, no 2, 1998, pp. 213-230.

Gagnon, M.-J., *Le travail, une mutation en forme de paradoxes*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, Collections : Diagnostic, 1996.

Geary, J.F., «Task Participation : Employees' Participation Enabled or Constrained», *Personnel Management. A comprehensive guide to theory and practice in Britain*, K. Sisson, Second Edition, 1994, pp. 634-661.

Goldthorpe, J. H., D. Lockwood, F. Bechlofer et J. Platt, *L'ouvrier de l'abondance*, Paris : Seuil, 1972.

Gorz, A., *Métamorphoses du travail. Quête du sens*, Paris : Galilée, 1988.

Grant, R.M., R. Shani & R. Krishnan, «TQM's Challenge To Management Theory And Practice», *Sloan Management Review*, vol. 35, Winter, 1994, pp. 25-35.

Huczynski, P., *Management Gurus :What Makes Them And How To Become One*, London/New-York :Routledge, 1994.

Hydro-Québec, *Journal le 2000*, 1989-1996

Hydro-Québec, *Journal le 1500*, 1989-1996.

Hydro-Québec, *Forces, L'électricité à l'aube du 3^e millénaire : 50^e anniversaire d'Hydro-Québec*, no104, hiver 1993-1994.

Hydro-Québec, *Performance. Bilan de l'an 1*, 1991.

Hydro-Québec, *Un changement bien engagé grâce à la gestion de la qualité. Bilan du Défi-Performance 1990-1995*.

Hydro-Québec, *Défi-Performance*, 1991-1995.

Hydro-Québec, *Rapport annuel d'Hydro-Québec 1996, canaliser nos énergies vers de nouveaux horizons*, Gouvernement du Québec.

Hydro-Québec, *Hydro-Presse*, 1990-1997.

Keenoy, T. et P. Anthony, «HRM : metaphor, meaning and morality», *Reassessing Human Ressource Management*, London : Sage Publication, 1992, pp. 233-252.

Le Goff, J.-P., *Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale*, Paris : La Découverte, 1993.

Le Mouël, J., *Critique de l'efficacité*, Paris :Seuil, 1991.

Linhart, D., *La modernisation des entreprises*, Paris : La Découverte, 1994.

Marx, K., *Le Capital*, Vol. 1, Harmondsworth, Middx, Penguin, 1976.

Mispelblom, F., *Au-delà de la qualité*, Paris : Syros, Collections Alternatives Sociologiques, 1996.

Mohr, W.L., H. Mohr, *Quality circles : changing images of people at work*, Ontario : Addison-Wesley Publishing, 1983.

Ozaki, M., «Relations professionnelles et organisation du travail dans les pays industrialisés», *Revue Internationale du Travail*, Vol 135, no 1, 1996 :a, pp.39-64.

Ozaki, M., «Direct Participation in Work Organization :A Survey Of Recent International Developments», *The Economic and Labour Relations Review*, Vol. 7, no 1, 1996 :b, pp. 5-27.

Pagès, M., M. Bonneti, V. de Gaulejac et D. Descendre, *L'emprise de l'organisation*, Paris :PUF, 1979.

Parker, M., et J. Slaughter, «Should the Labour Movement Buy TQM ?», *Journal of Organisational Change Management*, Volume 6, Number4, 1993, pp. 43-56.

Perrot, M.-D., G. Rist, F. Sabelli, *La mythologie programmée. L'économie des croyances dans la société moderne*, Paris : Editions Puf, 1992.

Przeworski, A., «Material bases of consent», *Capitalism and Social Democracy*, Cambridge : Cambridge University Press, Chapitre 4, 1985, pp.133-170.

Ramsay, H., «Cycles of Control», *Sociology*, vol. 11, no 3, 1977, pp. 481-506.

Rosanvallon, P., *La question syndicale*, Paris : Editions Pluriel, 1989.

Rosenthal, P., S. Hill et R. Peccei, «Cheking out service: Evaluating Excellence, HRM and TQM in Retailing Work», *Employment & Society*, Vol. 11, no 3, 1997, pp.481-505.

Segrestin, D., *Sociologie de l'entreprise*, Paris : Armand Collin, 1992.

Sexton, J., «Nouveaux modèles de négociation, de résolution de conflits et de solutions conjointes de problèmes : rapport général», *Relations Industrielles*, 51-2, 1996, pp. 264-272.

Streek, W., «National Diversity, Regime Competition and Industrial Deadlock : Problems in Forging a European Industrial Relations System», *Journal of Public Policy*, 12, 4, 1992, pp. 301-330.

Stroobants, M., *Sociologie du travail*, Paris : Nathan, 1993.

Symons, G.L., «La culture des organisations», *Institut Québécois de Recherche sur la Culture*, 1988.

Terry, M., «Workplace unionism : Redifining Structure and Objectives» *New Frontiers in European Industrial Relations*, Oxford : Blackwell, 1994, pp. 223-249.

Tixier, P. E., «Management participatif et syndicalisme », *Sociologie du Travail*, vol. XXVIII, no 3, 1986, pp. 353-368.

Tixier, P.E., *Mutation ou déclin du syndicalisme*, Paris : PUF, 1992.

Vallas, S. P., *Power in the Workplace. The politics of production at At&T*, State New-York : University of New York Press, 1993.

Webb P.B. et H. L. Bryant, «The challenge of Kaizen Technology for American Business Competition», *Journal of Organisational Change Management*, Vol. 6, no 4, 1993, pp. 9-16.

Wood, S., «The New wave management», *Work, Employment and Society*, Vol.3, No3, 1989, pp. 379-402.

Annexe 1. Grille d'entrevues

- 1- Pour commencer, est-ce que vous pourriez me décrire le travail que vous effectuez chez Hydro-Québec .
- 2- Les équipes d'amélioration (EA)
 - 2.1 - Pourriez-vous m'expliquer quand et comment vous avez entendu parler des équipes d'amélioration.
 - 2.2- Selon vous, quels étaient les objectifs de l'entreprise avec le Défi-Performance (DP) et les équipes d'amélioration .
 - 2.3- Pourquoi avez-vous participé à une équipe d'amélioration ? (Avez-vous reçu une formation ?).
 - 2.4 - A cette période quelle était l'opinion syndicale à propos des équipes ?
 - 2.5 - Le fonctionnement des équipes
 - Est-ce que vous pourriez me décrire la composition des équipes.
 - Combien de fois est-ce que vous vous rencontriez
 - Quels étaient les outils que vous utilisiez ?
 - Sur quels sujets travailliez-vous ?
 - Qui faisait l'ordre du jour et l'animation ?
 - Comment étaient les relations entre les membres des équipes ?
 - Aviez-vous un échéancier à respecter ?
 - Le mandat a-t-il été accompli ? (les étapes accomplies)
 - Pourquoi l'expérience s'est arrêtée ?
 - 2.6 - Pourriez-vous me décrire vos visions des équipes d'amélioration au début et à la fin de l'expérience. (Le cycle)
- 3 - Quelle était la perception des équipes dans votre entourage ? (le regard des non-membres)
 - Est-ce que l'information circulait entre les membres et les non-membres ?
- 4- Quelle était la vision de vos supérieurs des équipes d'amélioration ? (Etiez-vous encouragé ?)
 - Les rapports entre les employés et les gestionnaires avec DP.
 - Quels sont les rapports maintenant que les équipes n'existent plus ?
- 5- Comment vous situez-vous par rapport au syndicat ? (le journal, les assemblées)
 - Comment voyiez-vous le rôle du syndicat avec le Défi-Performance ?

6- Est-ce que les rapports entre la direction et le syndicat ont changé avec le Défi-Performance ? (Que pensez-vous de l'accord de partenariat ?)

7- Quel bilan feriez-vous de l'expérience.

8- Souhaitez-vous reparticiper un jour à une équipe d'amélioration ?

Annexe 2. Les entrevues avec les salariés

I- Les techniciens

1^{ère} entrevue : A1

Titre d'emploi : technicien Estimation Contrôle des Coûts

Durée de l'entrevue : 45mn

La constitution de l'équipe

Défi-Performance il faut dire que c'était déjà connu. Avant même qu'on parte une équipe, toute l'entreprise a été mise au fait de D.P. et puis on connaissait tous un peu ce que ça faisait, on savait qu'il y avait des EA qui avaient déjà fait des choses. Sur une base volontaire dans le fond, ils ont demandé aux gens voir s'ils étaient intéressés à participer à une équipe de ce genre là et puis il y a des noms qu'ils ont sortis et puis moi j'ai fait partie de ces gens là. On n'était pas nombreux, on était un petit groupe de trente qui faisait de la gestion de projet. Fait que à l'intérieur de ces trente personnes pour monter une équipe de 6-7 personnes, on peut facilement comprendre que c'est un gros pourcentage du groupe qui participe.

Et puis la gestion ne voulait pas être impliquée plus que ça là-dedans parce qu'eux autres étaient déjà dans pleins de dossiers, ils formaient pleins de comités chez nous pour régler toutes sortes de problèmes alors ça s'adressait vraiment aux employés.

La première réunion a eu lieu le 16 janvier 96 . Alors le temps qu'ils ciblent des personnes et puis qu'on se réunit tout ça ... c'était la première réunion . C'est le coge de petit groupe qui a décidé de partir l'équipe. Qui a dit bon ça serait intéressant d'avoir une équipe et puis de toute façon étant donné qu'on était un peu en dehors de la démarche de DP j'imagine qu'il y avait des pressions pour qu'on embarque dans cette démarche là qui était elle dans le fond pilotée au niveau de l'entreprise, c'est l'entreprise qui avait choisi cette démarche là. L'entreprise avait fait le virage de D.P. . On était un petit groupe qui fonctionnait un peu à part avec d'autres unités .

Pourquoi la participation

c'est parce qu'un moment donné la plupart des problèmes, bon il y avait d'autres comités qui nous permettaient d'être actif à ce niveau là, étaient réglé au niveau du comité de gestion. Ils étaient soulevés souvent par la masse et puis étaient relevés ensuite au comité de gestion et eux autres essayaient de trancher et de trouver les meilleurs solutions et puis souvent j'aurais aimé mettre mon grain de sel là-dedans et faire en sorte que les choses se passent différemment et c'était peut-être une occasion de le faire à ce moment, de participer aux prises de décisions et c'est dans ce sens là que j'ai participé .

Les objectifs de l'entreprise

Je pense que dans le temps qu'ils ont partie ça, à l'époque de la table des tables il y avait un virage à faire pour redorer le blason d'Hydro. La popularité d'Hydro était toujours en descendant, fait qu'il fallait donner un coup de barre pour centrer les gens vers les clients et puis c'est ça qui a emmené D.P., une méthode qui a été amenée j'imagine par le grand gourous de la qualité à Hydro, c'est eux autres qui ont décidé d'implanter D.P. pour régler certains problèmes d'image, recentrer les gens vers les clients et puis faire en sorte que les gens s'améliorent dans l'entreprise dans leur fonction principale. C'est une question d'image.

Quand ils ont créé Hydro-Québec tout était beau, les gens d'hydro passaient par tout, ils avaient une belle image et puis un moment donné l'image a descendu bien gros, la qualité du service a descendu. Il fallait vraiment réorienter les gens vers les clients .

Le fonctionnement de l'équipe d'amélioration

Nous dans notre équipe on était 8 personnes . Et il y avait bien entendu une personne qui s'occupait de l'équipe qui était représentant de l'équipe . Je ne me souviens même plus des noms . Je sais qu'il y avait un facilitateur, un secrétaire et puis il y avait aussi celui qui prend l'équipe en charge... c'est loin les termes qu'on utilisait. Tout ça pour dire qu'il y avait une personne qui était en charge de l'équipe et qui devait transposer les idées qui se passaient et puis le cheminement de l'équipe au niveau du comité de gestion . Cette personne là c'est un cadre, elle faisait le lien entre le comité de gestion et puis l'équipe . Il y avait un facilitateur il était en dehors complètement de l'équipe, c'est une personne qui venait d'un autre petit groupe et ne faisait pas partie du groupe de 30 qu'on était mais elle venait d'une autre division et elle avait été formées pour être facilitateur . Donc elle était très objective, la seule chose c'est qu'elle nous réalignait dans la démarche. Et puis il y avait le secrétaire et on se passait le rôle au fur et à mesure qu'on avançait, chacun avait la chance d'être secrétaire. Et puis les autres ils étaient tous participants .

On se rencontrait une fois par semaine au début .Ça dépendait des moments. C'est sûr qu'au début il y avait beaucoup de choses à faire donc on pouvait se rencontrer facilement une fois par semaine mais quand c'était le temps de la cueillette de données il fallait passer un peu plus parce qu'il y avait beaucoup de travail à faire et puis en plus de tout ce qu'on avait à faire en dehors des réunions . C'était sur les heures de travail sauf que quand on prend une plage de 2 ou 3 heures dans nos heures de travail bah il faut récupérer ailleurs ce temps là . Ça doit être pour ça qu'ils appellent ça D.P., t'es obligé de performer en dehors de l'équipe .

J'ai suivi une formation d'ordre général qui nous montrait les outils, les étapes à suivre au niveau du cheminement. Une formation d'une journée. On a vu les principaux outils. Moi je les connaissais déjà pour en avoir entendu parler et puis j'avais participé à d'autres choses au niveau du D.P. . Les outils conventionnels utilisés par D.P. comme un diagramme de Pareto, les shikawa . J'avoue que les shikawa on en fait là mais c'était pas évident . On l'a fait mais il aurait fallu le reprendre. Mais on était rendu là quand l'équipe a arrêté. On était rendu à se donner une cible d'amélioration. On avait trouvé le problème, on avait identifié c'était quoi le pourcentage qui était affecté par ce problème là et puis on était rendu à dire on veut que ça s'améliore de combien maintenant . 3^e étape

On s'était donné comme différents objectifs genre pas prendre 25 réunions pour se trouver un nom d'équipe. Parce qu'il y en a des équipes de Défi que c'est ça qu'ils ont fait, ils ont pris 15 réunions pour se trouver un nom. Non mais ça avançait quand même assez rapidement comparé à d'autres équipes. Quoi que le problème qu'on avait trouvé était plus un problème de mode de fonctionnement et puis on n'avait pas tout le pouvoir d'agir pleinement . Même si on l'avait coté fort là le pouvoir d'agir, un moment donnée on s'est rendu compte que de part notre façon de fonctionner c'était comme très ambiguë là, oui on pouvait aller jusqu'à une certaine étape c'est vrai qu'on était en contrôle jusqu'à une certaine étape mais passé cette étape là c'était à quelqu'un d'autre à prendre la relève.

Les relations entre les membres d'équipe

Il n'y avait aucun problème savez-vous pourquoi? Parce que dans notre façon de fonctionner, nous on avait un mode de fonctionnement qui était plutôt matriciel et puis à tout bout de champ on était réuni en équipe, soit sur des comités d'amélioration parce qu'on avait pleines d'autres façons de s'améliorer, soit sur des comités de projets parce que notre mission de base était de réaliser des projets. Alors c'était tout le temps des gens de différents

départements qu'on se réunissait et on était habitué de fonctionner de cette façon là avec une équipe et puis confronter nos idées et arriver à des consensus. Dans le fond ça été une suite à ce qu'on faisait déjà.

La vision des non membres

c'est des gens qui étaient impliqués dans d'autres dossiers et puis ils en avaient bien en masse avec ces dossiers là . Parce que nous on avait un processus d'amélioration continue et puis on avait tant de choses à améliorer . On vérifiait en même temps qu'on travaillait. Défi n'a rien amené de plus par rapport à ce qu'on avait . C'est un peu ça quand je parlais que toute le monde était content que ça arrête un moment donné tu t'améliores pourquoi quand t'es rendu que t'as réglé la plupart de tes problèmes et il ne reste presque plus rien à régler et puis c'est des problèmes organisationnels, là on se retourne vers les gestionnaires et on leur dit : faites vos devoirs. Ça ne donne rien d'aller plus loin il faut commencer à faire nos devoirs au niveau organisationnel.

La communication était très forte chez nous.

Les gens qui sont en dehors des équipes ils attendaient beaucoup de ces équipes là . Oh ils vont régler nos problèmes, enfin on va pouvoir régler nos problèmes . Dans le fond la plupart des problèmes on est capable de les régler à la base quand on regarde notre façon d'agir, qu'est-ce qu'on peut améliorer chez nous dans le quotidien .

Le D.P. est resté au niveau des élites . Moi de ce que j'ai entendu dire c'est qu'il n'y a pas eu tant d'employés que ça qui a participé à ces équipes là .

L'opinion syndicale sur les EA

Quand on a instauré ces équipes là, le syndicat était favorable . Ils avaient décidé qu'ils participeraient aux EA . Et puis, d'un autre côté, l'équipe dans laquelle je faisais partie a arrêté à cause de raisons syndicales, parce que le syndicat nous a demandé de nous retirer des EA . C'est la réorganisation, qu'on vient de connaître, qui pointait à l'horizon, alors c'était une force au niveau du syndicat pour dire que écoutez Hydro n'est pas capable de s'asseoir avec nous autres pour discuter et bien nous autres on se retire des tables et des EA . C'était les informations syndicales qui étaient diffusées .

La fin de l'expérience

Si on peut dire qu'il y a eu une fin . On a pas entendu parler comme telle qu'il y avait eu une fin là.

On nous avait demandé de nous retirer . Ça n'a pas repris . Je ne sais pas, là il va y avoir sans doute autre chose.

Le cycle

Au début, c'est un peu comme une aventure là je me demandais, on se demandait tous d'ailleurs, quels résultats ça peut donner . Et puis à la fin , nous on s'est quitté dans une période un peu creuse, dans le fond tout le monde était content que ça arrête . C'est plat à dire mais c'est le sentiment de tout le monde qui avait participé à l'équipe parce qu'il y avait d'autres choses à clarifier avant ça, avant de se dire bon on rentre dans D.P., on va régler nos problèmes. Il y avait tout un problème de structure organisationnelle à régler avant ça . Bon la réorganisation est arrivée et c'est exactement ce qu'ils ont fait . Ils sont passés à travers toute l'organisation à Hydro et puis ils ont tout repensé les choses .

La vision des gestionnaires

c'était voulu par eux autres dans un premier temps donc je pense qu'ils voyaient ça d'une façon très positive. Ils l'ont essayé . Et puis les gens étaient très ouverts à essayer toutes sortes de choses. C'est sûr que ça aurait été le fun si ça aurait donné des résultats là mais d'une certaine façon ça en a donné, peut-être pas si officiellement que si on avait donné un compte rendu: on est arrivé à cette étape, et puis une grosse réunion, la parade, les chevaux. Mais au fur et à mesure on découvrait des choses et puis les gens prenaient conscience au niveau de la gestion. Et c'est un peu ça Défi dans le fond, c'est de faire réfléchir les gens.

Les rapports n'ont pas changé. Ils sont très bons. Les gestionnaires étaient déjà en soutien dans notre groupe . Les gens participaient beaucoup. C'est sûr que ça prenait une rigueur au départ pour pas que les gens s'en aillent tout croche mais un coup que les gens ont compris et ils étaient à l'aise dans leur rôle respectifs le patron était là si t'avais un problème.

Rapport avec le syndicat

Le syndicat a un rôle à jouer et puis il a joué pleinement son rôle dans ce cas-là . Je pense qu'on ne peut pas rien dire là-dessus . Il n'y a pas d'amertume à ce niveau-là .

Je n'ai pas vraiment besoin du syndicat . Je conserve mon potentiel et je ne pense pas avoir de difficulté. C'est pas les équipes d'amélioration . Ça n'a pas donné grand chose de ce côté là . Le groupe... ça nous a amené à fonctionner de façon autonome

Moi je trouve que le boycott était une façon de mettre du poids au niveau des négociations syndicales . Ça s'arrête là. Le syndicat a donné un enlignement de ce côté là. Il a dit qu'il sortirait des EA . Donc à partir du moment où il décide, c'est pas un patron mais proche. On aurait dû continuer mais on se serait mis à dos le syndicat et il y avait beaucoup de syndiqués autour de la table, je pense que ça n'aurait pas été une bonne idée .

Les relations patrons/syndicats

D.P. n'a rien changé de ce côté là . Entendons-nous ça n'a rien changé au niveau patronal par compte au niveau syndical peut-être que la culture syndicale a changé. Dans le sens qu'au lieu d'avoir une attitude contestataire d'avoir une attitude participative.

Maintenant c'est peut-être revenu un peu comme avant . Mais pour te dire quand le syndicat s'assoie à des tables avec la partie patronale et puis que des points sont soulevés ils décident de former des comités pour régler certains dossiers et puis les gens qui participent à ces dossiers là se font chambardés d'un bord et puis de l'autre et puis ils ne sentent pas de volonté de la part de la partie patronale de résoudre ces problèmes là, bah un chat échaudé craint l'eau froide comme on le dit, et bien le syndicat s'est aperçu que la gestion voulait garder main mise sur ces décisions. Donc ça paraissait bien mais c'était pas efficace, il aurait fallu de la bonne volonté des deux parties .

Le bilan

c'est une démarche qui est bien structurée et qui déjà permet du moins de voir nos problèmes et de les régler. Puis malheureusement c'est une démarche qui est un peu trop longue car les choses vont tellement vite aujourd'hui que quand t'es rendu à la fin de ton problème et que tu ne vois plus ton problème ou que ça a été changé déjà, la réalité est toute autre. C'est trop long. On parle des équipes que ça a pris 10 mois avant de régler un problème. Je vous jure que dans dix mois il s'en passe des choses . La plupart des équipes de D.P. a pris pas mal de temps avant de trouver un problème et de le régler. En dix mois là t'as le temps d'en faire des réorganisations .

Dans le fond ça a été comme une continuité de ce que l'on faisait. Ça fait longtemps que je n'ai pas entendu parlé d'enlignement qualité .

De ce que j'ai entendu dire c'est que les équipes étaient formés avec surtout des leaders, des leaders d'un peu partout . Ceux qui veulent participer, premièrement, il faut vouloir, ce sont les gens qui ont une motivation dans ce sens là ,il est évident que celui qui veut pas il veut pas. Tu ne peux pas emmener tout le monde à atteindre le D.P. .

Je n'ai pas vécu la démarche jusqu'à la fin ,il aurait fallu le voir jusqu'au bout parce qu'à la fin de la démarche tu remets tes conclusions et puis c'est là où tu vois s'il font quelque chose avec ou si ça tombe à l'eau .

Il y a des gens qui ont fait partie d'équipes et ils sont arrivés à de bons résultats . Ils ont réussi à démontrer avec la démarche qu'ils peuvent améliorer leur sort. Ça a donné de très bons résultats.

Il y a eu un groupe au secteur ouest qui a fait une équipe parce qu'un moment donné ils ont dit qu'il n'y aura plus de garage fait que le groupe des mécanos ils ont pris ça à travers D.P. et sont venus à prouver que d'avoir un garage c'était rentable. Eux autres ont venus à bout de leur démarche.

Entre le discours et la réalité il y a une déviation. Dans le cas des mécanos ça a porté fruit dans bien d'autres cas ça a porté fruit . Ça dépend toujours des gestionnaires.

2^{eme} entrevue : A2

Titre d'emploi : Technicien Exploitation

Durée de l'entrevue : 45mn

La participation

Je trouvais ça intéressant comme concept, je trouvais que c'était une bonne façon de faire avancer les choses et c'était dynamique. J'aime ça essayer de nouvelles choses.

Les objectifs de l'entreprise

Le but c'était de donner des méthodes de travail aux employés. Au début ça serait d'une façon plus formelle, avec les équipes, pour que les gens puissent travailler avec une méthode plus définie pour par la suite, ça soit comme un réflexe sans que la personne soit dans une équipe, qu'elle ait déjà la méthode, à ce moment là elle peut appliquer ça dans son travail pour améliorer le produit ou n'importe quoi dans son travail.

Les expériences dans les EA

La première équipe à laquelle j'ai participé ça fait environ 5 ans. C'est notre patron qui, un moment donné, était venu nous voir et nous demander si on était intéressé à partir une EA. On était une dizaine et sur 10 il y avait 8 qui étaient intéressés à embarquer là-dedans. Fait qu'on a embarqué là-dedans et on n'avait pas de sujet puis on s'est trouvé un sujet. On s'était trouvé un chef d'équipe et justement c'était moi .

J'ai suivi une formation de 4-5 jours sur l'animation .

On était des gens qui se connaissaient tous. On se rencontrait une fois par semaine .

C'est que le groupe qu'on avait, je pense qu'on était 2 ou 3 techniciens, il y avait des techniciens et des ingénieurs et les commis de bureaux .

Fait que ça a commencé comme ça et le sujet qu'on avait choisi, c'est ce qui nous touchait le plus, c'était la continuité de service, qu'est-ce qu'on peut faire pour améliorer la continuité de service. Ça me touchait directement parce que ça touchait mon travail à moi .

Il me semble qu'il avait certains outils qui n'étaient pas faciles. Mais ils avaient assoupli pas mal leurs façons de faire. Fait que tout le monde au début avait tendance à suivre ça à la lettre et dés fois c'était très long . Comme, entre autres, je me souviens, il y avait une autre équipe, juste pour choisir leur nom, ils avaient pris une dizaine de réunions, c'était effrayant .

Sauf qu'un moment donné ça a tourné un peu en queue de poisson parce que la majorité des membres se sont trouvés dans d'autres unités .

Ça a duré entre 6 mois et puis un an. On avait terminé l'étape 3 on était rendu à l'étape 4 . Ce qui n'aidait pas non plus c'est que le sujet qu'on avait pris était tellement large comme sujet et quand on est arrivé aux mesures correctives, on a eu de la misère à en trouver, des mesures que nous autres on pouvait appliquer. Tout le groupe on travaille au niveau de la planification, fait que c'est pas nous autres qui prend des actions comme telle à l'extérieur à court terme c'est plus du long terme. La conclusion à laquelle on est arrivé c'est que nous autres on pouvait pas sortir des mesures correctives facilement , il fallait convaincre notre gérant ... On avait dit à notre gérant que ça prendrait un groupe multiunités pour voir qu'est-ce qu'on peut appliquer comme mesures correctives. Parce que ce qu'on avait comme mesures, c'est des

choses qui impliquaient beaucoup d'argent et puis c'était à long terme. On essayait de chercher des choix à court terme mais on avait de la misère à en trouver. Ça nous aurait pris des jointeurs et des monteurs qui auraient pu nous apporter des choses plus précises .

Fait qu'on a présenté ça à notre gérant mais en fin de compte on était embarqué dans le début de la réorganisation, ça a tout fait tomber à l'eau. D'un côté le groupe s'est dissout pas mal et en plus on a changé de gérant et la réorganisation a commencé. Quand je dis que ça s'est terminé en queue de poisson, c'est un peu ça .

D'un côté on avait du mal à trouver des mesures qui étaient applicables et de l'autre le groupe s'est dissout.

Si je regarde les 2 autres équipes auxquelles j'ai participé. Y'en avait une deuxième, moi c'était volontaire, y'en a d'autres que c'était pas volontaire. C'était un peu le même sujet , on s'est retrouvé avec le même problème dans le sens où les mesures qu'on trouvait, c'était des mesures à long terme qui impliquaient beaucoup d'argent et les gestionnaires n'étaient pas très intéressés à s'embarquer dans ce genre de chose là. Et une autre fois on s'est retrouvé avec la réorganisation qui a fait changer les têtes de place, les patrons n'étaient plus les mêmes et ça ne marchait plus. (Sujet déterminé d'avance)

La 3^e équipe à laquelle j'ai participé, c'était pas multiunité mais projet. C'était pas nous autres qui avaient choisi le sujet.

Relations entre les membres :

Tout dépend de qui est le facilitateur . Je crois que le facilitateur a un très grand rôle à jouer . C'est celui qui amène le groupe vers un consensus, de les orienter dans le bon sens, d'amener des méthodes de travail.

Le responsable d'équipe a, à peu près le même rôle que le facilitateur sauf que c'est moins technique. Le facilitateur est supposé avoir une grande connaissance de tous les outils . Le responsable d'équipe ça va être plus au niveau de la dynamique de groupe et la discipline , pour pas qu'il y ait des sous-groupes qui se forment ou des choses comme ça .

Les Non membres :

Y'en avait un, entre autres, un monsieur de 65-70 ans, lui il voulait continuer avec son travail tranquille et puis il attendait sa retraite et il ne voulait rien savoir, fait qu'il n'en parlait pas , pour lui c'était quelque chose de nouveau et puis un peu rébarbatif au changement et il nous en parlait pas, on ne savait pas c'était quoi sa perception de ça. Il me semble qu'il y en avait un autre aussi .

On avait un tableau et chaque compte rendu était affiché, je ne sais pas s'ils les lisaient .

Conception du syndicat :

oui, d'ailleurs je me souviens que quand on a parti l'équipe, au niveau syndical ils n'étaient pas d'accord . Je sais qu'au début ils ne voulaient pas mais on avait décidé qu'on le faisait pareil.

Je pense qu'ils étaient en négociation, je ne me souviens pas trop. Il y avait des frictions entre le syndicat et la direction et ils avaient décidé de ne pas s'embarquer là-dedans .

Le sentiment à la fin (de la 1^{ère} équipe)

On était un petit peu frustré, on trouvait ça plat justement de ne pas être arrivé à des choses plus concrètes .

Il y a eu la réorganisation, des employés qui sont dispersés un peu. (En 1994) .

Vision du gestionnaire :

Au début ce qu'elle nous disait c'est que c'était l'entreprise qui voulait qu'il y ait plus d'EA possible. Quand c'était une équipe projet c'est plus clair parce qu'on sait que le gestionnaire choisit le sujet et il dit je veux que vous travailliez sur telle chose parce qu'on a des mauvais résultats et il faut que les résultats s'améliorent . Mais quand c'était une équipe naturelle, le sujet n'était pas déterminé d'avance, fait qu'elle nous a pas vraiment dit son but à elle mais le but de l'entreprise, le plus d'équipes formées possible .

Relations employés-gestionnaires :

c'est une bonne question. D. était notre gestionnaire mais on avait des liens assez étroits avec elle et puis le groupe qu'on avait mettait pas mal sur le même pied tout le monde. Elle était un gestionnaire mais, je ne dirai pas qu'elle ne se prenait pas pour un gestionnaire, mais c'est sûr qu'elle avait un rôle que les autres n'avaient pas. A part ça, tout le monde était sur le même pied. Une fois que l'équipe a été formée, les relations n'ont pas vraiment changé. J'imagine que si on avait un groupe où le gestionnaire est à part, les employés sont ici et le gestionnaire est en haut et qu'ils forment une équipe d'amélioration, je suppose que ça pourrait changer la relation entre les employés et le gestionnaire. Si le gestionnaire devient membre de l'équipe, il n'a pas le choix, c'est pas forcément le gestionnaire qui est responsable de l'équipe, fait que là, il est obligé de se mettre sur le même pied que les autres. Mais dans notre groupe c'était pas de cas parce que c'était déjà comme ça.

Le rapport avec le syndicat

Je vais aux Assemblées, habituellement quand il y a des grèves. J'ai déjà été représentant syndical il y a une dizaine d'années .

c'est sûr que leur rôle est de protéger les membres. Il y a du bon et du moins bon . Comme dans le syndicat des techniciens il y a des endroits où ils ont des problèmes et il y a des endroits où il y en a moins. C'est certain que si on veut faire bouger les choses, s'il y a des problèmes il faut que tout le monde se mobilise. Par contre c'est un peu tanant que toi t'es dans un endroit où il n'y a pas de problèmes, ça va bien avec ton gestionnaire et puis t'as tendance à te désolidariser du restant du groupe : pourquoi je vais aller me battre si ça va bien de mon côté, c'est pour les autres que ça va mal. Je ne trouve pas ça évident.

Le rôle du syndicat avec le DP

Au niveau des EA les sujets qu'on avait, à ma connaissance, c'est jamais arrivé où il y a eu une EA qui a travaillé sur des problèmes directement reliés aux employés et aux patrons . C'était plus au niveau de l'entreprise elle-même vis-à-vis de ses clients . Parce que si un moment donné, à l'intérieur d'une EA, on s'apercevait que l'une des mesures correctives s'aurait été de changer la convention collective, on ne pouvait pas absolument rien faire là-dedans . C'était pas notre rôle de faire ça . Il fallait vraiment que ça vise des changements au niveau de la méthode de travail sans que ça touche aux relations patrons-employés. (Le gestionnaire l'avait dit) .

C'est sûr qu'un des rôles de ces équipes là, l'entreprise en implantant cette méthode là, conscientise beaucoup les employés . Un employé qui participe à une équipe comme ça, il n'a pas le choix, il faut qu'il s'implique. Fait qu'en s'impliquant, ça lui donne peut-être un sentiment de participer plus au lancement de l'entreprise. Fait qu'il a plus tendance à ce moment là à être moins réticent aux changements que l'entreprise va apporter. Ça améliore de beaucoup les communications entre l'entreprise et ses employés. Fait que dans ce sens là

ça a peut-être tendance à changer le rôle du syndicat dans le sens où un employé qui va toujours se fier sur le syndicat pour améliorer ses conditions de travail, ses méthodes de travail, ses relations avec son patron, ça va peut-être le changer parce que si au lieu de dire : moi je vais demander au syndicat, le syndicat va me régler ça, s'il est habitué à travailler dans des EA où il sent qu'il a un certain pouvoir sur les changements qu'il peut apporter à l'entreprise sans nécessairement passer par son syndicat, dans ce cas là si tout le monde trouve qu'il est capable de faire des changements sans passer par le syndicat, c'est sûr que ça va changer le rôle du syndicat .

Le partenariat :

je n'ai pas l'impression que ça a changé grand chose . Ça dépend des périodes . Il y a eu des périodes où on avait l'impression que les relations syndicales-patronales allaient mieux, ils embarquaient dans l'entente de partenariat et puis ça tombait tout à l'eau . Je n'ai pas l'impression que ça a changé de beaucoup . Un moment donné ils disaient qu'ils faisaient de la négociation continue et ils vont se servir des outils de la démarche qualité et un moment donné du jour au lendemain ça tombait tout à l'eau cette affaire là .

Maintenant : on a eu une convention qui a été signée au début de l'été, ça c'était réglé relativement facilement dans le sens où il n'y a pas eu de grève. Par contre au niveau salarial c'était tout entendu mais il restait un paquet de choses et ils disaient qu'ils allaient former des comités, fait que là on dit c'est bien beau, on continue à négocier sur une base continue mais il n'y a rien qui avançait . Il a fallu faire une assemblée Générale pour voter sur des moyens de pressions pour faire avancer la partie sur laquelle ils s'étaient entendus qu'ils allaient négocier sauf que ça négociait plus . Fait que là on était revenu à l'ancien style, on menaçait de grève. Par contre, suite aux moyens de pressions qu'on a faites, la menace de grève, Hydro a dit OK et ils ont reformé des groupes avec la démarche qualité et la méthode de résolution de problèmes et tout s'est réglé .

Conclusion :

Je pense que ce qui ressort de plus de ça, peut-être pas à cause de l'expérience qu'on a eu dans les deux premières équipes qui n'ont pas vraiment abouti à quelque chose, mais si je regarde d'autres équipes qui ont abouti, je m'aperçois que quand on va voir notre gestionnaire et on lui dit : ça ne marche pas mais on n'arrivait pas avec des données précises, fait que le gestionnaire il s'en foutait un peu . Mais avec les EA on arrive aux gestionnaires et on dit regarde il y a tel problème et si on mettait tel moyen concret en place, on sauverait du temps, d'un côté on économiserait tant et on améliorerait telle chose de telle façon ou ça nous coûterait tant mais par contre on arriverait à telle amélioration . Le gestionnaire n'a quasiment pas le choix quand t'arrives avec des données précises et des justifications, il n'a quasiment pas le choix que te dire oui ou non, on va aller voir le gestionnaire plus haut .

A ce que j'ai entendu parler il y en a plusieurs qui ont abouti à des choses . Il y a beaucoup de choses qui s'améliorent .

3^{ème} entrevue : A3

Titre d'emploi : Technicien Télécommunication

Durée de l'entrevue : 45mn

La constitution de l'équipe

c'est notre patron qui a voulu partir, à l'époque là, partir une équipe parce que là tout le monde partait des EA, le D.P. qu'ils appelaient. Et puis, un moment donné notre section qu'on était à peu près 10 personnes, on a parti un groupe.

On a eu de la formation 1 ou 2 journées. Ma mémoire me reviens, on eu de la formation là comment travailler en équipe, comment régler un problème .

Pourquoi la participation

Il n'y avait pas de cause spéciale, ils nous disaient que c'était pour régler beaucoup de problèmes, des petits problèmes qui agaçaient un peu tout le monde . C'est pour ça qu'on avait embarqué .

Les objectifs de l'entreprise

C'était que les employés soient impliqués dans l'entreprise pour régler des problèmes. C'est comme je te dis, c'est un bon vœux pileux . Je sais qu'en tout cas de ce que je sais de D.P. on n'entend plus parler. Ça a l'air à avoir fait un gros Flop. Je ne sais pas si ça a fonctionné ailleurs, on n'a jamais eu d'échos comme telle où que ça a fonctionné et où ça n'a pas fonctionné . Je sais qu'il y a des équipes qui ont fini.

L'expérience dans l'équipe d'amélioration

Tout le monde avait embarqué .

On faisait tous un peu le même travail. Le responsable d'équipe c'était le chef de section. Le reste on était tous au même point. Il y avait le chargé de l'équipe et les équipiers en dessous. Il ramenait l'ordre.

Ça a parti, il fallait se trouver un nom de groupe, juste ça, ça a pris, c'était des sessions d'une heure par semaine, ça a pris 5 à 6 semaines juste pour se trouver un nom. C'était pour que tout le monde soit d'accord avec le nom. C'était toujours le principe là si je m'en rappelle il fallait que tout le monde soit d'accord avec l'idée qui était apportée. Après, fallait trouver un problème, trouver la solution mais on n'a jamais trouvé le problème ni la solution, ça s'est dissout entre temps.

Nous autres, c'était de trouver des problèmes avec la téléphonie, implanter des système de téléphonie . Ils achetaient le produit mais ils n'avaient pas consulté le client pour savoir si lui voulait l'avoir . Eux autres, ils arrivent et ils disent installe le produit, toi tu installes le produit et tu le donnes au client et le client dit c'est pas ça que je veux . T'as pas de décision pour acheter le produit mais ils te disent de l'installer ...

On a trouvé des problèmes mais il fallait trouver le problème le plus important . On n'a jamais dépassé la première étape .Début des années 90, 91-92 je ne m'en rappelle pas.

Fait que comme je te dis ça n'a pas duré longtemps, peut-être un maximum de 10 semaines si je me rappelle bien.

Les relations entre les membres

Les relations étaient bonnes, c'est un groupe qu'on se connaissait. On travaillait tous ensemble et tout le monde se connaissait, tout allait assez bien. C'est sûr, dans un groupe il y a toujours des éléments forts, des éléments faibles, Comme dans tout groupe .

Y'en a qui cherchent à être leader et d'autres qui se contentent d'être leadés . Y'en a qui veulent avoir plus de contrôle . Point de vue de l'équipe il n'y a pas eu de chicane . Dés fois on déviait peut-être plus, ça tournait plus, pas en niaiserie, mais on s'amusait plus qu'autre chose.

La conception du syndicat

Le syndicat était pour ça là. Parce que dans une autre équipe il y avait une personne du syndicat qui nous avait dit que c'était probablement bon, autant pour nous que pour l'entreprise . Je sais qu'ils étaient d'accord .

La fin de l'expérience

Ce qui a arrêté c'était les abandons, notre chef de section à l'époque il a eu une crise de cœur, et il était en maladie à peu près 3-4 mois, et l'équipe elle a arrêté dès qu'il est revenu ça n'a jamais reparti. Et puis Hydro, tout le monde se promène d'une chaise à l'autre avec la réorganisation ça n'a jamais parti. On n'a pas fait grand chose avec cette équipe là.

Y'en a qui ont dit c'est bien beau, ils veulent réparer le sous-sol mais la couverture coule . Et ils n'avaient pas tort non plus en voulant dire en haut ça va tout croche et puis ils veulent qu'en bas on répare la maison. C'était une des raisons. Y'en a 2 ou 3 qui ont abandonné avant qu'on abandonne tous.

Tout le monde était soulagé que ça arrête.

D'ailleurs pourquoi qu'on n'a pas recommencé, c'est parce qu'on s'est rendu compte que nous autres on nous disait qu'il y avait des plus gros problèmes, des problèmes de gestion mais c'était pas à nous autres de régler ça . On s'aperçoit toujours que les problèmes qui étaient là en 91 sont encore là en 97. Fait que de l'autre côté, dans les sphères plus hautes c'est toujours les mêmes problèmes d'année en année et puis à depuis 90, ça va faire 3 réorganisations que j'ai et ils disent toujours que ça va régler le problème mais ça n'a jamais réglé le problème. C'est pour ça qu'on n'a pas continué.

On n'a pas de pouvoir nous, on est en bas de l'échelle, on n'a pas de pouvoir pour régler les problèmes plus hauts.

La vision du gestionnaire

Il faudrait le demander à lui. C'était certainement la vision de l'entreprise. Je ne m'en rappelle pas.

Pour moi ça n'a pas fait de changement. Notre gestionnaire était malade quand il est revenu c'est redevenu comme avant. Ça n'a pas amélioré ou détérioré les relations .

Dans le temps, son bureau était ici on le voyait le matin et le soir, on le voyait une heure de plus par semaine. Comme là, notre gestionnaire est au centre ville, on le voit à peu près une fois par mois. On a eu une réorganisation l'an dernier. Ils ont formé des sections éclatées, il y a un gestionnaire et puis il a une section en dessous de lui. Il y a des techniciens qui travaillent au centre ville et ici, et lui son bureau il a décidé qu'il était au centre ville. Je sais que bien dés fois ils ont des réunions.

Le rapport avec le syndicat :

J'étais délégué oui, début des années 90. Dans l'équipe peut-être que oui mais je ne m'en rappelle plus .

On avait eu une rencontre avec les gens du syndicat avant de former l'équipe, qui nous avaient dit comment que le syndicat voyait ça mais j'étais pas plus informé que les autres. Délégué c'est plutôt tu informes les autres. Mais là, l'information est arrivée, tout le monde l'a eu en même temps .

Le rôle du syndicat dans DP

Je te dis ça là sous toute réserve, c'était plus qu'ils voulaient former un cite de partenariat avec la compagnie qui n'a jamais marché, ils en parlent encore aujourd'hui et je suis certain que ça ne fonctionne pas non plus. C'était peut-être ça l'idée .

Le partenariat

Ils sont toujours en chicane. On a signé une convention collective au mois de décembre et puis là ils nous demandaient un mandat de grève. Parce qu'ils ont eu une entente avec Hydro, c'était des points de conventions qu'ils avaient signé mais ils ne s'entendaient pas déjà en partant alors comment veux-tu être partenaire si tu ne t'entends pas sur des écrits que tu as signé les deux en accord. Depuis que je suis à Hydro c'est tout le temps de même, c'est pour ça que je te dis que ça n'a rien donné, il n'y a rien qui a changé. Le changement qui peut avoir eu c'est qu'Hydro a peut-être plus de pouvoir qu'elle en avait par rapport au syndicat. Le balancier est inversé. Là, ça a tendance à être une tendance pas seulement à Hydro, les entreprises ont plus de force que le syndicat semblait avoir dans les années 70. Les compagnies ont plus de force. Surtout qu'Hydro c'est rendu plus gouvernemental, que sa force c'est le gouvernement en plus. On l'a vu dans la dernière convention c'est le gouvernement qui a imposé une loi.

Le bilan

Ça n'a pas donné grand chose. Pour moi, c'était plus une perte de temps. Probablement que si on regarde, l'équipe était en 91, il y a eu beaucoup de changement dans la compagnie et puis ils nous disent : on va améliorer en cours de route, ça ces paroles là je les entends depuis longtemps ils piétinent assez longtemps et puis ils disent on va repartir une autre réorganisation pour régler les problèmes qu'on n'a pas réglé en cours de route. C'est toujours les mêmes problèmes qui se suivent .

C'est pour ça que je ne serai pas intéressé à embarquer dans une autre équipe de Défi. On perd beaucoup de temps pour arriver à se faire dire à la fin : ça on le savait mais on n'a pas le temps de s'en occuper ou on s'en occupera plus tard .

On n'a pas fait assez longtemps, il n'y a eu une grande différence. Dans notre cas ça a fini assez brute là. Et il n'y a personne qui a parlé de recommencer. Ça ne m'a rien fait du tout. De toute façon tout le monde trouvait que c'était long et ardu et qu'on perdait notre temps. Tout le monde était content .

Je ne recommencerai plus. Ils me l'ont demandé mais je ne voyais pas ce que ça pouvait m'apporter à moi .

Après ça, c'est tombé mort le D.P. Peut-être que ça continue plus point de vue cadre. Mais point de vue syndiqués là, il n'y a pas eu d'autres équipes qui sont parties. Ils ont toujours voulu relancer ça. Ils en parlaient que peut-être ils repartiraient des équipes mais pas plus.

II- LES EMPLOYÉS DE BUREAUX

4^{eme} entrevue : C1

Titre d'emploi : Magasinier

Durée de l'entrevue : 45 mn

La constitution de l'équipe

Il y avait mon patron qui demandait des volontaires, il lui manquait un volontaire et puis il m'a demandé si je voulais embarquer là-dedans. Et puis j'étais pas vraiment d'accord . J'avais peur un peu par rapport aux gens d'ici qui ne suivent pas beaucoup, ils n'embarquent pas beaucoup dans les EA . Mais par contre ils en avaient besoin et j'ai été .

J'ai embarqué là-dedans et on a eu notre formation, une formation en conséquence .

Pourquoi la participation

En tant que temporaire, demain matin t'as plus d'emplois, et bien t'as participé à des équipes de Défi dans ton CV. Ça faisait toujours un plus pour toi que mettons ton secteur est affecté et Hydro est en organisation, on est quand même gagnant à continuer dans cette équipe là ... C'était pour moi, pour mon secteur . T'améliores ton sort pour pas être affecté dans la réorganisation .

Les objectifs de l'entreprise

Ils voulaient faire des correctifs dans certains domaines. Tu ne le savais pas, ils voulaient une équipe j'ai l'impression. Mais j'avais l'impression que même après notre premier sujet, nos patrons auraient été impliqués. C'était quand même nous autres qui étions supposés choisir notre sujet mais c'était tout le temps suggéré fortement. On ne savais pas, c'était sûrement arriver à faire des correctifs.

L'expérience dans l'EA

Il n'y avait pas d'employés cadre . Il y avait un responsable d'équipe et un qui surveillait les travaux , il va intervenir à l'occasion pour les réembarquer dans les sujets. C'était tous des employés temporaires syndiqués.

Et puis quand on a commencé les séances de deux heures parce qu'il y en avait qui venaient de St-Hyacinthe, c'était 2 heures à toutes les 2 semaines. Nous autres,, on a eu une formation de base et puis la formation continue avec le premier sujet, on pensait continuer notre formation en même temps.

Le sujet était le matériel de ligne, il y avait un paquet d'erreurs. On essayait de trouver pourquoi il y avait des erreurs. La relation Hydro et le contacteur. On était rendu à la troisième étape. Pour le nombre de rencontres c'était bien.

Par contre ce qui était décevant c'est qu'en cours de route il y a eu des négociations et les problèmes comme le personnel qui tombait malade, il en manquait toujours un. Fait que c'est pour ça qu'on n'a jamais terminé ce qui était comme le D.P.. Il y a eu des personnes qui tombaient malades, les vacances tu perdais toujours le fil. Ça je trouvais ça désagréable

mettons la période des vacances on n'en fait pas. Du mois de juin jusqu'au mois de septembre t'avais pas de rencontres. Fais que tu devais te rembarquer dans le sujet et puis c'était très difficile. Y avait des gens qui décrochaient complètement. Moi, je rembarquais facilement parce que j'étais intéressé. Un coup que j'avais embarqué là-dedans j'étais décidé de participer à ça, tu sais quand je te parlais de mon patron qui m'a imposé ça . Un coup que j'étais embarqué je savais que je voulais continuer. Il fallait toujours ramassé tout le monde pour aller travailler sur la table c'était terrible . J'ai été un an et demi en 1995.

Les relation entre les membres

Dans ces réunions là il faut vraiment que tu sois convaincu que tu y vas pour pas être capable de traîner les autres. Peu importe le résultat au bout du sujet , sauf que j'aurais continué moi sauf pas à traîner tout le monde. Y'en a, ça ne les tentait pas, bon il y a eu les négociations .Tu fais ton travail, tu ne t'occupes pas de ce qui se passe aux alentours. Les gens dès fois ils venaient ils savaient que le personnel est réduit bon, les compagnies c'est des coupures partout. Fais que je sentais ça et j'aimais moins ça . On était obligé de traîner les autres. Ils participaient mais ils se décourageaient vite, il y a un paquet de situations, bon t'es en personnel réduit etc. Et puis tu t'en vas 6 à une table bah t'as de l'ouvrage à la planche à l'entoure . Il n'y a personne qui te remplace . Quant tu sors de là et tu travailles en double, il faut que tu fournisses .

T'avais beaucoup de gens que c'est juste un détaille l'écoute active des autres .Ça prend plusieurs réunions. Les gens n'étaient pas sensibilisés. Tu te fais couper tout le temps quand tu voulais apporter quelque chose, t'avais pas le temps de terminer. Ils commençaient à apprendre à respecter. Ça prend des valeurs là-dedans comme le respect des autres, l'écoute active, d'écouter un autre et de le laisser parler. Quand t'est coupé, t'as perdu ton fil. Ça s'en venait. Je trouvais qu'il y avait eu une grosse amélioration

Arriver à des résultats c'est plaisant. C'est ce qui donnait aussi de la difficulté aux gens à l'entoure de la table à continuer. Les gens voulaient sauter les étapes et ils disaient on va lâcher et on va prendre un autre sujet. Et puis une fois on a eu des débats là-dessus parce qu'il y en avait un qui voulait lâcher et puis la majorité a gagné à continuer le sujet. Sauf que t'es obligé de traîner les autres qui sont contre même s'il y a eu consensus.

Les non membres

Eux autres, ils ne croyaient pas à ça . Tant que t'as pas amené des faits concrets, c'est difficile à croire parce que dans le cheminement que tu peux faire changer quelque chose, c'est vraiment difficile . Il n'y a pas eu de faits concrets ici .

Les autres qui ne sont pas impliqués, tu ne sors pas des résultats rapidement et tu te sens tout le temps harcelé. Te faire dire : qu'est-ce que vous faites là-dedans, Il n'y a rien qui sort. C'est des gens pas convaincus, pour réussir à les convaincre, il faut arriver à des résultats. Et puis dire oui t'as réussi de faire quelque chose de concret. C'est pour ça il n'y a rien de concret, ils riaient de toi tout le temps. T'es le rigolo qui s'en va là-dedans. Et dès fois ils vont te dire hey t'as perdu 2 heures et nous autres on a de la misère ici.

A chaque étape on faisait un rapport .

L'opinion syndicale

Pas beaucoup . La position du syndicat là-dedans, je ne la connais pas beaucoup et puis je ne me suis pas forcé à savoir non plus .

La fin de l'expérience

Et puis il y a eu le contrat de travail . Moi j'étais pour continuer et au début j'étais le seul et puis les autres c'était tout contre .

On a fait une table pour savoir si on continuait avec les négociations parce que la plupart des équipes dans la province avaient décidé de lâcher ça. Il y avait un petit boycott syndical. Nous on avait opté à la fin qu'on voulait continuer sauf que ça n'a pas donné grand chose. Ça faisait partie de mon travail, je travaillais pour améliorer mon travail dans un secteur de ligne. C'est ton employeur là si tu le brûles, tu t'en vas chez vous. Ça nuisait pas beaucoup d'après moi, moi ça m'a apporté beaucoup .

Moi je faisais un travail de D.P. et puis mon travail était inclus dans ma job. Sauf qu'on a décidé de continuer par contre on n'a jamais réussi à faire d'autres réunions . Maintenant je sais que c'est fini et je serai très difficile à rembarquer. Parce que ça fait un an. Après avoir posé la question et ne pas avoir la réponse que tu voulais, moi j'ai décroché .

Ça a donné de quoi mais j'aurais aimé ça continuer . Il n'y a pas eu de fin, de résultats. Comme moi, en 1 an et demi je n'ai plus les étapes dans la tête .En fait, c'était mes chums qui avaient raison. Je ne suis vraiment plus convaincu de réembarquer là-dedans .

Le cycle :

Tu te sens valorisé quand ça avance. Autant que t'es déçu après ta valorisation tu sais ... Si ça continue ça va. t'es déçu à la fin de tout ça là. Autant que ton copain dans la cour il ne te le dit pas, c'est toi qui en fin de compte étais déçu et puis qui a embarqué dans quelque chose et tu t'es fait avoir un peu comme t'achètes le premier gadget qui passe. Moi, je suis déçu . Je ne peux pas me sentir valorisé au bout là-dedans je trouve que la période qui était là le cheminement qui avançait c'était valorisant sauf que la déception ...

Vision des gestionnaires :

Eux autres étaient intéressés. C'était de trouver des moyens d'amélioration pour le département .

On a eu juste une rencontre avec le coge. Ça a créé un bon lien . Nous autres on avait moins de contact direct, c'était surtout le dirigeant qui faisait la relation avec le coge. On n'avait pas beaucoup de relation de plus .

Rapport avec le syndicat

Ayant un statut de temporaire le syndicat il défend tes droits. Vas pas en pousser trop trop...Si tu te sens pas menacé tu fais attention. C'est pas comme les statuts de permanent, les gens ils ont pas les mêmes habitudes, je ne changerai probablement pas d'habitude mais il y a des gens ici qui changeraient d'habitude qui auraient plus de détermination à telle place. Le syndicat c'est la même chose il donne D.P., je veux dire on était pas au courant parce qu'on n'a pas posé de questions parce qu'on leur fait pas directement affaire et puis ils ne sont pas venus nous l'expliquer non plus. Sauf que les permanents ils vont aller faire rapport à leur syndicat mais nous autres on n'a pas de contact direct.

Les relations patronales-syndicales

Je ne pense pas qu'il y a des changements. Comme statut de temporaire ça ne se voit pas du tout . Les gens sont toujours pareils. De toute façon, c'est pas tout le monde qui participait au D.P. .

Le bilan :

Sauf que j'ai appris des choses, Sauf qu'il n'y a pas eu de résultats. Je ne peux pas te parler d'enchantement et de grands changements des patrons, je ne le sens pas. Là si ça aurait continué, les contacts se faisaient avec les patrons quand t'es rendu à l'étape 3, 4, 5 tu commences à avoir des contacts, t'as des discussions avec eux autres qui ne sont pas d'accord avec telle ou telle affaire. Mais on n'a pas eu ces discussions là .

Pour moi ça a été désastreux à ce niveau là . Peut-être à d'autres places à Hydro ... Il y a quelques études que j'ai lues par rapport aux renseignements à l'Hydro-Press. Il y a eu sûrement des bons résultats ailleurs. Je n'étais pas tenu au courant il fallait que j'aille les chercher. Tu ne sais même pas si ça continue encore. Moi je ne le sais pas peut-être que toi t'es plus au courant. Mais pourquoi qu'ils arrêtent on ne le sais pas .

5^{eme} entrevue : C 2**Titre d'emploi : Magasinier****Durée de l'entrevue : 45 mn****La participation**

Moi, j'ai adhéré là-dedans pour apprendre une nouvelle façon de faire. Quand on a commencé ça le D.P., j'ai dit je vais aller voir ce qui se passe, une curiosité. Mais la curiosité encore là c'est un travail d'équipe, c'est toujours en équipe, en équipe, en équipe. c'est vrai qu'on n'a pas eu le temps de tout terminer le programme mais pour le peu qu'on a acquis dans le programme, pour moi, ça m'a aidé beaucoup. Ça m'a aidé beaucoup, dans le sens où c'est une façon de faire. Contrairement aux anciennes façons de faire, on mettait en cause la personne, c'était la façon la plus facile de mettre la personne en cause, mais je pense que le D.P. ça l'a emmené à dire qu'est-ce qui a pu amené, la cause. On va aller chercher la cause et non la personne.

Ça fait au moins deux ans là, fin 94-95. On était rendu sauf erreur à l'étape trois là, la cause du problème. Ça fait au moins 7-8 mois au moins que ça s'est arrêté .

Les objectifs de l'entreprise :

L'objectif de l'entreprise, c'est de préparer les gens à amener au changements, à amener les gens à préparer au changement. Et puis de mettre les gens plus mature. Un moment donné tu te penses à la petite école, t'embarques dans ça, dans un groupe et puis on te regardes ... tu sais comment ça fait. Mais c'est parce que t'adhères à un changement que ça fait ça . Bah vas-y voir, c'est pas grave, tout le monde peut adhérer à ça, tu peux être 10, tu peux être 20, allons-y. Il s'agit d'y aller et de voir ce qu'il en est . Je pense que c'était de préparer les gens au changement.

Le D.P. c'était redonner de la confiance, aller plus loin, c'est vraiment là analyser ton problème et le présenter. Pas arriver et puis dire c'est la personne mais c'est ça la cause . Moi ça m'a apporté beaucoup en tout cas, pour le peu qu'on s'est rendu, moi ça a fait mon affaire .

La description de l'équipe d'amélioration :

On était, c'était tous des magasiniers de différents niveaux , on n'a pas eu le même cheminement, c'était vraiment un mixte . Il y avait un facilitateur . Il n'y avait que seulement des employés .

On avait demandé d'avoir un problème facile. Mais finalement ce qu'on avait commencé c'était complexe, c'était au niveau des lignes de matériel et les feuilles de construction. Un affaire là gros Ça, ça n'a pas été finalisé bien sûr, on était rendu à l'étape 3. C'était au niveau des indications qui venait du centre ville, c'était les ingénieurs qui faisaient les listes de matériel, les feuilles de construction, et tout le suivi de ça qu'ils acheminaient à nous autres ici au Bout-De-L'Île pour qu'on puisse faire un suivi, pour aller à la distribution . Il y avait eu un problème au niveau de la coordination, on ne recevait pas les plans, on recevait les lignes de matériel en retard, pas approuvées. Et là il fallait travailler avec ça et il y avait des changements dans la ligne et là on nous blâmait. Suite à ça il y avait des coûts que ça occasionne de ça. Et puis on n'était pas à l'écoute parce que t'es sur le plancher, tu vas dire quelque chose : oh oh, je suis l'ingénieur. Il travaillait tout seul et ça coûtait très cher .

Les relations entre les membres

Je te dirai qu'il y a eu des rencontres où c'était assez houleux, t'as des caractères différents là, tout le monde émettent leurs opinions . C'est drôle à dire, moi j'allais là pour aller chercher de la formation, pour apprendre une nouvelle façon de faire et puis toute. T'avais des gens qui vont aller là, soit pour job, pour penser aller plus loin, parce que t'emmènes ton idée il faut que ça soit celle-là. On va l'étudier ton idée et puis on va voir ce qu'on peut faire . T'as des gens hop il y a un mur et ça s'arrête là. C'était pas évident apprendre à travailler ensemble. S'es-tu à cause du changement ? Tu sais, apprendre à travailler en équipe c'est pas facile, tu sais donner de l'information là c'est pas facile. Ça fait des années le monde travaille là, c'est à moi ça. Mais apprendre à partager l'information, à la donner et bien on va avancer plus vite comme ça. C'est pas vite de travailler toute seul. Si on partage nos idées on va avancer. Contenir son confrère dans l'ignorance c'est mon poste c'est à moi, c'est à moi . Partager les connaissances qu'ils avaient c'est important ça. On a eu des bonnes discussions, solides. Travailler en équipe c'est bien important. Moi, j'ai toujours prêché ça. Tout seul je ne vau rien mais en équipe on va faire beaucoup .

La vision des non membres

Leur conception, elle n'était pas belle. C'était vraiment là très mal vu, très très très mal vu. Là c'est d'aller chercher ce monde là c'est pas évident. Très très mal vu.

Tu sais dés fois t'essayais d'en discuter avec ces gens là, pas pour les amener sur ton bord, mais pour essayer de leur faire voir une certaine logique , une vision de ça. Et bien tu laisses tomber, C'est pas facile. C'est le changement, tu t'adaptes, tu t'adaptes, si tu ne peux pas t'adapter tu vas avoir des problèmes sérieux. Le D.P. c'est un peu comme si demain matin on disait à grand maman, grand papa, tu t'en vas au guichet de la banque. T'as pas le choix, tu t'adaptes. Bah ça c'est un peu ça ces rencontres là et puis toute . Ceux qui ne participent pas, s'ils sont capables de vivre là-dedans, allez-y, tu sais. Mais c'est pas facile.

Il y avait un rapport qui était fait au niveau de l'équipe à nos supérieurs : on est rendu à telle étape et il y avait vraiment un rapport qui était fait. Mais ceux qui participaient pas n'avaient pas de rapport. Ils n'étaient pas intéressés.

Oui ça a crée des frictions mais des frictions indirects. Soit disant que quand il y avait de l'ouvrage on était en réunion. Si t'es en réunion t'es bien toi, tu te la coules douce, moi je suis pogné dans le jus et puis bla bla bla ... C'est à ce niveau là : ils pourraient choisir leur temps... Et nous par rapport à ça, on avait apporté des correctives on avait dit au lieu de faire une demi heure à toutes les semaines, on va faire 2-3 heures tous les quinze jours. Certains après midi on faisait un 4 heures là-dedans mais encore là c'était pas mieux. La critique était là quand même .

C'est que ça crée un retard et il fallait le faire dans un temps donné. Il fallait le faire dans le temps normal. Il fallait servir nos clients et puis expédier le matériel et la réception et faire tout ça là à travers ça dans le temps normal. Ça c'était en plus du D.P. Et ça, moi ça ne me dérangeait pas.

L'opinion syndicale

Non moi la conception du syndicat non, parce que je n'ai pas discuté avec mes dirigeants. Non je ne peux pas te dire. Eux autres, ils ont une façon de faire, je suis passé à leur table, une façon de faire dans le monde du syndicalisme qui n'est pas évident. Mais je ne la connaît pas.

La fin de l'expérience

C'est Hydro qui a arrêté ça ou qui a tassé ça mais je ne peux pas te le dire. Je ne sais pas. Nous autres, on a fait les relances et ce qu'on nous disait c'est qu'étant donné la restructuration à Hydro-Québec le monde bouge plus, pas le temps et c'était remis, c'était remis et un moment donné ça s'est tassé tranquillement. Et moins t'en parles un moment donné et plus ça désintéresse les gens. Je ne comprends pas pourquoi ils ont laissé tomber ça. Ça va-tu se présenter sous une autre forme qui va peut-être s'attaquer au niveau du changement, comment vivre le changement. Je ne sais pas. Comment s'adapter au changement. Mais je le souhaite en tout cas .

Oui y'en a qui ont été déçu . Moi j'ai été déçu . Du fait qu'on avait pris un problème semblable, on s'était attaqué à gros . Du fait que ça l'ai tassé c'est tant pis pour nous autres. Pour moi, ça ne reviendra pas.

La vision des gestionnaires

Parce que eux ils on suivi le D.P. avant nous, fait que là eux autres ils avaient une idée. Eux aussi ils avaient droit d'adhérer à ça comme nous autres là mais je m'aperçois que je rencontre des gens dans ce que je fais aujourd'hui et puis regarde dont il a fait partie du D.P. et ça paraît .

Le rôle des gestionnaires a changé dans le sens où ils sont plus à l'écoute. Il y a plus de contact qui se fait, ils informent plus les employés. Encore là, il y en d'autres qui sont des négatifs, on n'avait pas de meeting c'est plat, y'en a c'est plat encore. Mais on informe plus les employés. On s'est un peu plus où est-ce qu'on va. Mais tu vas apporter des problèmes là et ils en prennent note. Je l'ai vécu, un moment donné je me suis retrouvé autour d'une table et ça a chauffé et je les voyais prendre des notes et ils m'ont rappelé : c'étais-tu vraiment ça que tu voulais dire, oui c'est ça que je voulais dire.

Parce que moi je ne suis pas gêné de leur dire ce que je ressens. On responsabilise les gens davantage. On donne plus de pouvoir. On ne se promène pas comme ça comme une marionnette.

Le rapport avec le syndicat

Le syndicat premièrement c'est les membres. C'est pas méchant le syndicat là . Ça a été très bon et ça a emmené pleines de choses, et il y a eu des corrections qui ont été apportées ... Versus se revirer de bord aujourd'hui qu'ils font pleines de concessions, on donne au lieu d'en prendre on donne, on ouvre la page et on arrache, on leur donne, on leur donne, on leur donne. C'est ce qui se passe aujourd'hui . Ça a amené du bon. On ne perdra pas tout. Dans quelque part là on va garder des conditions de travail qui étaient gagnées. Mais il y a pleines de concessions qui sont faites. Je te dirai demain matin, on a une convention collective et la rouvre, comment aller faire pour aller chercher des millions là dedans. Tu regardes ce qu'on vit aujourd'hui à Hydro-Québec, tu prends des gens qui ont 25 années de service, ça vaut de l'argent ça, et là ils sont régis par une convention collective de 25 ans. Est-ce qu'on continue avec eux autres encore 5 ans ou est-ce qu'on raye le cas toute de suite. Et c'est ce qu'ils font actuellement. Premièrement ils n'ont plus le temps de négocier, ça ferait une grève à ne plus finir . Alors ce qu'ils disent aux gens : es-tu prêt à partir je te donne 2 ans de salaire. Ce qui fait que 27 années et puis après tu fais 1 an de chômage et après t'es chez vous. Tu viens d'éliminer un employé. Tourne la page. Et puis c'est de même qu'ils sont en train d'éliminer la convention collective tranquillement. Et ils achètent les gens. Ils ne changent pas la convention mais ils l'achètent. C'est pour faire place au changement.

Ça n'a pas rapport avec le D.P. . Les conventions c'est une chose et D.P. c'est une autre chose .

Les rapports patrons/syndicats

Si je savais le point de vue du syndicat je pourrais en discuter mais je ne peux pas te dire. Je ne suis pas au courant du partenariat. Y'en a eu un ? Je ne vais pas aux assemblées tout ça.

Le bilan

La façon d'agir, moi ça m'aide beaucoup. C'est une nouvelle façon de faire, une nouvelle vision. Moi je dis que ça va revenir dans une autre forme .

Moi je recommencerais certain. J'irai voir ce qui se passe. C'est de la formation. Si tu ne le fais pas tu passes à côté. Sans être le professeur en avant .

Quand j'ai commencé, je me disais l'objectif c'est quoi dans le fond tu ne le sais pas , le D.P., qu'est-ce que c'est que ça, on va aller voir la formation . Et plus ça avançait ça rentrait dans ma façon de faire. Et puis à la fois ça l'a arrêté à l'étape trois. On aurait aimé le rendre à terme. Mais dans ce qu'on a vécu y'en a qui ont appris à travailler autrement à partager plus et à discuter et à mieux analyser un problème.

6^{eme} entrevue : C 3**Titre d'emploi : Commis Support Administration****Durée de l'entrevue : 45mn****La constitution de l'équipe**

Il y a eu un problème au niveau des commis, parce qu'ici au secteur il y a plusieurs divisions, il faut dire qu'à l'époque j'étais pas commis téléphonie j'étais commis support donc tu saisis les payes, les demandes de paiement, tu vois au budget... Il y a eu un problème un moment donné, et en bloque on s'est levé partout dans toutes les divisions on a dit là ça n'a plus de bon sens. Et suite à ça, ils ont approché les gestionnaires et ils nous ont dit s'il y a un problème on peut peut-être améliorer votre situation, qu'est-ce que vous pensez d'une équipe d'amélioration. Ils nous l'ont suggéré. On en avait déjà entendu parler auprès des techniciens, auprès des métiers, bon que ça existait les EA, mais nous, les bureaux ça ne s'était jamais fait à date. Bon suite à ça, les hauts gestionnaires sont venus nous voir et suite à ça, le monde qui voulait embarquer, c'était vraiment d'une manière volontaire, ont donné leur nom et ont formé l'équipe. C'était des commis de chaque place, de chaque département .

Mais ça fait longtemps , je dirai en 94 peut-être, automne 94. Mais ça fait au moins une bonne année que c'est arrêté tout ça au secteur. Je ne crois plus qu'il y ait aucune équipe suite à un conflit Hydro-Québec/ employés.
On a duré 1 an, 1an et demi .

Pourquoi la participation

Au départ, j'étais certaine qu'effectivement si on se tient ensemble, si on se donne une méthode de travail, si on analyse nos problèmes communs, on en viendrait à bout de trouver quelque chose pour que ça soit plus facile à travailler. Au départ, je trouvais que tout le monde avait un bon vouloir là-dedans, de vouloir mettre ça uniforme et peu importe si une fille change de département, qu'on puisse facilement se retrouver dans la job sans être obligé à de nouveau réapprendre tout, parce que souvent on commence à zéro quand on change de place. Je croyais qu'on était pour mettre quelque chose d'uniforme et que c'était pour bien aller après. Peu importe le poste que tu fais, tu te retrouves c'est facile tu sais. C'était une motivation pour que ça aille mieux. Et c'était tout le monde avait cette motivation là aussi de régler un problème.

Il n'y a personne qui travaille de la même manière mais peut-être que ma voisine, elle a un truc dans un certain domaine et moi, j'en ai un dans un autre et puis tu mets tout ça ensemble, toutes ces idées là, ça ne fait pas un être parfait, ça n'existe pas, sauf que ça donne une certaine qualité de travail. D'avoir une qualité de travail avec tout le monde.

Les objectifs de l'entreprise :

De ce que je me souviens, l'entreprise d'après moi, elle avait un bon vouloir là-dedans, parce qu'ils voulaient améliorer la qualité de travail des employés . Donc aller chercher les solutions à la base. Parce que le grand patron assis dans son fauteuil au 22^e étage et le gars dans le champs qui côtoie les camions d'hydro qui sont dans le champs, il côtoie le public, c'est lui qui vit les problèmes et c'est pas le gars assis dans son gros fauteuil là. Donc c'était d'avoir une qualité de travail pour le gars dans le champs, la personne à la base, d'aller les solliciter et puis essayer de trouver quelque chose à améliorer, la qualité totale, l'amélioration, bon tout ça pour être plus efficace, ça fait mois d'embûche donc moins de frustration. T'as l'impression toi, en étant à la base : hé il m'a demandé ce que j'en pensais. Tu sais c'est la

petite tape dans le dons et puis que tu ne vois jamais dans le fond , fait que là, mon opinion elle compte, t'as l'impression de ça. C'est un bon vouloir en partant. Sauf que ça a flopé.

Les caractéristiques de l'EA

C'était des commis de chaque place, de chaque département. On était combien, peut-être une dizaine certain. On était beaucoup. On a fait la formation , il y en a une qui a été nommée pour représenter le groupe. Une parmi nous autres, toujours de manière bénévole. Personne s'est fait tordre le bras.

On était en train d'en prendre un morceau. On initiait l'étape 2 . Ce qui s'est passé c'est qu'on a choisi un problème et on s'est rendu compte après un certain temps qu'il était trop gros ce problème là, il était trop vaste. C'était facile de le décortiquer. Ce qui fait qu'on a reculé pour mieux avancer par la suite. Après avoir trouvé un problème quelconque, on s'est rendu compte qu'il était bien trop gros, on est revenu sur nos pas et on a isolé un petit problème. Fait qu'on avançait, on reculait, on avait un air d'aller .

c'était au niveau des budgets. Et puis je ne me souviens plus du petit morceau qu'on avait pris. c'était pour sensibiliser les gens que c'est important de mettre le bon numéro de charge quand vient de temps de faire des achats, des projets, parce que dieu sait qu'à Hydro comment le système comptable est très compliqué .

Le rythme, c'était une fois aux deux semaines. Parce qu'on saisis les payes une fois par 2 semaines. Cette semaine là t'essaies de ne pas avoir de rencontres, c'est important de saisir les payes sinon le gars à l'autre bord il ne sera pas content s'il n'a pas d'argent.

Les relations entre les membres

Au début, c'est ça, tu ne te connais pas beaucoup, même si tu te croises dans les corridors, tu dis bonjour, tu ne sais pas si t'as une affinité avec quelqu'un , tu te croises vite vite t'as jamais le temps d'approfondir. Tandis que ça, ça a permis de connaître les autres personnes mieux. Donc peut-être qu'au début les gens étaient un peu gênés, ils n'osaient pas divulguer l'opinion qu'elles avaient mais tranquillement ça a amené une très bonne ambiance. Il y a eu des hauts et des bas dans une équipe, de même il y a des hauts et des bas où un moment donné t'as le goût de lancer la serviette mais y'en a toujours qui te ressaisit et te repart. Mais l'ambiance était bonne. Il n'y a avait pas d'animosité là, les gens en dernier ils disaient ce qu'ils pensaient, avec quoi ils étaient plus à l'aise. Ça se déroulait très bien. Celle qui était notre responsable, elle animait là , au début elle trouvait ça dur, à la fin elle avait acquis une certaine expérience et elle nous remettait sur le bon chemin. Mais c'était pas facile. Elle réussissait à calmer toujours tout le monde .

Le consensus fonctionnait bien. Chaque division fait un travail différent, une division en télécommunication, une division en lignes souterraines, une division maintenance des postes, et quand venait le temps d'un consensus on en venait à bout mais avec beaucoup de discussions. C'est pour ça qu'en 1 an, 1an et demi on était arrivé à l'étape 3 parce que c'était trop diversifié nos tâches.

Il y avait des leaders mais pas toujours les mêmes. Il y avait beaucoup de têtes fortes un peu partout, ce qui fait qu'une fois ça pouvait être une et la semaine après c'était l'autre. Il y en avait 6 facilement qui étaient des têtes fortes. Des têtes fortes en voulant dire qu'au niveau de l'expérience ça fait peut-être plus longtemps qu'ils sont là. L'expérience rentrait là-dedans . Alors quand il y a des jeunes, ils n'avaient pas de back-round, ils pouvaient se mêler à la conversation mais ils pouvaient compter sur le peu qu'ils savaient .

Il y avait un bon respect. Les plus jeunes quand ils parlaient ils étaient écoutés. Au moins ils avaient une vision différente.

Il y avait le facilitateur qui était un cadre. Il y avait un gestionnaire parce que comme je te disais il y avait plusieurs divisions, donc ils en avaient nommé un dans ça et c'était pas mon gestionnaire mais le gestionnaire de quelqu'un d'autre

Au début je me souviens qu'elle [l'employé dont le gestionnaire était présent] ne trouvait pas ça facile, elle disait, je me souviens très bien, j'ose pas parler, je ne suis pas à l'aise à parler parce que j'ai l'impression que si je critique, je critique contre mon boss. C'était son boss qui était assis dans le coin, qui observait et qui prenait des notes. Mais après, ça a duré quelque rencontres, fait que nous on lui a suggéré : vas le rencontrer et c'est ce qu'elle a fait, elle est allée le rencontrer à l'extérieur des rencontres et ils en sont venus à un terrain d'entente parce qu'après, elle disait qu'elle se sentait plus à l'aise. Mais au début elle se sentait un peu mal que ça soit son gestionnaire qui avait été choisi.

La vision des non membres

Je pense à une, entre autres, qui ne voulait pas participer à ça, parce qu'elle croyait pas à ça. Pourquoi ? je ne sais pas mais elle ne croyait pas à ça. Sauf que quand on sortait de là elle voulait savoir où on était rendu. Sa peur était qu'on était pour changer son travail de A à Z sans qu'elle ait pu dire un mot. Sauf que nous on lui disait si t'as peur c'est ça pourquoi t'as pas embarqué avec nous autres, t'aurais vu comment on modèle tout ça. Mais à chaque fois qu'on sortait de là elle nous demandait des nouvelles.

Des rapports : oui, oui, parce qu'on se disait elle fait bien la même job que nous, on peut bien lui faire des comptes rendu là. Pas en détail mais du moins les grosses lignes là .

La conception syndicale

Mais ça commençait ça D.P. . Je pense qu'ils ne se prononçaient trop trop. A force que des équipes qui en sont venues à bout et puis qu'ils se rendaient compte que c'était pas ça le but premier qu'on voulait nous autres. Oui améliorer la qualité mais pas à dire qu'au lieu d'être 3 gars vous allez être 2 gars pour faire ce job là. Tu sais, sauvons nos emplois là. Fait que sur le coup, tout le monde c'était correct mais à la longue là avec le recul tu vois que c'était pas le but premier.

La fin de l'expérience

Nous, ce qui s'est passé ici là c'est à cause d'un conflit syndicat-patronat qui perdure depuis ce temps là. Et le monde syndical disait là vous arrêtez toutes les EA parce que dans le fond comme je disais c'était un bon vouloir dès le départ, ils voulaient nous solliciter à la base. Sauf qu'à longue échéance, on n'est pas fou, on se rendait compte que si j'invente une bidule pour que ça soit plus rapide, je viens peut-être de couper un gars qui va être embaucher, ça va être plus rapide, ça va aller mieux ou des choses comme ça. Comme on se disait, on se tire dans le pied, on veut améliorer nos affaires, tout ce qui est à c't'heure les robots qui construisent les voitures, avant c'était des vissés à la main, ça prenait peut-être 100 gars pour monter une voiture, bah là avec les robots ça n'en prend 12 mettons. Fait que c'est suite à ça, l'analyse de ça, le syndicat a dit c'est assez de donner des cadeaux et puis on arrête des EA temporairement et ça n'a jamais reparti. En tout cas pas ici je ne sais pas si ça a reparti ailleurs, on n'a jamais plus entendu parler. Et le président Hydro-Québec a changé 3 fois depuis ce temps là, donc celui qui l'a instauré il y a 5 ans il avait une certain mentalité, lui il saute ils en mette un autre qui dit on va peut-être conserver cette idée là, lui il a sauté on en met un autre puis lui il dit non moi c'est fini, tu sais. Les chaises ont bougé beaucoup.

Tout le monde a été d'accord avec le mot d'ordre syndical. Pas vraiment en réunion. Parce que le syndicat il a passé le mot, on s'en reparlait à l'extérieur là, mettons au dîner ou on se voyait dans un break, on disait bon la prochaine réunion on arrête tout ça, on se rend mais on annonce qu'on arrête. Tout le monde s'est passé le mot, c'était comme évident dans le contexte à ce moment là que le syndicat a dit ça et il fallait le faire, on n'avait pas le choix.

Pourquoi ? Pour pouvoir mieux avancer plus tard. Comme n'importe qui va faire une grève c'est pour mieux avancer plus tard, arrêter de se faire couper les jobs et puis couper ceci et puis couper cela, fait que c'était comme évident personne ne s'est posée la question. Fait qu'on s'est rendu à la réunion, tout le monde était rentré sans cartables, sans feuilles et pas de crayons, on était physiquement venu dans une salle et là on a dit on arrête tout le monde en même temps et puis là ils ont dit pourquoi et on a dit que c'est à cause du conflit. Ça n'a pas été long comme discussion, il (le gestionnaires) était peut-être déçu mais c'est tout le monde qui avait fait un consensus assez rapidement, ça n'a pas été long celui-là, fait que tout le monde s'est relevé et on est parti .

Fait qu'on n'a pas le choix un moment donné, un moyen de protestation appelle ça comme tu voudras, au lieu de sortir les pancartes dans la rue, à l'interne sans que ça paraisse nulle part, on a arrêté quelque chose tu sais.

Le cycle

Il fallait commencer avec des hauts et des bas et là on était sur un air d'aller. C'était décevant que ça soit arrêté sauf qu'il faut faire ça, c'est assez de se tirer dans les pieds.

Si ça reprenait aujourd'hui, je ne suis pas sûre si j'embarquerai par contre. Parce que peut-être étant donné que c'est un groupe trop disparate, si on était un groupe on faisait le même genre de travail dans la même unité ça serait plus facile. Fait que l'expérience que j'aie eu c'est qu'on se tirait les couvercles parce qu'on n'avait pas les mêmes problèmes qu'on avait à régler, fait que chaque fois il y avait des consensus qui se faisaient mais j'ai trouvé ça long pour en venir à quelque chose de plus précises. J'avais trouvé ça long.

Les relations employés-gestionnaires avec le DP

A l'époque oui ça l'a aidé peut-être parce qu'il y avait une ouverture d'esprit. Les gestionnaires savaient qu'on était libéré et qu'on s'en allait à toutes les deux semaines s'enfermer, ils étaient au courant qu'on discutait de notre travail et souvent on revenait ils nous demandaient : puis ça avances-tu et ils étaient réceptifs à ce qu'on pouvait leur dire. Ils prenaient en considération, ben on peut pas changer le monde un petit peu plus. Ils écoutaient. Ici au secteur, ils prônaient beaucoup beaucoup le D.P. . Fait que les gestionnaires avaient les deux grandes oreilles ouvertes bien gros quand il venait le temps de ce sujet là. Fait qu'ils étaient respectives, il y avait un échange qui se faisait et puis dès fois on repartait de l'équipe et on avait un travail à faire, une recherche à faire et aller poser des questions . Moi je me souviens de mon gestionnaire, à chaque fois que je lui disais j'ai des questions à te poser suite au Défi, il me disait mais n'importe quand L.. C'était nouveau parce que nos gestionnaires ici à Hydro il ne faut pas être aveugle ils ne sont jamais là ou pratiquement. Ils sont toujours en réunion quelque part tu sais, fait que les peu de fois qu'ils sont à leur bureau ils en profitent pour régler des choses graves et puis nous autres bureaux c'est comme moins grave ça ne sera pas tournez-vous à l'envers pour ça là. Ça avec le Défi ça permettait de des fois se rencontrer, oui j'ai des questions à te poser c'était oui tout de suite. C'était aujourd'hui à quelle heure oui on s'entend on peut se voir.

Nous on était les trois commis et les trois on participait à l'équipe .

Maintenant si on parle de relations employés-patrons, tous les gestionnaires de l'époque ils ne sont plus ici . Ils ont été remplacés, ils sont partis sur un autre job ailleurs ou des choses comme ça. Les commis il y en a beaucoup qui ont changé de place. Moi, je n'ai plus la job que je faisais à cette époque là. Fait qu'il y a beaucoup de roulement autant employés que patrons là. Fait que la dynamique c'est sûr qu'elle est différente, c'est pas toujours les mêmes patrons .

Peut-être que c'est revenu un peu comme avant. Il y avait une lancée là. Il y avait un air d'aller pour tout le monde. Là ça a foiré fait que c'est comme on revient dans nos vieilles pantoufles.

Il y a beaucoup de commis qui ont bougé fait que t'es pas porté à aller faire des liens avec les autres à l'autre bout. Tu sais comme un peu au début ils ont ramassé un petit peu tout le monde de partout, au début on ne se connaissait pas, on a appris à se connaître. Mais là il y a plusieurs de ces personnes qui sont parties, des nouvelles qui sont arrivées qu'on n'a pas pris le temps d'aller les connaître. L'ambiance est revenue pas mal comme elle était.

Les vieilles pantoufles chacun pour soit : oui, la nature humaine étant individualiste, oui c'est pas mal chacun pour soit, au niveau des commis là .

Le rôle du syndicat

Partout, pas juste ici, mais dans les autres entreprises, on voit bien que le syndicat il faiblit partout. C'est pour diviser le monde, et plus les gens qui sont divisés dans leurs opinions plus c'est facile de semer quelqu'un après. Diviser pour mieux régner ici c'est ce qu'on voit.

On sait qu'ils négociaient mais je pense que tout le monde on réalise qu'il n'ont pas grand pouvoir pareil là. Tout le monde le sait qu'ils ont fait leur possible le syndicat mais Hydro étant ce qu'elle est, sous le gouvernement et puis le gouvernement ce qu'elle veut c'est des sous, c'est des profits. Fait qu'on ne demande pas des augmentations, on demande de garder ce qu'on a, mais c'est en train de se couper encore. Mais on sait que le syndicat a faibli.

On n'interférait pas du tout avec leur mentalité. On faisait notre bout de chemin et on voulait avancer.

Quand il y a des votes, je vais aux assemblées, c'est mon droit de voter et c'est important.

Le partenariat

Dans mon cas je ne vois pas de différence en tout cas. C'est un bien long mot. Mais ça n'a pas changé grand chose. Parce que c'est un mot qu'ils utilisent mais il reste que c'est toujours le même côté qui décide dans les prises de décision, de charge de travail ou des horaires, OK ça été entendu des deux côtés mais en faveur d'Hydro-Québec. Fait que partenariat oui mais

...

Le syndicat a perdu des plumes depuis 1989. Depuis la dernière augmentation de salaire. Et puis le partenariat a suivi en pensant que ça allait régler tout ça mais ça n'a pas fait vraiment ça.

Le bilan

Je retiens de tout ça qu'il y avait de bonnes discussions, un bon vouloir de tout le monde qui était ici, on voulait que ça fonctionne, on est la base et on était conscient que si nous, ça fonctionne, ça peut fonctionner un petit peu plus haut. Sauf qu'un moment donné, on a tout arrêté. Tout le monde voulait, on voulait quelque chose de nouveau, sans crier et sans faire de mal à personne, ça nous donner la chance de se rencontrer et de faire des mises au point. C'est ça que je retiens, les discussions.

Ça nous a fait prendre conscience que peut-être dans l'autre division, ils n'ont pas de problème avec ça et puis ils nous ont donné des trucs et si on les appliquait, peut-être que ça aurait fonctionné chez nous ou vice versa . Mais la vision du travail pas vraiment. On est ici 8 heures et demi de temps et puis ils faut travailler huit heures et demi de temps .

7^{eme} entrevue : C 4**Titre d'emploi : Commis Services Administratifs****Durée de l'entrevue : 1 heure****Participation :**

De pouvoir changer les choses et d'apprendre ... Moi, j'aime beaucoup ça l'idée, le travail de qualité et je trouve ça intéressant d'apprendre les outils. Surtout qu'à l'époque, c'était beaucoup plus accentué là-dessus, aujourd'hui moins, mais ça va revenir, M. C. [le président] nous a confirmé ça. Mais c'est un bon concept, le travail de qualité, si tu fais bien ton travail bah au bout de la ligne, la personne va pouvoir le continuer et on aura pas besoin de reprendre, quelqu'un qui vérifie toujours ce que tu fais et avoir à le corriger. Je trouve que c'est une bonne façon de travailler et le fait de pouvoir participer au changement, pour moi c'est important. Tu vois qu'il y a une problématique, tu apportes des commentaires et ça peut aboutir à faire des corrections, que les personnes changent leur façon de travailler.

Les objectifs :

Chacun participe dans son activité à influencer les changements. Tu travailles dans ton domaine, tu connais ça, t'es capable d'y apporter des modifications en fonction que ta ligne hiérarchique veuille bien te laisser faire aussi. Donc, dans ce sens là, c'est de créer un mouvement de changement aussi.

Les expériences dans des EA

En 90, j'étais dans une équipe projet, c'était provincial, il y avait des gens de partout. C'était une équipe de communication interactive. M. D.[le président] à l'époque, au niveau de la qualité, s'est demandé comment ça se fait que l'information ne circulait pas dans l'entreprise, que ce soit au niveau hiérarchique etc. C'était une équipe très importante il y avait là-dedans des VP de région, des gérants de secteurs il y avait des personnes de ressources humaines, des gens de qualité, on avait des animateurs qui nous supportaient en qualité, il y avait des gens de communication. On présentait régulièrement le dossier aux gens de qualité pour savoir si ça allait selon le bon déroulement. Donc c'était très orchestré, ça a duré un bon 6 mois à 3 fois par mois. C'était très intéressant, c'était ma première expérience. Mais je ne sais pas ce qui est arrivé après .

C'était au niveau humain, quand que c'est un équipement qu'on doit changer ça va bien mais quand on devient dans le fait que la personne dépendant comment elle a été éduquée et tout et tout là c'est plus dur de faire des approches. Mais on l'a quand même signalé que c'était des questions de climat d'entreprise, mettons que c'était au niveau de la ligne hiérarchique qui était trop lourde qui fait que ça ne circule pas. C'était toujours dans le respect.

Même si c'était très important et que c'était déposé auprès de M. D., je sais qu'ils s'en ont servi de plusieurs volets à l'intérieur de ça pour corriger certaines choses mais après ça on ne sait pas ce qui arrive. C'était un très gros projet, t'es dedans t'es dedans et un coup ça fini tu ne fais plus partie du projet. On nous avait dit qu'on essaierait de nous informer et puis tout le monde est débordé et puis les réorganisations et ça s'est terminé comme ça .

2^e expérience : C'était en 95 .

Nous, on avait une équipe administrative. On avait choisi des différents types de problématiques, et on avait décidé que c'était une problématique qu'il y avait au niveau de la comptabilisation des dépenses. Il y avait beaucoup de dépenses et pas de suffixe. On s'est

demandé par quel moyen que les dépenses rentrent dans le système pour être comptabilisé et on a fait le tour de tout et ce qui était intéressant dans l'équipe. C'est qu'il y avait des gens de domaine bâtiment et autres .

Nos rencontres étaient le lundi après-midi. On était au moins 7 dans l'équipe. Il y avait un animateur qui avait été nommé et avait suivi la formation. On avait reçu toute une formation pour connaître les outils . Ça devient que ça fait partie de toi, j'ai suivi plusieurs formations de qualité et ça vient que ça fait partie de ton quotidien. Tu ne sais pas vraiment c'est quoi de faire un remue ménage ou faire une organigramme mais ça vient que c'est tellement simple comme façon de travailler que tu l'appliques dans ton quotidien. T'appropries ces outils là dans ton quotidien même si t'es pas dans une équipe qualité, en tout cas moi c'est comme ça que je le vis et je pense qu'il y a plusieurs personnes dans mon équipe là, c'était la même chose.

Bon là, on a suivi la formation , on était en mesure de l'expérimenter. Ce qui n'était pas toujours évident c'est que la personne qui nous animait, elle n'était pas nécessairement en contrôle des outils, donc on expérimentait mais c'était correct comme ça aussi, contrairement à ma première équipe où c'était des gens expérimentés qui étaient là. Moi, j'ai vécu les deux, un très orchestré et l'autre on se débrouillait avec nos moyens .

C'était tous des spécialistes sauf moi et une autre personne. Il n'y avait pas beaucoup dans notre section des employés syndiqués, on avait 4 personnes syndiqués bureaux et deux techniciens sur 26. Il y a beaucoup plus de personnes spécialistes et cadres dans notre unité.

C'est intéressant pour voir les outils et la démarche. La seule chose que je trouve plate c'est qu'il n'y avait pas de personne hiérarchique dans les équipes qualité. Comme il n'y a pas de personne hiérarchique on dirait qu'un moment donné on peut y aller longtemps dedans. Tu ne sais pas trop là, jusqu'où tu t'en vas , même si tu le présentes. On aurait aimé quelqu'un qui aurait pu nous orienter. On patinait un peu .

La seule chose c'est que je ne sais pas ce qui est arrivé à la fin du projet non plus . Nous, on avait signalé ce problématique là mais c'était pas dans notre unité que ça se passait, c'était dans des unités à travers la province donc on avait signalé dans une réunion où il y avait toutes les unités de services qu'on avait remarqué qu'il y avait ces erreurs là et les gens ont dit que ça allait être corrigé. On avait signalé quand même que c'était important de bien ventiler les imputations. Et je suis partie après et je suis sûre que c'est terminé parce qu'il y a eu la réorganisation et les gens ont dû quitter à différents endroits . Fait que je n'ai pas eu de fin de cette équipe là. Ça a duré un an et ça se terminait dans l'année là que je suis partie . Je suis partie en mai 96 et l'équipe elle a pris fin quelque part en juin-juillet. Il y avait une présentation à faire au chef de service. Mais le problème était pas au niveau de l'unité donc si t'avais pas tes grands sabots ailleurs, ça restait sous forme de recommandations aux gens. Qu'est-ce qui font après là... ?

Relations entre membres :

C'était bien parce que c'était toujours fait dans le respect. On pouvait critiquer mais il fallait que ce soit constructif, on pouvait ne pas être d'accord mais on emmenait notre point. Même qu'on avait une personne qui ne parlait pas beaucoup et on l'a amené à faire des commentaires et à la fin elle était rendue que d'elle-même elle apportait ses commentaires sur le sujet qu'on traitait.

Le nom dans la deuxième équipe, ils avaient choisi les Planicoteux et moi ça ne me plaisait pas comme nom. Et puis finalement par consensus ... C'est ceux qui ont le plus voté c'est ça le consensus ... Dés fois t'es obligé de dire c'est correct là .

C'est sûr qu'il y avait des gens qui avaient des idées, mais tout le monde faisait attention. C'était toujours fait dans le respect. C'est pour ça tout le monde avait hâte de venir.

Je trouvais ça enrichissant de travailler en équipe, premièrement de connaître les gens sous un autre jour que simplement son travail. Parce que dans le fond, tu travailles mais tu vois la personne, ses valeurs, tu la connais un peu plus. Et le fait d'apprendre à travailler en équipe dans le respect. C'est toute la synergie du groupe.

Les non membres :

Ils se demandaient pourquoi on s'en allait là et ce qu'on faisait. Mais les gens ici, ça ne commentait pas style : tu vas perdre ton temps. Ils avaient tous suivi la formation qualité. Notre chef s'était donné comme mandat de faire la formation à tout le monde pour l'approche client et les outils qualité. Tout le monde avait un vocabulaire en commun. On avait suivi 2 jours de formations. Ça avait fait créer un lien entre les gens de notre unité. Nous, on donne des services à des clients, nous c'est clair, il fallait qu'on développe cette approche là. Je sais qu'il y a beaucoup de groupes, en distribution ou en transport qui n'ont pas reçu de la formation à tous les niveaux de la qualité parce que c'était pas dans le cadre de leur travail, bon. C'est productif dans notre cas. Les gens ici sont très mûres.

Ils n'ont pas participé parce que leur emploi ne leur permettait pas et par intérêt aussi, ça ne les intéressait pas. Ça n'a pas été nécessaire pour eux .

On affichait nos comptes rendus. Et les gens regardaient ça, on l'avait mis à côté du café. Et puis les gens nous posaient des questions.

La conception syndicale :

Je sais que c'était correct, ils étaient d'accord, sauf un moment donné je sais qu'il y a eu, suite à des négociations, ils nous ont dit qu'il y aurait un moratoire sur toutes les équipes de qualité. Je crois, qu'ils nous avaient demandé de ne plus participer aux équipes de qualité, ça faisait peut-être 6 mois qu'on avait commencé notre équipe, à l'automne 95, mais nous on a quand même continué parce qu'on ne voyait pas qu'est-ce qui pourrait être plus aidant de ne pas le faire, on ne voyait pas le rapport là rien. Parce que dés fois c'est des moyens de pressions qu'ils nous proposent de faire mais on n'est pas tenu quand même de faire

Mais je sais qu'un moment donné, ils étaient bien parce qu'il y a eu le partenariat au niveau des syndicats et de l'entreprise, c'était quand même du vocabulaire qualité partenariat, donc ça évolue là-dedans mais dés fois quand ça ne fait plus leur affaire ils se chicanent et puis ça ne marche plus.

La fin :

La personne qui était responsable de l'équipe a quitté mais je ne sais pas s'ils ont continué ou pas. De toute façon, on l'avait terminé et là c'était rendu aux unités de services de l'appliquer. Eux, ils avaient pas décidé de faire donc ils sentaient peut-être que ça ne leur appartenait pas non plus. J'ai l'impression que c'était terminé avant la réorganisation. Ça a bougé beaucoup, au début de l'année tous les spécialistes ont perdu leur emploi, parce que tout le monde a été en attente et là, il y a eu des affichages de postes mais il y avait plus de personnes que de postes fait que ça était une période assez éprouvante pour eux à savoir s'ils pouvaient se relocaliser et puis après un an si t'as pas trouvé d'emploi t'es dehors. Y'en a qui avaient dés fois 40-45 ans, j'ai rencontré justement quelqu'un qui me disait que ça était une année où je n'ai jamais été aussi fatiguée de ma vie parce que c'était emotivement éprouvante pour eux, t'es en compétition carrément avec ton voisin pour voir une job. A l'interne c'était comme ça cette année.

Là, t'es carrément en survie là. T'as perdu toutes tes notions de qualité, t'es rendu à te trouver une job . Fait que j'ai l'impression que tout le monde a essayé de performer, de se vendre un peu pour avoir un job .

On est en étape de changement. M. C. nous a promis qu'il n'y aurait plus de réorganisation pour un temps. Les gens sont plus à l'aise à dire à leur patron : oui j'ai des comptes à rendre mais tu m'en as donné plusieurs là il va falloir prioriser lequel là . On ne peut pas tout faire là. Là on travaille par processus, le langage a changé. C'est une nouvelle façon de procéder. Avant c'était les domaines d'activité.

Vision du gestionnaire :

Personnellement, je crois qu'elle avait quand même des comptes à rendre au niveau de la quantité de processus qui devaient sortir de son unité et j'imagine qu'elle avait une évaluation auprès de son directeur, donc elle devait faire fonctionner une équipe. Il y avait absolument une équipe qui devait se mettre en place. Donc elle poussait un peu pour que ça se fasse. Mais ça s'est fait parce qu'on avait tous intérêt à ce que ça se fasse. Mais elle avait une vision de rendre sa performance aussi à son directeur au niveau des choses qui avaient été dites. Mais elle il fallait surtout qu'elle en sorte tant.

Au tout début quand la qualité a commencé, il y avait des gestionnaires que ça leur était imposé quasiment de rentrer la qualité dans leur unité. Mais je pense que tranquillement avec le temps les gens ont participé à ça, au changement. Parce que c'est un changement énorme là de façon de travailler, ne plus être aussi autoritaire, mais ça, je pense que ça a apporté un changement. Ça n'a pas été évident pour tous les gestionnaires mais ça s'est fait avec le temps. Les employés bureaux et tout ce qui n'est pas cadres étaient plus prêts à recevoir ce défi là, ce changement au niveau de la qualité que les cadres eux-mêmes qui avaient peur de perdre du pouvoir finalement. Mais ils se sont rendus compte que c'était pas une perte et que c'est bien qu'il y ait des employés qui font des commentaires sur leur travail et que ça améliore le travail, et que tout le monde y gagnait.

Les EA et les liens avec la hiérarchie :

Oui, c'est sûr, ils s'intéressait à ce qu'on faisait, on devait les informer régulièrement à quelle étape qu'on était rendue. Elle nous posait des questions dès fois ! . Mais on est tellement une petite unité, moi mon bureau est collé sur le chef de service. C'est comme une petite famille et les gens se parlent régulièrement. Mais pour la grosse équipe de projet, j'ai eu la chance de rencontrer le VP de la région Laurentides et des chefs de sections qui sont rendus directeurs aujourd'hui. J'aurais jamais eu la chance de les connaître. On a quand même partagé un 6 mois là.

Moi j'ai toujours apporté des commentaires et si les gens trouvaient que c'était bien correct, c'était bien correct et si jamais ça ne fonctionnait pas, moi je commentais. C'est déjà arrivé qu'avec ma chargée d'équipe je me suis opposée d'une façon de travailler qu'elle m'imposait et moi j'étais pas d'accord avec ça et je me suis débattue et finalement elle a fini par voir que ça fonctionnait pareil même si ça se faisait à ma façon et puis finalement on s'est toujours entendu parce qu'on pouvait toujours, pas se chicaner mais de donner des commentaires. Elle ne travaille plus ici mais on s'appelle encore. On essayait de comprendre la personne, comment elle était, même si dès fois elle nous imposait des choses. On l'a changé lui aussi .

Rôle du syndicat :

c'est sûrement de veiller aux grains, de voir que les choses se fassent avec justice, avec une vision, une vue d'ensemble. Parce que toi dans ta job ça va bien ils sont fins avec toi mais ça ne veut pas dire qu'à côté c'est rose non plus. Ils doivent voir que ça se passe dans les règles, il y a des personnes qui sont habilitées pour négocier pour nous, au niveau de nos fonds de pension, avoir de l'assurance santé, des choses comme ça. S'occuper des dossiers sur la formation. Parce que dès fois on coupe, on coupe mais il y a une responsabilité au niveau de l'individu de faire sa propre formation mais on a réussi à négocier des choses

intéressantes avec la compagnie qui nous paie certaines choses. C'est intéressant et tout le monde y gagne là-dedans.

Je vais parfois aux assemblées, je n'aime pas toujours ça, j'ai de mauvaises expériences où c'était très long. Et là maintenant ils essayent de faire ça plus rapidement et avec une nouvelle approche. Il faut y aller parce qu'on a un droit de vote, et on vote ou on ne vote pas, on est d'accord mais il faut quand même le signaler .

Partenariat, un changement ?

Sur certaines tables oui. On a eu une présentation sur le partenariat avec notre chef de service et le délégué syndical, et ça s'est fait dans une bonne ambiance, c'est quelque chose qui est rare quand même. Mais aujourd'hui on est en négociation encore sur certains points et on s'en va voter dans deux semaines, et dépendamment des unités syndicales, pour certains c'est OK, comme nous bureaux, ça ne fonctionne pas du tout on a reçu une lettre qui disait qu'il ne fallait pas appuyer, on perd quand même beaucoup d'emplois dans notre domaine, donc eux autres ils sont alertes.

Oui ça fonctionne dans certaines tables de travail, j'imagine qu'ils ont établi une façon de négocier qui doit être plus respectueuse qu'avant. L'approche syndicale est différente, tu ne peux pas toujours critiquer, critiquer, c'est pas enrichissant. A la dernière réunion, je trouvais que ça se faisait sur un autre ton, que j'aie apprécié aussi, qu'avant là que gueuler autour du patron .

Je sais que la façon que ça se passe dans les négociations avec la partie patronale est différente parce qu'ils doivent appliquer des outils qualité, je pense qu'ils le font maintenant. Ils essayent de travailler avec le médiateur, ça ne se crie pas juste des bêtises. Ils apprennent à travailler d'une façon plus humaine. Moi, je pense que oui, je trouvais en allant aux réunions que le syndicat avait un meilleur ton en parlant du patron, Hydro-Québec. Là, ils sont en problématique, on dirait que ça a ressorti les gros mots, quand ils sont fâchés ils sont fâchés, c'est comme des enfants .

Conclusion :

Moi, je trouve que j'ai beaucoup gagné, j'ai trouvé ça enrichissant sur le plan personnel, pas juste pour l'entreprise, moi je l'ai pris d'une façon plus personnelle. Il y a des choses qui ont fait que ça a modifié ma façon de faire les choses.

Je sais qu'à certaines places, ça était vraiment intéressant au niveau des changements sur des équipements. Il y a des équipes où le changement s'est appliqué. Je trouve ça platte un peu que les équipes auxquelles j'ai participé c'est comme mort dans l'œuf on ne sait pas vraiment ce qui est arrivé. Je trouve que les EA ça s'applique plus à des domaines où il y a un travail qui se fait, où les gens peuvent trouver un problème qui leur appartient et qu'ils travaillent en sorte pour que ça s'améliore. Mais nous ici on est au niveau corporatif, chacun a un travail qui est individuel, on donne des recommandations aux unités de service. Si on a des problèmes, c'est plus ce qui les touche eux parce qu'ils ont la quantité et le volume . A notre niveau, c'était pas très approprié d'en avoir une , on l'a fait parce qu'il fallait en faire une là. Mais c'était pas notre problème. Moi, je l'ai gagné mais pour l'entreprise ça a coûté cher cette équipe là. C'était une heure par semaine pendant un an et demi. Chacun a appris beaucoup mais au bout du compte ça n'a pas donné de changement.

Nous, on l'a signalé pour le problème qu'on a ressorti, on l'a signalé aux gens, c'est un problème que tous les comptables vivent, des problèmes d'imputation comptable mais on leur a dit mais à notre niveau à nous, à mon niveau à moi ça m'a changé mais pour les autres je ne peux pas dire.

Ça sensibilise un peu plus à chaque chose qu'on fait, de prendre le temps de voir comment on le fait et de voir si ça ne peut pas être mieux fait.

Avant, on n'avait pas cette ouverture d'esprit de prendre cette information là. Dans le fond ça améliore la qualité de vie. C'est surtout aussi le fait de travailler en équipe qui est intéressant et puis enrichissant. Ce n'est pas parce que t'es spécialiste dans ton domaine que tu vas nécessairement trouver la solution.

On a appris là dedans. C'était intéressant de connaître les gens, tu apprends à connaître les personnes que tu ne travailles pas nécessairement avec. Le volet humain c'est intéressant.

Reparticiper :

oui, t'apprends beaucoup ...

On, nous disait dès fois qu'il y avait tant d'équipes qui fonctionnaient encore mais on n'avait pas d'information qu'est-ce qui est arrivé, sur quoi ils travaillent. Je trouve que ça aurait pu être une information intéressante .

Il y avait des jock qui circulaient qui disaient qu'il y en a ça leur prend 2 mois avant de se trouver un nom. Nous on riait .

8^{eme} entrevue : C 5**Titre d'emploi : Représentante au Service à la Clientèle Comptabilité Abonnement****Durée de l'entrevue : 1 heure****La participation à l'EA**

Quand les groupes D.P. ont commencé, on nous avait donné une réunion, nous donnant un peu une idée de qu'est-ce que c'était les groupes D.P. et c'était quoi leur méthode. Ils nous avaient donné les points généraux et on avait déjà une idée de comment que procédaient les groupes.

En général, Hydro-Québec avait parti des équipes qui s'appelaient D.P. et c'était un peu des équipes qui devaient trouver des méthodes pour améliorer le système pour couper un peu dans le temps du travail et tout ça, mais c'était quand même une technique qui était très longue, ils avaient des règles et des étapes à faire qui étaient très longues et souvent les changements ne se faisaient pas avant peut-être 2 ans pour finaliser tout ça .

Nous, on était quand même dans une période où on avait beaucoup de travail, les gens s'accumulaient avec beaucoup de courrier à leur bureau en plus de toutes les factures qu'ils ne pouvaient pas classer parce qu'ils ne pouvaient pas lire tous les mémos parce que le système changeait assez vite, alors on se retrouvait avec un paquet de papiers à lire entre 2 appels, en plus d'essayer de régler les cas manuellement entre ces appels là, alors on demandait du temps et ils n'avaient pas assez de temps à nous donner pour nous libérer tous donc les gens paniquaient et puis tout. Donc on a dit il va falloir faire de quoi pour les aider donc on a dit on va faire une équipe avec tous les coaches, ceux qui étaient un peu comme les personnes ressources, ceux qui avaient le plus d'expérience, on a dit on va se réunir et on va essayer d'améliorer le côté technique pour qu'on puisse regarder nos notes plus vite parce qu'on n'a pas le temps de lire nos mémos entre 2 appels et puis essayer de mémoriser tout ça.

C'était pour m'aider moi, nous aider mutuellement .

Les objectifs de l'entreprise

Au début, quand le D.P. a commencé, ils nous ont donné des réunions pour nous parler de l'objectif de D.P. qui était de justement de créer des groupes qui pouvaient trouver des solutions, et améliorer le système.

Le fonctionnement de l'équipe

Disons qu'au début on a commencé avec l'idée de la faire sans le D.P. . Malheureusement ils nous ont un peu bloqué en disant qu'il fallait faire les étapes de la manière dont fonctionnait le D.P. qui était des étapes d'analyse plus longues et ça nous a ralenti.

A ce moment là, le D.P. avait plus ou moins arrêté, il était moins en forme. C'était surtout des groupes plus personnels qui se formaient.

C'est notre superviseur qui nous a avisé qu'il fallait quand même suivre une certaine démarche, alors on l'a accepté mais c'était pas vraiment ça qu'on voulait, nous on voulait faire des démarches qui étaient directes, tant dit qu'il fallait faire des étapes qu'on trouvait plus ou moins importantes.

Ils ne l'appelaient plus le D.P.. Voyez-vous un temps D.P. est tombé parce que qu'est-ce qui arrivait c'est que les gens s'apercevaient qu'après avoir fait des réunions, Hydro-Québec prenait les solutions qu'ils avaient trouvées pour faire des coupures, alors à certains moments ils ont dit : écoutez là on est en train de se couper le tête avec notre propre hache, alors on va arrêter ça . Alors c'était plus ou moins bien vu en dernier les réunions de D.P. . C'est là où ils ont commencé à dire on va faire un autre genre de réunion. Au début, on était sceptique, on a dit qu'on ne voulait pas commencer des choses qui pourraient nous nuire, mais je ne crois pas que notre recherche côté technique pouvait nuire. Tout ce que ça pouvait faire c'est de nous aider à mieux travailler.

Quand ils ont mentionné le fait qu'il fallait faire des étapes, on a dit ça y est il veulent nous réembarquer mais ils ont dit non non, c'est seulement pour bien vous montrer comment faire nos choix de sujet. On a dit on a de la bonne volonté et on va passer à travers ça pour choisir nos sujets et ça l'a prolongé beaucoup plus qu'on le pensait .

Le début c'était un peu la formation. C'est surtout de la formation qu'on a eu. Une formation pour suivre les méthodes pour pas justement se lancer n'importe où sur n'importe quel sujet, il fallait qu'on y aille un peu par élimination .

On se rencontrait 1 à 2 fois par semaine. On était 7 personnes. Disons qu'on n'était pas tellement avancé, du fait qu'ils avaient mis des étapes juste pour se choisir un nom, c'était des choses que pour moi je trouvais que c'était pas important, le fait qu'on ait un nom, qu'on n'ait pas de nom, il fallait faire un peu les 1000 étapes que demandait D.P. .

Moi, je suis plus du genre : *this is the probleme and this is how you solve it*, mais souvent ils disent que si tu ne faisais pas les étapes souvent, tu te retrouvais avec une autre équipe qui faisait les mêmes recherches ... Il fallait analyser la méthode, les chemins que t'allais prendre et il fallait aussi trouver le sujet et il fallait, selon eux, prendre un sujet à la fois ...

On est allé pas élimination. Et je crois qu'on était là au point où on commençait à s'attaquer au problème qu'on s'est retrouvé à se faire annuler les réunions.

Les relations entre les membres

C'était le *fun*. Déjà, on était un groupe assez fort, un groupe qui avait de bonnes connaissances et puis on a des bons caractères enthousiasmes, on savait rire mais on savait aussi travailler fort alors quand c'était le temps on pouvait blaguer sur certaines choses mais entre temps ça nous donnait quand même toujours une force de continuer à faire des choses . Même c'est resté un peu cet esprit là malgré tout ce qu'on a vécu ces temps-ci qui est un temps assez dur de changement, de coupures. Entre ça, y mettre un peu d'humour ça fait toujours du bien. Ils nous ont toujours dit qu'au secteur ouest on était des *tough*, c'est vrai qu'on est dur qu'autant on peut être cynique, à un moment donné ils vont réaliser qu'ils nous emmènent pas dans la bonne voie mais aussitôt qu'on a du positif on va se reprendre de la force. On s'est quand même toujours assez bien tenu ensemble comme groupe.

Les liens étaient déjà là. c'est pour ça que c'était plus facile de dire on va partir une équipe. Je ne pense pas que ça ait amplifié les liens ni diminué, les liens étaient déjà là.

La vision des non membres

Pourquoi ils ne participaient pas ? Je ne sais pas, y'en avait souvent qui ne voulait pas se fatiguer parce que les réunions c'est pas juste s'asseoir et puis rire, il faut que tu réfléchisses à ce que tu fais, et c'est une étude finalement et c'est pas tout le monde qui veut...ou y'en a qui se sentait insécure un peu : peut-être que je n'apporterai pas assez. Il y avait aussi la méfiance de dire est-ce que c'est encore un groupe Défi qui va nuire au département.

Alors on se faisait regarder plus ou moins bien parce qu'on prenait un risque de dire on va aller dans ce groupe mais à nos conditions, on veut faire quelque chose pour les gens et non pas pour essayer de couper le temps pour qu'ils éliminent des gens du service à la clientèle par après.

On faisait des rapports à chaque fois. En général les gens regardaient ça. Il y avait une autre équipe qui était formée en parallèle avec la notre et qui eux devaient s'occuper du problème manque de temps. Ils ont été plus souvent en réunion parce qu'il y avait des gens qui pouvaient remplacer le superviseur. Mais c'est toujours resté mort, ils sont restés avec leurs preuves.

La conception syndicale

On savait justement que les groupes avaient commencé à être critiqués et qu'ils avaient commencé à les briser, parce qu'ils commençaient à voir que ça avait nui plus qu'autre chose pour les employés, en demandant aux gens de ne pas s'offrir en tant que personne pour le D.P. .

La fin de l'expérience

Malheureusement, l'expérience n'a pas été fantastique parce que par après, notre superviseur qui faisait partie de l'équipe a eu probablement des nouvelles comme quoi il y avait des gros changements et donc ça ne valait pas la peine de continuer à faire cette équipe là. Donc par après souvent elle manquait des réunions et on a avancé à peine dans cette période jusqu'à ce que elle nous a annoncé que notre groupe serait annulé .

On a continué quelques réunions tout seuls mais on avait besoin d'un back-up de quelqu'un qui nous dise : c'est ça, c'est bon.

Finalement on n'a pas terminé toute la recherche.

Il y a, à peu près il y a 2 ans quand les équipes sont tombées .. On a commencé au début de l'année et on a dû faire un 5-6 mois.

Mais malheureusement, on s'est aperçu que c'était bien beau, on donnait nos solutions mais à la longue ça se revirait contre nous. Le fait de prouver qu'on pouvait faire avec moins de temps, là on va couper ça et puis on va couper ça ça ça . C'est pas tout le monde qui était d'accord avec ça mais en général, l'union elle même s'en est aperçu.

Il n'y a pas eu d'autres explications malheureusement, ils nous ont dit que pour le moment il y a trop de changements et puis que pour le moment il fallait arrêter et c'est tout . On a compris qu'il y avait des choses sérieuses et que c'était le début d'un gros mouvement de coupures et de changement .

Ça a été très dure, on était tellement motivé et je pense que c'est là qu'on a commencé une démotivation. On voulait tellement aider, on voulait tellement faire et puis on a trouvé que c'était comme laisser tomber, on se sentait comme des enfants abandonnés à qui la mère dit je ne veux plus vous voir. On était très désappointé, et puis finalement quand on a vu qu'il n'y avait pas de réponses solides de la part des superviseurs et c'est à ce moment là qu'on s'est vengé et on a fait une lettre de démission de l'équipe en disant nous on va montrer notre solidarité en démissionnant.

On était choqué de voir ... Je pense que ça n'aurait pas fait de mal qu'on ait eu pour faciliter les techniques juste le fait de se faire construire des résumés, des cartons qui utilisent le côté technique plus vite au lieu d'aller dans nos cartables et feuilleter 500 000 pages et de trouver le bon compartiment qui dit une chose qu'ils ont publié il y a 2 ans et qui a jamais été rafraîchi depuis ça, on en avait vraiment besoin .

Notre superviseur n'avait peut-être pas eu toutes les explications qu'elle aurait voulu.

La vision des gestionnaires

Elle avait aussi une bonne vision, elle sentait que c'était une bonne méthode de nous donner en même temps une motivation de travail à notre groupe. Vous savez, c'est souvent comme je vais vous donner l'exemple des enfants les plus forts en classe, si tu leur donnes pas quelque chose pour les occuper, ils vont s'ennuyer et ils vont nuire au reste du groupe. On était un peu ça, on était comme les enfants les plus forts qui devaient faire quelque chose pour se motiver et en même temps trouver des choses qui faciliteraient, et on en avait la capacité de la faire et notre superviseur le savait ça et avoir eu le temps de terminer je suis sûre qu'on aurait fait du bon travail.

Les relations employés-gestionnaires avec le DP

C'était C.R. notre gestionnaire et c'était bien, c'était amusant, on avait une bonne relation avec notre gestionnaire et c'est ça aussi qui nous a fait mal, c'était quand même bien et on s'attendait à ce que ça continue. On travaillait, on faisait des recherches, on posait des questions et on prenait des notes, on avait des petits moments où on donnait notre opinion, on disait selon moi ça, ça devrait être comme ça, on faisait des débats, c'était quand même des bonnes recherches mais je ne sais pas les raisons exactes de ça, ça s'est terminé.

On ne le voit pas de la même manière, donc le superviseur peut montrer un peu plus son côté humain, je pense que tu te rapproches un peu de son côté humain. Ça devient un peu comme un face à face, quand on est tout seul avec un superviseur et qu'on peut vraiment parler ouvertement sur qu'est-ce qu'on pense sur le système, sur le travail. Disons que ça te rapproche toujours un peu.

On était un groupe assez ouvert et c'est pour ça qu'on était ceux qui s'étaient offerts parce qu'on était un groupe assez fort de caractère. Y'en avait pas beaucoup qui était gênés.

A la fin, c'était plus froid, disons que c'était même pas froid dans mon cas c'était triste. Je sens quelque chose qui s'en vient et ça ne va pas être une petite chose, ça va être quelque chose de gros, parce que je me disais il faut que ce soit quelque chose de gros pour que ça puisse s'arrêter comme ça. Mais on ne savait pas. Il y avait des rumeurs par ci et par là mais personne qui nous parlait.

Les rapports avec le syndicat

Je vais seulement aller aux assemblées quand il y a des demandes pour des votes ou des choses importantes comme là, on en a un qui devrait être très important. On est dû pour signer notre convention collective et il y a des choses qui ne sont pas claires parce qu'il y a des gros changements.

Le syndicat a besoin un peu de protéger les employés parce que s'il n'y avait pas de syndicat je pense que les temps durs qu'on vit, on deviendrait au temps des mineurs et des esclaves, parce que déjà c'est très difficile pour les jeunes d'aujourd'hui dans les compagnies où qu'il n'y a pas de syndicat, il n'y a pas beaucoup de protections. Parce que si on doit perdre tout ce qu'on a obtenu, pour moi, on va revenir à des temps très très durs.

C'est certain que j'ai été aussi du côté cadre et je vois aussi l'autre côté et il ne faut pas qu'il y ait de l'abus non plus, il ne faut pas demander la lune parce que c'est là justement où ceux qui suivent écopent les coupures justement. L'exagération, trop d'abondance.

Rôle du syndicat avec le DP

Le syndicat avait collaboré avec ... Oui c'était un changement parce qu'habituellement le syndicat était là à la défensive et au contraire à ce moment là ils ont commencé à devenir

partenaire avec Hydro-Québec pour trouver ensemble des solutions qui pouvaient aider les employés et c'est certain que quand il y a eu des coupures et des changements plutôt négatifs le syndicat a dit on va arrêter ça ... Quand ils ont vu que ça ne fonctionnait pas et que toutes ces recherches là étaient dans le but de faire des coupures de budgets.

Le syndicat ne s'occuperait pas de nous dire comment faire notre travail ou comment mieux le faire ou le faire plus facilement. Il y avait peut-être l'autre côté qu'on disait qu'avec les groupes D.P., on allait chercher des solutions que l'administration d'Hydro-Québec aurait pu trouver et c'est là qu'on a dit et en même temps on fait le travail des gestionnaires parce que dans le fond un gestionnaire devait être là pour t'aider à mieux faire ton travail et c'est ça qui manquait et puis on disait si vous ne voulez pas nous informer, on va essayer de débrouiller tout seul mais dans le fond on leur donnait une chance de couper en plus du travail de gestionnaire.

Le bilan

Un bon groupe c'est toujours bon. Il faut quand même bien analyser les conséquences parce que justement est-ce que ça va aller faire des coupures, est-ce que ça va nuire, est-ce que ça va vraiment aider. Il faut analyser aussi le temps que tu pénalises les gens sur le plancher, le temps que toi, t'es absent et que t'es pas remplacé.

Dans le temps tu répondais à ton secteur donc s'il te manquait du personnel sur le plancher, si on était 20 et il en manquait 10, les 10 qui étaient là devaient travailler 2 fois plus . Donc c'était important de penser que si on était là c'était pour les aider à faire le plus vite possible.

Ils nous remplaçaient pas ils étaient là. Il aurait fallu presque qu'on fasse les réunions en dehors de nos heures.

Reparticipation :

On me l'a demandé, c'était une équipe provinciale et j'ai donné mon nom. Ils veulent avoir un feed-back des gens côté clientèle, qu'est-ce qui ne va pas côté clientèle.

Je ne sais pas parce que je me demande si ça serait assez sérieux pour que ça continue jusqu'au bout . C'est quelque chose qui m'enragerait de voir que ça ne se terminerai pas.

C'est certain que si jamais ils nous dirait , écoutez on vous donne la chance de tout mettre sur papier assez vite, de faire toutes les règles pour améliorer le côté technique de tout le monde, je prendrai peut-être le risque encore.

Les autres équipes nous parlaient très peu. Ça c'est une chose que j'ai déploré beaucoup, c'est le manque de communication entre départements et entre secteurs .

9^{ème} entrevue : C 6**Titre d'emploi : Commis Services Administratifs****Durée de l'entrevue : 45mn****La participation à l'équipe d'amélioration**

Au début, ils ont commencé à former les cadres et ensuite les ingénieurs, les techniciens et les bureaux. J'en ai aussi entendu parler pas Hydro-Press.

Au tout début, c'est arrivé par la gestion, on faisait partie, à cette période là, de divisions, on demandait aux divisions qui étaient intéressées à participer à des EA et puis où je travaillais, on n'était pas nombreux, ça nous a intéressé, c'était plus facile d'associer tout le monde ensemble, c'est comme ça qu'on a décidé de partir une équipe. C'était en 1996, début 96, jusqu'à la nouvelle réorganisation.

Moi, j'étais une de ceux qui étaient pas pour ça. Les ingénieurs qui étaient dans l'équipe je les connaissais depuis plusieurs années et je me suis dit pour eux autres ça semble bien fonctionner, pourquoi j'essayerai pas. Et puis ça a bien été. Mais au début j'étais pas... Parce que t'as toujours la vue de l'entreprise qui dit on veut améliorer la productivité, améliorer la qualité de travail, dès fois tu te dis oui ça c'est des coupures de postes, j'embarque pas là-dedans. Tu sais tu peux le voir comme ça aussi. Fait que c'est un peu pourquoi on était réticent au début d'embarquer dans ces équipes là.

Les objectifs de l'entreprise

Améliorer la qualité, c'était toujours basé sur l'amélioration face au client. C'est une bonne idée, ton client est content ton produit est bon, c'est normal.

C'était pour augmenter la productivité, améliorer la qualité de travail aussi. C'était le but de l'entreprise . Et puis apprendre forcément aux gens de travailler ensemble . A l'époque qu'on était en D.P., je pensais qu'on pourrait travailler tout le monde ensemble. Mais il faut que les gens apprennent à se parler et c'est pas en étant chacun dans nos bureaux qu'on peut le faire. Quand tu te rencontres une fois par semaine tout le monde ensemble, c'est plus facile de communiquer.

Le fonctionnement de l'équipe

On se rencontrait une heure par semaine. C'est partie naturellement. c'était composé de 5 ingénieurs et de moi-même et un facilitateur qui assistait à nos réunions et qui nous aidait quand on avait des blocages parce que ça arrive sur des termes qu'on ne s'entend pas on ne voit pas ça de la même façon, fait que lui, il aidait à faire un déblocage. C'est un spécialiste .

On était 6. C'était pas une grosse équipe. Il y avait M qui était notre responsable et le leader aussi, c'était un ingénieur, dès fois tu dévies et il avait toujours une façon de nous ramener. Mais on s'amenait des biscuits, on rendait ça bien agréable. On rendait ça chaleureux.

Le sujet, c'était l'amélioration du produit qu'on livrait aux clients. Fait que tout était basé autour de ce qu'on peut faire pour améliorer le temps, eux autres c'est des ingénieurs dans le développement informatique, le temps de répondre au logiciel ou la facilité à l'utilisateur. Ça jouait toujours autour de l'amélioration du produit. Pour eux autres c'était de l'interface.

Les étapes, on a mis ce qu'on pensait qu'on devait améliorer en priorité et après on a eu les moyens et ceux qu'on a laissé tomber. Au fur et à mesure, on en éliminait pour arriver aux termes qu'on voulait garder. C'est comme ça qu'on procédait, on se rencontrait et puis quand on n'était pas du même avis, on amenait un argument et les autres essayaient de nous ramener ou se joindre à nous dépendamment de l'idée. Quand on était seul à avoir une idée qu'elle n'était pas bonne, il fallait qu'on la défende et essayer d'aller chercher les autres .

Les relations entre les membres

C'était des bons rapports, il y a eu des divergences d'opinion mais les gens se sont toujours ralliés, on avait une majorité de 1 à 4 . On se ralliait toujours .

Où je trouve qu'il a y du changement c'est entre les gens qui travaillent ensemble. Ces équipes là ont fait en sorte de moins enfermer les gens, d'apprendre à communiquer ensemble.

J'ai appris que c'est des gens qui pouvaient rire, parce que c'est des ingénieurs, habituellement ils sont très sérieux. Dans ce sens là que ça devrait continuer, ne serait-ce que pour le employés, apprendre à communiquer ensemble. C'est pas évident de respecter l'autre. C'est quelque chose que ça nous a permis d'apprendre.

La vision des non membres

Ils disaient qu'ils ne voyaient pas ce que ça changerait. C'est souvent ce qu'on se faisait dire . Ils ne croient pas du tout à ça . Mais je pense qu'avec tous les bouleversements, les structures à Hydro-Québec sont souvent remises en question, les gens n'ont comme plus de sentiment d'appartenance et puis quand t'as plus d'appartenance tu ne veux plus faire partie de rien, ça ne t'intéresse plus, t'es complètement débarqué.

Les liens : c'était bon, il y avait des liens, c'était des bonnes personnes, c'est juste qu'ils ne voyaient pas. Je ne sais pas s'ils n'ont pas raison, parce qu'au fond qu'est-ce que ça a changé ? Pour moi ça a changé qu'on a appris qu'on pouvait travailler avec d'autres catégories d'emploi et puis c'est faisable. Mais au niveau des structures administratives, des gestionnaires, qu'est-ce que ça a changé ? On parle de communication, ils nous ont parlé de communication interactive, c'est toujours la même chose. La communication prend du temps à arriver.

On affichait toujours nos comptes rendus, je ne sais pas s'ils les consultaient .

L'opinion syndicale

Tant que le syndicat nous a pas mentionné qu'on pouvait adhérer, ne n'ai pas adhéré. Un moment donné le syndicat a accepté qu'on intègre les équipes. La crainte du syndicat, c'était une coupure de poste et ils ont fini par accepter .

Quand notre syndicat nous recommande ne pas aller habituellement c'est mieux de ne pas y aller mais je n'ai pas adhéré parce que j'ai respecté mon monde. Ça était la même chose pour le syndicat des ingénieurs ça a pris quand même un certain temps avant qu'ils permettent aux ingénieurs d'adhérer aux équipes de D.P. . Parce qu'eux autres il faut qu'ils regardent c'est quoi l'intérêt de l'employé de participer ou de ne pas participer. Mais les syndicats ne sont pas contre, ce qu'ils avaient toujours la crainte c'était les réductions de postes, les planchers d'emploi qui disparaissent .

Le boycott

On a continué pareille nous. Parce qu'on avait commencé quelque chose et on voulait terminer. Et puis on ne voyait pas ... ça faisait plaisir à nous avant tout . On a commencé et on a terminé .

Notre équipe c'était vraiment pas une question de syndicat, ni d'employeur c'était la façon d'améliorer le produit pour l'équipe .

Le syndicat ne nous a jamais approché là dessus, je pense que c'était volontaire. Peut-être qu'au niveau des équipes de métier c'était plus radical, eux quand ils décident d'arrêter, ils arrêtent carrément. Mais nous, on ne voyait pas pourquoi, à moins que le syndicat serait venu ou il m'aurait appeler et puis dit D. tu débarques et là je n'aurais pas eu le choix.

Nous autres, dans le service où j'étais, il y avait 3 EA, les deux autres ils n'étaient même pas rendues à la 2^e étape qu'ils ont arrêté .

La fin de l'expérience

Moi, j'ai quitté parce que j'ai changé de poste, mais on était rendu à l'avant dernière étape. Mais ils se sont rendus jusqu'à la dernière étape le groupe. C'est un des seuls que je connaisse. J'en connais pas beaucoup, à part peut-être dans les métiers c'est peut-être plus facile de cerner un problème parce qu'eux autres c'est concret, mais en informatique c'est pas évident de trouver aussi facilement les problèmes et de les régler. Fait que c'était un petit peu plus long, mais cette équipe là a donné de bons résultats. Remarque ça ne veut pas dire qu'ils l'ont appliqué mais ils l'ont présenté.

C'était triste quand je suis partie, vu que c'était des ingénieurs la plupart, moi j'étais en administration, au début je pensais que j'avais pas ma place là, et puis dès fois je leur amenais des points, eux ils sont souvent dans le développement, dans l'informatique, on dirait qu'ils ne sont pas avec le vrai monde, moi je me mettais à la place de l'utilisateur et puis je leur disais de le mettre dans des termes plus facile. Et au fur et à mesure je réalisais que oui j'avais ma place, ça leur aidait. C'est un autre aspect qu'eux ne voyaient pas.

Quand je suis partie, il y avait une bonne relation dans l'équipe, mais je ne pouvais pas continuée . C'est arrêté ça fait plus d'une bonne année qu'on n'en a plus. Ça a changé de président . M. C. [le président] a d'autres vues et puis il a mis ça sur la glace mais peut-être qu'un moment donné il peut décidé de repartir. Quand on change de P.D.G. à Hydro-Québec souvent on change de philosophie. J'en ai passé plusieurs là et à chaque fois c'est la même chose. Avant D.P. il y a eu d'autres programmes qu'on appelait le PIC, projet innovation création, c'était des genres de rencontres qu'on faisait dans nos milieux de travail, c'est des paternes et ça se ressemble. Ça aussi c'est arrêté avec la venue d'un nouveau président .

C'est malheureux parce que les équipes naturelles c'est intéressant, pour les employés et les employeurs je pense. Parce que les gens apprennent à travailler ensemble, à développer quelque chose entre eux autres là. Tu te rends compte que l'autre a toujours besoin de toi. Mais quand on est comme on est là dans le moment, les gens ils sont plus renfermés dans leur petit coin. Ça c'est pas très bon pour une équipe.

La vision des gestionnaires

le gestionnaire, c'était toujours notre responsable qui le rencontrait . je pense qu'elle était bonne. Le gestionnaire avec qui j'étais, était assez ouvert, mais lui, la contrainte là-dedans c'est que ça été obligé d'être implanté forcément un moment donné pour le gestionnaire. Quand tu sais que ton gestionnaire est relié à ces équipes pour son bonus de rendement, tu y

crois moins. C'est un peu comme D.P., l'idée est très bonne mais la façon dont ça a été appliquée c'est douteux .

Ils ont évité de mettre les gestionnaires parce que souvent ça empêche, ça fait comme une barrière, les employés osent moins parler, ça les intimide plus. Fait que le gestionnaire il vient une fois tous les trois mois . Et puis ça se ressentait parce que c'était pas le même genre de réunion. C'était moins détendu. Ça restera toujours la direction . Parce que les équipes de performances, c'était l'entreprise qui les avait demandé fait que lui il avait un but que ça donne un bon résultat pour bien paraître .

On a demandé à notre gestionnaire de ne plus participer à l'équipe. Au début il est venu mais c'est nous qui lui avons demandé de ne plus venir.

Nous ensemble c'était plus pour améliorer la façon de faire des projets. Tandis que la gestion avait une autre vue de ça. C'est peut-être ça qui faisait que quand il venait, on était moins à l'aise. Parce que on ne sait jamais, ça peut toujours se revirer contre l'employé, ça ne devrait pas mais y'en a qui ont la mémoire longue . Dans une entreprise tu ne sais jamais quand tu vas retrouver la personne. Peut-être que tu vas te retrouver à ses services un moment donné.

Rapport avec le syndicat

J'ai été directrice et aussi sur les comités régionaux. Au début de D.P. . J'étais directrice et je participais aussi à ça.

Rôle du syndicat avec DP

Notre syndicat ça a changé, ça a évolué ça aussi, ils ont des bonnes idées et ils en ont des moins bonnes . C'est plus ce que c'était, un moment donné ils étaient forts et dans le moment ils ne sont pas très forts . Ils sont encore là pour défendre nos droits, nos conventions collectives, parce que si on n'en avait pas de syndicat, que ce soit à Hydro ou ailleurs, je pense qu'on aurait des conditions de travail qui se détérioreraient encore plus rapidement . On est encore bien à Hydro dans nos conditions de travail et je pense que c'est grâce aux syndicats.

Ça a changé beaucoup du début lorsque le D.P. a commencé à aller jusqu'à, je ne dis pas la fin parce qu'apparemment c'est juste arrêté, ils ont évolué beaucoup. Eux aussi, ils ont participé aux EA au niveau de la gestion, il y avait toujours un membre du syndicat qui était sur ces équipes là . Ils ont une ouverture d'esprit face à ces programmes là. A partir du moment qu'ils ont perdu la crainte qu'on perdrait des postes, ils ont vu D.P. comme étant un outil qui pouvait être intéressant pour les membres .

Quand on parle de coupures de postes, on parle de départ à la retraite dans de bonnes conditions et même pour le syndicat c'est pas drastique non plus .

Le partenariat

C'est idéal le partenariat mais c'est difficile. Parce que nous on avait signé une entente de partenariat avec Hydro et puis il a fallu retourner en assemblées générales pour faire respecter cette entente là. C'est perçu d'une façon par la gestion et c'est perçu autrement pas les syndicats et les employés.

Je ne vois pas de changement. On a parlé de réduction de dépense, on a réduit notre salaire, on a embarqué là-dedans et puis je regardais les dîners pour les cadres, les voyages ça, ça n'a pas changé. Quand tu fais du partenariat, que tu coupes ton salaire, il faut que l'autre fasse un bout aussi. Ça, je ne le vois pas encore. C'est même révoltant de voir ça .

Bilan

L'idée est excellente sauf qu'il faut un moment donné, au niveau de la gestion, il faut laisser plus de lassitude aux gens, de laisser aux employés, la direction des équipes. Et même si ça ne rapporte pas de profits au moins ça rapprochait les gens et puis ça leur apprend à communiquer et à travailler. Un moment donné ça va jouer sur la productivité.

T'as des étapes, la première étape est terminée, c'est présenté aux comités de gestion, après tu recontinues l'autre étape encore présenté... laissez faire l'équipe et puis à la fin quand tout est livré aux gestionnaires, qu'ils regardent ça et puis qu'ils fassent les commentaires là. C'était trop encadré.

Je ne sais pas s'ils ont été capable de le mettre en application.

Les gens trouvent ça triste. Les équipes comme ça serait bon dans des structures qui restent au moins 5 ans pour que tu puisses voir ce que ça donne. Mais là t'as même pas le temps de le livrer, tu changes de structure. Si l'entreprise veut continuer dans des programmes de ce genre, il faudrait qu'elle stabilise sa structure.

Les gens sont plus responsables peut-être que ça a emmené ça. Ça leur a fait voir ça différemment la façon de faire leur gestion.

Il y a eu un allègement de cadre de hauts niveau et ce qu'on trouve c'est qu'on a nommé beaucoup de chargés de, fait que ces chargé de prennent les tâches de ces anciens cadres. Il y a en encore beaucoup de spécialistes et de «chargés de». Je pense qu'il y en a encore beaucoup trop.

Depuis l'arrivée de M. C., il n'y a rien. On parle de commercialisation, déréglementation, lui il veut aller à l'international. On ne se préoccupe plus tellement des employés et de D.P.. Moi j'aurais cru que ça aurait continué.

10^{ème} entrevue : C 7**Titre d'emploi : Commis Approvisionnement IREQ****Durée de l'entrevue : 1heure****Participation :**

Au moment où j'étais à la relève de compteurs, j'en entendais parler des équipes Défi sauf que j'étais pas vraiment impliquée et puis on approchait les gens pour leur demander mais j'avais pas été approché . Ça, c'était dans ma région, la région Lanaudière. Là, je suis arrivée a Montréal pour venir chercher ma permanence et j'ai travaillé environ 3 mois et là l'équipe était déjà démarrée depuis 6 mois et là il y a une personne qui a dû quitter son poste et elle a quitté l'équipe . C'est à ce moment là qu'on m'a demandé de faire partie de l'équipe. Ce qui fait que j'ai manqué le début, l'apprentissage des outils des équipes qualité, les Ishikawa et les diagrammes de Pareto, j'ai pas connu vraiment ce que c'était. La formation je ne l'ai pas eu, j'ai été un peu parachutée là-dedans mais je me suis dit j'ai de l'expérience, je vais essayer de contribuer.

J'étais curieuse et puis j'en avais un peu entendu parler en région et je ne savais pas trop ce que c'était. J'avais pas vraiment lu les journaux pour prendre le temps de m'informer, je me suis dit moi je vois plus le côté concret plutôt que le côté intellectuel de ces choses là, alors aller voir en lisant à quoi ça consiste, non. Je vais faire partie d'une équipe et puis je vais le vivre en quoi ça consiste le D.P. .

Je ne pensais pas faire partie d'une équipe, je me suis dit bon ils vont l'implanter et puis une fois qu'il y aura des équipes qui auront été formées et puis qu'ils en sont arrivés à des solutions, je leur demanderai qu'est-ce qu'il ont vécu, est-ce qu'ils ont aimé et puis éventuellement je ferai partie d'une équipe suite aux premières équipes. Mais dans les premières équipes fondatrices, je ne pensais pas en faire partie.

Objectifs :

D'après les questionnaires que j'ai complétée, ça serait pour essayer de faire parler les employés d'Hydro, d'exprimer leur désaccord avec des façons de gestion, des façons d'utilisation du matériel. Dans le but que les employés s'expriment et que ça ne meure pas dans l'œuf, que ça l'aboutisse à quelque chose et que ça aille à des niveaux assez élevés pour qu'il y est des résultats en bout de ligne.

Là c'est une chance qu'ils nous ont donnée d'exprimer ça et à plus haut niveau, le vice-président appuyait ça, on se sentait vraiment appuyé de la part des dirigeants.

On nous disait il y a des choses que tu vas pouvoir vivre chez toi et puis effectivement .

Le fonctionnement de l'équipe

L'équipe était formée de 2 ingénieurs, de 2 responsables rédacteurs et de 2 commis de bureaux et puis il y avait un facilitateur et un chargé d'équipe qui se trouvait être notre chef de service à l'époque. C'était assez inusité parce qu'on avait dit que les équipes Défi ne devraient pas être formées de personnels cadres. Mais lui, c'était le dirigeant de l'équipe, il s'occupait des comptes rendu et des recherches qu'il y avait à faire .

L'équipe a démarré en 91 et moi j'ai embarqué en juin 92 .

L'équipe a établi le point qui clochait, le sujet dont on voulait traiter et on a choisi un thème qui est un monstre, c'était ce qu'on appelle des DN, les documents normalisés qu'on utilise pour faire des contrats.

Mais ce que je reproche c'est que ça était tellement long avant d'arriver à cette étape là et j'ai manqué le début, la formation, la recherche des rôles de chacun dans l'équipe, la recherche du nom de l'équipe. C'est des choses qui ont pris beaucoup de temps. C'est ce que je reproche au D.P. c'est que il me semble que ça aurait pu être réglé en 20-25 réunions, ça a pris 92 réunions. Et des réunions qui étaient agréables mais c'était long, ça ne finissait pas et puis on mettait le doigt dessus et non ça ne doit pas être ça il faut aller vérifier. C'est un peu le reproche que je fais à ça. on aurait dit qu'il fallait absolument prendre notre temps pour trouver la solution et pourtant il me semble que c'est tellement évident mais eux autres je ne sais pas s'ils avaient peur de se tromper. Il y avait peut-être un programme à suivre et c'est peut-être ce que j'ai manqué dans la formation.

On a suivi selon le tableau, l'ordre à traiter, ensuite on a sorti des statistiques, on a fait des enquêtes auprès des gens. On s'est rendu presque jusqu'à la fin, on aurait franchi 5 ou 6 étapes sauf qu'il y avait la dernière étape qui était l'étape de la vérification de la solution. On a trouvé la solution sauf qu'elle n'a pas été vérifiée. Donc après ça il y a eu l'abandon de l'équipe, c'est-à-dire il y a eu la réorganisation de la direction et les gens se sont répartis, ce qui fait que c'était plus possible d'essayer de rapatrier les gens pour former une réunion, il y avait des gens qui étaient rendus en région.

Ça a duré au mois deux ans, jusqu'en 94 au moins. Une heure et demie par semaine .

La solution présentement, moi je l'utilise et elle aurait dû être vérifiée. Mais en fin de compte, excusez l'expression, mais on a changé 4 trente sous pour une pièce. C'est pas vraiment plus facile comme solution que ce qu'on avait avant. C'est sûr qu'il y a des plus mais il y a des accrocs dans le système et il aurait fallu que ce soit plus approfondi et de voir les failles dans la solution. Il aurait vraiment fallu penser toutes les étapes mais la dernière n'a pas été faite.

Une autre expérience négative que j'aie eu là-dedans, c'est qu'il y a eu souvent des présentations à faire parce que il n'y avait pas beaucoup d'équipe et on aurait quasiment voulu qu'on propage l'idée des EA au niveau de l'entreprise. Donc on a fait des présentations au niveau de la direction, au niveau des chefs d'unité, au niveau des syndicats pour que les syndicats appuient les équipes Défi. Ça, moi personnellement ça m'énervait, être obligée d'aller faire des présentations, je tombais malade la veille. Ça m'énervait énormément parce que moi mon idée au départ était de faire partie d'une équipe et de cibler un problème et de trouver des solutions, mais de là à aller vendre l'idée, ça c'était pas mon bail et je n'ai pas aimé cette expérience là au point de m'en rendre malade.

On voulait qu'on vende l'idée, on disait il faudrait que vous alliez faire une présentation auprès d'une autre unité qui faisait partie de notre direction, auprès du syndicat. Pour nous autres, c'est des gens qui ne sont pas facilement accessibles, notre vice-président, ça fait facilement 2 ans qu'on ne l'a pas vu. Mais là de partir mon petit moi et d'aller dire mon mot devant le vice-président, ça m'intriguait beaucoup. Les autres aussi, chacun des membres de l'équipe avait quelque chose à dire. J'étais pas la seule à être mal à l'aise. Je ne suis pas bonne vendeuse .

Je me disais il faut que je prenne ma place il faut que j'y aille. Le but de l'équipe débordait un peu du cadre qu'on s'était fait sauf que si ça pouvait aider à former d'autres équipes, bravo, mais j'avais peur que ce soit mal vu que j'y aille pas faire mes présentations .

La relation entre les membres

Moi, je suis arrivée là-dedans un petit peu comme une inconnue et un peu timide aussi parce que j'étais devant des gens qui étaient plus hauts gradés à Hydro-Québec, sauf qu'on m'a dit : sois très à l'aise, c'est pas parce que t'es commis qu'on n'écouterà pas ce que tu as à dire . Donc toutes mes interventions ont été écoutées et ils en ont tenus compte. Il y avait une certaine égalité, la hiérarchie il n'y en avait pas. Je me sentais pas mal à l'aise .

Ça a créé des liens. Autant il pouvait y avoir des différences entre un ingénieur et un commis, autant ça créait des liens parce que maintenant je me sens plus près avec ces ingénieurs là que quelqu'un qui effectue le même travail que moi.

Quelques fois on débordait du sujet, on faisait des révélations et je pense que ça développe des contacts avec des gens de faire partie d'une équipe qui dure aussi longtemps .

Vision des non membres :

C'était un peu une risée parce que eux autres aussi de l'extérieur constataient que c'était éternel, que ça n'en finissait plus . Et à toutes les fois qu'ils nous demandaient comment ça avance votre équipe, Bah ça avance, c'est ça, ça avance. Et ils trouvaient que ça prend un temps fou à régler des petits problèmes.

On a fait aussi des présentations devant les non membres : Oh c'est juste ça votre problème, et vous avez mis tout ce temps là pour arriver à cette conclusion là .

Parce que nous autres pendant qu'on était en réunion, c'est eux autres qui se tapent le travail. Nous autres, c'est sûr qu'on ne s'amuse pas. Et c'est ce qu'eux autres nous reprochaient aussi, que ça s'est éternisé, que c'est beaucoup trop long. Je ne sais pas qui avait le rôle d'étirer ça là mais c'est sûr que la même équipe qui avait réglé le problème en dedans de 40 réunions, il me semble que ça aurait été mieux vu de la part des collègues de travail. S'il n'y avait pas eu une réorganisation, je me demande si l'équipe n'existerait pas encore .

Eux autres avaient à peu près la même opinion que moi au départ : on va laisser aller et on va voir ce qui se passe et si vous vous en retirez un plus dans votre vie, c'est une belle expérience, on en forme d'autres . Les autres équipes qui se sont formées, ça n'a pas été très loin parce que le syndicat a mis un moratoire là-dessus .

Un rapport [aux non membres] au moins une fois par an. Il y avait la réunion annuelle où l'équipe présentait son rapport étape par étape. C'est arrivé deux fois. Ensuite au niveau supérieur, c'était une fois tous les 4 mois au comité du service ou la direction .

La conception syndicale

Au début, je me suis rendue compte que c'était pas appuyé par le syndicat plus qu'il ne le faut. C'est pourquoi à un moment donné, il a fallu aller faire des présentations pour dire au syndicat comment on se sentait et peut-être pas ouvertement là mais leur dire : vous devriez appuyer cette démarche parce que c'est bon pour l'entreprise et c'est bon pour les employés . C'est le syndicat qui a demandé de rencontrer des membres d'équipes pour voir ce qu'il en était au juste, pour voir , pour entendre ce que les membres d'équipes avaient à dire pour prendre position.

La fin :

N'empêche qu'aussitôt qu'il y a eu la réorganisation, le syndicat a retiré son appui aux équipes d'améliorations et puis il y a des tracts qui ont passé là : ne participez plus .

On a arrêté . Tout le monde était syndiqué à part notre patron, il y avait différents syndicats par exemple, il y avait le syndicat 2000et puis le syndicat des ingénieurs .

Par après, une fois que la convention a été signée, je pense qu'il y a d'autres équipes qui ont été formées. Je pense que c'est à ce moment là qu'on a fermé notre équipe, on l'a cloué .

Moi, je trouvais qu'il était temps que ça se termine, d'autant plus qu'on avait tellement de travail à consacrer à ça . On était en pleine réorganisation, on n'avait vraiment plus de temps. Evidemment, avant on n'avait pas plus de temps, sauf qu'on nous accordait du temps. Mais là, je pense que l'entourage était prêt à se rebeller parce qu'il n'y avait plus de surtemps d'accordé , les gens étaient débordés.

Nous autres, pendant qu'on faisait l'équipe, s'il y avait des documents qui étaient urgents, si pendant 2 heures durant une semaine on ne pouvait pas accomplir le travail bah un soir on pouvait rester durant 2 heures et faire les docs en question. Là, quand il y a eu la réorganisation, ils ont coupé le surtemps de toute l'entreprise. Alors là, il fallait que les gens donnent un plus grand rendement pendant que nous autres, on était en réunion . C'est un peu injuste .

Je n'ai plus de temps à accorder à ça. Les répercussions ne sont pas telles que je pensais . C'est plus au niveau de l'expérience, mais de là à dire que ça m'a apporté du positif dans ma vie, peut-être pas à ce point là . Ou que ça devienne un mode de vie comme les japonais là, on est loin de ça .

Mais y'en a qui ont abouti à la 7e étape. Pour eux autres c'était peut-être plus satisfaisant. Ils ont corrigé aussi leur point de vue .

Oui ça a donné des résultats . Au bout d'un an, qu'on avait déposé nos recommandations, le patron il a commencé à les étudier et au bout d'un an il a commencé à implanter la solution et aujourd'hui on la pratique cette solution là .

Nous autres, on a fait nos recommandations, eux autres ils ont dit bon, il faut essayer de trouver des solutions, et ils ont consulté des gens et les gens ont proposé une autre façon de faire .

Aujourd'hui, moi je regarde ce qu'on avait avant et ce qu'on a présentement, sur certains points il y a des avantages mais sur certains autres il y'en a pas. C'est ça qu'on n'a pas eu la chance de tester . Ils ont commencé à examiner notre dossier au bout d'une année après que l'équipe soit dissoute.

Le patron qui a implanté la solution qu'on utilise actuellement était muté dans un autre service, et quand il a proposé sa solution, c'était une solution informatisée mais en proposant cette solution là, nous autres on n'avait quasiment plus rien à faire dans notre job, ça a éliminé beaucoup de paperasserie mais bientôt ils n'auront plus besoin de commis. Je ne pensais pas que ma solution serait une solution qui éventuellement me couperait ma job. Et c'est ce qui va arriver, l'informatique coupe des emplois par tout. Une fois que la solution nous a été présentée et qu'on a commencé à l'utiliser je me suis dit : mon dieu, c'est tellement facile d'utilisation qu'un enfant pourrait faire ça. Mais nous on ne voyait pas la lourdeur du système, on l'a constaté après. C'est dommage .

Vision du gestionnaire

Il était très optimiste et il mettait beaucoup de coeur, lui son équipe là, c'est quasiment comme un bébé et il prenait ça à coeur vraiment . Tandis que le 2e n'avait pas le temps de s'occuper de ce détail là . Il a fallu qu'il travaille un an de temps dans son service avant de dire: là je peux souffler et prendre la recommandation et de l'examiner . Mais il n'était pas aussi enthousiaste que celui qui était dans l'équipe .

Ça a créé des liens . Des contacts ni positifs ni négatifs .

Ce devait être l'expression des employés et non des cadres et donc les employés de niveaux inférieurs . Sauf que notre patron se préparait à prendre sa retraite, donc il était en fin de carrière et c'est à peu près le seul qui avait du temps à accorder pour l'équipe Défi parce que lui, on ne lui confiait plus de nouveaux dossiers. Il complétait ses dossiers, il s'occupait de l'équipe Défi, il faisait les conclusions de tout ça et après il prenait sa retraite .

Il y a d'autres équipes qui ont été formées mais il n'y avait pas de personne cadre, le plus haut niveau qu'il y avait c'était ingénieur mais pas cadre. C'était des employés et c'était les employés qui donnaient les résultats aux cadres qui allaient montrer ça aux niveaux supérieurs .

Ça m'a permis un peu de voir comment ça se passe dans les réunions de la haute direction, de démystifier les réunions de la haute direction. Ça nous a permis de constater qu'eux autres se sont des êtres humains qui ont pris de leur temps qui est plus précieux que le notre, à nous écouter dans nos démarches. Je trouve que ça a créé des contacts avec la haute direction mais de voir où est-ce que ça a abouti, on ne se promène pas avec une fierté nécessairement. Il me semble qu'on est fier face à la haute direction quand on a trouvé une solution et puis on l'a testé et puis ça marche. Sauf que nous autres la dernière étape n'a pas été franchie, et on a l'impression qu'on a perdu 92 réunions, le temps d'Hydro-Québec. On n'a pas eu cette fierté là. Quand je rencontre mon vice-président, je ne me promène pas le tête basse là parce que je suis quand même fière d'avoir appartenu à l'équipe mais de là à dire que je suis fière de la solution qu'on a apportée, pas tout à fait .

La solution était une solution informatique et ça change à tous les jours . Peut-être qu'à l'époque ça aurait été une solution valable mais aujourd'hui on regarde et dans 6 mois là elle va être passée date la solution. C'était trop gros comme problème, on aurait dû prendre un plus petit problème .

Le rapport avec le syndicat

J'assiste aux assemblées quand il y a des droits de vote . Je n'ai jamais occupé une fonction . Je ne suis pas syndicaliste, je ne suis pas déléguée .

Rôle du syndicat

Le porte parole de nos revendications, c'est lui qui va aller négocier, pour nous, des conditions de travail, c'est lui qui va accepter ou refuser ce que le patron veut nous soumettre. C'est lui qui va nous recommander d'accepter ou de refuser selon les négociations.

Présentement, on est en période de vote . Moi, je suis allée voter en région et on nous a soumis le document, on l'a regardé vite vite et on est allé voter. Sauf que présentement, ils s'offrent toute une campagne, une cabale contre l'acceptation des offres du syndicat .

Parce qu'ici à Montréal, les délégués syndicaux sont dissidents du président, on ne le savait pas nous autres, fait que les gens de Montréal vont aller voter ces jours-ci. Ici les gens chialent mais ils ne vont pas aux assemblées. En région tout le monde va aux assemblées .

Le syndicat va essayer de régler des problèmes généraux, tandis que nous autres c'est plus dans l'application quotidienne de nos tâches. Je ne pense pas qu'il y ait beaucoup de gens qui seraient contents de voir le syndicat de commencer à négocier plus pointu que ça .

Partenariat :

J'ai pensé que ça aurait pu rapprocher les deux parties, qu'il y aurait plus de compréhension de part et d'autres. Je ne sais pas si ça l'a amélioré.

Conclusion :

il y a des étapes à franchir pour essayer de trouver des solutions, mais il ne faut pas prendre le problème trop gros . Prendre des petits problèmes un à un .

Reparticipation :

Peut-être. Oui j'ai pris une expérience de ça. J'aimerais donc divulguer cette expérience là de donner des conseils de faire des mises en garde. Je pense que la solution était de prendre des petits problèmes. Pour tout de suite on a d'autres chats à fouetter, l'entreprise est en pleine réorganisation actuellement . Mais il faudrait trouver des solutions nous-mêmes et ne pas soumettre ça à des spécialistes.

11^{eme} entrevue : C 8**Titre d'emploi : Inspecteur III****Durée de l'entrevue : 1 heure****La participation**

Ça fait déjà un bon bout de temps de ça, mais pour te placer dans le contexte là, c'est qu'à peu près toutes les sections devaient créer une EA, c'était un vœux de notre gérant, des sections qui étaient ciblées pour démarrer une EA pour en arriver à identifier des problèmes et de trouver des solutions pour les régler en utilisant justement la formation qu'on nous avait donnée. On a créé finalement une EA et à travers ça, on a travaillé à l'identification des problèmes et de voir à l'implication au niveau de nos clients, et démarrer pour en arriver à résoudre le problème et de soumettre finalement suite à notre analyse et à notre démarche qualité, de soumettre la solution pour régler le problème. Malheureusement en cours de route ça a foiré.

C'était sur une base volontaire, il n'y a pas personne qui s'est fait tordre un bras. On est quand même 13 employés et le contremaître a demandé quelles sont les personnes qui veulent participer, il n'y a pas de discrimination si tu ne veux pas tu ne veux pas et si tu veux c'est tant mieux pour nous autres et c'est le temps justement de mettre tes arguments sur la table pour aider à améliorer.

Moi, je croyais au processus de démarche qualité et je croyais que le fait de se ramasser tout de monde ensemble, parce qu'on était un petit peu, pas dissociés dans notre section, mais il y a 3 types d'emploi, fait que c'est le fun de pouvoir ramasser tout ce monde là avec leurs expériences et leurs points de vue de chacun pour en arriver à faire un amalgame et de trouver quelque chose qui satisfasse à tous et en même temps ça rapprochait des individus pour justement lier à travailler en équipe .

Nous autres, on a des gens de métiers qui sont des monteurs-jointeurs en télécommunication, on a aussi des préposés aux installations téléphoniques et puis il y avait 2 inspecteurs plus un dessinateur .

Ça date de 93 environ. Tout le monde a eu une formation de membre des équipes de qualité et puis suite à ça tu pouvais dire bah moi j'y va pas. Moi même j'avais demandé à avoir la formation pour être responsable d'EA, donc j'ai eu une autre formation plus élaborée sur la mise en place, le processus, tout de cheminement de la qualité, comment on peut arriver à faire de la qualité dans le domaine où on est.

Parallèlement, je pensais faire un certificat à l'université en gestion des travaux de construction et il y a un cours de qualité lié à la construction tout ça, ça m'aidait à acheminer et à pouvoir peut-être aller chercher un plus là dedans. Moi je suis allé me chercher le maximum d'information pour m'aider finalement à faire de la qualité, parce que si tout le monde parle le même langage peut-être qu'on va réussir un moment donné à améliorer les choses et à faire de la qualité finalement. Tout le monde parle de qualité et puis de l'approche client fait que moi je voulais approfondir l'affaire, fait qu'avec l'accord de mon patron je suis allé suivre un cours de responsable.

L'objectif de l'entreprise :

Trouver des pistes d'amélioration pour améliorer notre façon de faire, de changer notre façon de faire, pour que ça soit plus facile pour nous autres et que ça soit plus rentable .

DP, c'est un mode de vie, c'est une façon de voir les choses et une façon de faire .

Le fonctionnement de l'EA

C'était plutôt boiteux notre équipe, on s'est trouvé un nom, c'était laborieux étant donné qu'on était plusieurs, on était 7-8 .

La plupart du temps c'est mon patron qui animait, moi j'ai animé une fois ou deux . J'ai jamais eu l'occasion d'être responsable d'équipe . J'ai eu à remplacer mon patron qui était responsable d'équipe, étant donné qu'au début quand ça a débuté c'était les contremaîtres les responsables d'équipe mais ça prenait un remplaçant au cas où il ne soit pas là donc moi j'ai suivi mon cours pour pouvoir le remplacer au cas où il ne soit pas là. Parce qu'ils voulaient que les patrons débarquent de là pour pas qu'il y ait de personne à 2 chapeaux, c'est-à-dire un responsable d'EA et qui est contremaître en même temps, ça pouvait avoir des conflits d'intérêts à un moment donné.

On a eu l'étape à se trouver un nom et, ensuite de ça, on a eu l'étape d'identifier nos clients, qui sont nos clients, quels sont les problèmes. On a fait une liste qu'on a envoyée à nos clients pour demander à nos clients d'identifier les services qu'on leur donnait et s'ils étaient satisfaits. Malheureusement, ils étaient tous satisfaits. Est-ce que c'est honnête ou le monde ne se sont pas donnés la peine, fait qu'on a travaillé entre nous autres, on a essayé de voir, je sais qu'un moment donné on avait des problèmes de communications physiques ce qu'on appelle les modes radios téléphoniques. Mais tout le monde a des cellulaires à c'theures, c'est pas compliqué .

Ça a duré un gros 4 mois. On avait une réunion à chaque semaine. On a fait 12 réunions.

Les relations entre les membres

j'étais pas sûr que tout le monde croyait au bien fondé de l'affaire, ils ont participé mais ça manquait de sérieux, ça virait souvent à la blague, fait que c'était difficile de monopoliser le monde pendant une heure de temps pour que ça soit vraiment sérieux .

La participation n'était pas à 100% pour tous. Les personnes n'y croyaient pas plus que ça. Moi j'y croyais, mais quand t'es tout seul. On pataugeait pas mal. Mais on avait par l'arrière le syndicat qui venait miner ça et on était en période de négociation, et t'as ta job à faire à travers ça.

La vision des non membres

Y'en a qui ne voulaient rien savoir de ça. Ils n'y croyaient pas : commencez dont par me donner le sentiment de confiance. Il n'y a pas juste de vouloir implanter la qualité là, il y a tout ce qui entoure, l'indirect qui fait que le monde veut participer ou pas. De même que tu serais dans une usine et que l'usine est menacée de fermer et que le boss te dit «il faudrait que tu m'aides», «et oui ça va me donner quoi, vas-tu me mettre à la porte pareil», «bah là je ne sais pas, on verra ». On regarde à l'entour de nous autres et présentement il y a tellement de chômeurs que les employeurs profitent des employés à dire : si tu veux manger, il faut que je coupe ton salaire d'une piastre de l'heure .

Un rapport aux non membres : ça se parlait, mais il n'y avait pas de rapports, mais remarque c'était pas caché .

La conception syndicale

On recevait des tracts, c'est sûr qu'ils nous ont un peu brifé sur : faites attention, on n'est pas d'accord avec ça parce qu'ils vont vous exploiter et c'est sûr que si vous trouvez une solution qui réussit à sauver 3 millions à Hydro bah jamais on va avoir des redevances de ça. Fait que Hoh oui Hydro va m'exploiter, ils veulent se servir de moi, mais en réalité non, on veut que tout le monde travaille ensemble dans le but d'améliorer notre travail. Ça dépend comment est-ce que c'est vu de chacun. Ça dépend toujours de comment est-ce que t'as peur de perdre ta job. Celui qui fait rien il va avoir peur de perdre sa job. Celui qui donne le meilleur de lui-même, j'ose espérer que c'est vu à l'interne .

Mais un moment donné quand la pression du syndicat devient trop forte, le syndicat dit toutes les personnes se retirent des EA, on met fin à ça. Ils voulaient aussi faire de la pression parce que Hydro y tenait beaucoup et le syndicat avait des revendications face à l'employeur fait que le syndicat dit parfait tu ne veux pas me donner ce que je veux, je retire toute mon monde des EA. C'est un jeu toujours de couteaux tirés. Tu te sens coincé, tu ne sais plus sur quel pied danser, d'une part tu veux embarquer mais tout le monde et dit débarque et finalement tu débarques parce que ton syndicat te représente et que tu te rallies à la masse. Ça n'a jamais reparti. Des conflits syndicat-Hydro, il en reste toujours des séquelles, il y a toujours des employés qui ne sont pas contents .

La fin de l'expérience

C'est ça, un moment donné, il y a eu de la pression syndicale, le syndicat a dit : écoutez il y a personne qui embarque dans les équipes DP parce que nous autres on pense dans le syndicat que si on aide Hydro à trouver des pistes d'amélioration et puis qu'ils vont retirer des bénéfices monétaires, à ce moment là on veut que le syndicat participe à ça, on veut des redevances, des participations. Tout le monde tirait le couvert de son côté fait qu'un moment donné, ça s'est estompé et puis c'est tombé mort.

Un moment donné, personne ne voulait plus participer, il y a eu un retrait des gens du 1500, et des 3 syndicats. Les pressions syndicales ont fait qu'un moment donné ça a foiré en cours de route.

Ça a tombé un moment donné. Il y a des gens qui étaient sérieux là-dedans mais d'autres qui étaient là mais ça ne les intéressait pas. Ils se sentaient peut-être obligés, ils n'étaient pas capables de dire non. Je sais que moi ça m'intéressait d'être là parce que je croyais au processus sauf que implanter ça à Hydro c'est une autre affaire là et puis avec les pressions syndicales, bon. On sentait pas non plus que c'était participatif, si on implante ça dans une usine où on est capable de faire un contrôle et un suivi parce que c'est un travail à la chaîne, à ce moment là tu dis aux gars tu peux avoir des bonus dépendamment de comment c'est géré. Sauf qu'à Hydro c'est pas un travail à la chaîne, c'est un travail dans les champs, fait que c'est un peu plus difficile de voir ce que ça a donné réellement.

Ne serait-ce que de dire que si on réussit à faire une bonne job, ça va au moins nous assurer une job et que si on la fait mal ou si on ne veut pas s'améliorer, un moment donné ils vont dire : écoute ta job c'est un autre qui la fait . Mais c'est pas évident pour le commun des mortels ici à Hydro, bon t'es un employé permanent, t'es là jusqu'à la fin de tes jours fait que les gens sont bien assis et ils ne veulent pas trop en faire.

On en voit aujourd'hui les effets, si on se serait plus amélioré et plus productif, peut-être qu'on n'aurait pas eu les coupures de salaires comme on en a connu. Mais ça, qui sait, peut-être qu'on en aurait eu pareil, parce que l'entreprise n'est pas très transparente là-dedans, peut-être que l'entreprise, elle nous aurait coupé nos salaires pareil. Finalement on n'était pas sûr de ce qu'on faisait pour l'entreprise pour avoir des effets directs sur l'amélioration de notre production . C'est pour ça que le syndicat s'en est mêlé un peu pour dire : écoute on améliore

la productivité est-ce qu'on va avoir des redevances de ça. Ce qu'on a su par après, c'est qu'on vit des coupures de salaires, fait qu'on est pas sûr non plus que ça pouvait profiter à tout le monde, c'était pas clairement identifié.

C'est sûr qu'on veut s'améliorer mais l'objectif palpable là... Si le processus aurait continué, s'es-tu à cause de ça qu'on a eu des coupures de salaires. Et puis si on se serait amélioré est-ce qu'on aurait eu aussi les coupures de salaire pareil

Pour pouvoir croire améliorer la productivité pour l'entreprise, il faut aussi que tu crois à l'entreprise et puis que t'en aie confiance dans ton entreprise, ce qu'Hydro a difficilement pu être capable de donner le sentiment de confiance et d'appartenance à ses employés. Ça, ça manquait beaucoup, et ça a un impact direct sur l'implication de l'employé parce qu'il ne croit pas à son employeur. Parce que d'année en année on vit des coupures et des mises en disponibilité. Qu'est-ce que tu vas faire pour l'entreprise est-ce qu'elle va te le remettre ou bien non elle va te couper ton salaire, elle vas-tu te mettre à la porte.

J'en ai jamais entendu parler. Les gens n'y croyaient pas. Ils sont arrivés un matin : bon aujourd'hui c'est DP, vite il faut implanter des EA, on n'a pas comme était préparé. Parce qu'on a vécu plein de programmes à Hydro, on a eu le programme 5 étoiles où à la fin de l'année, le gérant était noté sur l'amélioration de la sécurité etc. et là il avait une étoile, 2 étoiles. Fait qu'un moment donné on en a vu tellement passer que tu n'y crois plus, bon le DP, c'est quoi l'affaire. Tout le monde appelait ça FIFI Performance, juste pour te dire .

Là t'avais des sections qui étaient ciblées pour devenir une EA, je sais qu'il y en a 1 qui a très bien performés, peut-être parce que les gens étaient d'un niveau de sérieux plus élevés. C'était tous des techniciens . Je ne veux pas faire de discrimination par rapport aux gars de métiers, mais on a d'autres vues, d'autres façons de voir les choses .

Vision du gestionnaire :

Lui, voyait ça avec un gros gros plus. C'est un gars qui croit à l'amélioration, c'est sûr, pour mieux faire et que nos clients soient plus satisfaits. C'est une question de survie parce que le jour où on te dit écoute tu fais une job qui est mal fait, bah t'es menacé en tabarnouche d'extinction. Et lui, il croit bien gros à Hydro, il croit qu'on a des ressources de qualité à l'intérieur, mais c'est pas évident qu'Hydro y croit .

Relations employés-gestionnaires :

C'est un travail d'équipe, c'est les gars, le boss n'a pas d'affaire ici finalement, parce qu'il fallait présenter au patron notre résolution de problème mais, malheureusement, on n'en est jamais arrivé à ça .

D'un coup que c'est le boss le problème . Il n'avait pas d'affaire à être là.

Notre patron, il a toujours été un gars bien ouvert . De toute façon aujourd'hui le mode de gestion c'est pas le patron : tu fais ça tu fais ça, lui, il ramasse tout le monde : écoutez on a une job à faire et comment vous voyez ça . C'est pour ça que je te dis, il est resté des choses de ça, de ces EA là .

Quand on a des projets à faire, l'important c'est qu'on se parle plus à c't'heure . Il vaut mieux être dans la parade que de la regarder passer .

La nouvelle génération de gestionnaires est plus participative. Hydro a aussi éliminé, un palier de hiérarchie, au niveau chef de division . Fait que là c'est plus facilitant au niveau des échanges. La gestion se veut plus participatif, moins intégrée . Je ne sais pas si c'est le DP .

Aujourd'hui quand on pose une question, on essaye de donner la réponse rapidement, parce qu'avant ça, tu posais des questions et t'avais pas de réponses, ça tombait carrément dans la poubelle, aujourd'hui t'as une question, hoh, parfait je m'en occupe .

Là, ils veulent donner la confiance aux employés, la sécurité aux employés. Il y a une ouverture venant des nouveaux cadres depuis 1 an et demi deux ans. Mais peut-être que pour moi, l'échange est plus facile parce que ces gars là je les connais de longues date.

Rapport avec le syndicat

Je vais aux assemblées quand il y en a là . Je ne suis pas un ardent syndiqué avec les pancartes toujours à la main, mais je pense que c'est d'intérêt général et puis je pense que c'est important que je sois là surtout quand on parle de mandat de grève . Et ce qu'on voit dans les assemblées, c'est qu'il y a un gros taux de participation parce que les gens ne sont plus sûrs de leur employeur .

Rôle du syndicat :

Le syndicat peut mobiliser les troupes à dire à Hydro, oui on va embarquer mais on va embarquer en *partenairship*, je pense que ça serait honnête. On a un seuil de rentabilité à atteindre, à titre d'employé je dois donner au moins mon 100%, et si on réussit à travers ça à améliorer nos façons de faire et à en retirer des bénéfices mais ça serait le fun qu'on fasse, qu'on participe à ces bénéfices là . Il n'y a pas juste l'aspect monétaire mais avoir la reconnaissance aussi c'est important. Ça se joue à 2 cette histoire là . , si tu veux être compétitif sur le marché, il faut que le syndicat et l'employeur ne forment qu'un, c'est pas évident, c'est comme le mariage, c'est sûr qu'on travaille conjointement ensemble. Mais il faut aussi que l'entreprise reconnaisse ses employés, le savoir faire de ses employés aussi et qu'elle sache le mettre à profit.

Ça, ils l'écrivent mais jamais ils ne le mettent en application.

Il est là pour protéger les employés mais je le vois aussi partenaire avec l'entreprise pour que tout le monde puisse bénéficier. T'as eu les années 50 où les employeurs se vengeaient sur les employés et là t'as eu l'avènement des syndicats qui ont dit wow relaxe. Mais là, le pouvoir s'en va du côté de l'employeur .

Le syndicat voyait que le monde profitait à Hydro sans qu'eux autres puissent en retirer des bénéfices.

Partenariat :

Il y a eu des pourparlers, on parlait de l'approche de partenariat, on parlait aussi de négociation raisonnée de la négociation permanente, de ne pas attendre la fin d'un contrat pour négocier les choses . Mais encore là, on a signé la dernière convention, il était entendu avec Hydro que te, tel, tel dossiers qui étaient pas réglés on va les régler après tant de temps après la signature . Hydro a dit pas de problème c'est beau, le syndicat a dit pas de problème c'est beau on signe ça. Fait que nous autres, on croyait à ça, malgré qu'on s'est fait coupé 4.4%,mais ça c'est une autre affaire. Mais ils ont dû recourir à menacer Hydro de faire une grève illégale pour que finalement ils puissent s'asseoir et de régler les dossiers. Tu te dis : bon il y a une mauvaise foie des parties là, du moins de la partie patronale. Fait que c'est dur de croire à Hydro. Fait que comment tu veux mobiliser tes troupes à faire quelque chose quand elle, elle dit qu'elle va faire quelque chose mais qu'elle ne fait rien et qu'il faut recourir à la menacer à un mandat voté à 75% des membres.

Comment veux-tu parler de partenariat, t'as pas besoin de menacer un partenaire pour en arriver à faire quelque chose . Quand on parle de partenariat, on s'assoit et puis on règle les choses.

Ils ont écrit des belles phrases; Hydro-Québec partenaire avec son syndicat, mais dans les faits c'est pas ça.

Le bilan

Finalement, je ne pense pas qu'on ait fait de post-mortem là-dessus. En plus, on virait pas mal en rond parce qu'il y a rien qui se serait passé, fait qu'on a dit écoute je vais arrêter d'aller perdre du temps là, j'ai d'autres choses à faire .

Il en est resté quelque chose, c'est ça qu'on vit aujourd'hui, des relations plus facilitants, identification des problèmes, essayer de donner le meilleur de nous-mêmes au moindre coût et changer nos façons de faire. Mais Hydro a aussi son petit chemin à faire, redonner le sentiment d'appartenance aux gens, moi je peux te dire qu'aujourd'hui, le sentiment d'appartenance j'ai de la misère un petit peu avec ça parce qu'Hydro engage pleins de gens de firmes externes, on leur donne nos habillements et du jour au lendemain les gars deviennent des gens d'hydro-Québec, quand je sais que ça m'a pris 2 ans avant d'être reconnu employé permanent .

On a mis des gens à la retraite on n'a pas fait d'embauche pour remplacer ces gens là, on nous donne plus de travail, on engage des gens de firmes externes . Il y a pleins de conflits qui font que c'est dur de mobiliser les employés quand tu regardes à l'entours de toi. C'est-tu les effets indirects de DP, on est en lieu de se poser pleines de questions , on ne sait plus sur quel pied danser .

Vois-tu, dans notre équipe on n'a peut-être pas amélioré grand chose sauf qu'il en est resté quelque chose de ça, que les gars sont un petit peu plus conscients de ça, peut-être parce qu'ils sont plus insécures, qu'il faut s'améliorer, il faut faire une meilleure job, il faut couper les temps de réalisation sur des travaux qu'on avait à faire et qui prenaient des heures et puis aujourd'hui on fait deux fois plus de job en deux fois moins de temps. Ça a quand même eu un mouvement d'entraînement à prendre conscience, même si à travers notre équipe d'amélioration, on n'a rien réglé, c'est pas grave, il reste quand même quelque chose de ça .

Le DP ça n'existe plus comme tel mais dans notre quotidien, il faut faire le maximum qu'on peut faire dans la limite du raisonnable, et que ça soit aussi agréable à travailler .

J'ai remarqué que malgré tout ça, les réunions ont quand même rapproché les gens, ne serait-ce que ça déjà c'est un gros plus . Avant on était 2 gangs bien distincts, aujourd'hui les rapports sont plus faciles . Ça a amélioré les relations entre nous autres .

Reparticipation :

Oui, probablement . Comme je te dis moi c'est un peu ma façon de faire. L'approche qualité c'est une façon de voir les choses, que t'appelle ça DP, ISO 2002, 5 étoiles, en réalité le but visé est d'améliorer ce qu'on fait et de mieux le faire et puis que ça coûte moins cher, qu'on soit plus compétitif . On est dans un monde où tout est de la compétition, au niveau des entrepreneurs c'est de faire les travaux toujours le moins cher possible. Mais j'embarque un peu à tous les jours parce que tous les jours on a des problèmes à régler et l'approche c'est OK c'est quoi le problème et comment on peut le régler. Fait que c'est devenu mécanique, mais je te parle de moi.

12^{eme} entrevue : C 9**Titre d'emploi : Commis Bureau****Durée de l'entrevue :45mn****La participation :**

Moi, ce qui est arrivé c'est que, vu que je suis temporaire, je me suis retrouvée à la planification et eux avaient commencé dans une équipe de DP et ils avaient déjà entamé le processus, ils avaient déjà trouvé le problème sur quoi ils voulaient travailler. Moi, j'ai juste continué ce qui était commencé, j'ai remplacé une fille qui a eu, je pense, un poste permanent.

Je suis arrivée au bout de la troisième rencontre. Quand c'est arrivé dans la section planification, eux ils m'ont dit qu'ils avaient fait une équipe de DP et si j'étais intéressée à prendre la place de la personne qui était là, le secrétaire. J'ai dit oui, ça me semble intéressant, je voulais voir c'était quoi le but parce que j'avais jamais fait partie des équipes avant ça et j'en entendais beaucoup parler, fait que je voulais voir c'était quoi l'expérience, le travail qu'il y avait dans ça .

On avait un bon esprit d'équipe, c'était tous des bons amis, il me semble que c'est plus facile d'embarquer à ce moment là dans un travail de groupe .

J'en entendais tellement parler de DP à l'intérieur de l'entreprise, que je voulais savoir, qu'est-ce qu'il faut faire. C'était plus à titre d'observation. Je trouvais que c'était bon pour moi de savoir comment ça fonctionnait parce qu'on ne sait jamais, peut-être qu'un jour ça sera moi qui en partirai une.

Je n'ai pas eu de formation, c'est eux qui m'ont dit comment ça fonctionnait.

Les objectifs de l'entreprise

Essayer de responsabiliser l'employé à trouver des solutions aux problèmes qu'il rencontre dans leur travail de tous les jours. Comme ton gestionnaire il sait ce que tu fais mais il ne connaît peut-être pas tous les problèmes que tu rencontres dans une journée. Fait qu'ils disaient que le personnel va pouvoir trouver une solution et peut-être qu'une équipe trouve une solution pour un problème quelconque et peut-être qu'à travers la province y'en a d'autres qui vivent le même problème, donc ils vont pouvoir prendre la solution de l'autre équipe. Ça va faire un échange qui sera bon, pour l'entreprise aussi c'est rentable

Le fonctionnement de l'EA

Je pense qu'ils étaient arrivés à trouver les causes de ces problèmes là. Je suis allée aux réunions jusqu'à ce qu'ils présentent leur solution à la direction. Comme je te dis, je ne me sentais pas vraiment impliquée.

Il y avait des techniciens, des ingénieurs et moi commis de bureau.

Eux travaillent beaucoup sur l'indice de continuité c'est-à-dire d'avoir le moins de pannes possible ou pour réduire le nombre de pannes. Alors là il fallait trouver pourquoi il y a tant de pannes que ça, dés fois c'est les arbres, il y avait le climat. En bout de ligne, fallait trouver une solution mais en bout de ligne on a vu qu'on n'avait pas de prise sur les causes, parce que le climat, on ne peut pas le changer.

On avait présenté ça et je me suis dit on verra s'ils font quelque chose et puis en fin de compte ça m'a comme sorti de la tête . Je ne suis pas au courant.

On avait choisi 3 personnes dans l'équipe qui présentaient ça au coge. Eux, ils étaient plus à l'aise. Parce que je trouve que je n'ai pas fait grand chose. J'étais là plus à titre d'observatrice.

Fait que ça a fini, c'est pas comme un problème qui est concret. Du point de vue de mon travail à moi, j'étais un peu distante. Eux, c'était leur travail. Mais moi en tant que commis, ça ne me touchait pas personnellement.

Mais si j'avais à partir une équipe, je dirai on se met toute ensemble les commis de bureau et on va aller voir quels problèmes nous touchent dans notre quotidien. On a tous le même type d'emploi.

Mais moi je voulais savoir comment ça fonctionnait le DP.

Relations entre les membres

Déjà au départ on s'entendait bien. Tout le monde était à l'écoute de l'autre. Ils prenaient toutes les idées. On avait tous notre place je trouve .

Mais ça ne m'a rien apporté de nouveau, point de vue relation, le DP.

Les non membres :

Moi, dans la section où j'étais, je pense que toute la section était dans l'équipe. Mais je ne sais pas y'en a qui étaient intéressés mais qui avaient pas été approchés. Le monde était pas négatif face à ça. Je pense qu'en général ils étaient ouverts. Ils appréciaient que pour une fois, la gestion décide que c'est à nous autres de régler nos problèmes.

Conception syndicale

Je la connaissais plus ou moins. Mais je ne peux pas te dire que je savais ce qu'ils en pensaient et tout ça là. Il me semble que j'avais entendu dire qu'ils étaient pas contre ça sauf que j'avais porté attention à ça du tout. Je pense que même si j'aurais su un moment donné qu'ils étaient pas pour ça, j'étais embarqué et j'aurais pas débarqué de ça .

Moi ça me tentait de faire partie de ça et d'avoir de l'expérience là-dedans. Il aurait fallu que mon syndicat me trouve des bons arguments pour pas que je fasse partie de l'équipe et que je réfléchisse et je me dise : oui peut-être qu'il a raison mais je ne me suis pas arrêté à ça .

La fin de l'expérience

On n'avait pas de prise sur les décisions. Mais moi, ce qui m'a déçu, c'est que je me disais, c'est tellement de travail, et de voir qu'à la fin il n'y a pas tellement de solution, fait que dans le fond je trouvais ça plate parce que je me disais, on ne voit pas tout le travail qu'il y a derrière ça.

Quand on l'avait présenté au gestionnaire, on avait dit : écoutez nous autres on a fait notre bout, on a trouvé pourquoi on avait tant de pannes et pourquoi la durée des pannes était longue et maintenant on vous met ça entre les mains parce que il faudrait qu'il y ait plus d'équipe pour couper les branches.

Mais dès fois ,ça peut être un peu démotivant quand tu choisis un problème au début et que par la suite tu te rends compte que oui on n'aura pas grand chose qu'on pourra faire pour régler ce problème là. Mais quand une équipe part avec un problème concret et que tu finis et

que t'as trouvé une solution et que tu la mets en application cette solution, ça doit être bien du fun parce qu'au moins t'as un résultat à la fin. Ça doit être bien motivant.

Peut-être qu'une autre personne de l'équipe quelqu'un l'a appelé et lui a dit on a fait telle affaire mais moi je n'ai plus jamais entendu parler. Je ne sais si c'est tombé à l'eau ou quoi.

Sauf que j'ai trouvé ça intéressant de travailler en équipe et de voir quelles sont les étapes de DP pour arriver à une solution. C'est juste qu'à la fin ça m'a déçu un peu.

Pourquoi ça n'a pas redémarré : je pense que c'était dans une période où il y avait une réorganisation. Moi, je n'ai plus travaillé là non plus. Il y avait beaucoup de personnes dans l'équipe qui ont changé de place.

C'est sûr qu'à chaque réorganisation les gens sont démotivés, ils ont peur. A ce moment là c'est pas apte de partir une équipe.

Le monde a été plus déçus que les autres réorganisations parce que tu te dis on est partenaire mais un moment donné, tout change, tu changes de gestionnaire.

Vision des gestionnaires

Il y avait un gestionnaire. Mais c'est pas parce que quelqu'un est notre gestionnaire qu'il est obligé d'être notre responsable. Un coup rendu dans l'équipe de DP, t'as plus de gestionnaire et puis d'employé, t'es considéré comme tout à même égalité.

Je trouvais ça bien. Je me disais pourquoi quand on arrive dans une équipe de DP, parce que l'entreprise avait créé ça pour que les employés se responsabilisent et qu'ils trouvent des solutions à leur problème, pourquoi que s'il y a un gestionnaire dans la pièce, pourquoi ça serait lui qui déciderait quel problème on règle et qu'est-ce qu'on fait.

C'est dans le travail de chaque employé qu'il y a des problèmes et c'est à nous autres de les régler.

Elle, elle trouvait ça très intéressant et elle était pas frustrée du tout qu'elle soit là et qu'elle ait pas à décider. Elle était là au même titre que quelqu'un d'autre et quand elle avait des choses à dire, elle les disait et si elle trouvait des solutions, on les marquait au tableau au même titre qu'une autre personne.

Mais je pense qu'elle a bien apprécié l'expérience.

Dès fois les employés ne se donnaient pas la peine de dire ce qu'ils pensaient parce qu'ils disaient de toute façon ils sont bien trop loin, bien trop haut placé, ils ne m'écouteront pas. Fait que peut-être que ça nous donnait plus de confiance en nous, en se disant on met quelque chose sur pied et on va pouvoir dire ce qu'on pense et trouver des solutions. C'est pour ça que le monde se sentait plus impliqué et même plus près de la direction avec ça.

Je pense pas que ça ait changé quoi que ce soit parce que déjà d'avance les relations avec le gestionnaire étaient très bonnes. Ça n'a pas créé des liens.

Les chefs de section, on les voit encore. Avec la réorganisation, c'est un chef pour 3 sections. Les chefs de service on ne les voit pas.

Liens avec le syndicat

Dans les premières années j'allais pas aux assemblées générales. Maintenant j'y vais plus régulièrement parce que avec tout ce qui se passe de nos jours, même à Hydro les réorganisations, les pertes d'emploi, c'est sûr qu'un moment donné tu commences à être plus inquiète et tu te dis je vais y aller aux assemblées voir ce qui se négocie. T'as toujours peur.

Rôle du syndicat

Je pense que dans les années d'aujourd'hui c'est sûr qu'ils essayent de se battre pour avoir le plus possible pour les employés mais moi j'ai l'impression qu'il a les mains liées et qu'il ne peut plus faire grand chose. Je pense que, pour n'importe quelle compagnie, c'est les années de la direction. Le syndicat est là mais il est de moins en moins fort .

Je n'ai pas vu de changement avec le DP. Mais je pense qu'ils étaient pour ça parce que chaque employé pouvait trouver des solutions.

Les employés qui faisaient parties des EA, étaient syndiqués, dans ce sens là je peux dire qu'ils qu'étaient impliqués mais l'entité syndicat en tant que tel je ne sais pas .

C'était une entente qu'ils avaient fait les syndicats et les gestionnaires. Parce que si la direction voulait qu'on intègre ces équipes là il fallait que le syndicat soit d'accord, sinon je pense que la majorité des gens auraient pas accepté .

Mais après ça ,nous autres les équipes on n'avait pas à rendre de compte ni au syndicat ni à la direction, juste à la fin quand on trouve une solution, on le présente au gestionnaire .

Le partenariat

Moi, non ,je n'ai pas vu un réel changement. C'est juste qu'il me semble que c'était bon pour l'entreprise parce que tu travailles ensemble. Mais je n'ai rien vu qui avait changé vue qu'ils étaient partenaires là-dedans .

Bilan :

Je trouve ça le *fun* que toutes les employés, on peut se tenir ensemble, et que ce soit des groupes d 'emploi différents et que ça soit avec le gestionnaire et qu'on dise tous ce qu'on a à dire et qu'on soit tous sur un pied d'égalité .

Je trouvais ça bon que les employés trouvent des choses. Mais ce que je retiens de l'expérience que j'aie eu, c'est que je trouvais ça plate que le problème qu'on a trouvé au début, s'avère qu'à la fin on ne peut pas le régler .

Ce que je trouve négatif, c'est que ça a fini de façon plate, on n'a pas vu le résultat. C'était un problème qui était trop majeur .

Quand on a dit nos solutions, pour couper les branches d'arbre, là il y a un autres palier qui peut continuer. Nous, on a une limite en tant qu'équipe mais je ne sais pas en tant qu'entreprise s'ils ne peuvent pas continuer .

J'ai appris comment ça fonctionnait mais je trouvais ça très lourd pour un petit problème que je pourrais avoir dans mon travail .C'est bon les outils, quand t'as un groupe qui se réunit et que le problème touche plusieurs personnes mais moi tout seul à mon bureau, je pense que je me découragerai un peu .

Moi, la seule chose que j'avais entendu parler c'était une équipe de mécaniciens et que ils ont trouvé une solution qui s'est fait. Mais c'est la seule équipe que j'ai entendu dire sur ce qui s'est fait de concret .

Je n'ai jamais pensé qu'une solution pouvait apporter des abolitions de postes. Mais aujourd'hui j'y pense et je me dis qu'il y a peut-être des équipes qui se sont dit : oui il y a un tel problème mais si on trouve cette solution là, peut-être que ça va faire qu'il y a des postes qui auront plus de raison d'exister .

Rparticipation :

Oui, j'ai bien aimé l'expérience. Je m'essayerai peut-être et je me croiserai les doigts pour que le travail soit bon et que les relations soient aussi bonnes que la première fois.

III- Les employés de métier

13^{eme} entrevue : B 1

Responsable syndical

Titre d'emploi : Jointeur en Télécommunication

Durée de l'entrevue : 1heure

La participation

C'est suite à la demande de l'entreprise qui voulait devenir plus performant et qui ont créé le DP et suite à ça, ils ont ciblé des gens qui auraient pu devenir responsables d'équipe et moi, j'étais une de ces personnes là qui a été ciblé. Au début, ça n'a pas été facile de démarrer ça parce que du côté syndical, on avait des craintes face à ça. On avait des craintes que les résultats d'amélioration servent simplement à l'entreprise et aussi on était dans une lutte pour le travail à l'externe et on ne voulait pas que nos améliorations servent à créer de l'emploi externe, on voulait conserver nos emplois, améliorer l'entreprise mais avoir des garanties qu'on n'était pas pour perdre des acquis avec ça .

Fait que ça était un peu long à démarrer mais ça a quand même démarré, y'en avait qui étaient pour dans les employés, y'en avaient qui étaient contre, mais moi personnellement je me suis dit que c'était intéressant de s'améliorer pour pas qu'il y ait de mise à pied, des licenciements. Moi, je faisais le parallèle avec Bell Canada qui eux ont mis 25% des employés à la porte pour augmenter des profit . Je me disais que je ne voulais pas que ça, ça arrive à Hydro, je voulais qu'on soit plus performant, améliorer les profits en gardant le même nombre d'employés et moi c'est pour ça que j'ai participé au DP.

Ils prenaient comme le représentant du groupe, moi j'étais délégué, je m'occupais du syndicat, depuis 7-8 ans maintenant je suis le représentant des délégués, je suis président, c'est peut-être pour ça qu'ils m'ont choisi. Mais aussi parce que ça faisait peur à beaucoup de gens d'aller une semaine en formation, c'était ardu pour certains de faire ça. Moi, j'étais pas enthousiaste de faire ça mais je me disais c'est un mal nécessaire. Si on ne veut pas, et on était dans la phase au Québec où il y a eu beaucoup d'emplois permanents qui ont été abandonnés au Québec avec les fermetures d'usines, nous on a le monopole de l'électricité mais jusqu'à un certain point, ils parlaient de privatisation et puis de choses comme ça . Moi j'ai dit si on peut améliorer notre domaine de l'intérieur, pour moi c'était comme un moyen de négociation avec l'employeur, de dire à l'employeur: oui, on est pour devenir plus performant et s'assouplir pour faire un emploi de meilleure qualité . Moi je ne voulais pas qu'il se produise ce qui s'est produit dans beaucoup d'entreprise, l'augmentation des profits et puis la diminution des emplois, fait que j'ai décidé d'essayer cette nouvelle bête là DP, ça faisait peur à beaucoup de gens, c'est un peu l'idée japonaise d'amélioration du travail .

Le DP a commencé en 90 et terminé en 94-95, nous on a fait de 93 à 95 . C'est plus une année, parce qu'il y a eu une année à trouver des responsables d'équipe, à former des responsables d'équipe, former les équipes, ça a pris un an et on a été 6 mois à faire le DP .

Les objectifs de l'entreprise

En faire plus au moindre coût, c'est bien, mais ils auraient dû dire : devenir plus performant et humain. Mais devenir plus performant seulement en terme de profit.

Le fonctionnement de l'équipe

On s'est aperçu en faisant le Défi que c'était un peu laborieux comme technique, que c'était long, mais c'était bien fait mais c'était trop long. Pour arriver à dire qu'on avait un problème, il fallait vraiment étudier le problème. Il y avait des gens qui voulait avoir l'amélioration en commençant et c'était ça qui était un peu difficile à établir.

Dans mon équipe, on n'a pas fini les étapes, on a fait les 2 premières étapes. Dans le temps on se rencontrait une heure par semaine, mais faire une étape ça prenait 15 heures, donc échelonnées sur 15 semaines, il y avait des employés qui tombaient malades, d'autres qui étaient absents, c'était un peu long comme technique.

Moi, je me suis occupé d'aller en formation, de mettre ça en page, de mettre ça au clair et avoir les bonnes idées de tout le monde et puis de motiver les gens. C'est moi qui animais les réunions, on était plusieurs employés qui participaient aux réunions.

Dans notre cas ça n'a pas fonctionné on a arrêté après 2 étapes. On avait comme but d'améliorer la communication dans notre groupe parce que souvent on avait des problèmes de communication, on a des systèmes de radio dans les camions qui sont inopérants à certains endroits. On a pris ce sujet là pour l'améliorer mais l'amélioration qu'on a eu c'est d'acheter des téléphones cellulaires.

Relations entre les membres :

Ça, c'était tendu un peu parce qu'il y avait des gens qui vraiment c'était pénible pour eux d'assister. Fallait que je les stimule, et là on était une heure de temps à parler et puis y'en avait deux qui parlaient pas, pas un mot pendant toute l'heure. Fait que là, à la deuxième réunion, on leur a dit as-tu quelque chose à dire et puis peux-tu aller voir ça, fallait les intégrer. Mais y'avait des gens que c'était nouveau pour eux. Y'avait des gens qui voulaient pas commencer, qui voulaient pas continuer et qui voulaient s'en aller, on a perdu deux membres comme ça à la fin. Ils ne comprenaient pas le sens du Défi.

C'était des mêmes leaders qu'au travail. Le leader c'est toujours la personne la plus ancienne, on lui portait un respect .

La vision des non membres :

c'était une conception un peu négative de ne pas participer parce que syndicalement on en avait tellement fait un portrait noir là, parce qu'on avait des craintes et on ne voulait pas que ça soit implanté de n'importe quelle façon et puis qu'on ait des pertes. Fait que syndicalement, on a sorti tous les désavantages de ça . Fait que là il y a des gens qui ont dit non, notre syndicat ne nous recommande pas d'être là et puis on ne veut pas .

Même moi quand j'ai participé, ça n'a pas fait l'affaire du syndicat. Moi, je suis quand même au niveau supérieur du syndicat, Hydro-Québec est divisé en 11 régions, il y a peut-être 2-3000 membres par régions, et puis nous, on est 10 directeurs. Comme moi je m'occupe de 400 employés et dans ces 10 endroits où il y a 400 employés, dans ces 10 personnes là ,il y a le président, le trésorier et le secrétaire archiviste . Ils sont plus importants que moi, mais moi je suis tout de suite en dessous d'eux autres.

J'étais à l'encontre des directives du syndicat, mais moi j'ai pris mes propres décisions toujours. C'est sûr que je connaissais les craintes syndicales mais j'ai quand même participé à ça. Mais ça a peut-être débloqué le Défi, du côté syndical, que moi je m'implique. J'étais le seul, y a pas personne qui voulait être formé à quoi que ce soit, soit un membre d'équipe, sur une équipe de pilotage. Mais moi je l'ai quand même fait et je ne le regrette pas ça était une expérience positive.

On faisait des rapports, on voulait les inciter à participer. Ils étaient inquiets à savoir est-ce que ça va changer leur façon de faire. Mais on ne s'est pas rendu jusque là .

La conception syndicale

On avait peur de perdre des emplois avec le DP. On analyse une situation de travail, si on élimine telle perte de temps, si on fait le travail de telle façon, on peut faire avec 4 employés, le travail de 6, c'est de ça qu'on avait peur au début. De tellement bien faire notre travail que le nombre requis aurait été diminué. Et puis nous ce qu'on voulait syndicalement c'est de dire que oui on va améliorer notre processus de travail pour rendre le travail plus performant mais les 2 employés qui ne sont plus nécessaires à cet endroit, tu vas les mettre dans un autre endroit que là ils sont nécessaires . Tu vas comme garder un plancher d'emploi. Ça, au début, on n'a pas eu ça comme garantie. On nous a dit que non on ne veut pas faire de licenciement d'emploi, mais on n'avait aucune garantie de ça. C'est un peu pour ça que les gens ne se sont pas impliqués à 100% dans le DP, parce qu'il y avait des craintes de diminution de personnel.

Il y a des équipes qui ont fait des améliorations, mais du côté syndical, on n'a pas participé à ça et puis on n'a pas été invité non plus. Au début, on n'avait pas de représentants syndicaux sur aucune des EP [équipe pilote]. Mais à la fin, dans les derniers 6 mois, là ils voyaient que ça ne marchait pas et qu'on était pour boycotter le DP.. L'employeur s'est rendu compte que le DP était dans un cul de sac et c'était pour se terminer, quand ils ont réalisé ça, ils ont dit d'accord on va laisser la structure syndicale s'infiltrer dans les EP. Ça, c'était à la toute fin . Et puis là on est arrivé à une négociation de contrat qui était difficile à négocier et puis ça l'était abandonné pour ça.

Et puis ici il y avait de la résistance des exécutifs syndicaux, y'en a qui voulaient participer, d'autres qui ne voulaient pas, et puis à quel prix, à quelle garantie. Il y a eu le partenariat, mais le partenariat ça a duré 1 an. Parce qu'on a eu de la pression du monde syndical de dire que il y a des entreprises qui réussissent à négocier un contrat en partenaire avec la négociation raisonnée. Mais là, ça n'a pas donné les résultats qu'on voulait. Nous on a demandé de réduire nos salaires pour créer de l'emploi, ça n'a pas été fait, ils ont quand même réduit nos salaires mais ils n'ont pas créé d'emplois.

Les autres sections syndicales ont participé plus fortement que nous. Mais nous, on est toujours les premiers en avant. C'est parce qu'on est plus visible, plus nombreux, on a des camions, dans les médias on a un atout. On est plus syndical, on est plus motivé. Depuis le début d'Hydro, le syndicat des métiers a toujours été le leader des trois. Mais en étant leader on avait des craintes . Mais les autres n'ont pas vu ces craintes là ou ils les ont vu mais ils ont décidé de quand même y participer. Mais nous, on a décidé de pas participer sans avoir de garanties .

Mais par rapport au DP, les EP ont été acceptées syndicalement de participer, par la partie patronale, quand ils se sont rendus compte que c'était la façon de sauver Défi . Parce que le DP, à ce que j'ai entendu parler, c'était un programme patronal. Mais à Hydro-Québec, on a un syndicat fort, et ils ont essayé de contrecarrer ça, de ne pas impliquer le syndicat, mais nos membres nous, ils nous demandent conseil et on les représente. Donc on ne pouvait pas laisser aller un programme comme ça sans garantie.

Le plus qu'on avait peur, c'était de faire plus en moins de temps et à meilleur coût et puis nous on est comme en bataille avec l'externe, fait que là on ne voulait pas améliorer totalement l'entreprise et puis dire on va privatiser.

C'était difficile de trancher ça . Nous syndicalement on est là pour améliorer les conditions de travail mais on pensait que d'aller au Défi c'était pour améliorer, on s'est rendu compte qu'il n'y avait pas toutes les garanties nécessaires.

Peur de perdre ses membres : moi, je ne voyais pas ça de cette façon là, je pensais que c'était pour s'améliorer . T'as beau être syndicaliste et de revendiquer des choses, mais c'est un peu se tirer dans les pieds que de dire : j'ai une façon de faire, je vais pas la changer, même si c'est possible de la changer. Parce qu'un jour le temps va te rattraper et si t'es pas performant dans ton emploi, il va y avoir une réduction de personnel. Tu ne peux pas toujours conserver la façon de faire d'il y a 20 ans .

C'est sûr que ça l'était perçu comme une possible crainte de perdre le travailleur qui aille régler son problème tout de suite face à l'employeur.

La seule qualité d'un syndicat est d'être uni et d'aller tous dans la même direction pour avoir le maximum possible . Mais il y a eu des craintes de perdre des gens, de les perdre syndicalement, et ça c'est des gens qu'on a besoin, pas pour 165 jours par année, mais on peut avoir besoin de ces gens là dans une négociation, dans l'exercice du droit de grève. Il faut pas que tu commences à te chamailler quand t'es en train de revendiquer pour avoir des meilleures conditions de travail. Il doit y avoir un respect des gens, le syndicat doit respecter les travailleurs, mais les travailleurs doivent respecter le syndicat aussi.

Oui c'était fondé, parce que c'est pas facile de motiver des gens à améliorer leur condition. Nous on a des réunions syndicales une fois par trois mois, mais d'avoir 15% des gens, faut passer de la publicité, faut les inciter à venir.

Ces gens là, on ne pouvait pas se permettre de les perdre face à l'employeur . C'est un jeu de pouvoir là, l'employeur il cherche à régler à l'interne, à dire aux gens que si t'as un problème viens me voir avant et on va peut-être améliorer la chose . Du côté syndical, nous on dit si t'as un problème, viens voir ton syndicat au début et nous autres on est là pour te représenter et ton problème va se régler tout seul. Fait que là on est en compétition.

On s'était dit que si on obtient pas les garanties, on va faire tout ce qui est dans notre pouvoir pour pas que ça fonctionne.

La fin de l'expérience

C'est pour ça qu'on n'a pas continué la démarche. Aussi, il y a eu des mots d'ordre syndicales. Ça servait aussi comme monnaie d'échange là, si on n'avait pas nos augmentations de salaire ou si on n'avait pas nos conditions de travail...nos revendications si elles étaient pas menées à terme, on pouvait se servir de ça, on disait on abandonnait DP et pour l'entreprise c'était comme essentiel, ils ont mis beaucoup d'argent dans ça, beaucoup d'efforts et c'était vraiment important de s'améliorer mais seulement avec cette technique là, et on a un peu pris ça en monnaie d'échange. Ça était vraiment ça, selon moi, qui n'a pas donné des résultats magnifiques. Il y a eu certaines équipes dans Hydro qui ont eu des résultats. Mais pour moi c'est une des seules équipes là .

Peut-être qu'on aurait utilisé une autre technique un peu plus simple ou la même technique mais adaptée à des travailleurs, parce que cette technique là était, même à des employés de bureaux et techniciens, c'était un peu laborieux, c'était complexe .

On aurait pu avoir de bons résultats mais dans le contexte où on était, il y a eu beaucoup de contre à ça. Il y a eu le contexte de négociation, la difficulté d'appliquer le Défi lui-même, il y avait beaucoup de formules à comprendre et puis toute la façon de faire.

Mais là on a eu des mots d'ordre syndical de ralentir, d'abandonner jusqu'à nouvel ordre.

Ça n'a pas été un succès, les gens qui y participaient, ils participaient un peu de reculons . Ils disaient un peu comme moi, qu'ils ne voulaient pas tout perdre , fait qu'ils ont essayé le Défi, mais avec l'effort qu'on a mis, on n'a pas eu ...Ça était abandonné . On dirait que ça n'a pas décollé, ça n'a pas eu l'envol que la direction et les employés s'attendaient .

C'était un peu quelque chose qui nous était un petit peu imposé, on a participé quand même mais on n'a pas mis toute l'effort nécessaire et la volonté nécessaire.

C'était un peu paradoxal, t'avais pas le choix d'y aller pour pas perdre d'emploi, mais si t'étais dedans fallait pas que t'y ailles trop vite pour pas en perdre non plus.

Et on n'a pas échappé à ça là ils ont diminué les emplois, ça n'a pas été du au DP. mais ça était dû à la situation économique tout ça, faire plus avec moins. C'est un peu mon analyse de pourquoi le DP. n'a pas été une réussite à Hydro-Québec.

Ça a eu du bien genre ça l'a comme amélioré l'esprit d'équipe, ça nous a montré qu'on n'était pas parfait puis il fallait s'améliorer . Ça j'en ressens encore les effets que les gens sont à trouver des anomalies et puis à les modifier et à s'améliorer, ça oui. Mais pas de la façon du système DP: à commencer avec un problème et puis à trouver la bonne solution et à l'implanter pour pas que ça se reproduise, ça on le fait avec la philosophie du Défi mais pas avec le système Défi .

On est devenu plus performant, peut-être à cause de DP, peut-être à cause des demandes de l'employeur de faire plus avec moins de personnes. Nous autres ce qui importe c'est de bien faire le travail, de ne pas avoir de pannes et non pas de prendre le matériel le moins cher et d'être performant de cette façon là .

C'était la philosophie qui nous a été enseignée au début à Hydro.

Le fruit du DP a été de sensibiliser les gens à l'amélioration continue. C'était pas le Défi qui nous a fait comprendre ça mais la philosophie du Défi .

Rapport avec le gestionnaire :

Ça l'a emmené du positif, ça l'a démontré aux gens qu'ils avaient quand même un mot à dire dans leur travail, qu'ils n'étaient pas seulement des exécutants. Avant il y avait juste un employé qui avait des bonnes idées maintenant y'en a plus. Ça a démontré aux employés qu'ils avaient une autonomie de travail, qu'ils étaient capables de prendre des décisions à leur niveau. Les gens ont pris conscience qu'ils n'étaient pas seulement un travailleur mais qu'ils participaient à l'entreprise .

On a toujours eu une bonne relation avec notre gestionnaire. Nous, on est privilégié, on a un respect du gestionnaire et puis on respecte le gestionnaire. Parce que partir en guerre contre le gestionnaire c'est facile mais t'as pas le choix, c'est ton gestionnaire et puis tu dois vivre avec pendant 15ans et puis on a quelqu'un qui est humain. Le DP n'a pas changé notre relation avec le gestionnaire parce qu'on a toujours eu une bonne entente .

Ça s'est peut-être amélioré, parce qu'on a eu une autre vision de notre gestionnaire qui toujours vient nous voir avec des papiers, et fais ci, fais ça. Dans l'équipe, souvent il était avec un autre employé pour essayer de trouver une solution à un problème, fait que ça l'a comme un peu rapproché de nous. Et puis les employés ça leur a montré que leur patron c'était quand même un humain et son travail c'est d'être gestionnaire et puis nous autres notre travail c'est de réparer les fils, on a quand même une complicité.

On n'est pas seulement des exécutants, dans notre travail, on a quand même une autonomie et des décisions à prendre, des choses à commander. On s'organise un peu, on fait un peu le travail de gestionnaire.

Rapport syndiqué-syndicat avec le DP

T'as toujours un pourcentage de gens dans un syndicat qui inspire à devenir cadre. Ces gens là, on ne les a pas perdus parce qu'on ne les avait pas avant, mais on a perdu le respect qu'ils nous devaient. Avant, il y avait un réserve d'aller à l'employeur et puis nous, on a adopté des décrets qui disent qu'il faut s'en tenir à son travail.

Mais je ne crois pas que le DP, nous ait fait perdre un membership parce qu'on s'est impliqué syndicalement pour dire qu'on a des réserves, allez-y, mais gardez avec votre syndicat, on va vous dire quoi faire pour avoir des garanties .

Le partenariat :

Le partenariat a été un choix de nos dirigeants syndicaux provincial qui ont choisi de faire ça même si toutes les régions disaient : on n'en veut pas . Et il y a eu un tiraillement politique à l'interne du syndicat . Nous, on était une région qui était contre . Mais notre président provincial, voulait essayer la négociation raisonnée, DP etc. Nous, on est 11 régions, on était 5 contre et 6 pour . Il y avait toujours un affrontement syndical .

On l'a essayé la façon de partenariat mais c'est peut-être parce que nous on n'est pas face à un employeur, on est face à un représentant du gouvernement. Le président d'Hydro-Québec, il est là pour gérer l'entreprise, mais il n'a pas la fonction de prendre la vraie décision de dire : oui j'accepte le contrat de travail, c'est donnant-donnant, ça va bien . Il y a des gros sous qui sont impliqués là-dedans .

Nous, on a compris que maintenant, on doit revenir à la façon traditionnelle de négocier qui est le droit de grève et puis faire le l'action syndicale.

Le bilan :

Ça n'a pas été débuté de la bonne façon selon moi . Si une entreprise veut vraiment s'améliorer, ils ont investi beaucoup là-dedans, mais ils n'ont pas impliqué le syndicat dans ça. C'est après que le partenariat a commencé . Fait qu'on a réagi négativement à ça, mais c'est après qu'on s'est dit : nous on est contre ça mais on va quand même y aller, on est obligé d'y aller maintenant, c'est mondial, tout le monde est dans le ISO 2000. Si Hydro aurait associé le syndicat, les résultats auraient été bénéfiques.

Reparticipation :

Oui, c'était quand même une philosophie qui était bonne, mais j'en suis sûr que si on reviens à ça, ils vont enrichir ça. Moi, en tant que représentant, ça m'a rapproché des gens et j'ai compris aussi de laisser la place aux gens. Ça m'a enrichi .

14^{eme} entrevue : B 2**Titre d'emploi : Ouvrier Civil****Durée de l'entrevue : 1heure, l'entrevue est non enregistrée****La participation :**

c'était en 1996 . Le coge a décidé de partir des équipe et a lancé un appel aux volontaires .
Il considère le DP comme une représentativité des travailleurs, un outil de travail, un moyen de droit de parole et trouve que c'est une bonne affaire et que c'est nécessaire dans le monde d'aujourd'hui .

Il trouve que c'est un besoin lorsque tout le monde doit être compétitif. Avec le DP, on s'intéresse au point de vue des travailleurs.

Ça emmène une meilleure relation de travail, plus de motivation, du sang neuf, des idée nouvelles, des procédés de travail nouveau et des nouvelles manières de gérer les équipes de travail .

Le travailleur ne doit pas manquer le bateau .

Les objectifs de l'entreprise

C'est un moyen de participation et de communication entre l'employeur et la base .
Ça montre comment communiquer et gérer ensemble.

C'est une appréhension momentanée, à court terme, des conditions de travail. On veut résoudre les problèmes maintenant sans penser obligatoirement à long terme .

C'est une amélioration à cause de la déréglementation .

Les valeurs du DP sont l'égalité, le rejet du mépris et l'importance de la compétence .

Le fonctionnement de l'équipe

L'équipe était constituée de 8 membres, un facilitateur, un contremaître, un conseiller qualité et 5 membres .

l'animation était effectuée par des travailleurs formés .

Les membres se rencontraient environ une fois par semaine pour une durée d'une heure et cela pendant 4-5 mois environ .

Le sujet concernait la méthode de transport et il a été choisi après 4 rencontres. Le sujet du répondant n'a pas été retenu . Le contremaître a influencé le choix du sujet .

L'équipe a trouvé une solution à ce problème, qui entraînait une importante improductivité, en créant un fichier de transport comportant des règlements précis, comme de prévenir les travailleurs d'avance, marquer les heures de livraison .

Le fichier n'a pas été utilisé .

Les relations entre les membres

Le groupe était divisé entre ceux qui y croyaient et qui étaient plutôt du côté patronal (des ambitieux) et ceux qui n'y croyaient pas, mais qui participaient quand même pour faire avancer le bateau .

Les EA venaient déranger les conventions entre les travailleurs, basées sur l'ancienneté, ce qui permettait aux jeunes de prendre leur place, mais qui était moins évident pour les plus anciens. C'est difficile de changer les conventions, mais les gens changeaient autour de la table, ils devenaient plus attentifs aux autres.

C'est une nouvelle forme de solidarité face à l'isolement des membres .

La vision des non membres

Ils n'y croyaient pas et lui conseillaient de ne pas embarquer là-dedans. Certains étaient déçus de leurs expériences passées .

Ils s'informaient des réunions car ils ne voulaient pas manquer le bateau .

Le cycle

Il y croyait au début . Il a ensuite senti une certaine manipulation comme par exemple les concertations en dehors des réunions . Il était néanmoins content car ça roulait bien. Mais la déception est venue à la fin avec le boycott syndical .

Ils n'ont plus entendu parler de DP .

Les relations employés-gestionnaires

Le partenariat entre le travailleur et l'employeur est nécessaire, cela permet une redistribution des gains . Il donne l'exemple d'une compagnie d'automobile aux Etats-Unis, à travers laquelle, il a pour la première fois entendu parler de DP et où les EA auraient été un succès et engendré un profit partagé .

Mais ils trouvent qu'il y a un manque de transparence des dirigeants et que les relations avec la direction ont des limites .

Les rapports avec le syndicat

Il va parfois aux Assemblées Générales, la longue distance lui pose un problème .

Voit le syndicat comme une police d'assurance, un business dans le business . Le syndicat est là pour faire respecter la convention collective .

Trouve que la solidarité a des limites, tout le monde doit payer pour ceux qui sont à la traîne et qui sont défendus par le syndicat . Il n'y a pas de plate-forme avec les droits individuels .

Le syndicat et le DP

Il était nécessaire à l'époque où son père s'est battu pour lui, mais maintenant, c'est le DP qui est le début de la réorganisation des besoins des travailleurs et de l'entreprise .

Le syndicat ne s'occupe pas de l'ouvrage, c'est-à-dire de la composition des équipes de travail, des méthodes de travail etc. Les travailleurs peuvent y intervenir avec les EA.

Le syndicat craint la force de parole entre les travailleurs et l'employeur . Il conseille, mais il surveille aussi .

Les relations patronales-syndicales

Les méthodes de négociation changent . Il y a une certaine complicité patronale-syndicale .

On est un peu retourné aux anciennes valeurs aujourd'hui .

Le bilan

C'est une mode et c'est biaisé .C'est une coquille vide .

Il est déçu car il n'y a pas eu de suivi des résultats et que son sujet n'a pas été retenu .

Le DP a permis de croire en quelque chose, et a été un rassembleur .C'est une nécessité, mais mal utilisé et pas pris au sérieux .

Il y avait une incertitude, il n'y avait pas de garanties en terme d'emploi et pas de transparence . Les intentions de l'employeur et son projet n'étaient pas clairs .

Les gens craignaient que l'employeur cherche l'expertise des travailleurs pour le donner à d'autres, à des contractuels .

Il aimerait repartir dans des EA .

15^{eme} entrevue : B 3**Titre d'emploi : Chef Electricien d'Appareillage****Durée de l'entrevue : 45mn, l'entrevue n'a pas été enregistrée****La participation**

Le DP était omniprésent à Hydro-Québec où l'on avait montré des vidéos etc. Il a participé malgré les commentaires négatifs de son entourage qui lui disait de ne pas embarquer. Il a participé à une équipe en 1994.

Il a voulu donner une chance à ce projet, améliorer son sort et être partenaire avec la direction c'est-à-dire partager les gains de productivité. On parlait d'inverser la pyramide et de gérer par la base pour régler les problèmes. Après tout, c'est l'employé qui est le mieux placé pour connaître les problèmes.

Les objectifs de l'entreprise

C'est pour améliorer les coûts et faire un virage client. On voulait surtout baisser les coûts, c'est l'argent qui compte avant tout.

Le fonctionnement de l'EA

Les membres, au nombre de 8, se rencontraient une à deux fois par semaine pendant environ six mois.

Il se rappelait qu'il y avait un responsable d'équipe qui était un employé formé, mais il avait oublié qu'il y avait un contremaître. Ce dernier avait demandé s'il pouvait venir et on lui avait répondu que oui .

L'équipe a réussi à se trouver un nom et un thème. Cela concernait les essais, ils ont essayé de trouver une manière de les faire le la même manière.

L'équipe était en train de faire des explorations pour trouver les causes de ce problème et c'est là où tout s'est arrêté.

Les rapports entre les membres

Ils fonctionnaient par consensus, c'était positif .Tout le monde était égal et il y avait un respect de la personne. L'opinion de tout le monde comptait. Le contremaître était comme tout le monde, il n'avait pas plus de pouvoir que d'autres.

Il y avait un certain conflit de pouvoir qu'il pouvait sentir. Il nous a donné l'exemple des chefs d'équipes (de travail) qui étaient habitués à prendre des décisions et qui abandonnaient parfois car ils n'avaient pas leur pouvoir habituel .

Les EA, permettaient à d'autres personnes qui ne s'exprimaient pas d'habitude, de prendre la parole et on trouvait qu'ils avaient de bonnes idées .

La vision des non membres

Ils étaient échaudés, éloignés de la direction, négatifs et ne voulaient pas y participer à causes des idées personnelles .

Ils ne s'intéressaient pas aux EA et ne voulaient rien savoir de ça. C'est comme s'ils avaient appréhendés ce qui allait arriver à la fin .«Ils riaient de nous, ils nous disaient : on vous avait dit».

«Ils nous disaient qu'on couchait avec le boss» .

La conception syndicale

Le syndicat a donné son accord au DP et a supporté des employés et les a encouragé à embarquer là-dedans.

La fin de l'expérience

Les membres de l'équipe ont décidé d'abandonner, car la direction n'avait tenu son mandat. On parlait depuis quelques temps de coupures et de licenciements. Et puis il y a eu le budget, ils ont annoncé des coupures . Ils ont dit qu'ils allaient réduire le personnel d'ici l'an 2000. Les travailleurs l'ont appris en même temps que tout le monde dans le médias . Il n'y a pas eu de consultation.

Apparemment, l'équipe aurait devancé le boycott syndical qui planait d'une manière non officielle à cette période .

Ils ont donc décidé de débarquer. Selon lui, quand il est venu le temps de parler des gains de productivité, Hydro a détourné la conversation . Ils se sont découragés. Le régime de partage des gains ne s'est jamais réalisé .

Les membres se sont rendu compte que ça jouait contre eux et que c'était un suicide .

Le cycle

Au début il était enthousiaste mais à la fin il se sentait frustré .

Rapports avec l'employeur

Au début, à Hydro c'était très tyrannique. «On disait : fais ça comme ça». Aujourd'hui, c'est plus le respect de employés . Les gestionnaires ont dû faire confiance aux employés car ils sont surchargés de travail et qu'ils ne sont pas là physiquement . C'était la force des choses .

Il y a un climat de confiance qui est installé avec les gestionnaires, mais pas avec la haute direction.

Les travailleurs savent que c'est pas le gestionnaire qui prend les décisions. Avant, c'était le contremaître que les gens n'aimaient pas, aujourd'hui, les employés ne le voient pas et quand il vient c'est pour demander des choses .

Rapports avec le syndicat

Il dit que le syndicat a pour rôle de protéger l'employé, de s'occuper de la convention collective, d'être le modérateur et faire l'équilibre avec la direction. L'équilibre est important, un syndicat trop fort n'est pas bon non plus .

Les EA consistaient à améliorer les conditions de travail, c'était différent du syndicat. C'est deux choses différentes .

Aujourd'hui, il y a une certaine indifférence face au syndicat. Il est moins respecté, les gens vont moins dans des les Assemblées syndicales. Il s'est instauré un système de débrouillardise, les gens vont s'arranger avec leur problème, contrairement à avant où le syndicat s'occupait de tout .

Il faut dire que les travailleurs font un peu le travail du contremaître. Ils sont plus autonomes par défaut car le gestionnaire n'est pas là. «C'est un cadeau empoisonné». «Si on nous avait dit : maintenant, vous allez être plus autonome, on aurait dit : non, ça c'est le travail du contremaître . Ils ont peut-être réussi à emmener ça sans qu'on s'en aperçoive».

Les gens se sont sentis trahis par le syndicat à cause des coupures. Le syndicat aurait dû savoir ça.

Le syndicat est affaibli et les travailleurs sont frustrés contre lui mais ils le comprennent. C'est une affaire mondiale.

Rapports entre la direction et les syndicats

Il dit qu'au début le syndicat voyait le DP comme une stratégie de l'employeur. Il se trompait . Il y a eu le partenariat et à un moment donné, les travailleurs ont cru que tout le monde roulait dans la même direction .

Mais le rapport de force n'existe plus aujourd'hui . Le syndicat ne s'embarquera plus dans des promesses comme le DP.

Le bilan

Il y a une perte de confiance envers la haute direction et le syndicat . Les gens sont déçus, ils auraient aimé que ça donne quelque chose . Ils y ont vraiment cru .

Le DP s'est arrêté et les travailleurs en n'ont plus entendu parler. C'était devenu un sujet tabou.

Il dit qu'ils ne l'auront plus . Mais pense qu'il y a quand même eu des améliorations.

16^{eme} entrevue : B 4**Titre d'emploi : Opérateur Mobile****Durée de l'entrevue : 30mn, l'entrevue n'a pas été enregistrée.****La participation à une EA**

Il a été approché par la personne ressource d'une équipe à Laval mais pas dans sa section. Il s'est intéressé à ça pour pouvoir améliorer et standardiser le travail à la longueur de la province, comme par exemple de réduire le nombre de clés sur les opérateurs.

Il y avait aussi la crainte de la privatisation et il voulait contribuer à récupérer le 'interne à meilleur coût et ainsi répartir l'argent.

Les objectifs du DP

Cela consiste, selon lui, à améliorer les performances dans le travail .Mais il trouve qu'ils n'ont pas été sensibilisé à ça et que leur département est le moins informé.

Le fonctionnement de l'EA

Il n'a suivi que 1 à 2 rencontres de deux heures à intervalle de 2 mois. Ils étaient au nombre de 8 et c'était des opérateurs mobiles .

Ils ont réussi à se trouver un nom, performant, choisi en fonction de l'étape 4 du cahier de la formation .

C'était à l'été 96, ils avaient décidé de laisser passer l'été mais il y a eu de mot d'ordre syndical d'abandonner le DP et tout le monde a suivi le mot d'ordre. Les négociations n'avançaient pas .

Les relations entre les membres

Selon lui, les équipes d'améliorations ont crée des liens, parce que cela permettait aux opérateurs mobiles, qui d'habitude ne se voient jamais, de se rencontrer.

La vision des non membres

Les non membres n'aimaient pas trop ça, ça ne les intéressait pas. C'était le seul de son département à participer à une EA, les autres ne discutaient pas de ça.

Néanmoins, il expliquait ce qu'il faisait dans les réunions mensuelles.

L'opinion syndicale

Il ne connaissait pas la conception syndicale, il croyait qu'ils étaient favorables. Il n'aime pas lire de la paperasse.

La personne ressource était un délégué syndical mais il ne l'avait pas tenu informé de l'opinion syndicale.

La vision du gestionnaire

Le contremaître ne donnait pas son avis sur ça.

Il ne voit presque jamais son gestionnaire, à peine une fois par mois, à l'occasion de la réunion santé-sécurité .

Rapport avec le syndicat

Il va aux Assemblées, car il veut exercer son droit de vote et influencer les stratégies syndicales et ceci d'autant plus que depuis deux ans, il n'y a rien en leur faveur dans les Conventions Collectives. Il veut défendre ses intérêts.

Il dit qu'en général, les opérateurs sont très individualistes, et que personne ne se déplace pour aller dans les Assemblées, ils vont plutôt se plier aux décisions .

Le rôle du syndicat est, selon lui, de protéger et de promouvoir l'emploi, Minimiser l'exagération de la direction ainsi que ses abus .

Le partenariat

Il dit qu'il y avait une entente de partenariat sur les montants à épargner par le syndicat pour les répartir ensuite aux employés mais que les parties ne s'entendaient pas de quelle manière répartir ça, alors ils ont décidé de garder ça pour eux à Hydro .

Hydro a manqué de bonne foi et le syndicat s'est retiré . Hydro s'est sauvé avec l'argent .

Le bilan

Le DP est un gadget. Il ne sait pas s'il voudra reparticiper des EA, car il a peur des coupures .