

Équipes semi-autonomes de travail

VERS UNE REDÉFINITION DES RÔLES EN SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL ?

Point de départ
Les équipes semi-autonomes constituent un nouveau mode d'organisation du travail, adopté par des entreprises soucieuses d'améliorer leur productivité, d'accroître leur souplesse et d'amener leurs employés à participer plus activement aux objectifs corporatifs. Une recherche préliminaire visait à cerner les effets de cette nouvelle organisation du travail sur la santé et la sécurité.

Responsables
Mario Roy¹, Jean-Louis Bergeron, Lucie Fortier, Danielle Giroux, Université de Sherbrooke; Jean-Charles Guindon², Programme organisation du travail, IRSST.

Partenaires
Des dizaines d'informateurs et de répondants en entreprises.

Résultats
La recension des écrits identifie les caractéristiques de l'organisation du travail en équipes semi-autonomes : processus d'implantation et variables déterminantes, fonctionnement des équipes, bénéfices pour l'organisation et pour les employés. Quant à l'effet sur la santé et la sécurité du travail, l'issue de la recherche est plutôt contradictoire. Le rapport présente aussi les résultats d'un inventaire d'expériences connues.

Utilisateurs potentiels
Les entreprises qui souhaitent implanter des équipes semi-autonomes de travail et les chercheurs en organisation du travail intéressés aux nouvelles formes de prise en charge de la santé et de la sécurité du travail.

L'organisation du travail, dont les équipes semi-autonomes de travail constituent une nouvelle forme, intéresse évidemment l'IRSST. Une meilleure compréhension de ce mode de fonctionnement et de ses effets sur la santé et la sécurité du travail permettra de proposer des avenues de recherches pertinentes dans ce domaine.

D'abord bien définir le phénomène

« Une équipe semi-autonome de travail, c'est un groupe de travailleurs qui peut prendre des décisions de gestion et modifier des façons de procéder, résume Mario Roy, directeur du tout nouveau programme de doctorat professionnel en administration (DBA) à l'Université de Sherbrooke. « Dans une telle équipe, poursuit le chercheur, les membres assument les responsabilités qui, traditionnellement, échoieraient au contremaître. Le groupe intervient donc dans les opérations et les tâches courantes, l'organisation, l'encadrement et les stratégies. Pour ce qui est de

la santé et sécurité du travail, une faible majorité des groupes est consultative (53%) et près du tiers (32%) décisionnelle. Par exemple, dans un groupe de six travailleurs, l'un est responsable du budget, un autre des contacts avec le reste de l'organisation, un troisième de la santé et de la sécurité du travail. Comme il y a rotation tous les six mois, après trois ans tous les membres ont assumé l'ensemble des responsabilités. Chacun s'en trouve donc beaucoup plus polyvalent. »

Un atout face à la concurrence

« Ce sont les entreprises qui font face à une vive concurrence dans un marché libéralisé qui trouvent le plus d'intérêt à constituer des équipes semi-autonomes de travail », a pu observer Mario Roy. Lorsqu'une entreprise doit se livrer à des activités complexes, nécessitant des changements dans des délais très courts, ces groupes seraient plus performants que l'organisation du travail traditionnelle.

Les chercheurs ont observé que l'entreprise qui adopte cette formule en retire généralement des gains de productivité appréciables. Mais les travailleurs y trouvent aussi leur compte : ils sont contents d'échapper au carcan hiérarchique; ils éprouvent un sentiment d'accomplissement; ils se sentent responsables; ils ont le sentiment de contrôler leur environnement. Par contre, ils perçoivent une augmentation de la tâche – qui n'est pas toujours accompagnée d'une augmentation de salaire – ainsi qu'un accroissement du stress, lié à la prise de décision.

Des études nombreuses... et contradictoires

Pour mieux connaître les effets de ces modes d'organisation du travail sur la santé et la sécurité des travailleurs, les chercheurs ont procédé à une recension des écrits nord-américains et européens en la matière : « Il y en a énormément, remarque Mario Roy. Nous avons trouvé plus de 1000 documents traitant des équipes semi-autonomes parmi lesquels environ 300 articles et monographies nous sont apparus intéressants.

« Cependant, ces études se contredisent l'une l'autre, constate Mario Roy : certaines notent une réduction des accidents, d'autres une augmentation des maladies liées au stress, d'autres encore une détérioration de tous les indices de santé et de sécurité au travail... De toute évidence, il manque un cadre conceptuel qui permettrait d'accumuler et d'analyser les connaissances issues des recherches menées sur ces groupes depuis de nombreuses années. »

Pourcentage d'équipes semi-autonomes de travail habilitées à prendre des décisions sur chacune des activités retenues, dans 34 établissements

Niveau 1 : Opérations courantes et tâches	%
Ménage des lieux de travail	92,6
Fonctionnement interne de l'équipe	79,4
Entretien de base des équipements	75,9
Assignation du travail des membres de l'équipe	70,6
Qualité des produits	67,6
Contacts avec les fournisseurs d'outillage et d'accessoires	60,6
Formation sur le tas entre employés	55,9
Amélioration des méthodes de travail	52,9

Niveau 2 : Organisation et encadrement	%
Choix du chef d'équipe ou du leader	45,0
Gestion des absences du travail	44,1
Achat de matériel et gestion des stocks	41,2
Contacts avec les clients externes à l'organisation	36,7
Établissement du calendrier des congés	35,3
Santé et sécurité du travail	32,4
Aménagement des systèmes de production	29,4
Recrutement des membres de l'équipe	26,5
Horaires de travail	20,6
Établissement du calendrier de production	20,0

Niveau 3 : Alignement des stratégies	%
Budgétisation du département ou de l'unité	17,6
Modification et perfectionnement du produit	14,7
Évaluation du rendement des membres de l'équipe	11,8
Mesures disciplinaires des membres de l'équipe	8,8
Décisions salariales	0
Choix stratégiques du département ou de l'unité	0

Pas nouveau mais toujours en émergence

Les équipes semi-autonomes de travail existent en effet depuis longtemps dans certaines entreprises, par exemple les usines d'assemblage Volvo. « Cependant, explique Mario

Roy, elles constituent toujours un phénomène en émergence, tant aux États-Unis qu'au Québec. Aux fins de notre recherche, nous avons contacté 67 entreprises manufacturières québécoises. Parmi elles, 34 avaient effectivement implanté de telles équipes,

pour un total de 450 équipes semi-autonomes de travail. Toutes les entreprises contactées nous ont dit être intéressées par cette formule et en envisager l'adoption si ce n'était déjà fait.

Le partage des responsabilités en SST : une priorité

L'étude d'entreprises manufacturières québécoises ayant implanté des équipes semi-autonomes de travail a permis de constater que, dans près d'un tiers des cas, ces groupes exerçaient un rôle décisionnel en santé et en sécurité du travail. « C'est un bon indice de prise en charge par les travailleurs, estime Mario Roy. Mais ça pose aussi la question des rôles et responsabilités en matière de santé et de sécurité du travail : quand un groupe de travail assume ces responsabilités, ça redéfinit forcément celles du comité de santé et sécurité de l'entreprise. » □

Bernard La Mothe

Pour en savoir plus long

ROY, Mario, Jean-Charles GUINDON, Jean-Louis BERGERON, Lucie FORTIER et Danielle GIROUX. *Équipes semi-autonomes de travail – Recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises, Rapport B-052, 82 pages, 7,50\$, (voir bon de commande).*

