

# Équipes semi-autonomes de travail

Recension d'écrits  
et inventaire d'expériences  
québécoises

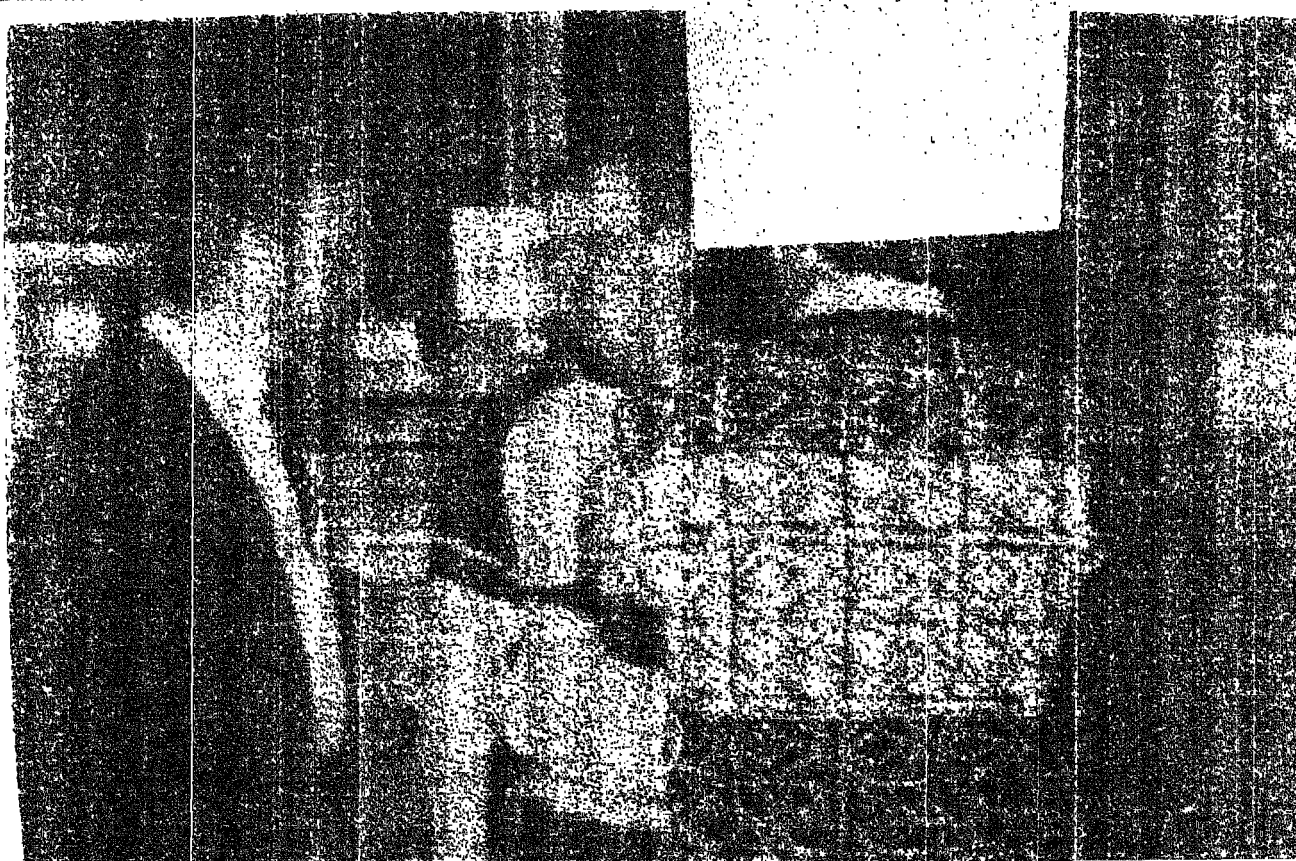
Mario Roy  
Jean-Charles Guindon  
Jean-Louis Bergeron  
Lucie Fortier  
Danielle Giroux

# BILANS DE CONNAISSANCES

Juin 1998

B-052

RAPPORT



**IRSST**  
Institut de recherche  
en santé et en sécurité  
du travail du Québec

## La recherche, pour mieux comprendre

L'Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec (IRSST) est un organisme de recherche scientifique voué à l'identification et à l'élimination à la source des dangers professionnels, et à la réadaptation des travailleurs qui en sont victimes. Financé par la CSST, l'Institut réalise et finance, par subvention ou contrats, des recherches qui visent à réduire les coûts humains et financiers occasionnés par les accidents de travail et les maladies professionnelles.

Pour tout connaître de l'actualité de la recherche menée ou financée par l'IRSST, abonnez-vous gratuitement au magazine *Prévention au travail*, publié conjointement par la CSST et l'Institut.

Les résultats des travaux de l'Institut sont présentés dans une série de publications, disponibles sur demande à la Direction des communications.

Il est possible de se procurer le catalogue des publications de l'Institut et de s'abonner à *Prévention au travail* en écrivant à l'adresse au bas de cette page.

### ATTENTION

Cette version numérique vous est offerte à titre d'information seulement. Bien que tout ait été mis en œuvre pour préserver la qualité des documents lors du transfert numérique, il se peut que certains caractères aient été omis, altérés ou effacés. Les données contenues dans les tableaux et graphiques doivent être vérifiées à l'aide de la version papier avant utilisation.

Dépôt légal  
Bibliothèque nationale du Québec

IRSST - Direction des communications  
505, boul. de Maisonneuve Ouest  
Montréal (Québec)  
H3A 3C2  
Téléphone : (514) 288-1 551  
Télécopieur: (514) 288-7636  
Site internet : [www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)  
© Institut de recherche en santé  
et en sécurité du travail du Québec,

Équipes semi-autonomes de travail  
Recension d'écrits  
et inventaire d'expériences  
québécoises

Mario Roy<sup>1</sup>, Jean-Charles Guindon<sup>2</sup>,  
Jean-Louis Bergeron<sup>1</sup> Lucie Fortier<sup>2</sup>,  
Danielle Giroux<sup>1</sup>

Université de Sherbrooke  
Programme organisation du travail, IRSST

BILANS DE  
COMMISSAIRES

RAPPORT

## REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à reconnaître la contribution de l'IRSST qui a permis la réalisation de cette étude grâce à son financement au cours de l'année 1997.

Des remerciements sont adressés aux bibliothécaires Jacques Blain, de l'IRSST, et Daniel Beaulieu, de l'université de Sherbrooke, pour leur apport technique et leurs précieux conseils dans la recherche d'informations bibliographiques.

Nous remercions particulièrement Madame Denise Granger, directrice du Programme « organisation du travail », qui a contribué, par ses commentaires et suggestions, à l'amélioration de la première version de notre rapport.

L'équipe de recherche tient à remercier chaleureusement les dizaines d'informateurs et de répondants qui ont accepté de donner de leur temps pour contribuer au projet. Sans leur gracieuse collaboration, il nous aurait été impossible de produire ce premier profil des entreprises québécoises qui ouvrent la voie à l'avènement des équipes semi-autonomes de travail au Québec.

Enfin, nous avons apprécié les commentaires constructifs des évaluateurs anonymes et nous en avons tenu compte dans la rédaction finale du rapport.

## TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux .....	iv
Liste des figures .....	v
Sommaire.....	vii
Avant-propos.....	xi
1. Mise en Contexte .....	xi
2. Objectifs généraux .....	xi
3. Méthodologie .....	xi
4. Limites de l'étude.....	XIII
 INTRODUCTION .....	 1
<b>I- ÉQUIPES SEMI-AUTONOMES DE TRAVAIL(ESA) .....</b>	<b>1</b>
1. Définition .....	1
2. Origine et évolution des ESA .....	5
3. Ampleur du phénomène .....	6
 <b>II- CONTEXTE .....</b>	 <b>8</b>
1. Influence de l'environnement externe .....	8
2. Démocratisation du travail .....	10
 <b>III - PROCESSUS D'IMPLANTATION DES ESA .....</b>	 <b>15</b>
1. Mobilisation des acteurs .....	16
2. Étude de faisabilité .....	19
3. Plan de réorganisation du travail .....	22
4. Support à l'implantation des changements .....	25
5. Réflexions sur la viabilité des ESA .....	30
6. Vue d'ensemble du processus d'implantation .....	31
 <b>IV - FONCTIONNEMENT DES ESA .....</b>	 <b>33</b>
1. Processus de développement des équipes .....	33
2. Évolution de l'autonomie décisionnelle des équipes .....	34
3. Changement dans le rôle des superviseurs .....	35
4. Gestion interne des équipes .....	38
 <b>V - ÉVALUATION ET IMPACT DES ESA .....</b>	 <b>39</b>
1. Évaluation .....	39
2. Impact sur les entreprises .....	41
3. Impact sur les employés .....	42
4. Impact sur la santé et la sécurité du travail .....	44
 <b>VI - INVENTAIRE DES EXPÉRIENCES QUÉBÉCOISES CONNUES .....</b>	 <b>48</b>
1. Appellation des équipes .....	48
2. Caractéristiques des entreprises retenues .....	48
3. Encadrement du travail des ESA .....	49
4. Aires de décisions des ESA .....	50
 <b>CONCLUSION .....</b>	 <b>53</b>
Bibliographie .....	55
Annexe 1 : Questionnaire .....	79

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 :	Aires de responsabilité des ESA .....	5
Tableau 2 :	Illustration du changement de paradigme selon Glaser et Bayley (1992) .....	12
Tableau 3 :	Formation.....	27
Tableau 4 :	Processus de changement suscité par l'introduction des ESA.....	32
Tableau 5 :	Changement de rôle des superviseurs .....	38
Tableau 6 :	Caractéristiques des établissements retenus .....	49
Tableau 7 :	Aires de décisions .....	50
Tableau 8 :	Nombre d'aires de responsabilités selon les établissements .....	51
Tableau 9 :	Sujets de consultation .....	52
Tableau 10 :	Impacts des ESA sur la SST .....	52

---

**LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Continuum d'autonomie décisionnelle .....	3
Figure 2 : Facteurs de réorganisation du travail .....	11
Figure 3 : Progression des responsabilités .....	35
Figure 4 : Évolution du rôle de superviseur .....	36

## SOMMAIRE

Confrontées aux changements profonds que vivent nos sociétés modernes, notamment depuis l'ouverture des frontières nationales et la mondialisation des marchés, les entreprises doivent devenir de plus en plus performantes pour maintenir leur "avantage compétitif". Elles doivent améliorer leur rentabilité financière en étant plus efficaces et plus productives ; elles doivent mieux répondre aux besoins de leurs clientèles en améliorant la qualité de leurs produits et en étant suffisamment flexibles pour produire rapidement les biens désirés ; elles doivent enfin satisfaire davantage leurs employés pour qu'ils participent activement aux objectifs de l'entreprise.

Ce sont ces trois impératifs de performance qui justifient, pour plusieurs auteurs consultés et pour de nombreuses entreprises, le recours aux équipes semi-autonomes comme mode d'organisation du travail. Cette transformation des entreprises implique un changement majeur dans la culture et les pratiques organisationnelles qui reposent sur les valeurs associées à la démocratisation du travail et à la participation du personnel à la prise de décision.

Compte tenu de la popularité croissante de ce type d'organisation du travail, il devenait important pour l'IR SST de détenir les informations nécessaires à l'appréciation des besoins de recherche dans ce domaine. L'objectif de ce projet consistait donc, d'une part, à réaliser une recension d'écrits sur les équipes semi-autonomes de travail et leur impact sur la santé et la sécurité du travail et, d'autre part, à inventorier les expériences québécoises connues d'implantation de ce type d'organisation du travail dans les entreprises manufacturières du Québec.

### Recension d'écrits

Le concept d'équipes semi-autonomes de travail est défini comme un mode d'organisation du travail où des employés sont collectivement responsables, en permanence, d'une séquence complète de travail dans un processus de production-d'un bien ou d'un service destiné à des clients internes ou externes ; les équipes sont imputables de leurs résultats et les membres de l'équipe assument à l'intérieur de certaines limites, des fonctions de gestion en plus d'accomplir leurs tâches de production.

Le rapport retrace les origines et l'évolution de cette forme d'organisation du travail, précise l'ampleur du phénomène, décrit le contexte socio-économique dans lequel il s'inscrit et caractérise le changement de paradigme qu'il implique.

L'analyse des quatre étapes du processus d'implantation des équipes met en évidence la multitude de facteurs organisationnels qui entrent en jeu dans le succès ou l'échec de cette forme d'organisation du travail. L'engagement de la haute direction, l'implication du syndicat et des travailleurs, et l'histoire organisationnelle des rapports entre les différents acteurs sont autant de facteurs à considérer lors de la première phase du changement, celle de la mobilisation des acteurs. Lors de l'étude de faisabilité, les analyses portent sur la pression concurrentielle que vit l'entreprise, les procédés de travail, l'intérêt et les résistances du personnel, ainsi que la disponibilité des ressources nécessaires pour supporter le changement. Le plan de réorganisation s'articule autour de thèmes comme l'ampleur et le rythme du changement, l'analyse technique et sociale du travail, la



réorganisation des tâches, la clarification des frontières et des niveaux d'autonomie. Enfin, les éléments essentiels de support à l'implantation des changements sont la formation, le feedback et le renforcement positif, de même que les incitatifs financiers. Plusieurs intervenants considèrent que ce processus d'implantation peut s'échelonner sur une période variant de trois à cinq ans.

Les auteurs abordent plusieurs aspects du fonctionnement des équipes semi-autonomes. À partir du moment où elles sont créées, les équipes passent généralement par les phases de formation, de turbulence et de normalisation avant d'en arriver à un niveau de maturité où elles atteignent leur pleine capacité de performance. Le niveau d'autonomie décisionnelle des équipes suit aussi un processus évolutif : plus une équipe démontre de la maturité, plus elle risque de se voir confier des responsabilités importantes concernant la gestion et l'organisation de son travail. Le rôle des superviseurs se modifie, passant d'un rôle de leader à un rôle de facilitateur, de consultant et d'agent de liaison entre les équipes et le reste de l'organisation. La gestion interne des équipes s'effectue selon deux stratégies dominantes : concentrer les activités de gestion dans un seul rôle, celui de leader de l'équipe, ou encore répartir ces activités entre une partie ou l'ensemble des membres de l'équipe.

L'évaluation de l'impact des équipes semi-autonomes peut porter non seulement sur différents critères de performance, mais aussi sur tous les facteurs qui contribuent à l'efficacité de ces équipes. Ces éléments varient selon les modèles, mais ils concernent ordinairement l'environnement organisationnel, les frontières qui entourent les équipes et les caractéristiques des équipes elles-mêmes.

Les bénéfices reliés à l'implantation d'équipes semi-autonomes sont abordés tant du point de vue des entreprises que de celui du personnel impliqué. La littérature est parsemée d'observations démontrant la contribution de cette forme d'organisation du travail à l'amélioration de la performance de l'organisation: augmentation de la productivité, de la qualité des produits et du service à la clientèle, réduction des coûts annuels d'opération, diminution du cycle de production, réduction des rejets et baisse de l'absentéisme. Ces améliorations de la performance sont souvent associées à une augmentation importante des coûts de formation. Les résultats présentés dans la littérature démontrent que si les équipes semi-autonomes peuvent apporter une très forte contribution au succès de l'entreprise, leur impact positif réel peut être plus modeste et, de toute façon, il est loin d'être garanti.

Quant aux bénéfices de cette forme d'organisation du travail pour les employés, plusieurs auteurs les relient à la satisfaction au travail: les membres des équipes ont tendance à percevoir leur emploi comme plus "riche" en termes de variété, d'autonomie, de complexité, d'identité, de rétroaction ; ils apprécient particulièrement l'absence de supervision étroite, l'autonomie dans les décisions, l'influence accrue sur leur environnement.

Plusieurs études démontrent cependant que l'impact des équipes semi-autonomes sur les employés concernés n'est pas toujours aussi positif que certains voudraient le croire : augmentation du taux de roulement et de l'absentéisme ; désaccords sérieux et pénibles entre les membres des équipes, les superviseurs et les cadres supérieurs quant aux rôles et responsabilités de chacun ; accroissement de tensions et de stress, souvent causé par des responsabilités assez lourdes et par un rythme et une charge de travail plus élevés ; difficultés du travail en équipe.

Le rapport accorde une attention particulière à l'impact des équipes semi-autonomes sur la santé et la sécurité du travail, tout en déplorant le manque de recherches dans ce domaine. Dès les premières expériences de mise en application de l'approche sociotechnique au cours des années '50, on constatait que cette forme d'organisation du travail conduisait à des taux plus faibles d'accidents du travail et à une diminution des maladies reliées au stress. Cette constatation initiale ne fait cependant pas l'unanimité chez les auteurs consultés : dans certains cas, on fait état d'une réduction sensible des taux d'accidents alors que, dans d'autres, on parle plutôt des effets négatifs sur la santé des travailleurs qui seraient associés au stress et à la fatigue induits par le mode particulier de fonctionnement de ces équipes. Certains auteurs constatent que l'augmentation de la fatigue, de l'anxiété et du stress se produit surtout lorsque l'accroissement des responsabilités n'est pas accompagné d'une augmentation équivalente des ressources nécessaires ou lorsque l'individu fait face à des demandes, des contraintes et/ou des opportunités dont les conséquences sont importantes mais incertaines.

Enfin, l'attention particulière que l'organisation et les équipes de travail accordent à la santé et la sécurité du travail, de même que les moyens de prévention mis en œuvre pour obtenir des résultats positifs, sont considérés par quelques auteurs comme des facteurs intermédiaires qui ont un effet direct sur la relation qui peut exister entre l'utilisation des équipes semi-autonomes et les résultats en santé et en sécurité du travail. Les observations contradictoires que rapporte la littérature sur les effets du fonctionnement en équipes semi-autonomes sur la santé et la sécurité du travail mettent en évidence la nécessité de développer un programme de recherche suffisamment étoffé pour aider les entreprises à maîtriser ce dossier dans leurs démarches de réorganisation du travail.

### **Inventaire des expériences québécoises connues**

Le rapport de recherche présente les résultats d'une enquête menée auprès de trente-quatre (34) établissements manufacturiers québécois qui utilisent au moins une équipe dotée du pouvoir de prendre des décisions concernant divers aspects du travail en plus de réaliser les tâches qui lui sont assignées. Ces établissements représentent neuf secteurs d'activité économique. Ils sont de taille différente (10 ont moins de 200 employés, 10 en ont entre 200 et 500, et 10 ont plus de 500 employés) et 24 d'entre eux sont syndiqués. Au total, on y retrouve au-delà de 450 équipes semi-autonomes.

Les répondants des établissements ont identifié les sujets sur lesquels l'équipe la plus autonome pouvait prendre des décisions, ce qui permet de situer vingt-quatre (24) aires de décision par ordre d'importance. Les activités ont été arbitrairement regroupées en trois niveaux. Les 8 premières activités font l'objet de décisions par plus de 50% des ESA de l'échantillon ; elles correspondent aux opérations courantes ou aux tâches à réaliser. Le second niveau regroupe les activités d'organisation et d'encadrement pour lesquelles entre 20 et 49% des équipes étudiées prennent des décisions ; ces activités réfèrent à la façon dont on s'y prend pour aborder la réalisation des activités plutôt que l'accomplissement du travail de base lui-même ; elles réfèrent à des processus plus complexes de régulation interne et externe de l'équipe. Le troisième niveau regroupe des activités stratégiques qui ont une portée à plus long terme et pour lesquelles moins de 20% des équipes étudiées prennent des décisions ; il s'agit ici de prendre des

décisions fondées sur l'analyse et l'appréciation des résultats de l'équipe, donc des décisions d'ordre stratégique ayant une incidence sur l'organisation et les opérations, ce qui implique, pour les équipes, un stade très élevé de maturité.

Dans certains cas, les équipes semi-autonomes ne prennent pas de décisions mais sont consultées par la direction pour influencer les décisions. Cette situation est rapportée dans plus de 20% des cas pour six (6) des activités étudiées.

Selon les informateurs contactés, 85% des équipes observées jouent un rôle important dans la détermination des conditions de santé et de sécurité du travail, 53% ayant un rôle décisionnel et 32%, un rôle consultatif. Les équipes semi-autonomes constituent à cet égard un levier important qui mérite d'être considéré dans toute stratégie d'amélioration de la santé et de la sécurité du travail dans les établissements visés.

### **Nécessité de la recherche**

Les auteurs du rapport concluent que les équipes semi-autonomes constituent, au Québec, un phénomène en émergence qui est appelé à prendre une place prépondérante dans les modes d'organisation du travail et dans la gestion des opérations. Les changements inhérents à cette forme de participation du personnel à la vie de l'entreprise ont une incidence sur les rapports entre les cadres, les syndicats et les employés. Comme la recherche sur les impacts sociaux et l'incidence des équipes semi-autonomes sur la santé et la sécurité du travail est relativement mince et contradictoire à plusieurs égards, le développement et la réalisation d'un programme de recherche devient nécessaire pour générer des connaissances utiles aux intervenants. Le transfert de l'imputabilité en matière de santé et de sécurité à une équipe semi-autonome comporte des défis qui n'ont pas été envisagés jusqu'à présent et qui doivent faire l'objet d'un examen attentif.

Où va-t-on tracer la ligne entre les responsabilités de l'employeur et les responsabilités des équipes qui assument des décisions de gestion? Comment utiliser la cohésion des équipes pour favoriser l'émergence de normes sécuritaires dans les pratiques de travail? Quels rapports devraient s'établir entre les équipes et les comités paritaires de santé et de sécurité pour favoriser la prévention? Est-ce que les incitatifs utilisés pour récompenser les équipes sont compatibles avec le maintien d'un milieu de travail sécuritaire? Quels sont les effets des équipes sur la santé, le stress et la fatigue au travail? Ces questions et bien d'autres se poseront pour tous les milieux qui adopteront les équipes semi-autonomes au cours des prochaines années; il faudra donc être prêt à y faire face avec des réponses qui tiennent compte des particularités de notre milieu québécois.

En conclusion, les chercheurs proposent que les recherches sur la santé et la sécurité du travail, dans les milieux qui privilégient l'organisation en équipes semi-autonomes, s'articulent autour des trois axes suivants : les fonctions et les responsabilités assumées par les équipes, la performance des équipes en matière de santé et de sécurité du travail, et la prévention des problèmes de santé au travail.

## AVANT-PROPOS

### 1. MISE EN CONTEXTE

L'utilisation des équipes semi-autonomes de travail (ESA) dans les entreprises manufacturières est relativement récente au Québec si l'on fait abstraction de quelques expériences isolées qui ont été tentées au cours des années 1970-80. La popularité de ce mode de participation des employés au contrôle et à la gestion des divers aspects de l'organisation du travail est cependant de plus en plus évidente.

Les modèles théoriques de même que les expériences nord-américaines et européennes présentées dans la littérature se sont attardés à décrire le fonctionnement des équipes semi-autonomes de travail (ESA), les stratégies d'implantation de même que les principaux facteurs de succès et l'impact de ces équipes sur les modes traditionnels de gestion. Il existe malheureusement peu d'écrits sur les rôles des équipes concernant l'élimination des dangers et la prévention dans les milieux de travail. Nous allons donc brosser un tableau de la documentation existante et mettre en évidence les quelques recherches qui s'intéressent plus directement à l'impact des ESA sur la santé et la sécurité du travail.

### 2. OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Compte tenu de la popularité croissante que représentent les équipes semi-autonomes comme mode d'organisation du travail, il devenait important pour l'IRSST de détenir les informations nécessaires à l'appréciation des besoins de recherche dans ce domaine. L'objectif de ce travail consistait donc, d'une part, à réaliser une recension d'écrits sur les équipes semi-autonomes de travail et leur impact sur les conditions de santé et de sécurité du travail et, d'autre part, à apprécier l'importance du phénomène par un inventaire des expériences connues d'implantation de ce type d'organisation du travail dans les entreprises manufacturières du Québec.

L'hypothèse qui sous-tendait ce travail est que les équipes semi-autonomes, vues comme une forme d'organisation du travail, peuvent avoir un impact positif sur la modification des conditions physiques de travail (lieux, machines et équipements physiques), sur le changement dans les pratiques organisationnelles (gestion, procédés, formation) de même que sur le changement chez les individus (valeurs, attitudes, comportements).

### 3. MÉTHODOLOGIE

#### *Recension d'écrits*

Plutôt que de réaliser une recension d'écrits à partir d'un cadre de référence prédéterminé, nous avons utilisé une approche inductive, laissant les grands thèmes présentés dans ce rapport émerger de l'analyse du matériel consulté, qu'il s'agisse de recherches empiriques, d'études de cas ou de réflexions proposées par des chercheurs ou des intervenants.

La revue de la littérature nord-américaine et européenne a été réalisée à l'aide des ressources de l'informathèque de l'IRSST et de la bibliothèque de l'Université de Sherbrooke en interrogeant les banques de données usuelles à partir de 3 blocs de concepts clés :

Autonome Semi-autonome Autogéré "Self-managed" "Self-directed" "Self-regulated" "Semi-autonomous" "Autonomous"	Équipe de travail Groupe de travail "Work team" "Workgroup"	Santé et sécurité "Health and safety"
---	--	--

Les banques de données informatisées sur les publications en administration (ABI- Inform), en psychologie du travail (Psychlit, Psych Info), en sociologie des organisations (Sociological abstract), en éducation (ERIC) et en santé et sécurité (NTIS), de même que la Librairie du Congrès, Dialog et Francis, ont permis de répertorier la littérature existante sur le sujet. Nous avons aussi eu accès aux rapports et articles du Center for the Study of Work Teams, à plusieurs documents disponibles sur internet et aux commentaires du Forum de discussion entre chercheurs et intervenants intéressés aux équipes semi-autonomes (plus de 600 personnes).

Plus de mille sommaires ont été consultés pour sélectionner les documents pertinents à notre étude. Les textes retenus ont été résumés et transcrits sur support informatique de façon à procéder à une analyse de contenu à l'aide du logiciel Atlas/ti. La banque d'information ainsi constituée a servi de matériel de base pour la rédaction de la recension d'écrits. Le travail de codification déjà réalisé pourra permettre l'utilisation du matériel colligé dans le cadre de recherches ultérieures.

### *Enquête téléphonique*

Il n'existe aucun répertoire des entreprises manufacturières québécoises qui utilisent des équipes semi-autonomes de travail. Nous avons donc constitué notre échantillon à partir des suggestions de plusieurs informateurs privilégiés qui connaissent bien le tissu industriel québécois.

Nous avons consulté des professeurs d'universités, des représentants des grandes centrales syndicales intéressées par la question, des consultants qui participent à la mise en place des équipes semi-autonomes, des représentants d'associations qui regroupent des entreprises ou des professionnels (l'Association Québécoise de la Qualité, les Professionnels en Ressources Humaines du Québec, l'Association des Gestionnaires en Ressources Humaines de l'Estrie, le Groupement québécois d'entreprises, le réseau des entreprises de classe mondiale, etc.) des représentants d'organismes gouvernementaux (Ministère de l'Industrie commerce science et technologie, le Centre de recherche industrielle du Québec) de même que les répondants eux-mêmes, qui nous orientaient vers d'autres entreprises.

Le recoupement de l'information recueillie auprès de ces diverses sources nous a permis de constituer l'ensemble des entreprises connues pour leur utilisation des ESA. Nous avons par la suite pris contact avec chacune de ces entreprises pour procéder à notre cueillette d'information.

Les entrevues téléphoniques visaient essentiellement à nous assurer de l'existence d'une ou de plusieurs ESA au sein de l'organisation et à obtenir des précisions sur le pouvoir décisionnel dévolu à l'équipe la plus avancée de l'établissement au niveau de l'autonomie. Les éléments constitutifs du questionnaire d'entrevue ont été développés à partir de l'expérience des membres de l'équipe de recherche et d'éléments tirés de la littérature.

Une première version de l'instrument a été testée auprès de quelques entreprises avant de prendre sa forme définitive (voir annexe 1). Nous avons adopté un schéma d'entrevue semi-structurée qui permettait aux répondants de décrire les particularités propres à leur organisation.

#### **4. LIMITES DE L'ÉTUDE**

La recension d'écrits de vise pas d'abord à outiller directement les intervenants en santé et sécurité du travail, mais bien à faire le point sur l'état des connaissances dans le domaine. Compte tenu de l'état actuel de la littérature, il n'est pas possible de donner des prescriptions pratiques aux intervenants puisque l'effet des ESA sur la santé et la sécurité du travail n'a pas été suffisamment étudié jusqu'à présent.

L'enquête téléphonique visait essentiellement à vérifier l'existence d'entreprises manufacturières québécoises qui utilisent cette forme d'organisation du travail et à caractériser les équipes en fonction de leur degré d'autonomie; il ne s'agissait donc pas de valider empiriquement les informations retenues lors de la recension d'écrits.

L'utilisation d'un échantillon de convenance ne permet pas de rendre compte des expériences qui sont méconnues des observateurs avertis du milieu. Les généralisations à partir de ces données doivent être faites avec prudence puisque nous ne pouvons estimer de façon fiable la distribution de la population globale que nous avons sondée.

Sauf exception, l'information a été recueillie auprès d'un seul intervenant par entreprise. Il est donc possible que les données fournies soient biaisées par les représentations et perceptions des répondants concernant les équipes semi-autonomes. L'entrevue téléphonique a permis d'éviter des biais plus importants qui seraient apparus avec l'utilisation de questionnaires écrits. En effet, les répondants n'ont pas une représentation univoque de ce que sont les ESA et nous avons pu en discuter librement avec eux au téléphone.

Nous souhaitons que le lecteur aborde ce rapport en tenant compte des limites qui sont reliées aux objectifs poursuivis et au caractère exploratoire de la démarche.

## INTRODUCTION

Les équipes semi-autonomes de travail dans les organisations font partie des sujets à la mode dans la littérature populaire du monde de la gestion. Régulièrement, les revues américaines à grand tirage (Business Week, Fortune, Quality Digest, etc.) font état des performances hors du commun que diverses entreprises à succès disent avoir réalisé à l'aide de tels groupes. Xérox, General Electric, Proctor & Gamble, GM, Texas Instrument et plusieurs autres ont signalé des gains de productivité importants, la réduction du nombre de rejets, la réduction du temps de réaction aux demandes de la clientèle, tout en maintenant ou en améliorant le climat de travail. La diffusion massive de telles informations a créé un engouement certain pour le sujet si bien qu'un grand nombre d'entreprises envisagent d'expérimenter cette forme d'organisation du travail au cours des prochaines années.

Malgré l'importance du sujet, les études rigoureuses et documentées sur l'impact social des équipes semi-autonomes et leur incidence sur la santé et la sécurité du travail sont relativement rares. Comme la littérature québécoise n'est pas très abondante sur le sujet, cette recension d'écrits permettra de faire une mise à jour sur l'état des connaissances actuelles et pourra servir de cadre de référence pour aborder ce phénomène en expansion. L'inventaire des expériences québécoises en cours actuellement permet aussi de faire le point sur l'adoption de cette forme de participation des employés aux décisions qui les concernent.

Les cinq (5) premières sections du rapport présentent les résultats de la recension d'écrits sur les ESA : présentation générale des ESA, contexte général dans lequel elles s'inscrivent, processus d'implantation, fonctionnement, évaluation et impact des équipes semi-autonomes. La sixième section est réservée à l'inventaire des expériences québécoises connues.

## I - ÉQUIPES SEMI-AUTONOMES DE TRAVAIL

### 1. Définition

Il existe beaucoup de confusion sur ce que sont véritablement les équipes semi-autonomes de travail et ce qui les distingue des autres formes de travail en équipe. Plusieurs auteurs ont proposé des définitions (Cleland, 1996; Fisher, 1993; FTQ, 1997; Goodman, 1988; Wellins, 1991) qui indiquent que ce type de groupe dispose d'un haut degré d'auto-détermination de la gestion des activités courantes et que ses membres travaillent de façon interdépendante à la production d'un bien ou à l'offre d'un service (Hayajneh, 1992). Le groupe assume des responsabilités de gestion en plus d'exécuter des tâches avec un minimum de supervision ou sans supervision immédiate. L'équipe a le pouvoir de prendre des décisions sur un ensemble de sujets qui sont habituellement réservés à des individus qui occupent des postes de cadres et de superviseurs dans les organisations traditionnelles.

Plusieurs appellations ont été suggérées pour désigner les équipes semi-autonomes : groupes de travail autogérés, équipes autonomes, groupes auto-dirigés, cellules autonomes etc. A quelques nuances près, ces dénominations recourent la même réalité en distinguant essentiellement entre divers niveaux d'autonomie atteints par les équipes.

Dans le cadre de ce rapport, le concept d'équipe semi-autonome de travail réfère à :

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

Ce mode d'organisation du travail repose sur des valeurs démocratiques plus développées que celles qui caractérisent les entreprises traditionnelles. Nous avons préféré l'expression “semi-autonome” aux autres appellations parce qu'à notre avis l'autonomie des acteurs au sein des organisations est toujours relative et balisée à l'intérieur de limites plus ou moins explicites. Le concept “d'équipe” a été préféré à celui de “groupe” pour diverses raisons :

- la notion d'équipe implique l'existence d'un “esprit de corps” qui dépasse la somme des individus alors que le concept de groupe est plus générique et peut s'appliquer au regroupement d'objets inanimés;
- la notion d'équipe suppose une permanence relative d'une entité dans un système social (e.g. équipe de direction) alors que le concept de groupe s'applique plutôt à des situations temporaires (e.g. groupe de tâches, groupe de discussion);
- le concept d'équipe est déjà prédominant dans la littérature consultée dans le cadre de notre recherche.

### Typologie des équipes

Les organisations utilisent aujourd'hui de multiples formes de groupes et d'équipes de travail à tous les niveaux organisationnels dans l'accomplissement de leurs activités courantes. Les équipes de direction, les groupes de projet, les comités de professionnels, les équipes de production, les groupes d'amélioration continue et les équipes de service à la clientèle ne sont que quelques illustrations de la variété des groupes auxquels les organisations font appel dans leur fonctionnement quotidien (Hackman, 1990; Harris, 1992).

Des auteurs ont proposé des typologies permettant de classifier les diverses formes d'équipes rencontrées dans les entreprises (Banker et al., 1996; Ray et Bronstein, 1995; Sundstrum et al., 1990). Certaines classifications courantes mettent l'accent sur le niveau d'implication des équipes dans la prise de décision pour les distinguer les unes des autres. Cette façon de faire permet de situer les équipes semi-autonomes dans la panoplie des équipes de travail existantes.

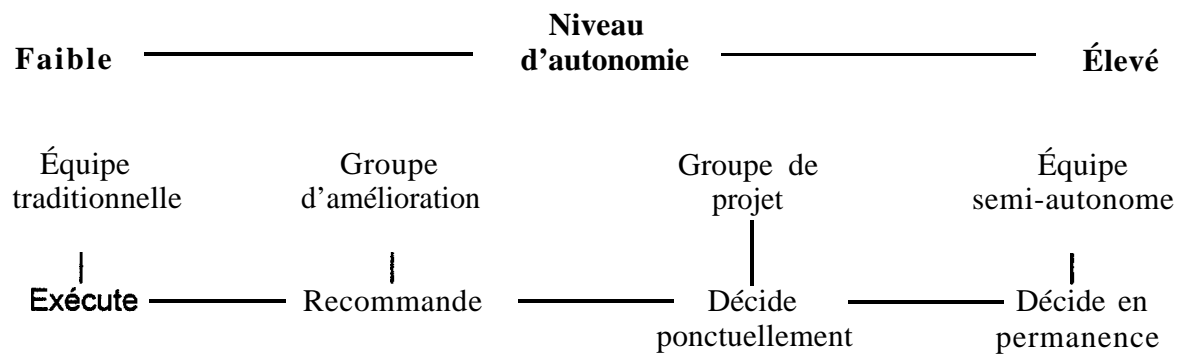
Au bas de l'échelle du pouvoir, on retrouve les équipes de travail traditionnelles. Leur niveau d'autonomie est à peu près nul puisque toutes les décisions sont prises sans consultation par le superviseur et que les membres des équipes sont confinés à un rôle d'exécutant. Dans les groupes d'amélioration continue, les cercles de qualité et les comités d'amélioration de la qualité de vie au travail, les équipes peuvent recommander des hypothèses de solutions qui sont par la suite adoptées ou non par la direction. Ces équipes évoluent souvent dans une structure parallèle qui veille à ce que les suggestions des équipes reçoivent toute l'attention requise. Les groupes de projets et les comités ad hoc de résolution de problèmes quant à eux jouissent d'un niveau



d'autonomie encore plus élevé, puisqu'ils possèdent généralement la latitude nécessaire pour prendre des décisions dans les limites définies par le mandat qui leur a été confié; en plus de réaliser le travail, ils peuvent déterminer comment ils vont s'organiser pour l'accomplir.

Les équipes de travail semi-autonomes occupent le haut de l'échelle d'autonomie puisque les membres prennent et exécutent en permanence des décisions qui concernent l'organisation et la réalisation de divers aspects de leur travail. Le caractère distinctif de ces groupes par rapport aux autres formes d'équipes de travail, vient du fait que ceux-ci altèrent véritablement la structure traditionnelle de décision. Ce dernier type de groupe agit avec un degré d'autonomie nettement plus élevé en étant investi d'une partie de l'autorité habituellement dévolue aux cadres pour mener à bien les affaires de l'organisation. Il s'agit ici d'une délégation du droit de gestion couvrant une gamme plus ou moins étendue d'activités de gestion. La figure 1 situe les équipes sur un continuum d'autonomie.

**Figure 1 : Continuum d'autonomie décisionnelle**



Les ESA ne bénéficient pas toutes d'un niveau d'autonomie équivalent. Il existe en fait une grande variabilité dans la marge de manoeuvre qui leur est accordée. Certains auteurs ont tenté d'élaborer une typologie des ESA fondée sur l'étendue des responsabilités dévolues aux équipes (Banker et al., 1996; Manz, 1992). L'une des difficultés associées à l'établissement de ce type de catégorisation vient du fait que plusieurs auteurs utilisent de façon interchangeable les termes semi-autonome, autonome, autogéré, autodirigé et autodéterminé pour désigner les équipes qui assument diverses fonctions de gestion en plus d'accomplir leur travail, alors que d'autres auteurs font des distinctions nettes entre certains de ces concepts (Beekun, 1989; Manz, 1992; Musselwhite, 1988; Pasmore et Mlot, 1994).

Ces derniers considèrent qu'une équipe est autonome plutôt que semi-autonome lorsqu'elle assume des fonctions de support à la production (e.g. entretien, réception du matériel, etc.) en plus des fonctions d'organisation de la production. En intégrant ces fonctions à l'intérieur des frontières du groupe, l'équipe est moins dépendante des départements de service pour la réalisation de sa mission, ce qui la rend plus "autonome" ou indépendante envers les autres groupes de l'organisation.

D'autres auteurs soutiennent qu'une équipe autonome peut être considérée comme étant autodéterminée (self-designed) plutôt qu'autogérée (self-managed) lorsqu'elle a le loisir de choisir les tâches qu'elle veut réaliser. Lorsque les tâches lui sont assignées par l'organisation, mais qu'elle bénéficie de l'autonomie décisionnelle requise pour s'organiser, elle est considérée comme étant autogérée (Goodman, Devadas et Hughson, 1988; Manz, 1992). Le qualificatif d'autodétermination est réservé aux équipes qui décident elles-mêmes de ce qui doit être accompli en plus de décider comment réaliser leurs objectifs.

S'il est relativement aisé de distinguer entre les équipes semi-autonomes et les autres types de groupes, il est beaucoup plus difficile d'apprécier concrètement dans les milieux de travail les catégorisations qui proposent diverses nuances d'autonomie. Certains auteurs ont récemment suggéré que cette forme de classement était futile compte tenu des différences propres à chaque organisation. Ils considèrent que nous aurions plutôt avantage à adopter une approche descriptive des configurations d'autonomie adoptée dans chacun des milieux sans les positionner sur une échelle qui comporte de toute façon une bonne part d'arbitraire (Bailey et Adiga, 1997).

De façon générale, on peut tout de même retenir que la marge de manœuvre, la nature et l'importance des décisions déléguées aux équipes s'accroissent avec le degré de maturité qu'elles atteignent. Dans le cadre de ce rapport, l'expression "équipe semi-autonome de travail" est utilisée comme concept générique indépendamment du niveau d'autonomie atteint par le groupe,

La délégation de l'autorité nécessaire pour prendre des décisions qui affectent le fonctionnement de l'équipe est essentielle pour que l'on puisse parler d'autonomie parce que c'est à travers des décisions prises par l'équipe que l'autonomie s'actualise concrètement. Les cellules de travail dans lesquelles les employés accomplissent leurs tâches en équipes ne sont pas considérées comme des ESA si toutes les décisions sont prises par le superviseur et si l'équipe se contente de réaliser le travail en groupe. Même lorsqu'un superviseur est présent au sein de l'équipe, les mécanismes de décisions doivent prévoir comment s'exerce le contrôle de l'équipe.

### *Aires de responsabilités des ESA*

On a pu constater à l'aide de sondages et d'études de cas, qu'un grand nombre d'activités pouvaient tomber sous la juridiction des ESA (Cleland, 1996 ; Harrington, 1990; Metley et Kaplan, 1992; Moskal, 1988). Des sujets aussi variés que l'assignation des tâches, les horaires de travail, l'amélioration de la productivité, l'établissement de buts, la gestion de la qualité et des budgets, la résolution des problèmes de production, le ménage, l'entretien, la santé et la sécurité, les communications quotidiennes, l'interface avec les services périphériques, les fournisseurs et les clients, l'élimination du gaspillage, la mesure de la performance, la conception des méthodes de travail, les calendriers de formation et de vacances, l'embauche, l'évaluation des pairs et la gestion de la discipline font l'objet de décisions prises par les ESA (Metley et Kaplan, 1992, Manz, 1993 ; Pasmore, 1994 ; Taninecz, 1995). Peu importe l'étendue des champs de responsabilité, ce qui compte surtout c'est le fait que les équipes ont le pouvoir de prendre des décisions et qu'elles sont imputables des résultats de leurs actions.

Dans une enquête réalisée en 1992 auprès de l'industrie américaine, la revue "Training" a identifié les aires de responsabilités les plus fréquemment attribuées aux ESA (Gordon, 1992).

**Tableau 1 : Aires de responsabilité des ESA**

AIRES DE RESPONSABILITÉ	%
<b>Calendrier de production</b>	69%
<b>Transige avec le client externe</b>	59%
<b>Établit des quotas de production et les objectifs de performance</b>	57%
<b>Formation</b>	55%
<b>Achat d'équipements et de services</b>	47%
Traite avec les fournisseurs	46%
<b>Évaluation de la performance</b>	37%
<b>Budget</b>	35%
<b>Embauche</b>	29%
<b>Congédiement</b>	21%

## 2. Origine et évolution des ESA

Les auteurs qui décrivent l'origine des ESA rattachent ordinairement celles-ci au Tavistock Institute de Londres et à l'approche socio-technique décrite dès le début des années 50 par Trist et Bamforth (1951). L'aspect révolutionnaire de ces travaux provenait de deux éléments: premièrement, les sciences sociales intervenaient pour modifier l'organisation du travail, au lieu de s'en tenir à l'analyse des processus de relations humaines comme par le passé; deuxièmement, on recherchait une configuration optimale du système technique et du système social convaincu que la quantité et la qualité de la production ne sont pas seulement influencées par le système technique mais par le degré auquel ce système comble les besoins et les attentes du système humain (Klein, 1990). On s'était surtout préoccupé du premier système dans les années précédentes, les humains étant voués à "s'adapter" au technique (Sips, 1993; Wingfield, 1992). Cette nouvelle approche connut un succès évident auprès des spécialistes du travail, au point où, au milieu des années 60, les "socio-techniciens" se sont réunis dans un groupe international informel dirigé par Louis Davis (USA), Albert Cherno (Angleterre), Fred Emery (Australie), Eimar Thorsrud (Norvège), Frederico Butera (Italie), Hans Van Beinum (Hollande et ensuite Canada). Pour la plupart, ces spécialistes étaient cependant des théoriciens dont les publications (et surtout les réalisations) étaient certes prestigieuses mais relativement rares. Dans les entreprises, ces travaux étaient beaucoup moins connus que ceux des "psychologues de la motivation" comme Maslow, Herzberg, Scott Myers, Hackman et McClelland qui s'intéressaient beaucoup plus au contenu des tâches qu'au travail en équipe.

Dans les années 70, l'intérêt s'est déplacé vers les pays scandinaves et plus particulièrement vers la Norvège et la Suède. Dans ce dernier pays, les expériences de ESA réalisées chez Volvo et Saab ont été couronnées d'un succès certain et ont été commentées partout dans le monde industrialisé. Les expériences canadiennes les plus connues des années 70-80, celles de Shell à Samia (Rankin, 1990) et de l'entrepôt des produits congelés chez Steinberg à Montréal (Brossard et Simard, 1990) ont d'ailleurs été fortement influencées par les réussites scandinaves.

À la fin des années 70 et jusqu'au milieu des années 80, l'intérêt pour les ESA se confond avec le vaste mouvement de la "Qualité de la vie au travail" qui favorise la transformation profonde des milieux de travail par la concertation patronale-syndicale et par la création de groupes plus ou moins autonomes au niveau de l'atelier. Au Canada, ce mouvement fut subventionné par les gouvernements et donna lieu à un certain nombre d'expériences; celles-ci se soldèrent ordinairement par un échec après quelques mois ou années d'un succès relatif souvent limité à des groupes isolés. Les causes de ces difficultés ont été exposées ailleurs (Brossard et Simard, 1990; Kochan et Osterman, 1994; Lapointe, 1995) et seront reprises plus loin dans ce rapport.

Vers 1985, l'attention portée aux ESA fut éclipsée par le succès considérable des cercles de qualité à travers le monde: le Japon remplaçait la Suède comme modèle de travail en équipe! Les cercles de qualité avaient le mérite d'être moins menaçants pour les dirigeants d'entreprises et plus faciles à mettre en place. Leur popularité devait cependant diminuer au début des années 90, alors que d'innombrables expériences se soldèrent elles aussi par un échec, souvent pour des raisons "d'essoufflement" après 2 ou 3 ans de fonctionnement.

Depuis quelques années, l'intérêt s'est à nouveau porté vers les ESA, mais pour des raisons qui ne sont plus les mêmes que dans les années 70 ou 80. L'opinion la plus répandue dans la documentation est à l'effet que le mobile humaniste d'amélioration de la qualité de vie au travail de ces années (s'il a existé, car certains le nient, (Van Houten; 1987) a bel et bien disparu pour faire place à une motivation d'ordre purement économique. La concurrence mondiale, la vague de déréglementation et l'état actuel de certaines technologies de production exigent des niveaux de flexibilité, de rapidité, d'efficacité et d'efficience qui ne peuvent être obtenus que par l'utilisation d'équipes polyvalentes relativement autonomes (Bélanger, Grant et Lévesque, 1997; Bobbit, 1992; Hayajneh et al., 1992; Janz et Harel, 1993; Hartman, 1992). Les ESA en sont ainsi arrivées à tenir une place prépondérante dans la liste des caractéristiques des entreprises à "haute performance" et de "classe mondiale", avec la diminution des niveaux hiérarchiques, la qualité totale, la réduction des inventaires, le travail précaire, la réingénierie des processus, etc. (Cotter, 1995; Wingfield, 1992).

### **3. Ampleur du phénomène**

L'étendue et l'importance des ESA dans le monde sont très difficiles à évaluer, pour des raisons qui ont été relevées par plusieurs auteurs (Edwards, Geary et Sisson, 1997) :

- la diversité des définitions et des mesures du concept;
- la qualité très inégale des divers sondages sur lesquels on peut s'appuyer (nombre et type d'établissements visés, techniques d'échantillonnage, taux de

réponse, exactitude de l'information, franchise des répondants, traitement Statistique des données);

- le niveau souvent inconnu de pénétration des ESA à l'intérieur de chaque entreprise;
- la durée de vie indéterminée des ESA dans les entreprises qui disent en avoir;
- l'absence de données fiables sur les échecs puisque ceux-ci ne sont pas publicisés.

C'est en tenant compte de ces difficultés qu'il faut prendre connaissance des données ci-dessous; qui portent sur le Japon, l'Europe, les États-Unis, le Canada et le Québec.

L'opinion populaire place le Japon en tête de liste lorsqu'il s'agit d'attribuer la palme du travail en équipe sous toutes ses formes. Cette perception est supportée par certains sondages cités par Edwards, Geary et Sisson (1997) selon lesquels 90% des entreprises manufacturières de 1000 employés ou plus auraient des équipes de travail se rapprochant des ESA. Le niveau réel d'autonomie de ces équipes fait cependant l'objet de plusieurs débats parmi les auteurs contemporains. Certains comparent le modèle de groupe "scandinave" au modèle "Toyota", celui-ci impliquant des tâches simples, déterminées par la technologie et accomplies à un rythme accéléré par des employés embrigadés dans des groupes contrôlés par la gérance (Berggren, 1993; Cutcher-Gershenfeld et al. 1994; Frohlich et Pekruhl, 1996).

Pendant l'été 1996, un vaste sondage a été réalisé auprès de 33 427 dirigeants d'entreprises dans 10 pays de la communauté européenne, avec un taux de réponse de 17,8%, ce qui donne tout de même 5,786 questionnaires retournés (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, à paraître au cours de l'année 1997. Le sondage a porté sur six formes de participation directe, dont l'une ("group delegation") nous concerne plus particulièrement ici. Dans l'ensemble des 10 pays, 36% des établissements ont rapporté la présence de cette forme de participation qui nous semble équivalente aux ESA; ce pourcentage varie de 10% en Espagne à 56% en Suède. Le sondage nous renseigne également sur l'étendue de cette participation dans chaque entreprise: 47% des entreprises qui ont des ESA affirment que celles-ci regroupent 50% ou plus des employés de leur principale catégorie occupationnelle.

Dans une enquête publiée en 1994 et réalisée auprès de 212 spécialistes en gestion des ressources humaines provenant de 181 entreprises américaines, McCann et al. rapportent les résultats suivants: en ce qui concerne les ESA, 27% des entreprises étaient au stade de la planification, 33% venaient de commencer, 23% étaient avancées et 16% n'avaient rien fait. Cinquante-six pour-cent (56%) des entreprises utilisaient donc des ESA, mais il faut noter que les répondants provenaient surtout de grandes entreprises et assistaient à un congrès sur ce sujet, ce qui constitue un échantillon de convenance à partir duquel on ne peut réaliser d'extrapolation.

Le sondage de Lawler III, Mohrman et Ledford (1995) réalisé en 1993 auprès de 279 des 985 plus grandes entreprises américaines (taux de réponse de 28%) démontre que 68% des organisations avaient des ESA (comparé à 47% en 1990 et 28% en 1987). Il faut bien noter cependant que la presque totalité de ces entreprises (94%) déclaraient que peu ou très peu de leurs employés (moins de 20%, dans la plupart des cas) étaient membres de telles équipes,

En 1994, l'Université Queens en Ontario publiait une étude sur les transformations du milieu de travail au Canada, sur la base de trois enquêtes réalisées entre 1988 et 1993 auprès de 938 établissements surtout privés et de 206 syndicats locaux. Environ 45% des établissements ont déclaré avoir un quelconque " programme structuré de participation des employés " (portant sur la santé et la sécurité du travail dans 70% des cas). Si on cible non pas la participation en général, mais les ESA en particulier, le pourcentage tombe alors à 18% (Betcherman et al., 1994).

Au mois de mars 1991, un questionnaire sur l'organisation du travail a été envoyé à 404 établissements de 75 employés ou plus situés au Québec. Ces établissements avaient été choisis au hasard dans un fichier de la CSST comprenant 2036 établissements affectés par la concurrence internationale. Parmi les 202 répondants, 54 (26%) ont indiqué que leur établissement utilisait des ESA, définis comme des "groupes de production semi-autonomes qui ont la responsabilité de produire tout ou une partie du produit ou du service" (Maschino, 1991).

Dans un document publié en 1997, Tremblay, Rondeau et Lemelin font état d'un sondage réalisé plus tôt auprès de 890 responsables de ressources humaines au Québec, sondage auquel 305 personnes (34%) ont répondu. Ce sondage, qui portait sur les pratiques innovatrices en milieu de travail, démontre que 28% des 248 entreprises privées ont déclaré avoir des groupes semi-autonomes de travail, contre 0% des 57 organisations publiques; la présence ou l'absence d'un syndicat n'affectait en rien la présence des ESA.

Les données rapportées plus haut permettent évidemment toutes sortes d'interprétations et d'extrapolations. Certains prétendent que 40% des employés seront membres d'ESA en l'an 2000 (Stewart et Manz, 1995) alors que d'autres sont beaucoup moins optimistes. Pour le moment, il semble réaliste d'affirmer qu'une faible minorité d'entreprises possèdent des ESA et que celles-ci ne regroupent qu'une petite partie des employés de ces entreprises. Il ne fait cependant aucun doute que le phénomène est en forte croissance et qu'il est de plus en plus associé aux organisations les plus performantes: en 1996, 88% des 25 usines finalistes à un concours sur les meilleures pratiques organisationnelles aux États-Unis avaient des ESA, contre 80% en 1995 (Sheridan, 1995; 1996). Compte tenu de la tendance bien connue des entreprises à suivre les modes et à vouloir "copier les meilleures", aussi bien au Québec qu'à l'étranger, on peut s'attendre à ce que le phénomène prenne de l'ampleur. Certains auteurs s'interrogent sur les raisons qui font en sorte que l'adoption de telles équipes ne soit pas déjà généralisée compte tenu de la supériorité reconnue de ce mode d'organisation dans les entreprises à succès (Orsburn, 1990); comme nous le verrons dans les lignes qui suivent, l'adoption des ESA n'est cependant pas aussi simple qu'on pourrait le croire.

## II - CONTEXTE

### 1. Influence de l'environnement externe

La création et l'évolution des ESA sont influencées non seulement par des facteurs internes à l'entreprise (qui seront examinés plus loin), mais aussi par plusieurs aspects de l'environnement externe dans lequel les équipes évoluent. Ces aspects concernent l'environnement économique mais aussi les environnements politique, social, démographique, technologique, institutionnel, géographique et sectoriel (Adam, 1989;

Salem et Banner, 1992; Seaman, 1995). Nous n'aborderons ici que quelques-uns de ces aspects.

Aux États-Unis, quelques auteurs ont prétendu que l'environnement social était partiellement responsable du retard dans l'implantation des ESA à cause de certaines valeurs dites "américaines": l'individualisme, la compétition, le culte du héros, le respect de la structure hiérarchique (Caudron, 1994; Hames, 1991; Kirkman et Shapiro, 1997). Par contre, qui n'a pas entendu des commentaires à l'effet que la culture japonaise se prêtait admirablement bien au travail en équipe à cause de "l'esprit de groupe" qui y est implanté dès le jeune âge. D'autres influences provenant du contexte social sont évoquées dans la documentation, comme le niveau de scolarité et l'éthique du travail (Cheney, 1994; Cofsky, 1993).

L'influence considérable du contexte politique (législation, organismes gouvernementaux, organismes publics) a été soulignée à quelques reprises, particulièrement en ce qui concerne l'évolution des ESA en Australie (Dufty, 1987) en Allemagne (Locke, Kochan et Piore, 1995; Mueller, 1992), en Norvège (Sips, 1993) et en Suède (Van Houten, 1987). Dans ce dernier pays, les expériences d'ESA réalisées dans les années 70 ont été attribuées partiellement à une législation du travail très peu contraignante qui favorisait les ententes patronales-syndicales au niveau sectoriel et qui encourageait toute forme de démocratie industrielle. Aux États-Unis, le Wagner Act a été accusé de nuire à la gestion participative en interdisant certaines formes de co-décisions qui contournaient le pouvoir de représentation du syndicat en place.

L'environnement institutionnel a retenu l'attention de plusieurs auteurs qui ont démontré l'influence des centrales syndicales, des associations patronales et des ententes signées au sommet de ces hiérarchies sur l'implantation éventuelle d'équipes de travail dans les entreprises. Un texte récent de Bélanger, Lapointe et Lévesque (1997) porte sur les dimensions organisationnelle et institutionnelle des entreprises et sur la possibilité d'identifier un modèle québécois qui serait une réponse aux défis de la mondialisation. Ces auteurs présentent aussi une analyse de 18 cas québécois représentatifs de ce qu'ils appellent la "modernisation sociale" des entreprises; dans certains de ces cas, on retrouve diverses formes de travail en équipe dont les ESA.

Finalement, l'environnement économique exerce évidemment beaucoup d'influence sur la présence d'ESA dans l'entreprise. Une étude de Maschino (1991) a permis de vérifier l'hypothèse selon laquelle les innovations dans l'organisation du travail (y compris les ESA) sont plus fréquentes dans les entreprises québécoises qui sont confrontées à la concurrence mondiale que dans les autres. Les résultats vont clairement dans le sens attendu: les deux tiers des entreprises qui ont introduit des changements font face à la concurrence des importations. Parmi les 124 entreprises de cette enquête qui ont changé l'organisation du travail, 19 ont déclaré avoir créé des ESA (qui se concentrent surtout sur l'amélioration de la qualité, la productivité et la sécurité au travail) et n'utiliser que cette forme de travail en équipe.

Confrontées aux changements profonds que vivent nos sociétés modernes avec la fin de la guerre froide, l'éclatement du Bloc de l'Est, l'apparition des pays de l'Asie du sud est comme force économique majeure, l'ouverture des frontières nationales et la mondialisation des marchés, les entreprises doivent devenir de plus en plus performantes pour maintenir leur "avantage compétitif". Elles doivent donc :

- améliorer leur rentabilité financière en étant plus efficaces et plus productives, ce qui implique une réduction de leurs coûts de production et des pertes causées par le roulement du personnel, l'absentéisme, les accidents et les maladies du travail ;
- mieux répondre aux besoins de leurs clients en améliorant la qualité de leurs produits et en étant suffisamment flexibles pour produire rapidement les biens désirés ;
- satisfaire davantage les employés pour qu'ils participent activement aux objectifs de l'entreprise.

Ce sont ces trois impératifs de performance qui justifient, pour plus d'une douzaine d'auteurs consultés et pour plusieurs des 181 entreprises américaines contactées par McCann et al. (1994), le recours aux ESA comme mode d'organisation du travail. Beyerlein et al. (1995) avancent même que, pendant plusieurs années, les compagnies " Goodyear Tire " et " Procter and Gamble " ont considéré les ESA comme un secret industriel pour l'avantage compétitif qu'elles procurent.

## **2. Démocratisation du travail**

Le passage des formes traditionnelles d'organisation du travail à l'adoption d'ESA constitue un changement majeur dans les pratiques organisationnelles puisqu'il remet en question le partage des droits et des pouvoirs des acteurs au sein des entreprises. Les employeurs, aussi bien que les grandes centrales syndicales québécoises, sont interpellés directement par ce phénomène. Ils doivent repenser leurs rapports dans les milieux de travail à partir d'un nouveau paradigme qui s'appuie sur une culture de partenariat, par contraste à la culture de confrontation qui caractérisait les relations patronales syndicales au cours des dernières décennies.

L'introduction réussie d'ESA dans une organisation ne se réduit pas au regroupement de travailleurs à qui l'on confie, du jour au lendemain, des responsabilités collectives; elle n'est pas, comme le soulignent Moran et Hogeveen (1992), une structure parallèle de comités voués à la réalisation d'améliorations marginales. Au contraire, elle implique des changements profonds dans la culture organisationnelle, une volonté ferme de prendre les moyens pour transférer aux travailleurs une partie des pouvoirs jusqu'alors réservés au management, de même que la mise en place d'un ensemble de conditions qui permettent à cette forme d'organisation du travail d'atteindre les niveaux de performance qu'elle promet.

Reconnaissant les défis que doivent relever les entreprises modernes, plusieurs associations syndicales québécoises situent leur action dans la perspective de la démocratisation du travail. Pour la CSN, la démocratie des milieux de travail passe par l'autonomie, c'est-à-dire " la capacité pour une équipe de déterminer ses propres objectifs, dans le cadre des objectifs plus généraux de l'entreprise ou de l'institution, et de choisir collectivement les moyens et les règles qui permettront de les atteindre. L'autonomie se déploie donc dans un espace de liberté où s'exercent des droits ainsi que des responsabilités individuelles et collectives. L'autonomie rend possible l'expression de la démocratie directe " (CSN, 1995, p. 41).

La perspective de la FTQ est similaire: les ESA sont présentées comme la composante fonctionnelle du processus de démocratisation d'un milieu de travail, la dimension institutionnelle étant assurée par l'existence même d'un syndicat dans l'organisation

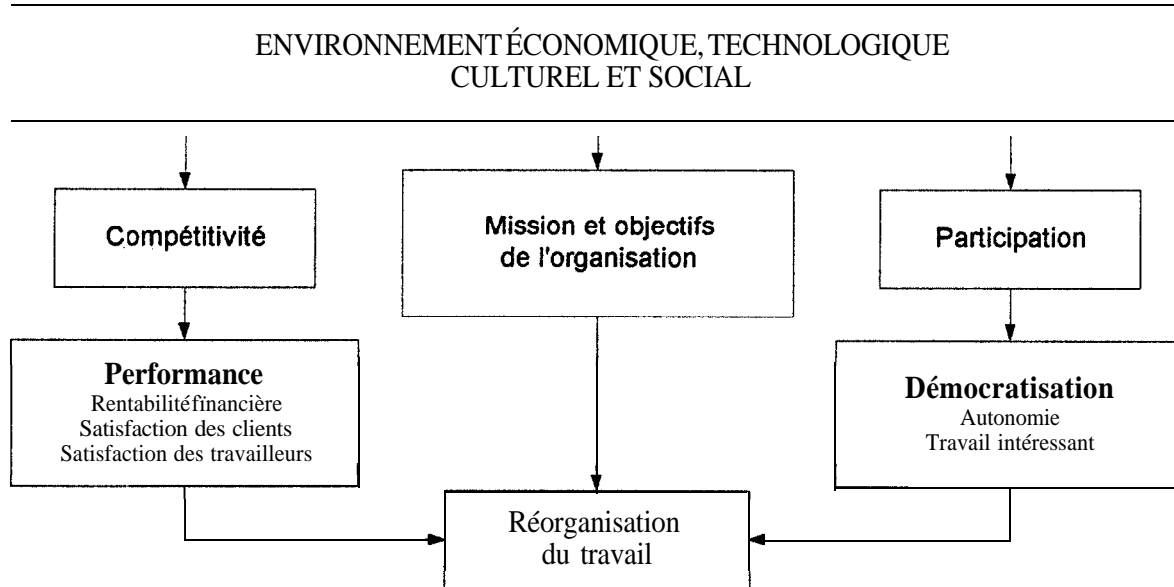


(FTQ, 1997). La démocratisation du travail se concrétise dans un “travail intéressant” et dans “l’autonomie” qu’y possèdent les travailleurs, les deux s’exerçant dans un contexte où la sécurité d’emploi est assurée (FTQ, 1997). La position de la centrale est claire: “là où l’environnement s’y prête ou si nous pouvons modifier l’environnement, notre objectif est que nos membres fassent partie d’équipes disposant d’un maximum d’autonomie par rapport au travail, ce qui implique un contrôle à la fois individuel et collectif sur leurs rythmes et méthodes de travail” (FTQ, 1997, p. 59).

La CSD situe aussi la contribution de ses syndicats dans une perspective de démocratisation des milieux de travail, contribution “qui consiste à développer et diffuser un nouveau mode de croissance, axé sur les ressources humaines et la compétence, sur l’impérative nécessité de concilier travail et démocratie, de combiner les approches humanistes et productivistes” (CSD, 1997, p.2). Les équipes de travail sont vues comme “un moyen de redistribution de l’autorité et du pouvoir dans les milieux de travail” (CSD, 1997, p.16).

La figure 2 ci-dessous, présente la compétitivité et la participation comme étant tributaire de l’influence conjuguée de divers facteurs environnementaux. Dans ce modèle, les facteurs de performance induits par les impératifs de compétitivité, de même que les exigences de démocratisation impliquées par la participation constituent les deux principales dimensions qui suscitent la réorganisation du travail. La réorganisation du travail est vue ici comme un facteur d’adaptation de l’organisation à son environnement.

**Figure 2 : Facteurs de réorganisation du travail**



### ***Changement de paradigme pour l'organisation***

Plusieurs auteurs considèrent que l'introduction d'une organisation du travail basée sur des ESA constitue, pour les entreprises traditionnelles, un changement de paradigme (Chang et Curtin, 1994; Cleland, 1996; Harris, 1992; Lathin, 1994; Manz, 1992; Wellins et al., 1994). On passe d'un paradigme de surveillance et de contrôle à un paradigme d'habilitation et de responsabilisation. Pour Chang et Curtin (1994), l'implantation des ESA apporte des changements dans la plupart des aspects de la vie d'une organisation: structure organisationnelle, procédure d'évaluation, système de rémunération, description de tâches, procédures d'approvisionnement, politique d'embauche, procédure d'établissement du calendrier de vacances, politique de poinçon, politique de représentation des départements, politique de liaison avec les clients et les fournisseurs, enjeux disciplinaires.

À partir d'une analyse de 20 entreprises performantes qui utilisent les équipes de travail de façon importante dans leur mode de fonctionnement, Wellins et al. (1994) observent que l'introduction d'équipes de travail suscite des changements dans les principes de révision des processus organisationnels, particulièrement au niveau de la prise de décision : plutôt que d'être réservée aux gestionnaires, celle-ci est partagée avec les équipes de travail, ce qui leur donne un sentiment de propriété sur le produit, le service et le travail lui-même.

Les éléments de comparaison proposés par Glaser et Bayley (1992) entre l'organisation du travail traditionnelle et celle qui repose sur les ESA, illustrent le type de changements envisagés par plusieurs auteurs consultés (tableau 2).

**Tableau 2 : Illustration du changement de paradigme selon Glaser et Bayley (1992)**

<b>ORGANISATION DU TRAVAIL TRADITIONNELLE</b>	<b>ORGANISATION DU TRAVAIL EN ÉQUIPES SEMI-AUTONOMES</b>
Centrée sur le management	Centrée sur le client
Employés spécialisés et isolés	Employés polyvalents
Plusieurs descriptions de tâches	Peu de catégories d'emploi
Information peu diffusée	Information largement partagée
Plusieurs niveaux hiérarchiques	Peu de niveaux hiérarchiques
Focus sur le département ou la fonction	Focus sur l'ensemble de l'organisation
Buts individuels	Buts communs
Impression de structure	Impression de chaos
Accent sur la résolution de problèmes	Accent sur la réalisation de la mission
Engagement élevé de la haute direction	Engagement élevé des travailleurs
Amélioration continue	Amélioration continue
Contrôle du management	Auto-contrôle
Fondée sur des politiques et procédures	Fondée sur des valeurs et des principes

### ***Culture de participation***

L'organisation du travail en ESA repose sur un ensemble de valeurs, de postulats et de croyances qui, selon McClane et Franke (1993), vont à l'encontre de la façon traditionnelle de concevoir le travail et les travailleurs. Considérés comme la résultante directe des systèmes socio-techniques, les ESA constituent, selon Kumar et al. (1991),

une structure de travail qui répond à la fois aux exigences de la technologie quant aux tâches à accomplir, et aux besoins sociaux et psychologiques des employés. C'est une structure qui est en même temps productive et humainement satisfaisante. Ils soulignent que les organisations qui ont implanté avec succès des modes d'organisation du travail à base de participation ont en commun certaines caractéristiques reliées à leur culture organisationnelle.

La littérature consultée traite des principales caractéristiques de cette culture de participation propre aux ESA : une vision positive du travailleur, l'attention portée à l'équipe plutôt qu'à l'individu, l'implication des équipes dans la prise de décision, un climat de confiance et de partenariat.

#### *Une vision positive du travailleur*

Bobbitt (1992) considère que les entreprises font des gains en matière de compétitivité dans la mesure où les travailleurs sont responsabilisés et peuvent gérer le processus de travail dans lequel ils sont impliqués.

Chez Texas Instruments aux Philippines, une usine qui compte 1800 professionnels et spécialistes, les valeurs qui sous-tendent la gestion en ESA sont explicites:

- le personnel constitue l'actif le plus important de l'organisation et l'excellence du produit prend racine dans l'excellence de la main-d'œuvre;
- l'organisation fournit un environnement où les gens sont valorisés comme individus et traités avec respect et équité, où ils peuvent développer leur potentiel et réaliser leurs objectifs personnels et professionnels (Tagudar, 1994).

Klein (1994) propose de prendre en compte les besoins individuels de croissance, qui peuvent être comblés par des responsabilités additionnelles, la variété dans la tâche, les défis à relever et les besoins sociaux qui sont satisfaits grâce aux interactions avec les autres membres de l'équipe.

La CSN insiste sur les droits et les responsabilités des travailleurs salariés qui " ne peuvent être considérés strictement comme des moyens ou des ressources au service de la mission de l'entreprise. Ils sont avant tout des sujets, des personnes ayant des droits: jouir du respect, être satisfait et fier de son travail, travailler et profiter de conditions de travail convenables; avoir accès à l'information; pouvoir s'exprimer et décider, etc. Les salariés-es ont aussi des responsabilités: faire leur travail honnêtement, au meilleur de leurs capacités; respecter et soutenir celles et ceux qui les entourent; collaborer en fonction d'objectifs collectifs visant la qualité des produits et services; compléter adéquatement leur formation, etc. " (CSN, 1995).

Pour la CSD, "la personne au travail est un être complet: le salarié n'est pas seulement un sujet économique, la condition humaine étant un tout indissoluble, il importe alors de revendiquer des aménagements pour qu'elle retrouve la cohésion nécessaire entre ses différents états, à la fois psychologique, social et économique." (CSD, 1997, p.28).

#### *L'attention centrée sur l'équipe plutôt que sur l'individu*

Pour McClane et Franke (1993), l'avènement des ESA comme mode d'organisation du travail implique le passage d'une culture individualiste à des attitudes collectivistes ou orientées vers l'équipe. Cette observation confirme l'idée que, "contrairement au

taylorisme, le travail en équipe se fonde sur la mise en commun de ce que possède chacun de savoir-faire, d'intelligence et de créativité. Il s'organise également à partir de la capacité des membres de l'équipe à assumer de nouveaux droits et responsabilités, de développer des formes inédites d'entraide et de collaboration et de se libérer d'un encadrement hiérarchique et autoritaire tout en gagnant en autonomie et en efficacité" (CSN, 1995, p. 20).

Ces attitudes collectivistes ont un impact sur la performance des équipes, comme le montrent Scott et Casino (1996) par leur recherche empirique réalisée dans le secteur de l'habillement auprès de 1300 opératrices de machines à coudre, réparties dans 144 équipes et dans 4 établissements. Utilisant le modèle d'efficacité de groupe développé par Hackman (1987), les auteurs ont constaté qu'une stratégie de performance où les membres de l'équipe sont encouragés à se supporter mutuellement est plus efficace que celle où les employés sont centrés sur leur travail individuel; de plus, le sentiment de support entre les employés peut être accru en augmentant le niveau de confiance que l'équipe a en ses propres habiletés,

#### *L'implication des équipes de travailleurs dans la prise de décision*

Pour McClane et Franke (1993) l'avènement des ESA représente un changement majeur dans la façon de voir le travail et les travailleurs; contrairement à d'autres formes de participation des employés, les travailleurs sont non seulement responsables du travail à réaliser, mais ils participent à la prise de décision relative à la gestion des conditions de travail, à la direction du personnel et même aux politiques générales de l'organisation. Pour ces auteurs, le passage aux ESA, qui prennent des décisions jusqu'alors réservées aux gestionnaires, réduit la distance entre le travailleur et la direction quant au pouvoir relatif qu'ils détiennent.

L'impact de tels changements est important: l'étude de McClane et Franke (1993) réalisée dans une dizaine de pays de l'Europe de l'Ouest montre que les changements culturels, comme le passage au collectivisme et la réduction de la distance de pouvoir entre les supérieurs et les subordonnés dans les entreprises, sont positivement associés à la croissance économique nationale; ces résultats, disent-ils, supportent le bien fondé du transfert de la prise de décision à des niveaux plus bas dans l'organisation.

#### *Un climat de confiance et de partenariat*

À partir de leur revue de la littérature, Kumar et al. (1991) considèrent que les organisations ayant des ESA sont caractérisées par un climat organisationnel qui supporte le changement en encourageant la confiance, les comportements de prise de risques et une ouverture aux relations interpersonnelles. On y retrouve aussi la flexibilité entre les unités de travail, peu de règles et de procédures formelles, une autorité décentralisée, de la confiance et de la collaboration entre travailleurs et gestionnaires.

Wagel (1987) rapporte l'expérience d'une petite usine américaine de produits chimiques de 67 employés qui a introduit des ESA au sein de son organisation et impliqué tout le personnel dans la prise de décision; cette entreprise a mis l'accent sur trois éléments qui favorisent le climat de confiance et de support nécessaire dans un contexte d'utilisation des ESA :

- l'autorégulation et un minimum de superviseurs qui font que les employés doivent posséder des habiletés diverses;
- le recrutement qui est crucial puisque l'on doit se fier les uns aux autres pour réaliser le travail et atteindre les résultats escomptés ;
- le sens du travail en équipe et de la discipline qui est essentiel à cause de l'absence de superviseurs.

Le changement culturel qui sous-tend la réorganisation du travail en ESA s'est opéré dans plusieurs entreprises. A titre d'exemple, Cernero (1991) décrit comment l'entreprise américaine dans laquelle il travaille, "Johnson and Johnson Medical Sherman Plant" (700 employés dont 95% sont affiliés à l'AFL-CIO), est passée d'une culture d'affrontement syndicat-management à une culture basée sur le concept d'équipe ; ce changement, supporté par un organisme fédéral de médiation, a été obtenu par une modification radicale des valeurs traditionnelles de la compagnie grâce à un effort conjoint des deux parties. Plus près de nous, au Québec, les exemples réussis de partenariat entre les entreprises et leurs syndicats, rapportés par la CSN (1995) et la FTQ (1997), ont amené des changements profonds dans l'organisation du travail lorsque régnait un climat de confiance assez solide pour modifier substantiellement la culture organisationnelle.

### III - PROCESSUS D'IMPLANTATION DES ESA

L'implantation des ESA dans une organisation qui veut améliorer sa performance doit répondre à certaines conditions organisationnelles pour obtenir du succès. Quelques auteurs ont proposé des modèles d'analyse ou réalisé des recherches empiriques sur la performance des ESA, en tenant compte des variables qui caractérisent le contexte organisationnel dans lequel ces équipes opèrent (Cheney et al., 1994; Hackman, 1987; Kumar, 1991; Manz, 1992; Orsburn et al., 1990; Pearce et Ravlin, 1987; Rayner et Fisher, 1991).

Par ailleurs, d'autres auteurs, associés à des organisations considérées comme hautement performantes, proposent une littérature basée sur des études de cas ou des réflexions sur la pratique de l'intervention en matière d'implantation des ESA. Ces auteurs font abondamment état des conditions organisationnelles qui supportent la mise en place et le développement des ESA, en les présentant souvent comme des " conditions de succès " ou en les reliant aux " difficultés rencontrées " en marge de l'implantation de leurs ESA.

Les pages qui suivent sont une synthèse de la littérature consultée sur les conditions requises pour réussir le passage au mode d'organisation du travail basé sur les ESA. Malgré les variations observées entre les auteurs, on peut découper le processus d'implantation des ESA en quatre étapes :

- la mobilisation des acteurs;
- l'étude de faisabilité;
- le plan de réorganisation du travail;
- le support à l'implantation des changements proposés.

Pour chacune de ces étapes, nous identifierons les *facteurs B considérer* de même que les *stratégies et moyens utilisés* pour effectuer la transition vers l'utilisation des ESA. Le lecteur qui désire avoir une vue d'ensemble de tous ces éléments peut consulter le tableau de la page 32.

## 1. Mobilisation des acteurs

La réussite d'un changement organisationnel visant la réorganisation du travail repose d'abord sur la mobilisation des acteurs qui auront à en vivre les conséquences. Réalisée avec succès, cette première étape amène l'organisation à définir sa vision et ses objectifs à long terme, et à s'assurer que les principaux acteurs du changement travaillent dans la même direction. L'engagement de la haute direction, l'implication du syndicat et des travailleurs, et l'histoire organisationnelle sont les principaux facteurs à prendre en compte dès le départ.

### *Facteurs à considérer*

#### *Engagement de la haute direction*

De nombreux auteurs insistent sur la nécessité d'un engagement ferme de la haute direction d'une organisation comme condition préalable et essentielle au succès de l'implantation des ESA. Il est nécessaire, selon Orsburn et al. (1990) d'établir au départ la disposition de la haute direction à mettre en pratique la philosophie participative qui caractérise cette forme d'implication des travailleurs dans le processus décisionnel et à faire en sorte qu'elle soit adoptée à tous les niveaux de l'organisation; la direction doit être prête à s'engager dans une opération coûteuse qui remet en question la structure décisionnelle et qui exige une délégation importante de pouvoir aux équipes de travailleurs.

Rayner et Fisher (1991) abondent dans le même sens en soulignant que la façon de penser des dirigeants, leurs postulats de base sur les individus, la technologie et l'environnement conduisent à des décisions et des actions quotidiennes qui envoient de puissants messages à travers l'organisation; le changement doit commencer dans l'esprit et le cœur des dirigeants pour se matérialiser ensuite dans leurs décisions et leurs comportements.

Cet engagement formel et explicite de la direction se concrétise par la formulation d'objectifs dont l'atteinte constitue un défi important à relever pour l'ensemble de l'organisation, travailleurs et syndicats, cadres et superviseurs (Oicle, 1990; Pearce et Ravlin, 1987; Phillips et Banister, 1996; Stokes, 1994).

#### *Implication du syndicat et des travailleurs*

Pour les associations syndicales québécoises comme la FTQ, la CSN et la CSD, tout projet de réorganisation du travail doit impliquer le ou les syndicats de l'organisation. À l'étape initiale du changement, les discussions et les négociations entre la direction et le syndicat visent à développer une vision commune du projet de réorganisation du travail, notamment :

- établir un diagnostic sur "les forces et faiblesses de l'entreprise ou de l'institution en fonction de la mission et des objectifs de cette dernière";

- “redéfinir conjointement la mission et les objectifs de l’entreprise ou de l’institution en fonction des changements et des nouvelles exigences de l’environnement socio-économique”;  
préciser les “valeurs communes” et les “moyens à mettre en œuvre” (CSN, 1995).

Orsburn et al. (1990) proposent trois observations relatives à l’implication du personnel:

- dans les milieux syndiqués, il est important que les représentants des travailleurs agissent à titre de partenaires actifs à tous les niveaux décisionnels;
- le personnel doit avoir suffisamment confiance pour donner ouvertement son opinion et considérer que ce n’est pas une nouvelle façon de donner plus de travail à moins de personnel;
- l’ensemble du personnel doit être prêt à changer ses habitudes et à vivre dans un environnement où les rôles sont moins clairement définis et comportent des exigences plus complexes.

À ce sujet, Kirkman et Shapiro (1997) ont développé un modèle explicatif qui tend à démontrer que les valeurs culturelles des employés peuvent affecter leur niveau de résistance à l’autogestion et à l’utilisation des équipes de travail.

Cernero (1991) insiste sur l’importance de développer un partenariat entre le syndicat et la direction pour modifier le type de relations traditionnelles qui s’est établi au fil des ans. Ce partenariat, plutôt que de disparaître après l’implantation des ESA, peut devenir un outil permanent d’élaboration de politiques reliées à la nouvelle forme d’organisation du travail (Wellins et al., 1994).

L’exemple de Saturn Corporation est souvent cité comme référence: les représentants syndicaux (UAW) sont impliqués dans tous les aspects des affaires de la compagnie et ceux qui réalisent le travail prennent diverses décisions relatives à l’organisation de leur travail (Solomon, 1991).

### *Histoire organisationnelle*

Le poids du passé ne peut être ignoré lors d’un changement majeur de pratique organisationnelle. Hackman (1987) observe que de nouveaux concepts sont souvent difficiles à implanter dans les organisations fortement engagées dans leurs pratiques traditionnelles.

Mayes et Jones (1993) ont étudié les caractéristiques de l’implantation d’ESA dans des organisations existantes et dans de nouvelles organisations qui n’ont pas encore d’histoire organisationnelle. Parmi les avantages à implanter des ESA lors de la création d’un nouvel établissement (“greenfield”), ils mentionnent qu’il est naturel pour un nouvel établissement de débuter avec une nouvelle forme d’organisation du travail, les ESA citant alors considérées comme “la façon de faire”; de plus, les niveaux de confiance et d’enthousiasme sont élevés, les demandes de productivité sont moins grandes, la formation peut être donnée de façon séquentielle avec un minimum d’interruption et les cadres peuvent être choisis.

Pour Mayes et Jones (1993) il y a aussi plusieurs avantages à implanter des ESA dans une organisation existante (“brownfield”) : les employés connaissent leur travail et ont déjà identifié des possibilités de l’améliorer ; ils reconnaissent la nécessité de changer certaines pratiques pour que l’entreprise demeure compétitive ; ils peuvent mieux

assimiler le changement puisqu'ils maîtrisent déjà plusieurs éléments de leur environnement de travail ; il existe déjà un standard contre lequel on peut mesurer le progrès.

Dans les entreprises syndiquées, l'histoire des relations patronales-syndicales doit être prise en compte pour l'influence qu'elle peut avoir autant sur la structure des rapports de pouvoir que sur le climat de travail qui prévaut dans l'entreprise. Si l'organisation a expérimenté des événements qui ont créé des divisions profondes entre les travailleurs, les ESA risquent de ne pas bien fonctionner, puisqu'elles peuvent influencer le contenu et le ton des interactions entre les membres du groupe de même que le processus de prise de décision (Klein, 1994).

Enfin, si aucune expérience de participation ou de consultation n'a été tentée dans l'entreprise, mieux vaut, comme le mentionne Musselwhite et Moran (1990) commencer par mettre en place des équipes de solution de problèmes. A titre d'exemple, le lecteur peut se référer au processus évolutif de changement dans l'organisation du travail chez Texas Instruments Malaysia (Cheney et al., 1994) et chez Jostens Inc. (Jostens, 1995).

L'engagement de la direction à partager son pouvoir décisionnel avec ses employés se concrétise par l'implication des travailleurs et de leur syndicat dans le processus de planification et par le partage de l'information avec tous les acteurs impliqués dans le changement (Musselwhite et Moran, 1990).

Les auteurs consultés, particulièrement ceux qui présentent des études de cas, proposent plusieurs stratégies et moyens qui peuvent être utilisés au cours de cette phase de mobilisation des acteurs.

### ***Stratégies et moyens utilisés***

#### *Réflexion préliminaire*

Une réflexion préliminaire à l'établissement d'un partenariat peut s'avérer nécessaire pour l'une ou l'autre des parties impliquées. Par exemple, lors de son intervention. à titre de consultant pour une division de la compagnie Pratt and Whitney, Wysocki (1990) a tenu des rencontres hebdomadaires pendant quatre mois avec la haute direction pour l'aider à fonctionner comme une équipe plus efficace, à échanger sur les systèmes de croyances et le changement culturel qu'implique le passage aux ESA et à identifier les objectifs à long terme de l'entreprise.

#### *Recherche d'informations*

Lors de cette phase initiale de réflexion, les partenaires se familiarisent avec le concept d'ESA et ses conséquences grâce à des activités de formation et à des visites d'entreprises qui ont déjà implanté des ESA (Cleland, 1996; Gilmore et al, 1993; Wellins et al., 1994). Il est aussi souhaitable, comme le suggèrent Orsburn et al. (1990), d'analyser la capacité du marché à absorber une hausse de productivité sans réduction du personnel, ce qui rejoint une préoccupation majeure des travailleurs et des syndicats lorsqu'il est question de réorganisation du travail.



### *Comité directeur*

On a donné diverses appellations à la structure qui supporte cette phase de mobilisation des acteurs autour d'une vision à long terme de l'entreprise, (" Steering Committee ", " Leadership Team ", " Joint Work Group Committee ", " Union Management Task Force "), Ce comité directeur regroupe les plus hauts dirigeants patronaux et syndicaux de l'entreprise. A défaut d'une présence syndicale dans l'organisation, la haute direction implique les représentants des travailleurs. Le comité directeur doit porter son attention sur les enjeux qui affectent l'ensemble de l'entreprise, laissant les détails de la réorganisation aux équipes de travail.

La haute direction de l'organisation formalise son engagement envers le projet en y affectant un responsable, idéalement le PDG (Orsburn et al., 1990) ou un leader interne qui occupe un poste stratégique dans la hiérarchie de gestion et qui se fera le promoteur du projet de changement (Bergmann et De Meuse, 1996; Fisher, 1993).

## **2. Étude de faisabilité**

L'étude de faisabilité permet d'apprécier la capacité de l'organisation à réaliser la démarche de réorganisation du travail et de définir les principaux paramètres qui encadreront les phases subséquentes. Plusieurs auteurs (Hicks et Bone, 1990; Orsburn et al., 1990) ont identifié des facteurs qui doivent être pris en compte lors de l'étude de faisabilité, certains référant à leur propre expérience dans leur organisation; d'autres, proposant des thèmes issus d'une synthèse d'expériences diverses. Les facteurs retenus couvrent l'essentiel de la littérature consultée : pression concurrentielle, procédés de travail, intérêt et résistances du personnel, disponibilité des ressources.

### *Facteurs à considérer*

#### *Pression concurrentielle*

Une entreprise doit s'appuyer sur des raisons d'affaires évidentes pour passer aux ESA (Simons et Blitzman ,1986). Selon Pasmore et Mlot (1994) une entreprise soumise à une forte pression concurrentielle est probablement plus disposée à s'engager dans les ESA qu'une entreprise stable qui n'est pas trop soumise à la concurrence. Le niveau de compétition qui existe dans l'environnement de l'organisation est donc un élément important qui doit être pris en compte dans la décision d'implanter des ESA (Elmuti, 1996).

Dans cet ordre d'idée, Owens (1991) suggère de répondre aux deux questions suivantes: est-ce que l'entreprise est suffisamment efficiente et efficace pour demeurer compétitive au cours des dix prochaines années? Et est-ce qu'une plus grande implication des employés pourrait augmenter sa position concurrentielle?

#### *Procédés de travail*

En ce qui concerne la compatibilité entre les procédés de travail et les ESA, certains auteurs observent que l'autonomie permise par la technologie doit être prise en compte puisque le travail hautement automatisé se prête moins aux ESA, limitant la créativité, l'initiative, la flexibilité et la marge de manoeuvre (Musselwhite et Moran, 1990; Pasmore et Mlot, 1994).

Hackman (1987) considère que toutes les situations ne se prêtent pas au travail en équipe. Le design des équipes doit prendre en compte 4 variables :

- l'interface entre la technologie et le travail : la nature de la technologie utilisée peut avoir un impact sur l'autonomie dont les travailleurs ont besoin pour prendre rapidement les décisions appropriées;
- le niveau d'interdépendance entre les tâches: lorsque le travail nécessite de fréquentes interactions entre les travailleurs, l'organisation du travail en groupes flexibles devient attirante; l'implication des travailleurs dans des activités non routinières augmente aussi leur interdépendance, ce qui limite leur autonomie individuelle au profit de la collaboration que permettent les équipes;
- le niveau d'incertitude des tâches: de fréquentes fluctuations dans la charge de travail ne peuvent être gérées que par une équipe;
- les travailleurs polyvalents: les équipes de travail sont plus susceptibles de réussir si les membres connaissent les tâches des autres et peuvent échanger leurs responsabilités.

Dans une analyse de modèles d'organisation du travail qui visent à améliorer la qualité de vie au travail des employés et la performance d'une organisation, Klein (1994) considère que la création d'ESA est plus appropriée que le redesign des tâches individuelles dans les conditions suivantes :

- les travailleurs tirent une satisfaction et une identification significative de leur participation à l'équipe;
- les charges de travail individuelles peuvent varier;
- le travail nécessite les multiples habiletés et les ressources collectives de l'équipe;
- la continuité du service auprès de la clientèle est essentielle;
- les ressources et le climat organisationnels permettent l'investissement dans la création d'équipes et le support à leur développement.

Dans son document de référence, la FTQ identifie divers types de "procès de travail" qui ont un impact sur le niveau d'autonomie à laquelle peuvent accéder les ESA (FTQ, 1997). Étant donné que plusieurs procès de travail peuvent se retrouver dans une même entreprise et caractériser l'activité d'un travailleur ou d'une équipe, il importe de tenir compte de cette dimension lors de l'implantation des ESA. Pour la FTQ, il y aurait "une dose d'autonomie individuelle et collective préalable (...) fondée sur des procès de travail similaires; par exemple, moins d'autonomie peut résulter d'une surveillance étroite, d'un rythme de travail imposé par les machines, de tâches standardisées et minutées, de quotas rigides de production, d'une faible qualification, d'une affluence de clientèle qui ne permet aucun répit (...)" (FTQ, 1997, p. 25).

#### *Intérêt et résistances du personnel*

Le passage aux ESA, dans un contexte de marché compétitif, nécessite chez les individus des changements importants dans leurs comportements: les managers passent d'un mode de gestion autocratique à un rôle de coach et les employés passent d'un rôle d'exécutant à celui de membre d'une équipe responsable de solutionner des problèmes et impliquée dans le succès de l'entreprise (Stephan et Hillgren, 1992).

Nombreux sont les auteurs qui ont mis en évidence les problèmes d'insécurité reliés à l'éventualité d'un changement de rôle chez le personnel; les superviseurs craignent de

perdre leur statut, leur pouvoir et leur emploi, alors que les employés ne veulent pas nécessairement assumer plus de responsabilités (Baines, 1993; Bergman et De Meuse, 1996; Cheney et al., 1994; Fisher, 1993; Lathin, 1994; Turner, 1995; Paquin, 1995; Versteeg, 1990).

Turner (1995) relie ce type de difficulté à la résistance au changement fondée sur des craintes expérimentées par la direction, les superviseurs, les spécialistes techniques et les membres des équipes en général. L'auteur réfère à un sondage qui conclut que 35% des initiatives ont fait face à une résistance active et/ou à un sabotage. Ce sondage montre aussi que 70% des répondants rapportent des problèmes de support de la part des cadres intermédiaires, des superviseurs de première ligne (61%) et des employés (45%). Bien que chacun de ces groupes ait ses propres peurs, l'auteur considère que cette résistance au changement est attribuable aux facteurs suivants :

- le but du changement n'est pas clarifié, ce qui cause du suspense et de l'anxiété;
- les personnes concernées ne sont pas impliquées dans la planification du changement;
- les habitudes et les interrelations d'un groupe sont ignorées;
- on craint que le changement ne conduise à un échec;
- on craint que le changement implique une charge de travail excessive;
- la récompense anticipée pour le changement paraît inadéquate en regard de l'effort nécessaire.

Lors de l'étude de faisabilité, le Comité directeur doit donc être à l'écoute des réactions du personnel face au projet de réorganisation du travail.

#### *Disponibilité des ressources*

Plusieurs auteurs insistent sur la nécessité, pour l'organisation, de disposer de ressources suffisantes en termes d'argent, de temps et d'expertise externe. Pour Bergmann et De Meuse (1996), l'organisation doit investir des sommes importantes lors du lancement du projet mais aussi dans son développement. Ces dépenses sont reliées à la formation et au temps requis pour l'apprentissage de la nouvelle façon de gérer: réunions, processus de résolution de problèmes, coordination des activités entre les unités, libération des employés pour la formation, embauche du nouveau personnel pour libérer les employés en place qui ont de nouvelles responsabilités.

Orsburn et al. (1990) constatent que la maturation des équipes se calcule en années et que l'organisation doit être prête à investir de façon massive dans la formation, la planification et même la réorganisation physique des lieux. Comme les membres des équipes doivent mettre en application de nouvelles habiletés et assumer un nouveau rôle, ils ont besoin de temps avant d'atteindre un niveau satisfaisant de performance (Passmore et Mlot, 1994); il est nécessaire de prévoir de 2 à 5 ans pour un retour adéquat sur ces investissements (Simons et Blitzman, 1986). La trop grande rapidité à implanter des ESA ou le fait de vouloir comprimer le cycle de développement, estimé entre 2 à 4 ans, peut être la cause de difficultés vécues au début du processus d'implantation (Palmer et al., 1992).

Hartman (1992) constate qu'au début, les coûts de formation et d'équipement tendent à augmenter, et souvent la productivité et la qualité diminuent temporairement pendant que les équipes luttent pour apprendre de nouvelles façons de travailler et passent plus de temps à des réunions.

Enfin, la plupart des expériences présentées dans les études de cas notent que la réalisation du projet a nécessité le recours à des ressources externes expérimentées, surtout des consultants spécialisés dans l'implantation des ESA et des formateurs de formateurs (Musselwhite et Moran, 1990; Orsburn et al., 1990).

### *Stratégies et moyens utilisés*

Pour réaliser l'étude de faisabilité, les principales stratégies suggérées par les auteurs sont la dissémination de l'information et la communication avec le personnel, de même que l'implication du personnel dans la prise de décision.

#### *Information et communication*

Caractérisé par la réduction de la distance qui sépare les travailleurs du pouvoir décisionnel, le passage au mode d'organisation du travail en ESA amène l'organisation à réviser à la fois la nature des informations véhiculées (Cheney et al, 1994; Oicle, 1990; Orsburn et al.) et ses réseaux formels de communication (Bergmann et De Meuse, 1996).

Pour Rayner et Fisher (1991) l'accessibilité à l'information qui rend les individus capables de comprendre leur entreprise et de bien réaliser leur travail est critique à la réorientation de l'organisation vers un paradigme d'implication élevée. Souvent limités à quelques managers de haut niveau, les canaux de communication doivent, selon les auteurs, devenir largement disponibles aux membres de l'organisation; l'information, la prise de décision et la concrétisation des décisions doivent résider le plus près de l'endroit où le travail s'effectue et ne pas être séparées par une hiérarchie, un statut ou d'autres barrières artificielles.

#### *Implication du personnel*

Les modes traditionnels de décision au sommet ne sont pas compatibles avec les principes véhiculés par l'organisation du travail des ESA qui donne du pouvoir à ceux qui accomplissent le travail (Manz, 1992). Dès le stade de l'étude de faisabilité, les employés, les superviseurs et les facilitateurs sont directement impliqués dans le processus d'analyse et dans la prise de décision relative à l'environnement de travail dans lequel ils auront à fonctionner (Bergman et De Meuse, 1996).

Les informations nécessaires à l'étude de faisabilité sont recueillies par divers moyens comme l'étude de documents, les entrevues, les tests et les questionnaires d'enquête. L'analyse des données recueillies met le personnel à contribution et les résultats sont diffusés et discutés à travers l'organisation.

### **3. Plan de réorganisation du travail**

Lorsque l'étude de faisabilité démontre que le projet d'implantation des ESA est réalisable, l'entreprise procède à la préparation du plan de réorganisation du travail pour les départements, les produits ou les processus désignés. Les facteurs à considérer lors de cette étape de planification du changement sont l'ampleur et le rythme du changement, l'analyse technique et sociale du travail à accomplir, la réorganisation des tâches, la clarification des frontières et des niveaux d'autonomie.

***Facteurs: à considérer****Ampleur et rythme de changement*

L'organisation doit examiner à quel rythme le changement doit être implanté et décider s'il est préférable de planifier une modification de l'ensemble de ses unités ou de procéder d'abord à un ou à quelques projets expérimentaux.

Bien que l'expérimentation ait l'avantage de mettre au point l'articulation concrète des modalités de fonctionnement des ESA, certains auteurs ont mis en évidence les problèmes que peuvent susciter les projets pilotes du fait qu'ils doivent fonctionner dans le contexte des structures et des mentalités traditionnelles et qu'ils créent, pour les membres des équipes, des conditions de travail souvent perçues comme plus avantageuses (Brossard et Simard, 1994).

*Analyse technique et sociale du travail*

George et Wilson (1993) considèrent que la réorganisation d'une manufacture ou d'un service en ESA repose sur les deux niveaux complémentaires d'analyse que propose la théorie des systèmes socio-techniques :

l'analyse technique comporte deux dimensions: l'analyse du processus de transformation d'une commande en un produit fini et l'analyse des variantes par rapport aux exigences du client, qui peuvent être créées par des problèmes et des délais à chaque fois que le produit passe de l'un à l'autre ;

l'analyse sociale comporte aussi deux dimensions : l'analyse des interactions entre tous ceux qui interviennent sur le produit, pour ajouter, limiter ou changer quelque chose en fonction des exigences du client et du processus technique et l'analyse de la façon dont le leadership est partagé, du haut vers le bas, pour en arriver à déléguer des responsabilités vers les équipes.

Ces informations permettent aussi d'obtenir les données de base qui serviront ultérieurement à comparer les progrès réalisés par les équipes qui seront créées (Carroll, 1992).

*Réorganisation des tâches*

Plusieurs auteurs ont examiné les principes qui doivent guider la réorganisation des tâches. Near et Wreckler (1990) ont constaté que l'efficacité augmente lorsque la tâche a des frontières significatives et implique des travailleurs interdépendants qui ont un certain niveau de contrôle et de responsabilité sur leur travail. La tâche doit être suffisamment complexe, selon Orsburn et al. (1990) pour que l'implication du personnel et le développement de leurs habiletés permettent d'obtenir des gains de productivité significatifs. Certains auteurs croient que les ESA doivent être responsables d'un produit ou d'un service complet (Simons et Blitzman, 1986; Verespej, 1995) alors que d'autres croient que les tâches doivent être réorganisées en fonction des processus (Freedman et al., 1992) ; il est probable que, dans une entreprise donnée, la décision se prenne en fonction des résultats de l'analyse technique et sociale du travail.

Dans son document, la CSN contribue à identifier les facteurs à prendre en compte au niveau de l'organisation et du contenu du travail, en précisant que " trois facteurs doivent être optimisés et trois autres à maximiser. Les facteurs à optimiser sont la zone

d'autonomie (...) la variété dans les tâches (...) les mécanismes de rétroaction (...). Les facteurs à maximiser sont: le respect et le support des personnes, une vision globale et intégrée du travail de l'équipe et la valorisation des produits ou des services en fonction des besoins des clients; les possibilités de mobilité dans la carrière ainsi que la capacité de changer de poste, de progresser et de s'actualiser dans des défis nouveaux " (CSN, 1995).

En ce qui concerne la taille des équipes, Oicle (1990) constate que le progrès des équipes est relié à leur grosseur et à leur charge de travail ; les petites équipes (4 à 6 personnes) trouvent plus facile de fonctionner comme une équipe et de prendre des décisions. Lorsque la charge de travail est trop grande, l'équipe a moins de temps pour se réunir et assumer la pleine responsabilité des produits, des processus et de l'environnement de travail.

Enfin, chaque projet de réorganisation des tâches à l'intérieur d'une unité donnée est accompagné d'une clarification des rôles et des responsabilités de l'équipe et de chacun de ses membres.

#### *Clarification des frontières et des niveaux d'autonomie*

L'élaboration du plan de réorganisation du travail permet aussi de clarifier le niveau d'autonomie et de pouvoir des équipes et de le situer par rapport aux rôles et aux pouvoirs des superviseurs et des groupes de support (Klein, 1994).

Pour Rayner et Fisher (1991) les équipes de travail doivent devenir directement responsables des décisions reliées à l'organisation du travail, à l'aire de travail et aux tâches individuelles à accomplir au sein de l'unité, En effet, les employés réalisent rapidement que plusieurs de leurs problèmes sont le résultat direct de la façon dont le travail est organisé, pouvant générer un travail difficile ou monotone à réaliser ; d'autres problèmes sont créés par un équipement inefficace ou démodé, par une manipulation excessive de matériel ou par une documentation qui demande trop de temps à consulter. Pour les auteurs, à mesure que ces problèmes émergent, il est critique que les groupes de travail deviennent directement impliqués dans la révision de la façon dont le travail est accompli.

Dans le travail manufacturier, défini par Freedman et al. (1992) comme plutôt linéaire en ce sens que des modèles standards se répètent d'une façon cyclique, les frontières de l'équipe sont déterminées par les processus et les individus qui y sont impliqués. Dans le travail non-linéaire, qui fait appel à des professionnels travaillant souvent sur plusieurs équipes ou projets différents, la frontière de l'équipe est déterminée par les forums requis pour prendre les décisions et le membership "de facto" de ces forums définit le membership changeant et fluide de l'équipe.

#### *Stratégies et moyens utilisés*

Les stratégies et moyens utilisés lors de la préparation du plan de réorganisation du travail sont la participation des équipes à la prise de décision, les comités de réorganisation et les comités de travail.

#### *Participation à la prise de décision*

Une des stratégies qui se retrouve dans la plupart des expériences d'implantation des ESA consiste à impliquer les équipes et les travailleurs dans le processus décisionnel

concernant la réorganisation des tâches. Oicle (1990) considère que les équipes peuvent solutionner des problèmes pour améliorer la performance de l'entreprise en mettant l'accent sur cinq éléments: la qualité, les coûts, le service à la clientèle, les relations entre les employés et l'environnement de travail.

#### *Comités de réorganisation et comités de travail*

Cette implication du personnel se concrétise dans des comités de réorganisation (design team) où sont regroupés des gestionnaires et des employés provenant des unités qui vivront le changement (Donovan, 1986; Klein, 1990; Wellins et al., 1994) et dans des comités de travail ayant pour mandat d'analyser certaines questions ou de résoudre des problèmes particuliers (CSN, 1995).

#### **4. Support à l'implantation des changements**

La mise en place d'ESA ne peut se réaliser sans que la structure organisationnelle et l'ensemble des systèmes de gestions ne soient adaptés pour les rendre compatibles avec la philosophie de responsabilisation des équipes de travail (Klein, 1994). Les structures traditionnelles ont été conçues pour encadrer le travail individuel et ne sont pas nécessairement appropriées pour stimuler le travail en équipe (Geber, 1994).

Les canaux de communication, les processus décisionnels, le temps réservé aux discussions de groupe, la disponibilité des lieux de réunion, la structure de rémunération, les plans de formation, la définition des rôles des cadres constituent des exemples typiques d'éléments qui sont appelés à changer pour soutenir l'introduction d'équipes semi-autonomes. Dans un environnement d'ESA, le rôle de la direction et des autres composantes de l'organisation, incluant les départements de services (ingénierie, ressources humaines, contentieux, qualité environnementale, entretien, contrôle de la qualité, etc.) consiste essentiellement à fournir le support nécessaire aux équipes et aux membres d'équipes dans la production des produits ou l'offre de services aux clients. Dans les lignes qui suivent nous traiterons de divers mécanismes et structures de support dont l'alignement à la philosophie de responsabilisation des équipes est essentiel au succès de l'implantation des ESA. Une attention particulière sera accordée à la formation, à cause de son rôle prépondérant dans le processus de mise en place des ESA.

#### *Facteurs à considérer*

##### *Formation*

Plusieurs auteurs consultés insistent sur l'importance qui doit être accordée à la formation et à l'entraînement pour supporter l'implantation et le développement des ESA (Hackman, 1987; Klein, 1994; Orsburn et al., 1990; Wellins et George, 1991). En fait, la formation des personnels constitue le mécanisme privilégié pour favoriser le passage d'une forme d'organisation traditionnelle à l'utilisation des équipes semi-autonomes au sein des milieux de travail (Cheney, 1994; Hartman, 1992; Wellins & George, 1991). Elle doit être adaptée en fonction de l'évolution du processus d'introduction des équipes et des enjeux qui y sont associés (Turner 1995). Malheureusement plusieurs entreprises n'investissent pas suffisamment dans les activités de formation, ce qui entraîne souvent un échec de l'ensemble de la démarche (Byham, 1992).

L'expérience de Turner (1995) à titre de consultant démontre que la raison pour laquelle les équipes ne réussissent pas réside dans une formation insuffisante, reliée à un support inadéquat de la part du management qui néglige souvent d'investir temps et ressources pour développer les équipes. Les équipes qui ont du succès consacrent de 40 à 80 heures de formation par membre au développement d'habiletés de travail en équipe au cours de leur première année d'existence, et de 20 à 30 heures ou plus par année à la formation technique. Le cas de l'usine de fabrication de véhicules automobiles Saturn aux États-Unis est exemplaire à cet égard. En 1990, entre 2 000 et 4 000 employés de cet établissement ont suivi 800 000 heures de formation. Chaque employé a son plan individualisé de formation basé sur ses besoins et l'approche par compétence.

### *Sensibilisation*

La formation préalable du personnel est requise à tous les niveaux hiérarchiques pour que chacun comprenne bien les nouvelles attentes associées à l'exercice de son rôle dans un environnement de groupe de travail semi-autonome (Byham, 1992; Cheney, 1994). Les simulations par exemple sont souvent utilisées lors des premières phases de sensibilisation du personnel sur le concept d'équipes semi-autonomes pour réduire l'incertitude et les résistances associées aux changements provoqués par la réorganisation du travail (Froiland, 1993; Lathin, 1994). D'autres programmes de formation spécifiques sont destinés à la direction, aux cadres de premiers niveaux, aux facilitateurs, aux membres d'équipes, de même qu'à l'ensemble du personnel (Dumaine, 1990; Simons, 1986).

### *Formation destinée aux superviseurs et contremaîtres*

La formation des superviseurs et contremaîtres est présentée à juste titre comme un moyen essentiel pour aider les cadres de premier niveau à passer d'un rôle de manager et patron à celui de coach et facilitateur (Donovan, 1995). Puisqu'ils seront les premiers artisans du développement des équipes, il devient essentiel de les former à devenir eux-mêmes des formateurs. C'est d'ailleurs le thème principal de l'ensemble de la formation qui leur est destinée (Austin, 1993; Orsburn, 1990; Turner, 1995)

À l'aide d'une étude de cas, Manz (1990) démontre que l'utilisation extensive de jeux de rôles et de conversations avec les membres de l'équipe de supervision est un moyen privilégié pour favoriser l'acquisition des habiletés nécessaires à l'exercice du rôle de facilitateur. Il est possible à l'aide de cette méthodologie d'aborder directement les résistances et les difficultés rencontrées par les participants à l'exercice du nouveau rôle et de les aider à réaliser la transition requise.

### *Formation destinée aux membres d'équipes*

La formation destinée aux membres d'équipes peut être regroupée sous trois grands champs d'habiletés (Orsburn, 1990; Musselwhite et Moran, 1991; Wingfield, 1992) : les habiletés techniques, les habiletés administratives et les habiletés interpersonnelles et de travail en équipe.

- Les habiletés techniques pour que les membres développent une expertise polyvalente et puissent participer à la rotation des postes avec les autres membres de l'équipe (opération des équipements, contrôle des processus, pratiques de sécurité, interprétation et application de l'information de la compagnie, habiletés d'entretien des équipements, etc.).



- Les habiletés administratives pour compléter les dossiers et documents nécessaires à la confection des rapports essentiels au suivi des activités de production (feuilles de temps, fiches de contrôles de qualité, bons de commandes, demandes d'entretien, les rapports d'accidents, etc.).
- Les habiletés interpersonnelles et de travail en équipe pour que les membres apprennent à communiquer efficacement, à gérer leurs différends, à gérer leurs réunions et à prendre des décisions éclairées en équipe (développement et utilisation de la mission et des normes de l'équipe; recevoir et donner du feed-back, communication interpersonnelle, entraînement et coaching, animation de réunion, clarification des exigences des clients, identification des opportunités d'amélioration de la qualité, outils et techniques de qualité, contrôle statistique des procédés, etc.). Certains auteurs distinguent la formation sur le fonctionnement interne de l'équipe de la formation à la prise de décision et aux outils de qualité (Bobbit, 1992; Wellins, 1992).

Le tableau 3 ci-dessous fournit une bonne illustration de la formation typique offerte aux membres d'équipes. Il a été conçu à partir d'un sondage réalisé auprès d'un échantillon de 74 responsables des ressources humaines d'entreprises classées parmi les 500 plus importantes aux États-Unis par la revue Fortune. Seules des entreprises dont le chiffre d'affaires dépassent les 500 millions de dollars annuellement et qui utilisent des équipes de travail semi-autonomes font partie de cet échantillon (Wellins et George, 1991).

**Tableau 3 : Formation**

Type de formation offerte aux équipes au sein des grandes organisations américaines (n=74)	% de répondants ayant mentionné chaque type de formation
Résolution de problèmes	83 %
Habiletés associées aux réunions	65 %
Habiletés de communication	62 %
Résolution de conflits	61 %
Règles et responsabilités des équipes de travail	58 %
Outils et concepts sur la qualité	56 %
Évaluation de la performance	39 %
Analyse de processus et de flux de travail	36 %
Sélection des membres	35 %
Habiletés de présentation	35 %
Influence sur les autres	29 %
Budgétisation	14 %

#### *Formateurs et format des sessions de formation*

Les auteurs s'accordent pour dire que la formation a davantage à être donnée par le personnel de l'organisation. Les anciens contremaîtres ou les chefs d'équipes peuvent jouer un rôle important à cet égard (Donovan, 1995; Wellins, 1992). On peut utiliser les autres membres des équipes pour le développement des habiletés techniques (Wellins et George, 1991).

Il est préférable d'offrir la formation au fur et à mesure que les équipes pourront mettre en application ce qu'ils apprennent (Donovan, 1995). Allender (1993) rapporte à cet égard que parfois la formation des membres d'équipes n'est pas suffisamment orientée vers la résolution de problèmes immédiats, ce qui la rend inutile et coûteuse. Des séances brèves mais fréquentes sont à privilégier pour favoriser le transfert des apprentissages dans le fonctionnement régulier des équipes (Donovan, 1996).

Outre la formation, quelques autres facteurs doivent être pris en compte pour soutenir le passage vers les ESA.

#### *Feed-back et renforcement positif*

Hackman (1987) a mis en évidence la nécessité pour l'organisation de mettre en place un système d'information qui permet aux équipes de réaliser leurs tâches et d'interagir avec les autres équipes; ce système peut prendre la forme d'une base de données compréhensibles et intégrées qui fournit aux équipes un feed-back opportun sur leur fonctionnement et leur performance, dans une perspective d'amélioration continue (Carroll, 1992). Ces systèmes doivent répondre aux besoins des équipes (Passmore et Mlot, 1994) et être disponibles au moment des prises de décision (Pearce et Ravlin, 1987); à ce titre, les équipes doivent pouvoir en influencer le contenu.

À partir de leurs expériences de consultants, Stephan et Hillgren (1992) identifient plusieurs façons d'améliorer les chances de succès des équipes, en appliquant le principe selon lequel on obtient le comportement que l'on renforce; leurs suggestions portent sur la façon de traiter les membres des équipes et les superviseurs pour obtenir le comportement souhaité. Comme le changement repose sur de nouveaux comportements humains et le développement de nouvelles habitudes, les auteurs observent même que la mesure, le feed-back et le renforcement, livrés avec habileté et constance, peuvent réduire le temps d'atteinte de résultats significatifs.

#### *Incitatifs financiers*

Rayner et Fisher (1991) considèrent que la phase finale d'un changement réussi est la mise en place de systèmes organisationnels qui viennent renforcer les nouvelles structures, les pratiques et la culture créées durant le processus de réorganisation; le système de récompenses, tout comme les systèmes de sélection, formation, information et mesure, doit être aligné sur la nouvelle mission et les valeurs véhiculées dans l'effort de réorganisation. Les incitatifs financiers peuvent prendre différentes formes; retenons pour le moment qu'ils sont généralement basés sur la performance de l'équipe comme collectif de travail, assortis ou non de récompenses individuelles qui peuvent être accordées selon le rendement des membres ou l'acquisition de connaissances et d'habiletés reliées aux tâches à accomplir.

Plusieurs auteurs affirment que la mesure du succès des ESA et l'attribution d'une récompense quelconque aux employés et équipes performantes sont des conditions de succès des ESA (Grass, 1995; Pearce et Ravlin, 1987; Yeatts et al., 1996). Dans un document déjà cité portant sur l'analyse de 17 interventions socio-techniques, Beekun (1989) rapporte que les interventions qui ont été accompagnées d'une augmentation de revenus pour les employés ont été 67% plus productives que les autres.

Parmi d'autres, Buckenmeyer (1996) énumère cependant plusieurs difficultés associées à la rémunération des équipes: les récompenses financières sont dispendieuses et les récompenses symboliques (plaques et rubans de toutes sortes...)

perdent rapidement leur efficacité lorsqu'elles sont données souvent. La rémunération des leaders pose une difficulté particulière: s'ils reçoivent plus que les autres, ils sont associés aux patrons par leurs collègues; s'ils sont récompensés comme les autres, ils perçoivent une injustice et démissionnent. Le choix des mécanismes de récompense pour les ESA est donc fort complexe, que ce soit au niveau des individus ou du groupe dans son ensemble.

En ce qui concerne la rémunération 'des individus membres des ESA, la forme de récompense la plus répandue est l'augmentation "au mérite" attribuée par le supérieur de qui l'équipe relève. Dans un sondage rapporté par Katz et al. (1990) 59% des 199 répondants utilisaient cette approche, pendant que 38% avaient implanté une rémunération basée sur l'acquisition de connaissances ou d'habiletés. Bien que plus récent, ce système tend à se répandre rapidement, car il permet de récompenser les employés qui augmentent leur polyvalente et donc leur utilité pour l'équipe. Ses inconvénients sont cependant presque aussi nombreux que ses avantages, selon une abondante littérature (Dumaine, 1990; Killingsworth et al., 1990; Klein, 1990; Musselwhite, 1988).

Quant aux équipes, elles sont souvent récompensées par l'une des nombreuses formules de partage des profits, des gains, des épargnes, etc. La principale difficulté consiste évidemment à identifier les résultats qui sont attribuables exclusivement à telle équipe et non pas à l'ensemble du personnel (Ross, 1994). A cause de cette difficulté, les entreprises utilisent souvent un système qui partage les gains entre tous les employés, qu'ils soient ou non membres d'ESA.

Mentionnons finalement que de très nombreuses entreprises considèrent que les ESA qui ont du succès ne font que leur devoir et qu'ils ne méritent aucune récompense particulière. Dumaine (1990) rapporte le cas d'employés qui ont fait épargner 2.1 millions à leur entreprise et qui ont reçu... une épingle dorée comme récompense!

### *Stratégiques et moyens utilisés*

#### *Cohérence des systèmes*

Selon Simolek (1991), la cohérence du système réfère aux règles, procédures, politiques, pratiques et normes informelles qui guident et gouvernent la façon dont les membres de l'organisation agissent et interagissent; il s'agit là, selon lui, d'une des facettes les plus négligées du processus de changement, et pourtant l'une des plus importantes.

Passmore et Mlot (1994) insistent sur la nécessité de maintenir une cohérence entre les actions et les valeurs : la gestion autonome est basée sur des valeurs d'égalitarisme, de véritable participation dans les décisions qui affectent la façon dont le travail est réalisé; tout ce qui vient en contradiction avec ces valeurs affecte en bout de ligne la performance de l'équipe. Bergmann et De Meuse (1996) constatent que les employés observent les comportements de la haute direction à la recherche de signes concrets qui démontrent son engagement profond envers le concept des ESA. Les problèmes de cohérence qui ne sont pas corrigés peuvent conduire à l'échec de l'implantation des ESA (Doyle, 1992).

### *Structure organisationnelle aplatie*

Les interventions au niveau fournissent un support additionnel à la mise en place des ESA. La revue de littérature réalisée par Near et Wreckler (1990) relie la probabilité de succès des ESA aux organisations moins hiérarchiques où l'on retrouve davantage de comportements de prise de risque et où l'ouverture et la confiance interpersonnelle sont plus grandes. Une des caractéristiques des organisations à haute performance réside en effet dans leur structure aplatie, comportant peu de niveaux hiérarchiques et, surtout, l'affectation de nouveaux rôles au personnel. Cette structure se limite généralement à trois niveaux hiérarchiques : la direction ou le management, les facilitateurs qui remplacent les cadres intermédiaires et les superviseurs, et les équipes semi-autonomes.

### *Équipe technique de support*

Plusieurs intervenants, dont la CSN, suggèrent qu'une équipe de support constituée de personnes provenant de la direction et du syndicat soit formée "afin de faciliter la mise sur pied des équipes et de voir à leur soutien" (CSN, 1995, p. 79).

Ces facilitateurs assurent la mise en place des conditions qui amènent une amélioration de la performance des équipes et une plus grande démocratisation de l'organisation; ils sont aussi sensibles à la cohérence des systèmes qui supportent le changement.

## **5. Réflexions sur la viabilité des ESA**

Pour Kumar et al. (1991), l'autorégulation ne doit pas être vue comme une étape mécanique mais plutôt comme un processus de développement; implanter avec succès les ESA nécessite du temps pour créer les conditions qui facilitent le développement du groupe vers une "autonomie responsable".

Outre les difficultés auxquelles sont confrontées les ESA, des facteurs externes peuvent en affecter la performance et même compromettre la viabilité de ce mode d'organisation du travail. Le premier de ces facteurs est la sécurité d'emploi. Pour la FTQ (1997), avant même d'implanter des ESA, les parties patronale et syndicale doivent soit «négocier un plancher d'emploi», soit «négocier une lettre d'entente en vertu de laquelle les gains de productivité n'entraîneront ni mises à pied ni licenciements» mais seront plutôt «utilisés pour financer une réduction de la durée normale de travail et éventuellement la création d'emplois».

D'autres facteurs externes peuvent aussi affecter la viabilité des ESA : "la situation financière de l'entreprise", "les négociations pour le renouvellement de la convention collective", "un changement dans la direction de l'entreprise... ou dans la direction syndicale", la préparation insuffisante de la direction et son engagement non-soutenu, la pauvreté des ressources pour investir, une démarche trop improvisée, une organisation déficiente de l'information et de la communication dans l'entreprise et le syndicat (CSN, 1995).

L'analyse rigoureuse de la réorganisation du travail à l'usine de la General Motors de Boisbriand, présentée par Lévesque, Boutheiller et Gérin-Lajoie (1997) illustre bien comment un ensemble des facteurs peuvent faire en sorte que le passage au travail en équipes peut continuer «d'isoler le travailleur au sein de l'équipe, limitant ainsi les possibilités d'une prise en charge collective du travail» et comment, «au sein des

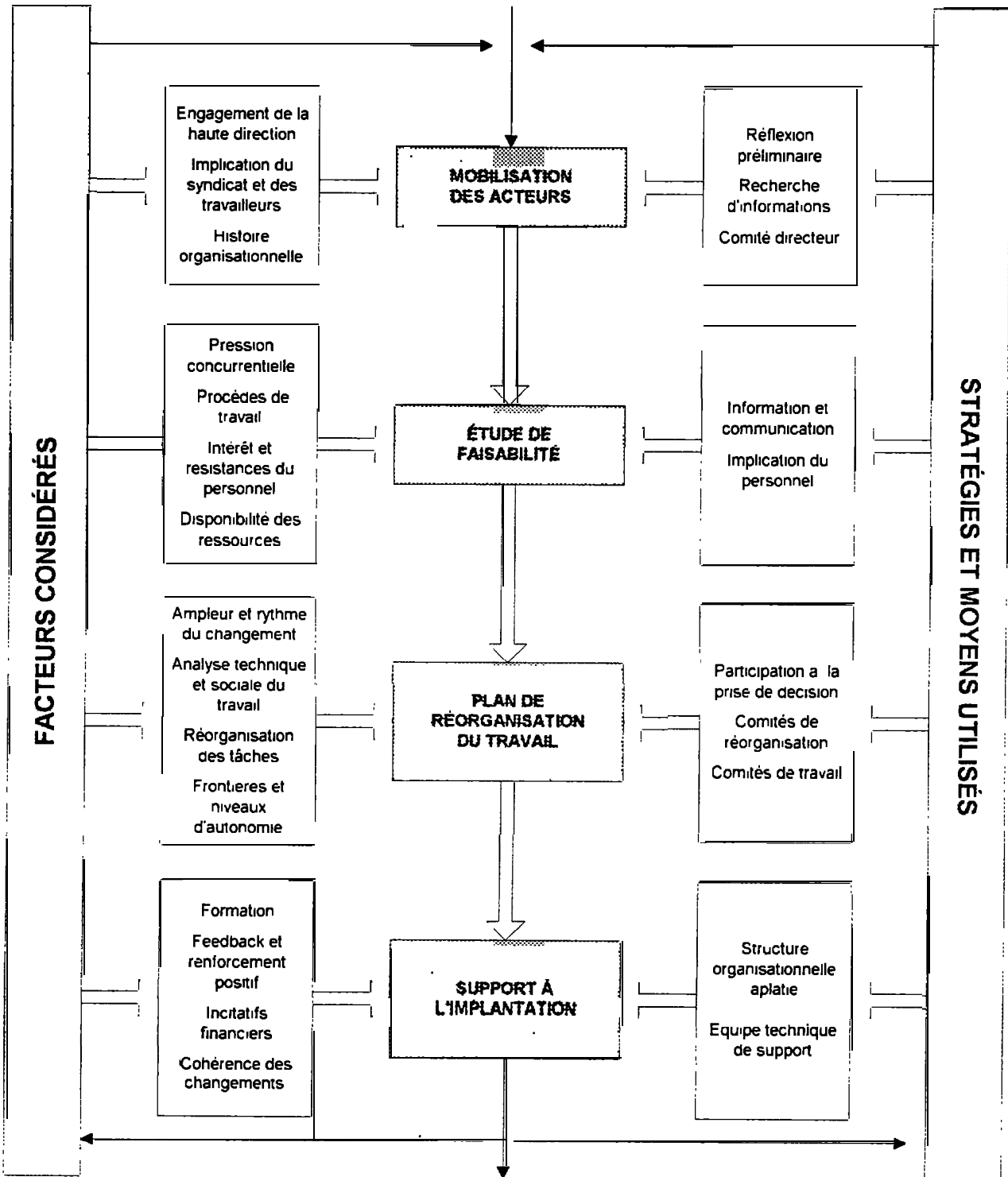
équipes, se développent des dynamiques contrastées où se côtoient coopération et conflits, intégration et opposition».

L'adoption effective d'une organisation du travail en ESA peut être décrite de la façon suivante: "l'entreprise ou l'institution et les salariés-es en tirent divers bénéfices sur les plans de la qualité de vie au travail, l'amélioration de la productivité et de l'efficacité: le climat de confiance s'est amélioré; les attitudes et les comportements se sont transformés; les structures hiérarchiques ont commencé à se modifier; le pouvoir se délègue de plus en plus vers la base; les décisions ne sont plus prises uniquement par les cadres, selon un modèle autoritaire; un programme de formation est mis en place; l'employeur fournit au syndicat les ressources et le temps nécessaires" (CSN, 1995, p. 16).

## **6. Vue d'ensemble du processus d'implantation**

En guise de synthèse, le tableau 4 présente une vue d'ensemble des facteurs et des stratégies associées au processus de changement organisationnel suscité par l'adoption d'un mode d'organisation du travail en ESA. Elaboré à partir de l'abondante littérature, ce modèle comporte de multiples boucles de rétroaction ; ses composantes doivent être réexaminées sur une base régulière puisque tout changement dans l'une d'elles peut affecter l'ensemble du système.

Tableau 4 : Processus de changement suscité par l'introduction des ESA



## IV - FONCTIONNEMENT DES ESA

Les équipes semi-autonomes constituent une forme particulièrement évoluée de participation du personnel dans la prise de décision et la coordination des efforts au travail. Dans les lignes qui vont suivre, nous allons traiter du processus de développement des équipes et de son effet sur la dynamique du groupe, du changement de rôle du supérieur hiérarchique et de la gestion interne des équipes

### 1. Processus de développement des équipes

La dynamique relationnelle qui s'établit entre les membres des ESA suit un processus qui évolue avec le temps. C'est le cas d'ailleurs de tout groupe de tâche qui poursuit une cible commune (St-Arnaud, 1994).

Certains auteurs dont Hartman (1992) ont choisi d'utiliser le modèle générique de Tuckman (1965) pour rendre compte de ce processus évolutif en le découpant en quatre phases: formation, turbulence, normalisation, performance. La CSN (1995) utilise un découpage similaire en quatre phases: dépendance, conflits de rôles, normalisation et maturité. À chacune des phases le groupe fait face à des enjeux qu'il devra résoudre pour survivre et maintenir son développement.

Lors de sa formation, l'équipe s'entraîne à fonctionner en groupe, elle définit ses rôles, ses valeurs et sa mission. Elle est relativement dépendante du facilitateur qui la guide dans l'apprentissage des mécanismes de prise de décision en groupe. Les anciens réflexes face à l'autorité sont toujours présents. Les réactions d'enthousiasme coexistent avec les démonstrations d'inquiétude.

La phase de turbulence est caractérisée par des désaccords concernant l'influence, le leadership, le pouvoir et l'utilisation des ressources au sein du groupe. La question de l'équité dans la répartition des tâches de même que les conflits de rôles occupent l'avant-plan. L'équipe doit trouver des façons de gérer ses différends qui étaient autrefois tranchés par le superviseur. C'est au cours de cette phase que la pression pour revenir en arrière est la plus forte (CSN, 1995).

Au cours de la phase **normative ou de normalisation**, les règles du jeu sont définies et les désaccords sont résolus entre les participants au sein de l'équipe. Le groupe est cohésif et accroît sa capacité à résoudre des problèmes. Le rôle de coordonnateur ou de facilitateur se précise et les membres s'entendent de mieux en mieux sur les normes de fonctionnement au sein du groupe. L'équipe risque à cette étape de se replier sur elle-même pour éviter de perdre ses acquis. Il y a donc lieu de s'assurer de maintenir son ouverture au reste de l'organisation.

Au cours de la phase de **performance ou de maturité**, les membres de l'équipe travaillent véritablement ensemble à la réalisation de buts communs. L'équipe peut faire face à des difficultés nouvelles et assumer de nouveaux défis. Les membres ont acquis une certaine polyvalence dans les tâches et savent utiliser les ressources externes au groupe.

L'état de maturité est lui aussi évolutif et nécessite d'être entretenu par de nouveaux projets de développement. Lorsqu'il y a ajout ou perte d'un membre de l'équipe, il est

possible que celle-ci se transforme et régresse à une phase antérieure de son développement. Il importe donc de maintenir une certaine stabilité dans la composition de l'équipe.

D'autres auteurs ont préféré utiliser un modèle élaboré à partir d'expériences concrètes d'introduction d'ESA dans diverses organisations pour décrire le même processus évolutif (Hitchcock, 1992; McDonald, 1994; Moran et Hogeveen, 1992; Musselwhite et Moran, 1990; Orsburn, 1990). Le processus est ici découpé en cinq phases: démarrage, confusion, dépendance, cohésion et autogestion.

La phase de **démarrage** est habituellement caractérisée, par l'optimisme sans qu'il y ait d'engagement véritable envers le groupe. L'accent est mis sur la formation des participants et des superviseurs concernant les nouveaux rôles qu'ils auront à jouer au sein de l'organisation.

La phase de confusion est associée au fait que le superviseur prend moins de place dans les décisions du groupe. L'incertitude s'accroît au sein de l'équipe concernant la répartition du travail et les rôles de chacun. Les difficultés à coopérer apparaissent et l'efficacité diminue. Les individus sont préoccupés par la sécurité d'emploi et leur capacité à assumer les nouveaux rôles.

Une fois la crise de la phase deux résolue, les membres apprennent à travailler véritablement en équipe. À ce stade, ils vivent un état de **dépendance à un leader** qui émerge du groupe et qui oriente les efforts. On observe un accroissement de la confiance entre les individus et une réduction sensible des conflits au sein du groupe. Le superviseur passe plus de temps à traiter des problèmes extérieurs qui affectent le fonctionnement du groupe.

Au cours de la phase de **cohésion**, plusieurs leaders apparaissent en fonction des situations qui confrontent l'équipe. Le groupe est caractérisé par une loyauté intense de ses membres. L'équipe est très confiante en son potentiel et son fonctionnement interne est excellent. Elle peut devenir défensive face à l'organisation ou encore protéger à outrance un membre peu performant.

Quand le groupe atteint la phase **d'autogestion**, les membres sont suffisamment polyvalents pour exécuter les multiples tâches requises au sein de l'équipe. L'équipe se coordonne et coopère avec les autres groupes de l'organisation, Toutes les équipes s'engagent à la réussite de l'organisation dans son ensemble. Les individus continuent d'acquérir de nouvelles habiletés et d'améliorer les systèmes en place.

Notons enfin que le processus de développement d'une équipe semi-autonome peut s'échelonner sur une période de trois à cinq ans (Hartman, 1992; Moran et Hogeveen, 1992), et même de trois à sept ans (Wingfield, 1992).

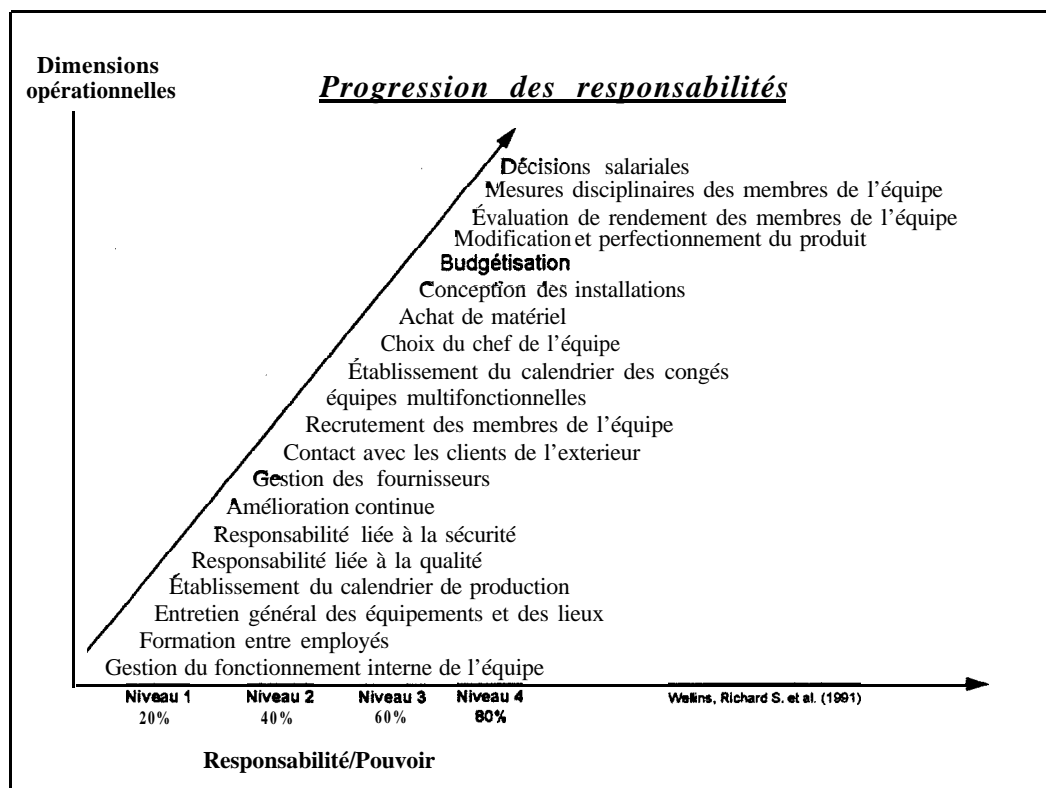
## 2. Évolution de l'autonomie décisionnelle des équipes

Le niveau d'autonomie décisionnelle des équipes suit aussi un processus évolutif qui n'est pas étranger au développement de la maturité interne des groupes. Plus une équipe démontre de la maturité, plus elle risque de se voir confier des responsabilités importantes concernant la gestion et l'organisation de son travail (Green, 1994 ; I.F.A., 1995; Orsburn, 1990 ; Piczak et Hauser, 1996). La figure ci-dessous présente un



schéma hypothétique de progression des responsabilités pouvant être dévolues aux équipes semi-autonomes de travail (Wellins et al. 1991).

**Figure 3 : Progression des responsabilités**



Selon ce modèle, les sujets traités par les ESA évoluent en fonction du niveau de maturité des équipes. Contrairement à Wellins et son groupe qui réservent certaines dimensions aux équipes plus matures, d'autres auteurs considèrent que les ESA peuvent traiter de toutes les dimensions ; le niveau d'autonomie est révélé par la nature des gestes qui sont posés pour chacune des dimensions. Si, par exemple au niveau 1 l'équipe réfère les questions disciplinaires à la direction sans faire de recommandations, au niveau 5, c'est elle qui est entièrement responsable des recommandations disciplinaires. (I.F.A.,1995).

### 3. Changement dans le rôle des superviseurs

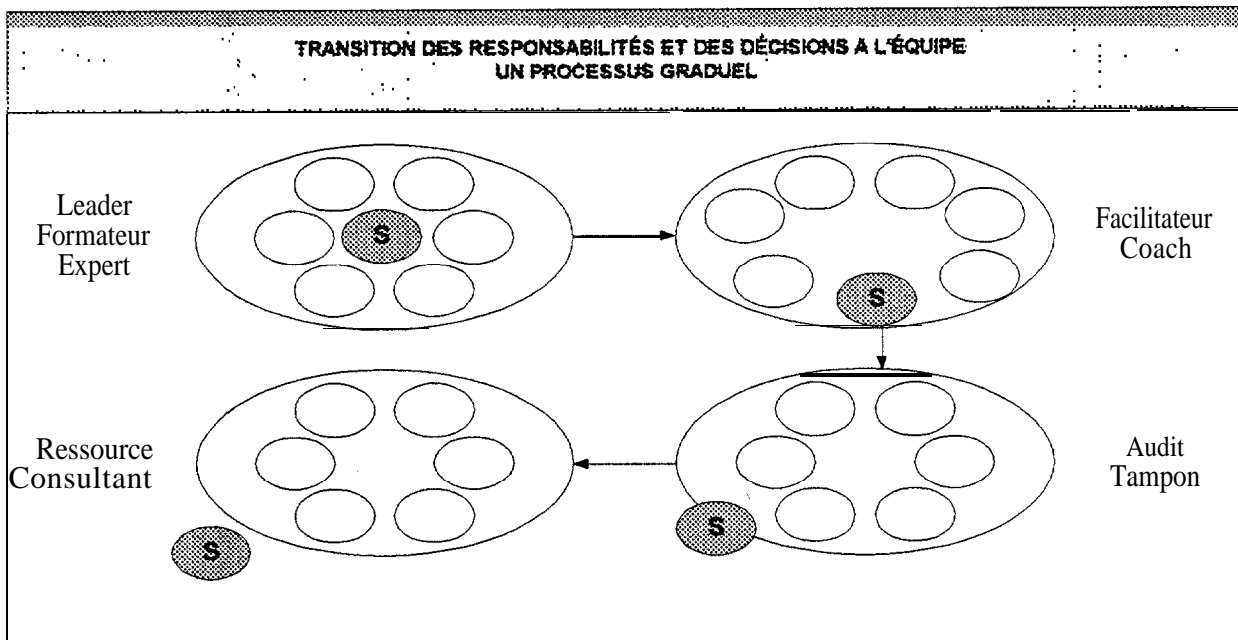
Plusieurs auteurs se sont attardés à décrire l'impact de l'adoption des ESA sur le rôle des superviseurs (Klein, 1994; Manz, 1984; Orsburn, 1990; Paquin, 1995). Il apparaît que le changement dans le rôle suit de près le processus de développement de l'autonomie des équipes. Plus le niveau de contrôle s'accroît au sein de l'équipe, moins on a recours à la hiérarchie pour prendre des décisions.

Letize et Donovan (1990) proposent dans la figure 4 une façon de montrer que le rôle de superviseur passe d'une position centrale à une position périphérique au niveau de

l'influence au sein du groupe. Pour ces derniers, le superviseur doit tour à tour assumer quatre fonctions pour permettre la réussite des équipes:

- au départ, il doit se préoccuper de la consolidation de l'équipe. Les rôles de leader, formateur et expert prédominent à ce stade. Il prépare les membres d'une unité à former une équipe qui deviendra imputable de ses résultats;
- par la suite, en tant que coach et facilitateur, il s'intéresse au développement des individus qui composent le groupe;
- au niveau suivant, le superviseur met davantage l'accent sur la gestion de la performance de l'équipe. Il réalise des audits et joue un rôle de tampon pour protéger l'équipe des agressions extérieures;
- au dernier stade, le superviseur joue le rôle d'un consultant externe auprès de diverses équipes pour les aider à rencontrer leurs objectifs. Il est utilisé comme une ressource pour gérer l'interface entre l'équipe et le reste de l'organisation.

**Figure 4 : Évolution du rôle de superviseur**



### Nouveau rôle

Odiorne (1991) considère pour sa part que l'on peut regrouper les tâches des superviseurs de premier niveau sous neuf rôles dans les organisations qui adoptent les ESA :

- *Planificateur, organisateur et facilitateur* pour plus de 50 à 75 personnes ce qui serait impossible sous les formes de gestion traditionnelles du personnel;

- *Agent de liaison* entre les équipes et les autres niveaux hiérarchiques, il transmet l'information de nature administrative. Il remplit des formulaires d'évaluation et de salaires, des rapports légaux, des budgets, des documents sur la santé et la sécurité du travail, etc. Il participe à la définition des objectifs du groupe et des individus; il enseigne les habiletés nécessaires pour accomplir le travail;
- *Conseiller légal* sur l'interprétation des programmes d'embauche, ayant des implications juridiques;
- *Facilitateur* pour les relations interpersonnelles, le coaching et le conseil auprès des équipes. Il forme le personnel aux processus d'équipes et à la résolution de problèmes. Il arbitre les conflits lorsque requis;
- *Conseiller et support* auprès des équipes pour fournir le matériel physique nécessaire à la réalisation du travail;
- *Défenseur* qui supprime les obstacles et les interférences qui proviennent du reste de l'organisation;
- *Informateur* concernant les buts, les stratégies et les changements dans les demandes des clients. Ils expriment de la reconnaissance pour les réalisations des équipes et des individus;
- Facilitateur pour le maintien de relations sociales positives;
- *Évaluateur* qui juge le succès du groupe surtout en ce qui a trait aux aspects de la vie et du fonctionnement du groupe.

### ***Confusion dans les attentes concernant le rôle de superviseur***

Une étude de Manz (1984) illustre bien la difficulté associée au changement de rôle du superviseur à celui de facilitateur ou de coordonnateur dans un environnement ayant des ESA. En fait les attentes de la direction, des employés et des coordonnateurs eux-mêmes ne sont pas toujours concordantes. Ainsi, dans l'entreprise étudiée, l'équipe de direction considère que les comportements du coordonnateur devraient être d'abord ceux d'un facilitateur qui aide les équipes à se gérer elles-mêmes. L'accent est mis sur la communication comme étant un aspect important du rôle du coordonnateur. Par contraste, les coordonnateurs considèrent qu'ils doivent mettre l'accent sur l'accomplissement de tâches concrètes et mettre le rôle de facilitateur au second plan. Le premier groupe insiste sur l'efficacité (faire les bonnes choses) alors que le second groupe met l'accent sur l'efficience (bien faire les choses).

Les leaders d'équipe qui représentent les employés, envisagent le rôle du coordonnateur à mi-chemin entre le facilitateur qui n'interfère pas dans le fonctionnement du groupe et l'expert qui donne des orientations à suivre. On comprend ici qu'il existe une ligne très mince entre trop et pas assez de directivisme de la part du coordonnateur. De plus, d'après les leaders d'équipe, l'honnêteté et la confiance sont des caractéristiques essentielles que doivent posséder les coordonnateurs pour être acceptés par le personnel. L'expertise technique est utile et appropriée mais les habiletés sociales semblent beaucoup plus critiques. Le coordonnateur efficace doit être d'abord un facilitateur qui s'appuie sur ses habiletés de communication et qui maintient l'équilibre entre un style non-directif et directif en tenant compte du contexte particulier à chaque situation (Manz, 1994).

### ***Impact des ESA sur la carrière des superviseurs***

Si les rôles des superviseurs changent, dans certains milieux, les postes disparaissent purement et simplement (Paquin, 1995). À l'aide de l'étude de deux cas américains à succès, l'usine Elma de Motorola et l'usine Erwin de Corning, Liebowitz (1995) illustre au tableau 5 ce qu'il advient aux individus qui occupaient des postes de superviseurs

avant l'introduction d'équipes semi-autonomes. Comme on peut le constater, il n'y a eu aucune mise à pied ni congédiement pour cette catégorie de personnel dans les deux entreprises, mais les titulaires de ces postes ont vécu des changements importants dans leur vie au travail. La politique de transfert chez Corning a été largement utilisée alors que chez Motorola un fort contingent d'anciens superviseurs sont demeurés en tant que leader d'équipes.

**Tableau 5 : Changement de rôle des superviseurs**

QU'EST-IL ADVENU DES SUPERVISEURS ?	Motorola (Usine Elm a)	Corning (Usine Erwin)
Devenu un leader d'équipe	37 %	11 %
Devenu un coordonnateur	5 %	4 %
Accepté un poste technique	12 %	19 %
Accepté un poste de formateur ou de support	12 %	15 %
Devenu un membre d'équipe	19 %	7 %
Transféré ou promu ailleurs dans l'organisation	0 %	44 %
Changé de quart de travail	5 %	0 %
Quitté l'organisation	10 %	4 %
Retraite anticipée	0 %	0 %
Congédié	0 %	0 %
Mis à pied	0 %	0 %

#### 4. Gestion interne des équipes

Par définition, les ESA doivent se gérer elles-mêmes. Parmi les multiples formules de gestion répertoriées, on peut relever deux stratégies dominantes : concentrer les activités de gestion dans un seul rôle, celui de leader de l'équipe (Benson et al., 1994; Coleman, 1993; Fisher, 1993) ou encore répartir ces activités entre une partie ou l'ensemble des membres de l'équipe.

##### *Concentration des activités de gestion sur un membre de l'équipe*

Lorsque l'on choisi d'opter pour concentrer les activités sur un leader, celui-ci doit être en mesure de remplir 4 fonctions :

- créer une vision pour amener les participants à bien saisir ce qu'il y a à faire; il doit faciliter l'expression d'idées et se faire le champion des buts du groupe; il lui faut faire des liens conceptuels entre les systèmes et changer les cadres habituels de réflexion;
- organiser le groupe; c'est à dire s'intéresser à la structure, aux délais, aux détails et au temps, rendre les choses claires et prévisibles, ne pas perdre de temps;
- agir à l'interface pour que le groupe soit bien relié au reste de l'organisation; il s'agit pour lui de s'intégrer à des réseaux, de s'informer, négocier, obtenir des ressources clefs et prévoir les résistances extérieures;
- être le meneur sur le plan social; il doit mettre sur la table les différends, s'assurer que la position de chacun est entendue, porter attention à l'état émotionnel du groupe et savoir utiliser l'humour.

### ***Répartition des activités de gestion entre plusieurs membres de l'équipe***

Dans une formule où le leadership est réparti entre les membres du groupe, chacun des participants assume simultanément un rôle au niveau de la production et un rôle au niveau de la gestion du groupe (Lanson, 1979; Ray et Bronstein, 1995). La rotation des rôles est effectuée de façon synchronisée à tous les trois ou six mois par exemple. Harrington-Mackin (1996) fournit un bon exemple de répartition des tâches de gestion sous huit rôles distincts dans le cas d'une usine de fabrication de bijoux: administration, qualité, production, procédé, formation, matériels et outils, environnement de travail et relations avec les clients. Bien que la seconde formule nécessite un investissement plus important en formation du personnel, elle a l'avantage d'éviter la concentration de pouvoir sur un seul individu ce qui risque de déresponsabiliser le groupe et à retourner une forme traditionnelle de gestion en changeant uniquement les titres sur les postes de supervision.

### ***Sélection des membres d'équipe***

Les habiletés au travail en équipe sont recherchées en priorité lors de la sélection des membres des équipes. Les habiletés techniques sont considérées comme étant plus faciles à enseigner. Royal et Critelli (1993) pour leur part considèrent que le besoin d'accomplissement est un bon facteur prédictif de performance au sein des ESA puisqu'ils font appel à la motivation intrinsèque des individus. Un test d'embauche de 35 items développé par Stevens et Campion (1993) permet de prédire la performance des individus sur les aspects sociaux et interpersonnels du travail en équipe. Flynn (1990) a identifié quelques caractéristiques qu'il considère être de bons éléments prédictifs de succès des membres au sein des équipes : la fiabilité, les habiletés interpersonnelles, la motivation intrinsèque, l'intégrité, le leadership, l'affirmation de soi, la participation et la tolérance à la non-structure.

## **V - ÉVALUATION ET IMPACT DES ESA**

### **1. Évaluation**

Si tous les auteurs s'entendent sur l'importance d'évaluer le fonctionnement des ESA, il existe des divergences sur plusieurs aspects concernant l'évaluation, par exemple : que doit-on mesurer? à quel moment doit-on mesurer? avec quelles méthodes ou techniques doit-on mesurer?

#### *Objets d'évaluation*

Plusieurs auteurs considèrent qu'il faut évaluer non seulement les résultats et les conséquences des ESA, mais aussi tous les éléments d'un modèle théorique qui énumère les facteurs d'efficacité de ces équipes. Ces éléments varient selon les modèles, mais ils concernent ordinairement :

- l'environnement organisationnel (e.g. la technologie, la culture, les attentes des dirigeants, les ressources mises à la disposition des ESA);
- les frontières qui entourent les équipes (différenciation et intégration optimales);
- les équipes elles-mêmes (normes, valeurs, processus de communication, de leadership, de résolution de conflits, etc.) .

Un bon nombre d'auteurs considèrent que l'évaluation doit porter non seulement sur le groupe comme tel, mais aussi sur les individus qui le composent. L'évaluation s'attache alors aux connaissances, aux attitudes, aux habiletés et aux comportements qui contribuent au succès de l'équipe: perception de l'équipe, capacité d'écoute, soin apporté aux détails, communication interpersonnelle, etc. (Lengnick-Hall et al., 1992; Pavur et Sandman, 1992; Thamhain, 1996). Hallam et Campbell (1993) par exemple, ont développé un instrument de diagnostic qui contient 70 questions sous 18 dimensions pour évaluer les ESA selon une approche globale. L'évaluation peut porter sur tous les membres du groupe ou seulement sur le leader; Thornton et Weiss (1994) présentent un tel instrument qui contient 60 questions couvrant des domaines comme l'intégrité du leader, sa préoccupation par les membres, etc. Zigon (1994) présente un cas intéressant dans lequel une entreprise pétrolière évalue les membres des ESA à l'aide d'une grille (de plusieurs pages) qui précise ce que l'on entend par "rendement acceptable" en fonction des besoins des clients.

### Moment de l'évaluation

Toutes les équipes passent par certaines étapes de croissance au cours desquelles leur niveau de maturité et d'autonomie augmente graduellement. Il s'ensuit qu'une mesure prise à un moment donné ne suffit pas à rendre compte de la dynamique du fonctionnement d'une ESA. Les mêmes mesures d'évaluation doivent donc d'échelonner dans le temps pour juger si l'équipe progresse à un rythme convenable et pour donner un feed-back approprié à ses membres (Moran et al., 1994; Reed et Andrews, 1993).

### *Instruments d'évaluation*

Lorsqu'il s'agit d'apprécier le fonctionnement des équipes, les méthodes reliées à l'observation et aux grilles d'analyse sont abondamment utilisées. Cependant, depuis quelques années, les chercheurs s'intéressent davantage aux processus cognitifs, aux perceptions et aux attitudes des membres (Baker et Salas, 1997); d'autres instruments de mesure (surtout les questionnaires et les entrevues) sont alors employés. D'autres approches ont également été suggérées, comme l'évaluation par les pairs, combinée ou non avec une auto-évaluation de chacun des membres (Benson, 1994; Cofsky, 1993; Norman et Zawacki, 1991; S.C. Johnson and Son, 1996; Yeatts et al., 1994). De plus, des recherches en laboratoire ont démontré que ceux qui performant au-dessus de la moyenne dans une équipe sont plus sévères au moment d'évaluer leurs collègues, ce qui affecte la validité des résultats (Saavedra et Kwum, 1993).

En résumé, l'évaluation des ESA peut être faite de différentes façons et porter sur divers aspects : l'environnement organisationnel, l'intégration des équipes avec leur milieu, les leaders et les membres des équipes, les processus internes, l'évolution et la maturité des équipes.

Si les académiciens et les chercheurs s'intéressent beaucoup aux facteurs de succès et aux processus internes des ESA décrits ci-haut, la majorité des acteurs dans les entreprises (dirigeants, employés, chefs syndicaux) s'intéressent surtout aux conséquences des ESA pour l'entreprise et/ou les employés.

## 2. Impact sur les entreprises

La littérature est parsemée de résultats impressionnants recueillis chez les grandes entreprises comme G.E., G.M., Procter and Gamble, Xerox, General Mills, Dupont, Federal Express, Eastman Kodak, Union Carbide, Honeywell, Texas Instruments, Saab, Sherwin Williams, ATT, Chrysler, etc.

Liebowitz et Holden (1995) présentent deux exemples bien documentés d'impacts positifs des ESA sur les entreprises. Dans une usine de 1000 employés (l'une des 28 usines de la compagnie Corning qui utilisent des ESA), les résultats suivants ont été rapportés : augmentation de la productivité de 17%, diminution des rejets de 66%, réduction des coûts d'inventaires de 60%, réduction des coûts annuels d'opération de 850,000\$. Dans une usine de 500 employés de la firme Motorola, le cycle de production est passé de 32 jours à 3 jours, les coûts de la main-d'œuvre et les coûts de non-conformité ont été réduits de près de 50%, les rebuts sont passés de 20% à 1%. Notons cependant que les coûts de formation ont été considérables: 500 000\$ chez Corning, 250 000\$ chez Motorola.

Harris (1992-93), présente des résultats positifs classés selon six aspects: la qualité, l'absentéisme, le roulement, la productivité, la réduction des coûts, la réduction des griefs. On y apprend que chez Midland Ross les coûts ont été réduits de 300 000\$, qu'à la Corporation Eaton, l'absentéisme est passé de 6% à 0.5%, que la compagnie Guardian Life a vu sa productivité augmenter de 33%, etc.

À l'aide d'une méta-analyse, Beekun (1989) a étudié l'impact des équipes de travail tel que rapporté dans 17 études socio-techniques. Selon ses conclusions, les équipes de travail contribuent au succès des entreprises et sont d'autant plus productives qu'elles sont plus autonomes et mieux récompensées financièrement. Dans les cas étudiés, la productivité augmentait au début de l'intervention, mais commençait ensuite à diminuer après 8 à 12 mois.

Dans une étude déjà citée et réalisée en 1993 auprès de 279 grandes entreprises américaines, Lawler, Mohrman et Ledford (1995) résumant comme suit l'impact perçu des ESA: 39% des répondants ont affirmé que les ESA avaient été un "succès", dans le sens qu'elles avaient contribué à améliorer la performance de l'organisation; 13% ont parlé d'un "grand succès", pendant que 47% se déclaraient "indécis". Par ailleurs, il faut noter que 68% des répondants se promettaient d'augmenter le nombre d'ESA dans leur entreprise pendant que 31% ne prévoyaient ni réduction ni croissance.

À la suite d'une enquête réalisée auprès de 35 entreprises de la Nouvelle-Angleterre qui avaient des ESA depuis un an ou deux, Johnson (1993) rapporte qu'entre 10% et 30% de ces firmes percevaient une amélioration dans des domaines comme la coopération, la flexibilité, la qualité. C'est donc dire que 70% des répondants ne percevaient pas (encore?) de retombées évidentes, ce qui pourrait confirmer l'opinion exprimée par presque tous les auteurs à l'effet que les ESA ne produisent d'effets positifs qu'après deux ou trois années.

Katz et al. (1990) de même que Wellins et George (1991) présentent les résultats d'une enquête faite en 1990 auprès de 862 cadres supérieurs d'entreprises américaines (dont seulement 235 ont répondu). Plus de la moitié des entreprises ayant des ESA

(26% du total des entreprises) rapportent des améliorations légères ou fortes de productivité, de qualité, de service à la clientèle, de réduction du gaspillage.

En plus des résultats bien documentés qui concernent les grandes entreprises, on trouve dans la littérature des centaines d'études et de cas moins connus qui font état de résultats positifs parfois remarquables, mais dont la validité est moins évidente faute de renseignements suffisants. Ces études de cas rapportent :

- un accroissement de la productivité (Dimmick, 1992; Harrington, 1990; Jain, 1991; Lee, 1990; Verespej, 1996; Zuidema et Kleiner, 1994);
- des améliorations de la qualité (Benson, 1994; Carrol, 1992; Cheney et al., 1994; Taninecz, 1995);
- une réduction du cycle des opérations (Kulish et Banner, 1993; Wellins, 1995);
- une augmentation des ventes et des revenus (Versteeg, 1990);
- une réduction des heures supplémentaires (Moskal, 1988);
- une réduction de la bureaucratie et de la paperasse (Orsburn, 1990);
- une diminution du roulement de la main d'oeuvre (Leiser, 1994);
- un accroissement de la polyvalente et de la flexibilité des employés (Adamec et Zelenka, 1996; Sagoe, 1994);
- une baisse de l'absentéisme (Austin, 1993);
- une meilleure intégration des équipes ethniques (Hayes, 1995).

De tels résultats positifs ont été rapportés tellement souvent qu'il n'est plus permis de douter que les ESA peuvent contribuer à améliorer la performance organisationnelle.

Il ne faut croire cependant que tous ces résultats représentent fidèlement la réalité. Tel que déjà mentionné, les échecs sont rarement rapportés, ce qui introduit évidemment un certain biais en faveur des ESA. À l'inverse, d'autres entreprises qui ont implanté des ESA avec beaucoup de succès préfèrent ne pas en parler, pour diverses raisons: ou bien on considère qu'un tel avantage concurrentiel ne doit pas être connu des compétiteurs ou bien on veut s'assurer que les résultats positifs se stabilisent sur une longue période avant de les publiciser.

En conclusion, les résultats rapportés ci-dessus démontrent que si les ESA peuvent apporter une très forte contribution au succès de l'entreprise, leur impact positif réel peut être plus modeste et, de toute façon, il est loin d'être garanti.

### **3. Impact sur les employés**

Pour Jean-Pierre Brun (1995) la réorganisation du travail en général et les ESA en particulier ont sur les employés concernés un impact qui va bien au-delà du travail lui-même: elles touchent à l'identité de l'individu, à ses compétences, à son statut, à son plaisir de travailler; elles peuvent affecter aussi son cheminement de carrière, ses réseaux de solidarité et même ses relations familiales. L'impact des ESA sur les employés n'a pas fait l'objet d'autant de recherches que leurs conséquences sur l'efficacité organisationnelle malgré que ce sujet soit aussi très important.

Les auteurs ont souvent des opinions très différentes sur les conséquences réelles des ESA sur les employés. Pour plusieurs, les ESA représentent une libération, une occasion pour le travailleur de s'affranchir des règles tatillonnes imposées par la structure hiérarchique, une chance aussi de s'épanouir, d'agir en adulte, de contrôler



son environnement (Fisher, 1991; Ivanova, 1989; Mako, 1980; Moran, 1992; Turner, 1993). D'autres auteurs sont beaucoup moins emballés par les avantages présumés des ESA; ils réfèrent principalement aux difficultés du travail en équipe (conflits interpersonnels, pression des pairs, frustration provenant des discussions interminables, etc.), au stress causé par les responsabilités supplémentaires, au fait que l'autonomie accordée aux employés porte sur des points mineurs (e.g. distribution des tâches à l'intérieur du groupe), alors que la direction garde le contrôle absolu sur les décisions vraiment importantes: niveaux de productivité et de qualité, rythme du travail, etc. (Holden, 1995; Lanson, 1979; Manz et Angel, 1996; Sips, 1993).

Voici donc quelques résultats, positifs d'abord, mitigés par la suite, concernant les conséquences des ESA sur les employés qui en sont membres.

Trois professeurs canadiens (Higgins, Duxbury et Koziol, 1997) ont réalisé une recherche auprès de 13,000 employés d'une firme de télécommunications. Les 5,283 questionnaires retournés (40%) ont permis de comparer les membres et les non-membres d'ESA sur plusieurs facteurs. Les membres des ESA avaient une meilleure perception des processus de groupes tels que le coaching, le leadership, la cohésion, les communications. Ils avaient aussi une meilleure perception de l'environnement organisationnel: support, clarté de rôle, confiance. Finalement, ils se disaient plus performants, plus engagés et moins stressés que leurs collègues,

En 1983, Kemp et ses collègues anglais ont effectué une recherche empirique pour vérifier l'impact d'ESA implantées dans une nouvelle usine dès le début des opérations. Les auteurs ont fait des efforts remarquables pour séparer l'effet "ESA" de l'effet "nouvelle usine" et ils ont comparé 37 membres d'ESA avec 296 non-membres dans deux usines. Les résultats démontrent que les membres des ESA percevaient leur emploi comme plus "riche" en termes de variété, d'autonomie, de complexité, d'identité, de rétroaction. Ces employés démontraient également un niveau plus élevé de satisfaction au travail.

Dans une étude longitudinale s'étendant sur trois ans et portant sur 545 employés d'une entreprise manufacturière, Wall et al. (1986) ont démontré que les ESA avaient un effet durable et substantiel sur la satisfaction au travail, mais aucun effet sur la motivation, l'engagement envers l'organisation et la performance.

Plusieurs études démontrent que l'impact des ESA sur les employés concernés n'est cependant pas toujours aussi positif que certains voudraient le croire, comme le démontrent les exemples suivants :

- contrairement à leur hypothèse, Wall et al. (1986) ont trouvé une augmentation du taux de roulement à la suite de la mise en place d'ESA; Cordery et al. (1991) ont obtenu le même résultat, associé à un accroissement de l'absentéisme;
- dans une étude auprès de 431 membres de 49 ESA, Hutzler et Varney (1992) ont démontré que l'introduction d'ESA pouvait amener des désaccords sérieux et pénibles entre les membres des équipes, les superviseurs et les cadres supérieurs quant aux rôles et responsabilités de chacun;
- Ondrack et Evans (1987) de l'Université de Toronto, ont comparé la satisfaction au travail dans des ESA de l'industrie pétrochimique avec celle d'une entreprise traditionnelle; ils n'ont pas trouvé de différences significatives entre les deux

groupes. Batt et Appelbaum (1995) rapportent des résultats semblables dans l'industrie de la confection:

- contrairement à leur hypothèse, Kemp et al. (1983) ont trouvé que les niveaux de motivation, d'engagement, de confiance envers la direction et de santé mentale n'étaient pas plus élevés chez les membres d'ESA que chez les non-membres;
- quelques auteurs, dont Hodson (1996) et Sips (1993) font état d'une augmentation de la charge de travail;
- Kirkman et al. (1996) ont recueilli les réactions de 486 membres d'ESA dans deux entreprises et ont analysé 1200 commentaires concernant la vie à l'intérieur de ces équipes. 35% des commentaires étaient des plaintes concernant divers aspects de la "justice organisationnelle": rémunération et reconnaissance insuffisantes, craintes associées à l'évaluation par les collègues, etc.
- quelques auteurs ont observé que les membres d'ESA jouissent parfois de certains privilèges qui peuvent attirer l'envie de leurs collègues et créer de sérieux conflits (Bergeron, 1994; Cordery et al., 1991; Ray, 1979).

Finalement, il importe de rappeler que le passage au mode de gestion en ESA n'est pas sans modifier les relations de pouvoir entre les travailleurs de même qu'entre les équipes et l'organisation, comme l'ont constaté Brossard et Simard (1994) dans leur étude d'une entreprise syndiquée de distribution alimentaire qui avait mis sur pied une ESA; les auteurs mettent en évidence trois considérations théoriques qui sont à la base des enjeux internes de pouvoir au sein des systèmes socio-techniques et qui peuvent même conduire à l'autodestruction de l'équipe:

- le principe même de l'organisation du travail en ESA attribue aux travailleurs une double fonction de créativité et d'autorégulation par laquelle ils vont organiser le travail et déterminer leurs conditions de fonctionnement comme groupe;
- les rapports de pouvoir, qui s'établissaient auparavant entre les travailleurs et leur superviseur, se situent maintenant entre les travailleurs impliqués dans les ESA;
- le principe de la restructuration des rapports de pouvoir entre les membres du groupe se situe autour des enjeux d'organisation et d'autorégulation.

Notre conclusion à toutes ces recherches ressemble à celle de Eileen Appelbaum, qui a présenté un document sur l'impact des ESA lors d'un congrès sur les relations industrielles à l'Université Laval à l'automne 1997. Les ESA sont généralement associées à une légère augmentation de la satisfaction intrinsèque reliée au travail; leur impact sur les autres attitudes, comme l'engagement envers l'entreprise, est cependant moins évident et varie beaucoup. Selon l'auteur, la grande majorité des employés membres des ESA apprécient l'expérience et ne voudraient pas revenir en arrière. Les éléments qui leur plaisent le plus sont l'absence de supervision étroite, l'autonomie dans les décisions, l'influence accrue sur leur environnement. Par contre, un grand nombre se plaignent d'un accroissement de tensions et de stress, souvent causé par des responsabilités assez lourdes et par un rythme et une charge de travail plus élevés.

#### **4. Impact sur la santé et la sécurité du travail**

Dès les premières expériences de mise en application de l'approche sociotechnique au cours des années '50, les consultants du Tavistock Institute constataient que l'organisation du travail en ESA conduisait à des taux plus faibles de roulement du personnel, d'absentéisme et d'accidents, de même qu'à une diminution des maladies

reliées au stress (Bucklow, 1966, cité dans Sips, 1993). Cette constatation initiale ne fait cependant pas l'unanimité chez les auteurs consultés bien qu'elle ait été confirmée ailleurs (Robinson, 1981; Wingfield, 1992).

À partir d'une revue de 23 articles récents sur les ESA réalisée dans le but d'identifier les variables pertinentes à l'étude du phénomène, Metlay et Kaplan (1992) observent que certains auteurs identifient comme étant des bénéfices attribués à l'utilisation d'ESA une diminution de l'absentéisme et des accidents du travail; alors que d'autres, plus critiques, considèrent que ce mode d'organisation du travail est stressant et comporte des effets négatifs sur la santé et la sécurité du travail.

Pour apprécier l'efficacité des ESA et leur impact sur les accidents du travail, les maladies et l'absentéisme, Cohen et Ledford (1991) ont réalisé une recherche empirique dans une entreprise de télécommunication en utilisant plusieurs sources d'informations et plusieurs méthodes de cueillette de données, dont un, questionnaire complété par 1300 employés (travailleurs, superviseurs et cadres). A partir d'une comparaison entre une cinquantaine de paires comparables d'équipes de travail, ils ont observé qu'il n'y avait pas de différence significative entre les ESA et les groupes contrôles quant au nombre d'accidents ou de maladies professionnelles, au temps perdu par les lésions et au coût de l'absentéisme. Les auteurs constatent que, dans les études montrant un effet positif des ESA sur la santé et la sécurité du travail et sur l'absentéisme (Goodman, 1979; Walton, 1972), les entreprises avaient accordé une grande importance à l'amélioration de la sécurité dans leur stratégie de changement, ce qui n'était pas le cas dans l'entreprise de télécommunication. Pour Cohen et Ledford, ces résultats suggèrent que l'implantation d'ESA n'améliore pas automatiquement la sécurité ; l'attention particulière que l'organisation et les équipes de travail accordent à ce dossier de même que les moyens de prévention mis en œuvre pour obtenir des résultats positifs sont des facteurs intermédiaires qui ont un effet direct sur la relation qui peut exister entre l'utilisation des ESA et les résultats en santé et en sécurité du travail.

Ces observations sont confirmées par l'expérience de la compagnie Owens-Corning (Waxahachie) qui fabrique de l'isolant en fibre de verre. Dans cette entreprise syndiquée de 500 employés, le travail a été réorganisé sur la base d'ESA et les équipes se sont vues confier un mandat clair quant à la santé et à la sécurité du travail: elles devaient agir au niveau de la prévention, enquêter sur les accidents et les incidents, et mesurer leur performance en regard des objectifs fixés. En une année, les accidents avec perte de temps ont diminué de 43% et les accidents déclarés à OSHA ont diminué de 22% (Owens-Corning, 1995).

Klein (1990) illustre une autre façon d'inciter les ESA à prendre des responsabilités en matière de sécurité au travail. Il rapporte le cas d'une entreprise dont la rémunération du personnel varie en fonction des connaissances acquises dans l'entreprise. Dans ce système, les connaissances en sécurité font partie du bloc de connaissances de base que l'employé doit posséder, au même titre que celles qui concernent les produits et les équipements; la maîtrise de ces connaissances conduit à une augmentation de \$0.30/l'heure.

Willis et al. (1994) rapportent le cas d'une usine de la compagnie Kaiser qui fonctionne avec des ESA depuis 1989. Le comité de sécurité regroupe un membre de chacune des ESA et se réunit une fois par mois. Chaque équipe identifie les comportements à

risque et tient une rencontre hebdomadaire sur la sécurité du travail. Les ESA peuvent se comparer entre elles grâce à des données qui leur sont fournies sur leurs performances relatives. Les coûts de la contribution de l'entreprise à l'organisme de compensation des accidents du travail sont passés de 0.47\$ à 0.04\$ par heure par employé. Une partie de cette épargne est remise aux ESA sous la forme d'un boni.

Certaines pratiques visant à inciter les travailleurs à la prévention des accidents sont plutôt discutables au plan de l'éthique. Frey et Stephens (1993) décrivent l'expérience d'une grande compagnie manufacturière dont le programme de partage de profit inclut la sécurité comme un de ses éléments, au même titre que la productivité, le service à la clientèle et les profits de la compagnie ; les équipes de travail peuvent accumuler des sommes assez importantes d'argent si elles ne rapportent pas d'accidents de travail compensables. Blewett et Shaw (1995) considèrent que les pratiques qui récompensent les travailleurs en fonction du nombre de jours où il n'y a pas eu d'accident encouragent la sous-évaluation du nombre d'accidents du travail et créent un climat négatif à l'intérieur des équipes de travail en poussant les pairs à effectuer une forme de censure sur la déclaration des accidents qui se sont produits.

En ce qui concerne la santé au travail, le stress occupationnel et le burnout retiennent particulièrement l'attention des auteurs. Bien que le phénomène soit considéré comme important, très peu de recherches se sont intéressées au stress que peuvent vivre les membres d'ESA. Dawson et Webb (1989) et Liebowitz et Holden (1995) rapportent une augmentation de la fatigue, de l'anxiété, du stress et de l'absentéisme à la suite de l'introduction d'ESA. Cela se produit surtout lorsque l'accroissement des responsabilités n'est pas accompagné d'une augmentation équivalente des ressources nécessaires (la principale étant le temps) (Appelbaum, 1997). Beyerlein et al. (1991) considèrent le stress comme un état psychologique expérimenté par l'individu lorsqu'il fait face à des demandes, des contraintes et/ou des opportunités dont les conséquences sont importantes mais incertaines. A partir d'une brève revue de la littérature, les auteurs identifient les deux catégories d'événements qui peuvent produire un stress occupationnel :

- les stressseurs généraux: rôles organisationnels, caractéristiques du travail, relations interpersonnelles, structure organisationnelle, développement de carrière, environnement physique;
- les stressseurs chroniques spécifiques: conflit et ambiguïté de rôle, surcharge de travail quantitative et qualitative.

Leur recherche empirique auprès de 266 employés d'un nouvel établissement industriel, tous membres d'une ESA, tend à démontrer que l'autonomie des employés est positivement reliée au conflit de rôle et à l'ambiguïté des rôles ; de plus, les auteurs constatent l'existence d'une relation significative très étroite entre le stress général perçu par les employés et la surcharge de rôles (Beyerlein et al., 1991).

Plus récemment, Beyerlein et al. (1995) ont proposé d'étudier le stress occupationnel en examinant à la fois les sources de stress et les stratégies pour y faire face ; les sources de stress sont regroupées en trois catégories :

- les tâches: charge de travail, horaires, échéanciers agressifs, contraintes de temps;

- la structure: problèmes de leadership à l'intérieur de l'équipe et avec les superviseurs et les managers, crainte de perte d'emploi, objectifs conflictuels ;
- les relations interpersonnelles: mauvaises attitudes, crainte de ne pas rencontrer les attentes, problèmes de communication interpersonnelle.

Les stratégies pour contrer le stress peuvent être réactives (travailler plus fort, faire du temps supplémentaire, travailler à résoudre le problème) ou proactives (établir des priorités, apprendre de nouveaux processus, demander de l'aide, maintenir des pensées positives).

Certains intervenants comme Meeker (1995) ou Tubbs et Ebron (1995) proposent des activités de gestion du stress qui, lorsque réalisées en équipe, peuvent accroître la prise de conscience individuelle sur la façon de faire face au stress, mais donne aussi à l'équipe l'opportunité de développer des stratégies pour gérer les sources de stress auxquelles elle est confrontée.

Dans une étude importante, Novelli et al. (1989) ont étudié le burnout dans deux entreprises, une qui avait des ESA depuis 10 ans (260 répondants) et une autre qui venait tout juste de les créer (280 répondants). Les résultats démontrent que le niveau de burnout était plus élevé chez les membres des ESA que chez les autres employés. Les auteurs concluent que les ESA sont une arme à deux tranchants en matière de santé au travail et qu'il faut agir avec soin si l'on ne veut pas créer d'effets indésirables.

Dans une recherche empirique, Simard et Marchand (1995) ont démontré qu'une stratégie de changement organisationnel basée sur l'approche systémique et visant à inciter les superviseurs à adopter une approche participative dans la gestion de la prévention pouvait atteindre ce but et réduire le taux de fréquence des accidents du travail. L'approche participative dont il est question ici n'allait cependant pas aussi loin que les ESA: elle consistait à impliquer les employés dans des activités comme les inspections de sécurité, les enquêtes d'accident, etc.

Les consultants et les intervenants qui présentent des études de cas ont tendance à rapporter les résultats en matière de santé et de sécurité du travail lorsqu'ils sont positifs et à les associer à la mise en place des ESA, sans trop se soucier d'en faire la démonstration. De plus, ces informateurs sont souvent silencieux sur les effets négatifs qui peuvent être associés à ce mode d'organisation du travail.

Les observations contradictoires que rapporte la littérature (Beyerlein et al., 1995 ; Pearson, 1992 ; Wall et al., 1986) sur les effets du fonctionnement en ESA sur la santé et la sécurité mettent en évidence la nécessité de développer un programme de recherche suffisamment étoffé pour aider les entreprises à maîtriser ce dossier dans leurs démarches de réorganisation du travail en ESA

## VI - INVENTAIRE DES EXPÉRIENCES QUÉBÉCOISES CONNUES

La constitution d'un échantillon représentatif des expériences québécoises connues s'est avérée une opération beaucoup plus difficile que prévue. Nous avons contacté des dizaines d'informateurs provenant de milieux divers bien au fait de la situation des entreprises manufacturières québécoises pour dépister les établissements visés par l'étude. Comme nous étions intéressés à répertorier le plus grand nombre possible de cas, nous avons demandé aux personnes contactées de citer toutes les entreprises qui, à leur avis, utilisaient au moins une équipe semi-autonome de travail.

Après quatre mois de recherche dans toutes les régions de la province, nous sommes arrivés à la conclusion que le phénomène des ESA était encore en émergence au Québec, puisque seulement 92 établissements connus nous ont été signalés. 67 établissements sur les 92 identifiés ont pu être rejoints et ont accepté de participer à nos entrevues téléphoniques, soit un taux de réponse de 73% ce qui est excellent pour ce type d'enquête.

De ce nombre, seulement 34 entreprises correspondaient aux critères requis pour faire partie de l'étude : **avoir au moins une équipe** dotée du pouvoir de prendre des décisions concernant divers aspects du travail en plus de réaliser les tâches qui lui étaient assignées. Le taux élevé de rejet (près de 50%) s'explique par la confusion qui entoure le concept d'autonomie dans les milieux de travail. Pour plusieurs répondants, il suffit qu'un groupe d'employés travaille sur une base régulière en l'absence d'un supérieur hiérarchique direct pour être considéré comme autonome. Ce type de situations se retrouve fréquemment sur les quarts de nuit où des équipes sans supervision accomplissent des activités dont la programmation a été réalisée pendant le quart de jour ; c'est aussi le cas lorsque les processus technologiques encadrent étroitement les tâches du personnel si bien que l'utilisation de superviseurs est réduite au minimum. Le taux de rejet obtenu nous porte à nuancer les rares études antérieures réalisées au Québec, puisque plusieurs entreprises croyant avoir des ESA utilisent en réalité des équipes traditionnelles sans pouvoir décisionnel.

### 1. Appellation des équipes

Plus d'une dizaine de dénominations différentes ont été utilisées dans les organisations retenues pour désigner les équipes qui nous intéressent ici. On les appelle : groupe semi-autonome, équipe, équipe de travail, équipe semi-autonome, équipe autonome, équipe responsabilisée, équipe autogérée, équipe performante, cellule, cellule autogérée, équipe modulaire, îlot, forum, etc. Chaque organisation adopte la dénomination qui lui semble la plus appropriée en tenant compte du vocabulaire déjà existant dans le milieu et des suggestions des promoteurs du concept au sein de l'entreprise.

### 2. Caractéristiques des entreprises retenues

Le tableau 6 ci-dessous présente l'information générale concernant les établissements retenus pour les fins de l'étude. Les noms des entreprises sont tenus confidentiels à la demande des répondants. Il est à noter que l'information a été recueillie auprès d'un seul répondant par établissement. Les répondants ont été choisis à cause de leur connaissance approfondie de leur milieu organisationnel en général et de leur implication particulière dans l'implantation des ESA au sein de leur milieu.

Tableau 6 : Caractéristiques des établissements retenus (n = 34)

SECTEUR D'ACTIVITÉ	Nombre d'entreprises
Pâtes et papiers , scierie	7
Machinerie et assemblage	7
Aéronautique	5
Alimentation	3
Vêtements	3
Électronique et télécommunication	3
Métaux non-ferreux	3
Matériaux	2
Mines	1
TAILLE	Nombre d'entreprises
- de 200 employés	10
Entre 200 et 500 employés	10
+ de 500 employés	14
SYNDICALISATION	Nombre d'entreprises
Entreprises syndiquées	24
Entreprises non-syndiqués	10
RÉPONDANTS	Nombre d'entreprises
Direction des ressources humaines	19
Direction des opérations	8
Représentants syndicaux	7
TOTAL	34 entreprises

### 3. Encadrement du travail des ESA

Peu importe leur niveau d'autonomie, les équipes doivent s'encadrer pour coordonner les efforts de leurs membres et s'intégrer aux activités du reste de l'organisation. Nous avons relevé trois formes d'encadrement différentes :

- changement de rôle du superviseur : le superviseur devient un facilitateur ou un coordonnateur qui aide l'équipe à assumer ses nouvelles responsabilités;
- nomination d'un chef d'équipe syndiqué : le membre de l'équipe est nommé chef d'équipe ou leader pour coordonner et représenter l'équipe. Il relève d'un cadre supérieur ou d'un coach;
- répartition des responsabilités d'encadrement entre les membres de l'équipe : Certaines entreprises ont choisi de répartir les responsabilités de gestion (SST, formation, qualité, production, etc.) entre les membres des équipes. Dans ce cas, chaque membre désigné devient la personne de référence de l'équipe pour le sujet qui le concerne.

Ces modalités d'encadrement correspondent à ce nous avons pu relever dans la littérature américaine. Il semble donc qu'à cet égard, l'expérience québécoise ne diffère pas sensiblement de ce qui se produit ailleurs.

#### 4. Aires de décisions des ESA

Nous avons demandé aux répondants des 34 entreprises retenues de nous indiquer les sujets sur lesquels l'équipe la plus autonome de l'établissement pouvait prendre des décisions à partir d'une liste prédéterminée de 25 activités. Lors de l'analyse des données, l'activité " participation à des équipes multifonctionnelles " a été éliminée à cause de la confusion qu'il a suscitée chez les répondants.

Le tableau 7 ci-dessous présente la proportion d'ESA de l'échantillon habilitées à prendre des décisions sur chacune des 24 activités retenues. Nous avons exclu du calcul des proportions, les entreprises pour lesquelles le sujet était inapplicable. Par exemple, 14 des 34 entreprises n'utilisent pas de chefs d'équipes dans leurs ESA ; dans ce cas la proportion a été calculée sur les 20 entreprises restantes.

**Tableau 7: Aires de décisions**

<i>Sujets</i>	NIVEAU : Opérations courantes et tâches	%
1.	Le ménage des lieux de travail	92,6 %
2.	Le fonctionnement interne de l'équipe	79,4 %
3.	L'entretien de base des équipements	75,9 %
4.	L'assignation du travail des membres de l'équipe	70,6 %
5.	La qualité des produits	67,6 %
6.	Les contacts avec les fournisseurs d'outillage et d'accessoires	60,6 %
7.	La formation sur le tas entre les employés	55,9 %
8.	L'amélioration des méthodes de travail	52,9 %
	NIVEAU II : Organisation et encadrement	
9.	Le choix du chef d'équipe ou du leader	45,0 %
10.	La gestion des absences au travail	44,1 %
11.	L'achat de matériel et la gestion des stocks	41,2 %
12.	Les contacts avec les clients externes de l'organisation	36,7 %
13.	L'établissement du calendrier des congés	35,3 %
14.	La santé et la sécurité du travail	32,4 %
15.	L'aménagement des systèmes de production	29,4 %
16.	Le recrutement des membres de l'équipe	26,5 %
17.	Les horaires de travail	20,6 %
18.	L'établissement du calendrier de production	20,0 %
	NIVEAU III : Alignement stratégique	
19.	La budgétisation du département ou de l'unité	17,6 %
20.	La modification et le perfectionnement du produit	14,7 %
21.	L'évaluation du rendement des membres de l'équipe	11,8 %
22.	Les mesures disciplinaires des membres de l'équipe	8,8 %
23.	Les décisions salariales	0,0 %
24.	Les choix stratégiques du département ou de l'unité	0,0 %



Les activités ont été arbitrairement regroupées en trois niveaux, en fonction des proportions obtenues. Les 8 premiers items font l'objet de décisions par plus de 50% des ESA de l'échantillon. Ces activités correspondent à ce que l'on pourrait qualifier d'opérations courantes ou de tâches à réaliser. Il est probablement plus facile de responsabiliser les équipes sur des dimensions tangibles dont on peut facilement quantifier les effets. Ainsi l'équipe est en mesure d'apprécier les résultats de ses choix.

Le second niveau regroupe les activités pour lesquelles entre 20 et 49% des ESA étudiées prennent des décisions. A ce niveau, on retrouve plutôt des activités d'organisation et d'encadrement ; il s'agit ici de la façon dont on s'y prend pour aborder la réalisation des activités plutôt que l'accomplissement du travail de base lui-même. Ce second niveau réfère à des processus plus complexes de régulation interne et externe de l'équipe. Les décisions prises à ce niveau ont des impacts importants sur les opérations et la réalisation de la mission de l'équipe. L'équipe doit avoir acquis une certaine expérience pour prendre ce genre de décision.

Le troisième niveau regroupe des activités pour lesquelles moins de 20% des ESA de notre étude prennent des décisions. Ces activités ont une portée à long terme ou stratégique plus importante que les autres. Il s'agit ici de prendre des décisions fondées sur l'analyse et l'appréciation des résultats de l'équipe donc des décisions d'ordre stratégique ayant une incidence sur l'organisation et les opérations pour l'équipe. Ce dernier niveau caractérise une minorité d'équipes ayant atteint un stade très élevé de maturité.

Le tableau suivant présente la répartition de notre échantillon en fonction du nombre d'activités pour lesquels les ESA prennent des décisions. On peut constater que la vaste majorité des ESA 91,2% prennent des décisions sur 14 sujets ou moins parmi les 24 possibles.

**Tableau 8 : Nombre d'aires de responsabilité selon les établissements**

# d'activités	F r é q u e n c e	% d'entreprises	% cumulatif
<b>Moins de 5 activités</b>	10	29,4 %	29,4 %
<b>Entre 5 et 9</b>	10	29,4 %	58,8 %
<b>Entre 10 et 14</b>	11	32,4 %	91,2 %
<b>Entre 15 et 19</b>	3	8,8 %	100 %
<b>Entre 20 et 24</b>	0	0%	100%

Les répondants nous ont indiqué que dans certains cas les ESA ne prennent pas de décisions mais sont tout de même consultées par la direction pour influencer les décisions. Cette situation est rapportée dans plus de 20% des cas pour les activités **mentionnées** dans le tableau suivant :

**Tableau 9 : Sujets de consultation**

ACTIVITÉS	%
14. La santé et la sécurité au travail	52,9 %
15. L'aménagement des systèmes de production	41,9 %
8. L'amélioration des méthodes de travail	32,4 %
7. La formation sur le tas entre les employés	29,4 %
20. La modification et le perfectionnement du produit	29,4 %
5. La qualité des produits	20,6 %

Comme on peut le noter, 52,9% des ESA sont consultées sur les questions de santé et de sécurité du travail. Si l'on ajoute à cela que 32,4% des ESA prennent des décisions dans ce domaine, il n'y a aucun doute que ces équipes jouent un rôle prépondérant dans la détermination des conditions de SST dans les milieux où elles existent. Les ESA constituent à cet égard un levier important qui mérite d'être considéré dans toute stratégie d'amélioration de la SST dans les établissements visés.

Nous avons aussi demandé à nos répondants d'indiquer si, à leur avis, les ESA avaient un impact sur la SST dans leur milieu. Le tableau 10 ci-dessous présente les réponses qui nous ont été fournies.

**Tableau 10 : Impacts des ESA sur la SST**

IMPACTS	Nombre
Les employés sont plus responsabilisés	15
Améliore les relations employeurs/employés en SST	9
Améliore les résultats en SST	7
Ne connaît pas la nature de l'impact	5
Pas d'impacts	4
Autres impacts	3
	43 réponses

Cette étude constitue un premier effort de présentation des niveaux comparatifs d'autonomie atteints par les ESA dans les expériences québécoises connues. Elle fournit aussi un aperçu du rôle que sont appelées à jouer les ESA dans les domaines de la SST dans les milieux où elles sont présentes.

Puisque le phénomène est appelé à prendre de l'ampleur, il nous apparaît important de poursuivre nos investigations plus loin. Une telle démarche nécessitera l'étude en profondeur de divers cas exemplaires d'entreprises qui ont accepté de participer aux travaux de notre équipe.

## CONCLUSION

Au Québec, les équipes semi-autonomes constituent un phénomène en émergence qui est appelé à prendre une place prépondérante dans les modes d'organisation du travail et dans la gestion des opérations. Les changements impliqués par cette forme de participation du personnel à la vie de l'entreprise nécessitent l'adoption de nouveaux paradigmes de relations entre les cadres, les syndicats et les employés au travail. Il s'agit ici d'un véritable bouleversement dans les rapports de pouvoir entourant la prise de décision sur les lieux de travail. Un tel changement dans les pratiques nécessite la planification et la réalisation d'une démarche complexe et exigeante qui ne peut s'improviser.

La recherche sur les impacts sociaux et l'incidence sur la santé et la sécurité du travail des équipes semi-autonomes est relativement mince et contradictoire à plusieurs égards. Le développement et la réalisation d'un programme de recherche devient nécessaire pour générer des connaissances pratiques à un moment où l'engouement pour l'utilisation de ces équipes est sur le point de se généraliser. En fait, le potentiel d'utilisation des équipes semi-autonomes en tant que levier de prévention de la santé et de la sécurité du travail nous semble indéniable puisque celles-ci peuvent être habilitées à décider des conditions entourant l'organisation des tâches.

Le transfert de l'imputabilité en matière de santé et de sécurité à une équipe semi-autonome comporte des défis qui n'ont pas été envisagés jusqu'à présent et qui doivent faire l'objet d'un examen attentif. Où va-t-on tracer la ligne entre les responsabilités de l'employeur et les responsabilités des équipes qui assument des décisions de gestion? Comment utiliser la cohésion des équipes pour favoriser l'émergence de normes sécuritaires dans les pratiques de travail? Quels rapports devraient s'établir entre les ESA et les comités paritaires de santé et de sécurité pour favoriser la prévention? Est-ce que les incitatifs utilisés pour récompenser les ESA sont compatibles avec le maintien d'un milieu de travail sécuritaire? Quels sont les effets des ESA sur la santé, le stress et la fatigue au travail? Ces questions et bien d'autres se poseront pour tous les milieux qui adopteront les ESA au cours des prochaines années; il faudra donc être prêt à y faire face avec des réponses qui tiennent compte des particularités de notre milieu québécois.

Les chercheurs proposent donc que les recherches sur la santé et la sécurité du travail, dans les milieux qui privilégient l'organisation du travail en équipes semi-autonomes, s'articulent autour des trois axes suivants : les fonctions et les responsabilités assumées par les équipes, la performance des équipes en matière de santé et de sécurité du travail, et la prévention des problèmes de santé au travail.

**BIBLIOGRAPHIE**

- ABRAMSON, Mark A. "First Teams". *Government Executive*, (May 1996) vol. 28, p. 53-58.
- ADAM, Jan. "Work-Teams : A New Phenomenon in Income Distribution in Hungary". *Comparative Economic Studies*, (Spring, 1989) vol. 31, p. 46-66.
- ADAMEC, Bruce A. and Janet H. ZELENIKA. "Self-Directed Audit Teams". *Internal Auditor*, (April 1996) vol. 53, p. 36-43.
- Alcatel Network Systems Team. *Facilitating the Journey to Self-Direction : "The Vision of '97 and Beyond": The 1995 International Conference on Work Teams*. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1995), p 189-194.
- ALFSEN, Lois J. and al. *We're In Charge! A Team Assessment of a High Performance Work Redesign in a White Collar Service Environment*. The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1992), p. 23-25.
- ALLENDER, Hans D. "Self-Directed Work Teams : How Far is Too Far?". *Industrial Management*, (Sep/Oct 1993), vol. 35, p. 13-15.
- APPELBAUM, E. *The Impact of New Forms of Work Organization on Workers*. Conférence présentée au colloque "Relations industrielles et nouveaux systèmes productifs: de la recherche à l'innovation". Université Laval, (Sept. 1997), 26 p.
- ARNOLD, Val. "Making Teams Work". *HR Focus*, (Feb 1996), vol. 73, p. 12-13.
- ASHKANASY, Neal. *Mergers and Acquisitions : Lessons for Managing Organizational Culture*. The 1995 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1995), p 82-100.
- AUSTIN, Nancy. "Making Teamwork Work". *Working Woman*, (Jan 1993), vol.18, p. 28-29.
- AUSTIN, Nancy. "The Death of Hierarchy". *Working Woman*, (Jun 1990), vol.15, p. 22-28.
- BAILEY D. E and ADIGA S. "Measuring Manufacturing Work Group Autonomy". *IEEE Transactions on Engineering Management*, (May 1997), vol. 44, n° 2, p. 158-174.
- BAINES, Anna. "Autonomous Work Groups". *Work Study*, (Jan/Feb 1993), p. 6-7.
- BAKER, Susan C. *Microwave Technology and Products : A Teaming Model Organizing for Success*. The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1992), p. 82-86.

BAKER, D. P. and E. SALAS. "Principles for Measuring Teamwork : a Summary and Look Toward the Future", in : Brannick, M.T., Salas, E. and Prince, C. *Teams Performance Assessment and Measurement*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, (1997) 370 p.

BANKER, Rajiv D. and al. "impact of Work Teams on Manufacturing Performance : A Longitudinal Field Study". *Academy of Management Journal*, (Aug 1996) vol. 39, p. 867-890.

BARKER, James. *How Teams Discipline Members*. The 1995 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1995) p 68-72.

BARRY, David. "Managing the Bossless Team : Lessons in Distributed Leadership". *Organizational Dynamics*, (Summer 1991) vol. 20, p. 31-47.

BARRY, Macy A. *North American Organizational Design and Work Innovation : Bottom-Line Impacts from 1961-1991*. The 1993 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1993) p 82-100.

BATT, R. and E. APPELBAUM. "Worker Participation in Diverse Settings : Does the Form Affect the Outcome, and if so, Who Benefits?" *British Journal of Industrial Relations*, (1995) vol. 33, n° 3, p. 331-378.

BÉLANGER, P. R., M. GRANT et B. LÉVESQUE. *La modernisation sociale des entreprises*. Montréal, PUM, 1997.

BEEKUN, Rafik I. "Assessing the Effectiveness of Sociotechnical interventions Antidote or Fear". *Human Relations*, (1989), vol. 10, p. 877-897.

BÉLANGER, P. R., P. A. LAPOINTE et B. LÉVESQUE. *Les innovations organisationnelles : les blocages institutionnels. Le cas québécois*. Conférence présentée au colloque "Relations industrielles et nouveaux systèmes productifs: de la recherche à l'innovation". Université Laval, (Sept. 1997) 31 p.

BENSON, John and al. "Self-Directed Work Teams". *Production & Inventory Management Journal*, (First quarter 1994) vol. 35, p. 79-83.

BENSON, Tracy. "A Braver New World". *Industry Week*, (Aug 1992) vol. 241, p. 48-54.

BERGERON, Jean-Louis. *La réaction des travailleurs âgés face aux nouveaux modes de gestion*. Association de psychologie du travail de langue française : Actes du congrès de 1994, Neuchâtel, 1994.

BERGMANN, Thomas and Kenneth P. DE MEUSE. "Diagnosing Whether an Organization is Truly Ready to Empower Work Teams : A Case Study". *Human Resource Planning*, (1996), vol. 19, p. 38-47,

BERGGREN, C. "Lean Production : The End of History ? ", *Work Employment and Society*, (1993), vol. 7, n° 2, p. 163-185.

BETCHERMAN, Gordon and al. *Les transformations du milieu de travail au Canada*. Industrial Relation Centre, Queens University at Kington, Canada, (1994) 142 p.

BETTENHAUSEN, Kenneth L. "Five Years of Groups Research: What We Have Learned and What Needs to Be Addressed. Special Issue: Yearly review of management". *Journal of Management*, (Jun 1991) vol. 17 n° 2, p. 345-381.

BEYERLEIN, Susan T., Dale E. YEATTS and Michael M. BEYERLEIN. *Antecedents and Consequences of Role Stress in a Greenfield Site : A Covariance Structure Analysis* . The 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1991) p. 30-37.

BEYERLEIN, Michael and al. *Team Leadership of Technical Professional Work Teams*. The 1995 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1995), p.124-131.

BINOIS, R.. and al. "The Role of Group Meeting in the Functioning of semi-Autonomous Work Shifts". *Sociologie du travail*, (Jan/Mar 1976) vol. 18, n° 1, p.51-82.

BLANCHARD, Nick P. *An Empirical Test of Self-Managing Work Teams in Manufacturing*. The 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1991) p. 198-202.

BLEWETT, V. and A. SHAW. "Integrating OHS Through Self-Managed Work Teams". *Journal of Occupational Health and Safety*, (Aut 1995) vol. II, n° 1, p. 15-19.

BOBBITT, Beau C. *Self-Managed Work Teams : The Transition to Total Quality Process Management*. The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1992) p. 179-183.

BRANNICK, Michael T, Eduardo SALAS and Carolyn PRINCE. *Assessment and Measurement of Team Performance : Theory, Research and Applications*. Mahwah, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates, 1997.

BROSSARD, Michel et Marcel SIMARD. *Groupes semi-autonomes de travail et dynamique du pouvoir ouvrier. L'évolution du cas Steinberg*. Presses de l'Université du Québec, 1990, 138 p.

BRUN, J. P. *Impacts de la réorganisation du travail sur les personnes*. Dans : La réorganisation du travail : efficacité et implication, sous la direction de Blouin, R. et coll. St-Foy : Presses de l'Université Laval, 1995, p. 139-146.

BUCKENMEYER, James A. "Self-Managed Teams: Some Operational Difficulties". *Industrial Management*, (Sep/Oct 1996) vol. 38, p. 10-14.

BUSHE, Gervase and Stephen J. HARLOVIC and Graeme COETZER. "Exploring Empowerment From the Inside-out (part 1)". *Journal for Quality & Participation*, (March 1996), vol. 19.

BUSHE, Gervase and Stephen J. HARLOVIC and Graeme COETZER. "Exploring Empowerment From the Inside-out (part 2)". *Journal for Quality & Participation*, (Jun 1996), vol. 19, p. 78-84.

BYHAM, William C. "Lessons From the Little League". *Across the Board*, (Mar 1992) vol. 29, p. 52-53.

CABANA, Steven. "Participative Design Works, Partially Participative Doesn't". *Journal for Quality & Participation*, (Jan/Feb 1995) vol. 18, p. 10-19.

CAMPION, Michael and al. "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness : Implications for Designing Effective Work Groups". *Personnel Psychology*, (Winter 1993) vol. 46, n° 4, p. 823-850.

CARROLL, Bod. *Developing a High Performance Work Team : A Case Study*. The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1992) p 3-11.

CARROLL, Bod. *Using Empowerment to Achieve Continuous Improvement*. The 1993 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1993), p 28-31.

CAUDRON, Shari. "Teamwork Takes Work". *Personnel Journal*. (Feb 1994) vol. 73, p. 41-46.

CERNERO, Joe. *A Strategy for Succeeding with Self-Managed Work Teams in a Union Manufacturing Work Environment*. The 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1991) p. 72-82.

CHANG, Lei, Susan G. COHEN and Gerald LEDFORD. *A Two Level Hierarchical Concept of Self-Management Leadership : Construct Validation of the Self-Management Leadership Questionnaire*. The 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1991) p 98-105.

CHANG, Richard Y. and Mark J. CURTIN. *Succeeding as a Self-Managed Team*. Richard Chang Associates, Inc., Publications Division, Irvine, 1994, 104 p.

CHENEY, Alan B. *Can Employee Involvement Save Eastern Europe?* The 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1991) p. 49-53.

- CHENEY, Alan B. "Self-Managed Work Teams". *Executive Excellence*, (Feb 1991), vol. 8, p. 11-12.
- CHENEY, Alan B. and al. "Teams and TQM". *Business Horizons*, (Sep/Oct 1994), vol. 37, p. 16-25.
- CHILDS, Joel. "Five Years and Counting : The Path to Self-Directed Work Teams". *Hospital Materiel Management Quarterly*, (May 1997), vol. 18, p. 34-43.
- CLELAND, David. *Strategic Management of Teams*. John Wiley & Sons Inc., New York, (1996), 292 p.
- COFSKY, Barbara. "Digital's Self-Managed Accounting Teams". *Management Accounting*, (Apr 1993), vol. 74, p.39-42.
- COHEN, Suzan G. and al. "A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness". *Human Relations*, (May 1996), p. 643-676.
- COHEN, Susan G., L. CHANG and G.E. LEDFORD. "A Hierarchical Construct of Self-Management Leadership and its Relationship to Quality of Work Life and Perceived Work Group Effectiveness". *Personnel Psychology*, (Sum 1997), p. 275-308.
- COHEN, Susan G, and Gerald E. LEDFORD Jr. *The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment*. The 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1991), p. 155-161.
- COLEMAN, William E. "Leading Self-Directed Work Teams : A Guide to Developing New Team Leadership Skills". *Personnel Psychology*, (Win 1993), vol. 46, p. 893-895.
- COLLARD, Jean M. *Nouvelle stratégie d'entreprise pour les années 2000 : Réponses à des questions que vous vous posez*. Collard ? Associés Inc. 1996, 49 p.
- COOKE, Williams N. "Employee Participation, Programs, Group-Based Incentives and Company Performance : A Union-Nonunion Comparison". *Industrial & Labor Relations Review*, (Jul 1994), vol. 47, n° 4, p. 594-609.
- CORDERY, John L. and al. "Attitudinal and Behavioral Effects of Autonomous Group Working : A Longitudinal Field Study". *Academy of Management Journal*, (Jun 1991), vol. 34, n° 2, p. 464-476.
- COTTER, John. *Developing New Perspectives About the Future*. The 1995 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1995), p 58-63.
- COTTON, John L. and al. "A Cross-National Comparison of Employee Participation". *Journal of Managerial Psychology*, (1993), vol. 8, p. 10-19.
- CSD (Confédération des syndicats démocratiques). *Le projet de la CSD : négocier un contrat social*. Montréal, (Juin 1997), 60 p.



CSN (Confédération des syndicats nationaux). *Travail en équipe et démocratie au travail*. (Oct 1995), 122 p.

CUTCHER-GERSHENFELD, J. and al. "Japanese Team - Based Work Systems in North America : Explaining the Diversity". *California Management Review*, (1994), vol. 37, n° 1, p. 42-64.

DAWSON, P. and J. WEBB. "New Production Arrangements : The Totally flexible Cage?., *Work, Employment and Society*, (1989), vol. 3, n° 2, p. 221-238.

DECKER, Phillip J. "Invited Reaction : The Quality Revolution and Research - A Need for More Examination of Teamwork". *Human Resource Development Quarterly* (Sum 1993), vol.4, p. 149-151.

DE KAM, Peter. *Identifying the Picture : The Role of the Mental Model in the Dynamics of Organizational Culture*. The 1995 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1995) p 84-85.

DIMMICK, K. C. *Effective Peer Evaluations and Pay Programs for Self-Managed Work Teams : Lessons Learned at Coherent, Inc*. The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1992) p 31-37.

DONOVAN, Michael J. "Self-Managing Work Teams - Extending the Quality Circle Concept". *Quality Circles Journal*, (Sep 1986), vol. 9, p. 15-20.

DONOVAN, Michael. "The First Step to Self-Direction is not Empowerment". *Journal for Quality & Participation*, (Jun 1996), vol. 19, p. 64-66.

DONOVAN, Michael. *Training a Self-Directed Work Team*. The 1995 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1995), p 73-77.

DOYLE, Robert J. "Caution : Self-Directed Work Teams". *HRMagazine*, (Jun 1992), vol. 73, p. 153-155.

DOWNEY, Diane, Chris MACK and Jeff SHOVE. *Enabling the Steering Committee : A Case Study*. The 1994 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1994), p 62-70.

DUMAINE, Brian. "The Trouble with Teams". *Fortune*, (Sep 1995), vol. 130, p. 86-92.

DUMAINE, Brian. "Who Needs a Boss?". *Fortune*, (May 1990), vol. 121, p. 52-60.

DUFTY, Norman F. "Industrial Democracy in Australia". *International Studies of Management & Organization*, (Sum 1987), vol. 17, p. 10-16.

- EDWARDS, P., J. GEARY and K. SISSON. *Employee Involvement in the Workplace: Transformative, Exploitative, of Limited and Controlled?* Conférence présentée au colloque "Relations industrielles et nouveaux systèmes productifs: de la recherche à l'innovation". Université Laval, (Sept, 1997), 31 p.
- ELMUTI, Dean. "Sustaining High Performance Through Self-Managed Work Teams". *Industrial Management*, (Mar/Apr 1996), vol. 38, p. 4-9.
- FISCHER, Ben. *From Self-Managed Work Teams to Self-Managed Workers*. The 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1991), p 43-47.
- FISHER, Kimball. *Leading Self-Directed Work Teams : A Guide to Developing New Team Leadership Skills*. Library of Congress, Cataloging-in-Publication Data, (1993), 263 p.
- FLYNN, Randolph and al. "Staffing the Self-Managing Work Team". *Leadership & Organizations Development Journal*, (1990), vol. 11, p. 26-31.
- FREEDMAN, Lucy D. "TA Tools for Self-Managing Work Teams. Special Issue : TA in Organizations". *Transactional Analysis Journal*, (Apr 1993), vol. 23, n° 2, p. 104-109.
- FREEDMAN, Sue, Greg MOORE and Abe RAAB. *High Tech Professionals and Teams : Risks and Requirements*. The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1992), p 26-28.
- FREY, M. E. and T. STEPHENS. *Gainsharing : Talking the Talk and Walking the Walk*. The 1993 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1993), p 33-39.
- FROHLICH, D and O. PEKRUHL. *Direct Participation and Organizational Change, Fashionable but Misunderstood?* Luxembourg : Office for official publications of the European Communities, 1996.
- FROILAND, Paul and al. "Easing the Fear of Self-Directed Teams". *Training*, (Aug 1993), vol. 30, p. 14, 55-56.
- FTQ (Fédération des travailleurs du Québec). *Démocratiser nos milieux de travail*. Montréal, (1997), 62 p.
- GARDENSWARTZ, Lee. *Diverse Teams at Work*. The 1995 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1995), p 103-107.
- GEBER, Beverly. "From Manager into Coach". *Training*, (Feb 1992), vol. 29, p. 25-31.

GEORGE, J., M. PERKINS, E. SUNDSTROM and S. MYERS. *Work-Team Context, Development and Effectiveness in a Manufacturing Organization : A Longitudinal Study*. The 1990 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1990) p 148-158.

GEORGE, Jill and Jeanne WILSON. *Sociotechnical Team Designs that Work : How to Avoid Risks and Get Rewards*. The 1993 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1993).

GILMORE, Steve, Ray ODOM and Ed ROSE. *The Competitive Edge - SDWT: Building a Collaboration Workforce with TLC (Trust, Leadership, Competency) at Harris Semiconductor*. The 1993 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1993) p 41-46.

GLASER, Rollin. *Avoiding Groupthink in Self-Managing Teams*. The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1992) p 192-197.

GLASER, Rollin and Christine BAYLEY. *Classics. Readings in Self-Managing Teams Work*. Organization Design and Development, Inc., (1992) 492 p.

GOODMAN, P.S. *Assessing Organizational Change : The Rushton Quality of Work Life Experiment*. New York : Wiley-Interscience, 1979.

GORDON, Jack. "Work Teams - How Far Have They Come?" *Training*, (Oct 1992) vol. 29, p. 59-65.

GRANT, Michel, Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque. *Nouvelles formes d'organisation du travail*. Harmattan Inc., 1997.

GRAEN, George B. et Mary UHL-BIEN. *Toward a Theory of Leadership-Making*. The 1990 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1990), p 62-76.

GREEN, Fess B. "Measuring Progress on your Self-Management Journey". *Journal for Quality & Participation*, (Oct/Nov 1994), vol. 17, p. 22-23.

GRIFFIN, Robert and al. "Self-Management Information System for the Service Industry : A Conceptual Model". *Journal of Management Information Systems*, (Spring 1994) vol. 10, n° 4, p. 11-133.

GROSS, Stephen E. *Compensation for Teams : How to Design and Implement Team-Based Reward Programs*. Amacom, New York, 1995, 259 p.

HACKMAN, J. Richard. *Groups That Work (and those that don't) : Creating Conditions for Effective Teamwork*. San Francisco : Jossey-Bass, 1990, p. 505-508.

HALLAM, Glenn and David P. CAMPBELL. *A Theory and Instrument for Helping Self-Managed Teams Improve*. The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1992), p. 198-206.

HALLAM, Glenn and David P. CAMPBELL. *A Tool and Process for Helping Teams Improve*. The 1993 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1993), p. 48-55.

HALLER, Harold S. *How to Empower That Self-Directed Work Team*. The 1996 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1996), p. 63-68.

HAMES, David S. "Productivity-Enhancing Work Innovations : Remedies for What Ails Hospitals?" *Hospital & Health Services Administration*, (Winter 1991), vol. 36, p. 545-558.

HANAPPIEGGER, E. "Research Note - The Hidden Trade-off of Cooperative Work - an Empirical Study". *Organization Studies*, (1996), vol. 17, n° 6, p. 1011-1022.

HARRINGTON, James H. "Worklife in the Year 2000". *Journal for Quality & Participation*, (Mar, 1990), p.56-59.

HARRINGTON-MACKIN, Deborah. *Keeping the Team Going*. Amacom, American Management Association, 1996, 230 p.

HARRIS, Thomas E. "Toward Effective Employee Involvement : An Analysis of Parallel and Self-Managing Teams". *Journal of Applied Business Research*, (Winter 1992-1993), vol. 9, n° 1, p. 25-33.

HARTMAN, Lorne M. *Operationalizing Empowerment*. The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1992), p. 59-65.

HAYAJNEH, Abdalla F, Igwe E. UDEH, Musa A. DWAIRI and John P. EDDY. *Self-Managing Work Teams : How do They Perceive Their Organizations?* The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1992), p. 115-125.

HAYES, Cassandra. "The New Spin on Corporate Work Teams". *Black Enterprise*, (Jun 1995), vol. 25, p. 229-234.

HAZUCHA, Joy Fisher. *Leading Self-Managed Work Teams : What are the Key Competencies?* The 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1991), p. 130-138.

HENDERSON, Dale and Fess GREEN. "Measuring Self-Managed Work Teams". *Journal for Quality & Participation*, (Jan/Feb 1997), p. 52-57.

HERTEL, Diane and Suzan MURRY. *The Challenges to Team System Renewal*. The 1995 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1995) p. 78-83

HICKS, Robert and Diane BONE. *Self-Managing Teams : a Guide, for Creating and Maintaining Self-Managed Work Groups*. Los Altos, California : Crisp Publications, : 1990, 92 p.

HIGGINS, C.A., L.E. DUXBURY and N. KOZIOL. *Empirical Evidence for the Benefits of Teams*. Conférence présentée au colloque "Relations industrielles et nouveaux systèmes productifs: de la recherche à l'innovation". Université Laval, (Sept. 1997) 31 p.

HITCHCOCK, Darcy E. "Measuring Team Progress". *Journal for Quality & Participation*, (Sep 1992) vol. 15, p. 12-18.

HITCHCOCK, Nancy A. "Can Self-Managed Teams Boost Your Bottom Line?". *Modern Materials Handling*, (Feb 1993) vol. 48, p. 57-59.

HUGHES, Bob. "25 Stepping Stones for Self-Directed Work Teams". *Training*, (Dec 1991), vol. 28, p. 44-46.

HUTZEL, Tim and Genn VARNEY. "The Supervisor's Role in Self-Directed Work Teams". *Journal for Quality & Participation*, (Dec 1992), p. 36-41.

IGNATOV, Marin. *Difficulties with Work Teams in East-West Joint Investment Projects*. The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1992) p. 125-128.

International Federation of Accountants. *The Role of Management Accounting in the Emerging Team Approach to Work*. Financial and Management Accounting Committee, Study 5, (Sept, 1995) 37 p.

IVANOVA, Slavka. "Les brigades en Bulgarie et la participation". *Sociologie du travail*, (1989), vol. 31, n° 3, p. 301-313.

JAIN, Hem C. *A Case Study on Britex Corporation*. The 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1991) p.204-209.

JANZ, Tom and Gadi HAREL. *Team Process Appraisal via Behavior Descriptions : Resolving the Conflict Between HRM and TQM*. The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1992), p. 38-46.

JENKINS, Alan. "The Fall... and Rise of Autonomous Work Groups". *AHRG*, Groupe thématique n° 10, p. 362-371.

JOHNSON, Sam T. "Work Teams : What's Ahead in Work Design and Rewards Management". *Compensation & Benefits Review*, (Mar-Apr 1993), vol. 25, p. 35-41.

JOSTENS, Inc. Team. *The Operating Structure of a Work Team*. The 1995 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1995), p. 207-213.

KARTTUNEN, S. "In the Line of Duty". *Work Hearth Safety*, (1996), p. 18-19.

KATZ, Amy and al. "Views on Self-Directed Workteams From the Line to the Front Office". *Journal for Quality & Participation*, (Dec, 1990), p. 48-51.

KATZENBACH, Jon R. *The Wisdom of Teams : Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press, Boston, (1932), p. 275-277.

KEMP, N. P. and al. "Autonomous Work Groups in a Greenfield Site : A Comparative Study". *Journal of Occupational Psychology*, (Dec 1983), vol. 56, n° 4, p. 271-288.

KERR, Steven and al. "The First-Line Supervisor : Phasing Out or Here to Stay? ". *Academy of Management Review*, (Jan 1986) vol. 11, p. 103-117.

KILLINGSWORTH, L. R. and al. *Teams with Quality in Mind (The Challenges of Implementing an Effective Pay for Knowledge System)*. The 1990 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1990), p. 256-264.

KIRKMAN, Bradley and al. "Employee Concerns Regarding Self-Managing Work Teams : A Multidimensional Justice Perspective". *Social Justice Research*, (1996), vol. 2 p. 47-67.

KIRKMAN, Bradley and Debra L. SHAPIRO. "The Impacts of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness". *The Academy of Management Review*, (July, 1997) vol. 22, n° 3, p. 730-757.

KLEIN, Gerald D. *Redesigning Jobs for Individuals or Creating Self-Managed Work Teams*. The 1994 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1994) p. 265-275.

KLEIN, Gerald D. *Making Knowledge-Based Pay Work : The Evolution of a Program to Support semiautonomous Teams in a Manufacturing Setting*. The 1990 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1990) p 265-275.

KOCHAN, T. A. and P. OSTERMAN. *The Mutual Gains Enterprise*, Boston : Harvard Business School Press, 1994.

KOVARIK-HOWARD, Kara, Gary THOMAS. *Training a Once Traditional Workforce to Operate in a Highly Involved Environment*. The 1993 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1993) p. 57-60.

KULISCH, T. and D. K. BANNER. *Current Trends in Self-Managed Work Teams*. The 1993 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1993), p. 76-80.

KUMAR, Kalamesh, Stephen H. REPLOGLE and Michael BEYERLEIN. *Analyzing the Effectiveness of Autonomous Work Groups : Framework & Longitudinal Study*. The 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1991) p. 175-186.

LANSON, Didier. "Une nouvelle forme d'organisation du travail. Aide à la décision technique et incertitude sur le climat social". *Revue Française de Sociologie*, (Jul/Sep 1979), vol. 20, n° 3, p. 605-618.

LAPOINTE, P.A. *La réorganisation du travail : continuité, rupture et diversité*. Dans : La réorganisation du travail : efficacité et implication, sous la direction de R. Blouin et coll., St-Foy : Presses de l'Université Laval, 1995, p. 3-43.

LATHIN, Drew. "Overcoming Fear of Self-Directed Teams". *Journal for Quality & Participation*, (Jul/Aug 1994) vol. 17, p. 16-19.

LAWLER III, Edward E., Suzan Albers MOHRMAN and Gerald E. LEDFORD JR. *Creating High Performance Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, (1995), 186 p.

LEE, Brandon J., Joan TICE-LEE, Linda GRIGGS and Kenneth CLARK. *Implementing SMWT in a High Tech Manufacturing Environment : A Systems Approach*. The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1992) p. 87-92.

LEE, Chris. "Beyond Teamwork". *Training*, (Jun 1990) vol. 27, p. 25-32.

LEISER, Roland. "Ritz Reduces Turnover with Self-Directed Work Teams". *Hotel & Motel Management*, (Mar 1994) vol. 211, p. 27.

LENGNICK-HALL, Mark L. and al. *Increasing Information Yield from SMWT Performance Appraisals*. The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1992), p. 47-51.

LETIZE, Leta and Michael DONOVAN. "The Supervisor's Changing Role in High Involvement Organizations". *Journal for Quality & participation*, (Mar 1990), p. 62-65.

LÉVESQUE, Christian, Dominique BOUTEILLER, Jean GÉRIN-LAJOIE, *Réorganisation du travail et nouvelles configurations sociales : le cas de l'usine de la General Motors à Boisbriand*. Dans : *Nouvelles formes d'organisation du travail*, sous la direction de Michel Grant, Paul Bélanger et Benoît Lévesque, Montréal, Harmattan Inc., 1997, p. 105-131.

LIEBOWITZ, S. Jay and Kevin T. HOLDEN. 'Are Self-Managing Teams Worthwhile? A Tale of Two Companies'. *SAM Advanced Management Journal*, (Spring 1995), vol. 60, p. 11-17.

LOCKE, FI., T. KOCHAN and M. PIORE (eds.). *Employment Relations in a Changing World Economy*, Cambridge : The MIT Press, 1995.

MAKO, Csaba. "Une expérience d'enrichissement du travail dans l'industrie hongroise". *Sociologie du travail*, (Oct/Nov 1980), vol. 22, n° 4, p. 390-407.

MANZ, Charles C. "Self-Leading Work Teams : Moving Beyond Self-Management Myths". *Human Relations*, (Nov 1992), vol. 45, p. 1119-1140.

MANZ, Charles C. and al. "Preparing for an Organizational Change to Employee Self-Management : The Managerial Transition". *Organizational Dynamics*, (Autumn 1990), vol. 19, p. 15-26.

MANZ, Charles C. and al. *For Team Members Only: Making your Workplace Team Productive and Hassle-Free*. American Management Association, New York, (1997).

MANZ, Charles C. and Harold ANGLE. "Can Group Self-Management Mean a Loss of Personal Control: Triangulating a Paradox". *Group & Organization Studies*, (Dec, 1986), vol. 11, p. 309-334.

MANZ, Charles C. and Henry P. SIMS, Jr. *Business Without Bosses : How Self-Managing Teams are Building High-Performing Companies*. Ed. John Wiley & Sons Inc., 1993, 238 p.

MANZ, Charles C. and Henry P. SIMS. "Leading Workers to Lead Themselves : The External Leadership of Self-Managing Work Teams". *Administrative Science Quarterly*, (Mar 1987), vol. 32, p. 106-129.

MANZ, Charles C. and Henry P. SIMS. "Searching for the 'Unleaded' : Organizational Member Views on Leading Self-Managed Groups". *Human Relations*, (May 1984), vol. 37, n° 5, p. 409-424.

MANZ, Charles C. and Henry P. SIMS. "The Potential for 'Groupthink' in Autonomous Work Groups". *Human Relations*, (Sep 1982), vol. 35, n° 9, p. 773-784.

MASCHINO, D. *La mondialisation de l'économie et les changements dans l'organisation du travail au sein des entreprises au Québec: Rapport préliminaire*. Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail, Ministère du travail, Gouvernement du Québec, 1991, 90 p.



MAYES, Jerry W. and Larry JONES. *The Greenfield Start vs. The Brownfield Transition : When Implementing Self-Directed Work Teams*. (1993), p.92. (<http://hrvww.workteam.edu/proceed/1993/mayes.htm>).

MCCANN, Joseph E. III and Marilyn BUCKNER. "Redesigning Work : Motivations, Challenges and Practices in 181 Companies". *Human Resource Planning*, (1994), vol. 17, n° 4, p. 23-41.

MCCLANE, W. E. *Performance Implication of Self-Managing Workteams: Lessons from National Culture and Worker Participation*. The 1993 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1993) p. 102-107.

MCDONALD, Gloriann. "Making Things Work : A Self-Directed Work Team". *Job Safety & Health Quarterly*, (Spring 1994) vol. 5, n° 3, p. 19.

MEEKER, Larry. *Experiential Team Building*. The 1995 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1995) p. 86-89.

METLAY, William and Ira T. KAPLAN. "Characteristics and Consequences of Self-Management". The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1992) p. 184-190.

METZ, Dawn and Cassabdra RICKER. *Troubleshooting Team Implementations*. The 1993 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1993) p. 109-115.

MOHRMAN, Suzan Albers and Allan M. MOHRMAN Jr. *Designing and Leading Team-Based Organizations: a Workbook of Organizational Self-Design*. Jossey-Bass Publishers, 1997.

MORAN, Linda, and Jerry HOGEVEEN. *Self-Directed Work Teams and Total Quality Management : Where the Roads Come Together* The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1992), p. 93-98.

MOSKAL, Brian S. "Supervisors, Begone! Self-Managed Groups' Payoffs Widespread". *Industry Week*, (Jun 1988) vol. 236, p. 32.

MUELLER, F. "Designing Flexible Teamwork : Comparing German and Japanese Approach". *Employee and Relations*, (1992), vol. 14, n° 1, p. 5-16.

MUSSELWHITE, W. Christopher. "Knowledge, Pay and Performance". *Training & Development Journal*, (Jan 1988), vol. 42, p. 62-65.

MUSSELWHITE, Ed. and Linde MORGAN. "On the Road to Self-Direction". *Journal for Quality & Participation*, (Jun 1990) p. 58-63.

NEAR, Rebecca and David WECKLER. *Organizational and Job Characteristics Related to Self-Managing Work Teams*. The 1990 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1990) p 110-113.

NECK, Christopher P. and Charles C. MANZ. "From Groupthink to Teamthink: Toward the Creation of Constructive Thought Patterns in Self-Managing Work Teams". *Human Relations*, (Aug 1994), p. 929-952).

NORMAN, Carol A. and Robert A. Zawacki. "Teamwork Takes Work". *Computerworld*, (Apr 1991) vol. 25, p. 77-78.

NOVELLI, Luke Jr., David ELLOY and Randolph FLYNN. "Autonomous Work Teams and Burnout". *Journal of Health and Human Resources Administration*, (Fall, 1989) Vol. 12, n° 2, p. 202-224.

ODIORNE, George S. "The New Breed of Supervisor : Leaders in Self-Managed Work Teams". *Supervision*, (Aug 1991) vol. 52, p. 14-17.

OICLE, Dan. *Success in Manufacturing with Self-Managed Work Teams*. The 1990 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1990) p. 173-178.

ONDRACK, D. A. and M. I. EVANS. "Job Enrichment and Job Satisfaction in Greenfield and Redesign QWL Sites". *Group and Organization Studies*, (1987), vol. 12, p. 5-22.

ORSBURN, Jack D. and al. *Self-Directed Work Teams: The New American Challenge*. Homewood, Illinois : Business One Irwin, 1990, 354 p.

OWENS, Thomas. "The Self-Managing Work Team". *Small Business Reports*, (Feb 1991) vol. 16, p.53-85.

Owens-Coming Team. *Partnership Systems and Bottom Line Results*. The 1995 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1995) p. 179-183.

PALMER, Gary, Danny WHITE and Traci ZENT. *Our Road to Self-Direction*. The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1992) p. 17-21.

PAQUIN, Marie-Josée et G. ARCHAMBAULT. "Le rôle du cadre de premier niveau dans un contexte de groupes autonomes de travail". *École des Hautes Études Commerciales (HEC)*. Papier de recherche, (Jan 1995) n° 3, p. 19.

PAQUIN, Marie-Josée et G. ARCHAMBAULT. *Monographie sur l'usine de Volvo à Kalmar*. Ecole des Hautes Études Commerciales (HEC). Papier de recherche, (1990) chap. 3, 90 p.

PASMORE, William A. and Susan MLOT. "Developing Self-Managing Work Teams : A Approach to Successful Integration". *Compensation & Benefits Review*, (Jul/Aug 1994) vol. 26, p. 15-23.

PAVUR, Edward and Bonnie SANDMAN. *Evaluating Performance Without Destroying Teams*. The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1992) p. 52-57.

PEARCE, John A. II and Elizabeth C. RAVLIN. "The Design and Activation of Self-Regulating Work Groups". *Human Relations*, (Nov 1987), vol. 40, p. 751-782.

PEARSON, C. A. L. "An Assessment of Extrinsic Feedback on Participation, Role Perceptions, Motivation and Job Satisfaction in a Self-Managed System for Monitoring Group Achievement". *Human Relations*, (May 1991) vol. 44, n° 5, p. 517-537.

PEARSON, C. A. L. "Autonomous Workgroups : An Evaluation at an Industrial Site". (Sep 1992), vol. 42, p. 905-936.

PHILLIPS, Carol and Gaudie Jr. BANISTER.. *Changing the Business Culture : The Climb to High Performance Through Teams*. The 1996 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1996) p. 101-106.

PICZAK, M. W. and R. Z. HAUSER. "Self-Directed Work Teams : A Guide to Implementation". *Quality Progress*, (May 1996) vol. 29, p. 81-87.

PORTER, Gayle. *Workaholic Team Members : Is This a Problem?* The 1994 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1994) p. 180-185.

PORTERFIELD, Rebecca. *Knowing when to Hold, Fold or Walk away from Team Management*. The 1995 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1995) p. 138-145.

PRESSEL, Lloyd and Robert H. GARDNER. *Supervision for Empowered Workers : New Leadership Styles for Self-Managing Teams*. Bishee, Ariz. : Loma Linda Publishers, (1992) 198 p.

RAAB, Abe. *Self-Managed Work Teams : "From Concept to Reality, an Evolutionary Process"*, The 1990 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1990), p 48-53.

RANKIN, T. *New Forms of Work Organization : The Challenge for North American Unions*, Toronto, University of Toronto Press, 1990.

RAY, Darrel and Howard BRONSTEIN. *Teaming Up: Making the Transition to a Self-Directed, Team-Based, Organization..* McGraw Hill inc., New York, (1995) 247 p.

RAY, Muriel. "Les équipes semi-autonomes et la maîtrise. Le cas d'un atelier de bonbonage". *Revue Française de Sociologie*, (Jul/Sep 1979) vol. 20, n° 3, p. 590-604.

RAY, R. Glenn, Jeff HINES and Dave WILCOX. "Training Internal Facilitators". *Training & Development*, (Nov 1994), vol. 48, p. 45-48,

REED, James and Diane ANDREWS: *Team. Self-Assessment with Reflection*. The 1993 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1993) p. 134-138.

REHDER, Robert R. "Building Cars as if People Mattered: The Japanese Lean System vs. Volvo's Uddevalla System". *Columbia Journal of World Business*, (Summer 1992) vol. 27, p. 56-70.

RICHARDSON, Sandra. *Classic Blunders in Redesign : 14 Ways to Team your Organization into a Mess*. The 1995 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1995) p. 20-24.

ROBINSON, G. .H. "Accidents and Sociotechnical Systems : Principles for Design". *Proceeding of the Symposium on Occupational Safety Research and Education*, (Jan 1981), n° 82-103, p. 75-89.

ROMIG, Dennis and Kathleen OLSON. *Empowering Knowledge Teams : The New Frontier of Self-Management*. The 1995 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1995) p.174-178.

ROSS, Timothy L. "Self-Management and Gainsharing : A Winning Duo". *Journal for Quality & Participation*, (Jun 1994), vol. 17, p. 10-15.

ROYAL, E. S. Jr. and Joseph W. CRITELLI. *Competence Motivation in Self-Managed Work Teams : Why They Work*. The 1993 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1993) p. 139-142.

RUGGIEIRE, Paul and Dale E. YEATTS. *Factors that Build Commitment in Self-Managed Work Teams*. The 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1991) p. 7-14.

RUSS-EFT, Darlene. "Predicting Organizational Orientation Toward Teams". *Human Resource Development Quarterly*, (Summer 1993) vol. 4, p. 125-134.

RUSSO, Eileen and Rollin GLASER. *Who's in Change Here? : Tackling the Issue of Team Accountability*. The 1995 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1995) p. 146-152.

S. C. Johnson Wax Team. *The Melting Pot Theory : Blending Functional Levels and Business Groups Together for Team Training*. The 1995 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1995) p. 108-111.

SAAVEDRA, Richard and Seog K. KWUN. "Peer Evaluation in Self-Managing Work Groups". *Journal of Applied Psychology*, (Jun 1993), vol. 78, p. 450-462.

SAFIZADEH, M. Hossein. "The Case of Workgroups in Manufacturing Operations". *California Management Review*, (Summer 1991), vol. 33, p. 61-82.

SAGOE, Isaac K. II. "Why are Self-Managed Teams so Popular?". *Journal for Quality & Participation*, (Sep 1994), p. 64-67.

SALEM, Mahnoud A. and David K. BANNER. "Self-Managing Work Teams: An International Perspective". *Leadership & Organization Development Journal*, (1992) vol. 13, p. 3-8.

SARMIENTO, Janet. "L'autonomie ouvrière et les équipes de travail". *Les Cahiers du Travail*, (1995) n°4, p. 21-45.

SCOTT, Dow K. and Scott L. CASINO. *Why Some Teams Perform Better than Other Teams : An Empirical and Experience-Based Analysis* The 1996 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1996), p. 139-144.

SEAMAN, Richard. "How Self-Directed Work Teams Support Strategic Alignment". *Compensation & Benefits Review*, (Jul/Aug 1995) vol. 27, p.23-32.

SEVERIN, Thomas. *Compensation and Incentives in the Team-Based Environment*. The 1996 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1996), p. 145-150.

SHENBERGER, Ronald and al. *Team Quantitative Measures : Using Corporate and Academic Approaches to Measure Team Performance* The 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1991) p. 187-197.

SHERIDAN, John H. "A Philosophy for Commitment". *Industry Week*, (Feb 1991) vol. 240, p. 11-13.

SHERIDAN, John H. "Lessons from the best". *Industry Week*, (Feb 1996) vol. 245, p. 13-20.

SHERIDAN, John H. "XEL Communications". *Industry Week*, (Oct 1995) vol. 244, p. 61-62.

SIMARD, M. et A. MARCHAND. "L'adaptation des superviseurs à la gestion participative de la prévention des accidents". *Relations Industrielles*. (1995), vol. 50, n° 3, p. 567-588.

SIMONS, John and Geri BLITZMAN. "Training for Self-Managing Work Teams". *Quality Circles Journal*, (Dec 1986), vol. 9, p. 18-21.

SIPS, Koen. *Autonomous Work Groups in Flanders and the Netherlands : A Critical view of the Revival of Sociotechnical Systems in a European Context*. (1993), p. 98. (<http://hw.workteams.edu/proceed/1993/sips.htm>).

SMOLEK, Jeny. *Implementing Work Teams : Formulas for Failure/Strategies for Success*. The 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1991) p. 63-65.

SOLOMON, Charlene M. "Behind the Wheel at Saturn". *Personnel Journal*, (Jun 1991) vol. 70, p. 72-74.

SOLOMON, Charlene M. "Simulation Training Builds Teams Through Experience". *Personnel Journal*, (Jun 1993) vol. 72, p. 100-102.

SOUTHERST, John. "Now Everyone Can be a Boss". *Canadian Business*, (May 1994) vol. 67, p. 48-50.

ST-ARNAUD, Yves (1994), *Les petits groupes, participation et communication*, Les Presses de l'Université de Montréal.

STANLEY-STEVENSON, Leslie and Dales E. YEATTS. *The transfer of Work Experiences into Family Life : An Introductory Study of Workers in Self-Managed Work Teams*. The 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1991) p. 15-23.

STECKLEZR, Nicole A. *Communication and Effective Leadership of Self-Managing Work Teams*. The 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1991) p. 149-154.

STEPHAN, Angela P. and Jim HILGREN. *Why Self-Managed Work Teams Work*. The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1992) p. 99-104.

STEVENS, Michael J. and Michael A. CAMPION. *Staffing Teams : Development and Use of a Employment Test of the Knowledge, Skill and Ability Requirements for Teamwork* The 1993 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1993), p. 153-161.

STEWART, Greg L. and Charles C. MANZ. "Leadership for Self-Managing Work Teams: A Typology and Integrative Model". *Human Relations*, (Jul 1995) vol. 48, p. 747-770.

STEWART, Kay C. *A Validation Study of Assessment Center and Targeted Interview Selection Criteria*. The 1991 International Conference on self-Managed Work Teams, 1992, p. 171-178.

STOKES, Stewart L. Jr. "Moving Toward Self-Direction: An Action Plan for Self-Managed Teams". *Information Systems Management*, (Winter 1994), vol. II, p. 40-46.

SUNDSTRUM, E., K. DE MEUSE and D. FUTRELL. "Work Teams". *American Psychologist*, (1990), vol. 45, p. 120-123.

TAGUDAR, Rufino C. *How Self-Managed Work Teams Work at Texas Instruments Philippines, Inc. : A Case Study*. The 1994 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1994), p. 242-246.

TANG, Thomas and al. "Self-Managing Work Teams". *Employment Relations Today*, (Winter 1995/1996), vol. 22, p. 29-39.

TANINECZ, George. "Milwaukee Electric Toll". *Industry Week*, (Oct 1995), vol. 244, p. 42-44.

THAMHAIN, Hans L. "Enhancing Innovative Performance of Self-Directed Engineering Teams". *Engineering Management Journal*, (Sep 1996), vol. 8, p. 31-39.

THORNTON, R and K. WEISS. *A Team Based Approach to Performance Improvement*. The 1994 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1994).

THIBODEAUX, Mary and al. *Teams Leaders : How to Move from Theory to Application*. The 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1991), p. 139-145.

TJOSVOLD, Mary M. and Dean TJOSVOLD. *Leading the Team Organization : How to Help Teams Learn to Manage*. The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1992), p. 71-74.

TREMBLAY, M., A. RONDEAU et M. LEMELIN. *L'influence des pratiques innovatrices en milieu de travail sur la mobilisation des cols bleus*. Conférence présentée au colloque "Relations industrielles et nouveaux systèmes productifs: de la recherche à l'innovation". Université Laval, (Sept. 1997), 25p.

TRIST, E. and K. BAMFORTH. "Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Goal Setting". *Human Relations*, (1951), vol. 4, p.3-38.

TUBBS, Stewart and Ralph EBROM. *Implementing the Second Year of a Work Teams Program in a Small Company*. The 1995 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1995), p. 266-232.

- TUCKMAN, B. W. "Developmental Sequence in Small Groups". *Psychological Bulletin*, (1965), vol. 63, n° 6, p. 384-399.
- TUDOR, Thomas R., Robert R. TRUMBLE and Johanna J. DIAZ. "Work-Teams : Why do They Often Fail?" *SAM Advanced Management Journal*, (Aut 1996), vol. 61, p. 37-40.
- TURNER:, Gary O. *Busting Bureaucracies : From Regulating Rules to Rejuvenating*. The 1993 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1993), p. 161-166.
- TURNER, Gary. *Why Teams Fail*. The 1995 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1995) p. 233-237.
- VAN AKEN, Eileen. *Information Requirements of Self-Managing Teams* The 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1991) p. 150-158.
- VAN HOUTON, Donald R. "The Political Economy and Technical Control of Work Humanization in Sweden During the 1970s and 1980s". *Work & Occupations*, (Nov, 1987), vol. 14, p. 483-513.
- VARNEY, Glenn, Richard DEMING, George RAINSBARGER and David MEHL. *A Critical Examination of a Failed Attempt to Implement Self-Directed Work Teams : How a Success Turned into a Failure*. The 1994 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1994) p. 272-289.
- VERESPEJ, Michael A. "America's Best Plants : Steelcase". *Industry Week*, (Oct 1995), vol. 240, p. 53-54.
- VERESPEJ, Michael A. "Super Sack". *Industry Week*, (Oct 1995) vol. 244, p. 53-54.
- VERESPEJ, Michael A. "When You Put the Team in Charge". *Industry Week*, (Dec 1990), vol. 239, p. 30-32.
- VERSTEEG, Anna. "Self-Directed Work Teams Yield Long-term Benefits". *Journal of Business Strategy*, (Nov/Dec, 1990) vol. II, p. 9-12.
- VOLPERT, W. and a. "Psychological Evaluation and Design of Work Tasks : Two Examples". *Ergonomics*, (Jul 1989) vol. 32, n° 7, p. 881-890.
- WAGEL, William H. "Working (and Managing) Without Supervisors". *Personnel*, (Sep 1987), vol. 64, p. 8-11.
- WALL, Toby D. and al. "A longitudinal Field Study in Group Work Redesign". *Journal of Occupational*, (Jan 1986) vol. 2, n° 1, p. 31-49.



WALL, Toby D. and al. "Outcomes of Autonomous Work Groups : A Long Term Field Experiment". *Academy of Management Journal*, (Jun 1986) vol. 29, n° 2, p. 280-304.

WALLACE, Pamela. *United States Teams vs Japanese Quality Circles : What Can Be Learned from Social Science ?* The 1994 International Conference on Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1994) p. 290-292.

WALTON, R. E. "How to Counter Alienation in the Plant". *Harvard Business Review*, (Nov/Dec 1972), p. 70-81.

WALTON, R. E. "Work Innovation in the United States". *Harvard Business Review*, (1979), vol. 57, n° 4, p. 88-98.

WARD, Edina A. "Autonomous Work Groups: A Field Study of Correlates of Satisfaction". *Psychological Reports*, (1997), vol. 80, p. 60-62.

WEISS, Richard M. and Julia C. CURTISS. *Examining the Context of Employee Empowerment*. The 1991 International Conference on self-Managed Work Teams, 1992, p. 224-228.

WELLINS, Richard S. "Building a Self-Directed Work Team". *Training & Development*, (Dec 1992) vol. 46, p. 24-28.

WELLINS, Richard S and al. *Inside Teams : How 20 World-Class Organizations are Winning Through Teamwork*. Jossey-Bass Publishers, 1994, 366 p.

WELLINS, Richard S. "Self-Directed Teams at Work". *Executive Excellence*, (Jul 1993), vol. 10, p.13-14.

WELLINS, Richard S. and al. "Texas Instruments Gets From Here to There". *Training & Development*, (Jun 1995) vol. 49, p. 40-41.

WELLINS, Richard S and Jill GEORGE. "The Key to Self-Directed Teams". *Training & Development Journal*, (Apr 1991), vol. 45, p. 26-31.

WHITE, B. Joseph. "Developing Leaders for the High-Performance Workplace". *Human Resource Management*, (Spring 1994) vol. 33, p. 161-168.

WILLIS, Glenn, Mary SWIFT and Hal HARRIS. "Work Teams Key on Safety, Ergonomics". *Occupational Hazards*, (Nov 1994), vol. 56, p. 59-62.

WIMMER, Thomas S., Delayne MCDONALD and Peter F. SORENSEN. "An OD Practitioner's Guide to Sociotechnical Systems Theory and Practice". *Organization Development Journal*, (1992), vol. 10, p. 69-82.

WINGFIELD, Daryl E. *Self-Directed Work Teams : A study of Operational Experiences*. The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1992), p. 105-110.

---

WYSOCKI, Len. *United Technologies Corporation Pratt and Whitney Division, East Hartford, CT: A Case Study*. 1990, p. 12. (<http://www.workteams.edu/proceed/1990/wysock.htm>)

YEATTS, Dale and al. "Lessons Learned From Self-Managed Work Teams". *Business Horizons*, (Jul/Aug 1994), vol. 37, p. 11-18.

YEATTS, Dale and al. "What Are the Key Factors for Self-Managed Team Success?". *Journal for Quality & Participation*, (Jun 1996), vol. 19, p. 68-76.

ZIGON, Jack. "Oil Company Learns to Measure Work-Team Performance". *Personnel Journal*, (Nov 1994), vol. 73, p. 46-48.

ZUIDEMA, Kevin R. and Brian H. KLEINER. "New Developments in Developing Self-Directed Work Groups". *Management Decision*, (1994), vol. 32, p. 57-63.

## **ANNEXE 1**

### **QUESTIONNAIRE**

## 1. Nature du projet :

- équipe de chercheurs de l'Université de Sherbrooke qui s'intéresse aux équipes de travail dans les entreprises
- désire connaître les entreprises manufacturières québécoises qui fonctionnent avec des équipes de travail pour remplacer le travail individuel traditionnel. Certaines de ces équipes assument souvent en partie ou entièrement des tâches, des fonctions ou des responsabilités de gestion qui sont habituellement réservées aux contremaîtres (ou superviseurs).

## 2. Est-ce que vous utilisez des équipes de travail pour réaliser les activités régulières de production dans votre entreprise ?

oui 

non  (connaissez-vous d'autres entreprises qui utilisent des équipes pour réaliser les activités régulières de production?)

## 3. Questionnaire d'entrevue

ETSA	
1. Quel genre d'équipes utilisez-vous?	1. Cellules 2. Groupes autogérés 3. Équipes semi-autonomes Autres
2. Combien d'équipes y a-t-il dans votre établissement?	
3. Proportion totale de la main-d'oeuvre qui fonctionne sous forme d'équipes?	- production → %  - bureau → %
4. Par qui l'équipe est-elle gérée ou dirigée?	
- les membres entre eux? - un chef d'équipe (ou leader) ? - un superviseur (ou contremaître) ? - un coordonnateur? autres _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

En vous référant à l'équipe que vous considérez la plus autonome au sein de l'établissement, veuillez indiquer pour chacun des sujets suivants, si la responsabilité et les décisions relèvent :

<b>Le fonctionnement interne de l'équipe et l'organisation de ses réunions</b>	
L'assignation du travail des membres de l'équipe	
<b>Le ménage des lieux de travail</b>	
L'entretien de base des équipements	
<b>La formation</b> entre les employés	
<b>Les horaires de travail</b>	
L'établissement du calendrier de production	
La qualité des produits	
<b>La santé</b> et la sécurité du travail	
L'amélioration des méthodes de travail	
Contacts avec les fournisseurs d'outillage et <b>d'accessoires</b>	
<b>Contacts avec</b> les clients externes de l'organisation	
Recrutement des membres de l'équipe	
<b>Participation</b> à des équipes multifonctionnelles	
Établissement du calendrier des congés	
Gestion des absences au travail	
Choix du chef d'équipe ou du leader	
Achat de matériel et gestion des stocks	
Aménagement des systèmes de production	
Budgétisation du département ou de l'unité	
Modification et perfectionnement du produit	
Évaluation du rendement des membres de l'équipe	
Mesures (disciplinaires des membres de l'équipe	
Décisions salariales	
Choix stratégiques du département ou de l'unité	

