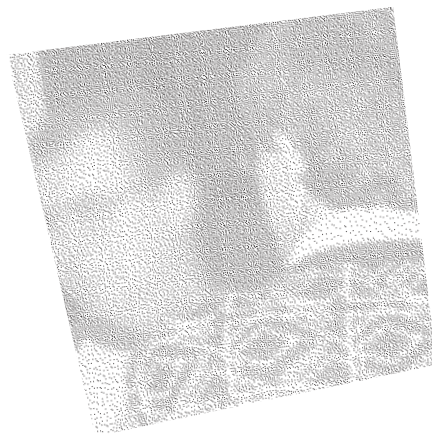


# Équipes semi-autonomes et santé et sécurité du travail

Mise à jour de la recension des écrits  
et du modèle d'organisation du travail  
en équipes semi-autonomes

Mario Roy  
Denis Saint-Jacques



# BILANS DE CONNAISSANCES

Mai 2003

B-065

RAPPORT





Solidement implanté au Québec depuis 1980, l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) est un organisme de recherche scientifique reconnu internationalement pour la qualité de ses travaux.

## NOS RECHERCHES *travaillent* pour vous !

### MISSION

- ▶ Contribuer, par la recherche, à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ainsi qu'à la réadaptation des travailleurs qui en sont victimes.
- ▶ Offrir les services de laboratoires et l'expertise nécessaires à l'action du réseau public de prévention en santé et en sécurité du travail.
- ▶ Assurer la diffusion des connaissances, jouer un rôle de référence scientifique et d'expert.

Doté d'un conseil d'administration paritaire où siègent en nombre égal des représentants des employeurs et des travailleurs, l'IRSST est financé par la Commission de la santé et de la sécurité du travail.

### POUR EN SAVOIR PLUS...

Visitez notre site Web ! Vous y trouverez une information complète et à jour.  
De plus, toutes les publications éditées par l'IRSST peuvent être téléchargées gratuitement.  
[www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)

Pour connaître l'actualité de la recherche menée ou financée par l'IRSST, abonnez-vous gratuitement au magazine *Prévention au travail*, publié conjointement par l'Institut et la CSST.  
Abonnement : 1-817-221-7046

Dépôt légal  
Bibliothèque nationale du Québec  
2003

IRSST - Direction des communications  
505, boul. De Maisonneuve Ouest  
Montréal (Québec)  
H3A 3C2  
Téléphone : (514) 288-1551  
Télécopieur : (514) 288-7636  
[publications@irsst.qc.ca](mailto:publications@irsst.qc.ca)  
[www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)

© Institut de recherche Robert-Sauvé  
en santé et en sécurité du travail,  
mai 2003.

# Équipes semi-autonomes et santé et sécurité du travail

## Mise à jour de la recension des écrits et du modèle d'organisation du travail en équipes semi-autonomes

Mario Roy et Denis Saint-Jacques

Chaire d'étude en organisation du travail,  
Faculté d'administration, Université de Sherbrooke

BILANS DE  
CONNAISSANCES

**RAPPORT**

Cliquez recherche  
[www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)



Cette publication est disponible  
en version PDF  
sur le site Web de l'IRSST.

Cette étude a été financée par l'IRSST. Les conclusions et recommandations sont celles des auteurs.

CONFORMÉMENT AUX POLITIQUES DE L'IRSST

Les résultats des travaux de recherche publiés dans ce document  
ont fait l'objet d'une évaluation par des pairs.

## **REMERCIEMENTS**

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

Des remerciements sont adressés au bibliothécaire Jacques Blain de l'IRSST pour son apport technique et ses précieux conseils dans la recherche d'informations bibliographiques.

Nous tenons à remercier tout particulièrement Jean-Charles Guindon qui est à l'origine de cette recension et qui a contribué par ses nombreux commentaires et ses suggestions à l'amélioration de la première version de notre rapport.

Finalement, nos remerciements vont à Lucie Fortier pour l'encadrement efficace qu'elle a assuré dans la réalisation du projet et pour sa contribution à la mise en forme finale du document.

**TABLE DES MATIÈRES**

SOMMAIRE.....	v
AVANT-PROPOS .....	vii
1. Mise en contexte .....	vii
2. Objectifs généraux .....	vii
3. Méthodologie.....	vii
4. Limites du rapport.....	viii
I - RETOUR SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL EN ÉSA ET L'AMPLEUR DU PHÉNOMÈNE .....	1
1.1 Concept.....	1
1.2 Ampleur du phénomène .....	2
II - PROCESSUS D'IMPLANTATION DES ÉSA .....	6
2.1 Facteurs de succès dans l'implantation des ÉSA .....	7
2.2 Mobilisation des acteurs.....	8
2.3 Étude de faisabilité .....	9
III - PERFORMANCES DES ÉSA .....	18
3.1 Performance des ÉSA et impact sur les entreprises .....	18
3.2 Performance des ÉSA et impact sur les employés .....	23
3.3 Performance des ÉSA et impact sur la santé et la sécurité du travail.....	29
IV - MODÈLES SUR LES ÉSA ET VARIABLES ASSOCIÉES À LA PERFORMANCE DES ÉSA .....	35
4.1 Modèles de développement des ÉSA .....	35
4.2 Modèles de performance des ÉSA .....	36
4.3 Variables associées à la performance des ÉSA .....	40
CONCLUSION.....	50
BIBLIOGRAPHIE.....	53

**LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Facteurs qui affectent la performance des ÉSA .....	37
Figure 2 : Facteurs qui affectent la performance des ÉSA en SST .....	39

## SOMMAIRE

La présente recension d'écrits fait suite au *Bilan de connaissances* sur les équipes semi-autonomes de travail publié par l'IRSST en 1998. Elle vise à rendre compte de l'évolution de la recherche de 1996 à 2002 sur ce phénomène complexe qui apparaît comme irréversible bien que son ampleur ne soit peut-être pas aussi considérable que les prévisions des années 90 le supposaient.

En effet, plusieurs auteurs prédisaient une introduction massive de cette forme d'organisation du travail dans plus de 90% des entreprises nord américaines. Dans des articles européens, on soulignait également l'ampleur que prendrait ce phénomène au cours des prochaines années. Récemment, des recherches ont été réalisées dans le but de mieux cerner l'étendue et la nature des équipes de travail au sein des entreprises, plus particulièrement aux États-Unis. Leurs résultats suggèrent que l'adoption d'équipes semi-autonomes (ÉSA) de travail est beaucoup moins élevée que ce qui est généralement rapporté dans la majorité des publications. De plus, certaines recherches scientifiques visant à mesurer de façon rigoureuse les performances des organisations à la suite de l'implantation d'ÉSA arrivent à des résultats beaucoup plus modestes que ceux rapportés par les entreprises qui ont publicisé leur réussite. Certaines recherches arrivent même à des résultats négatifs. Finalement, on fait de plus en plus mention d'échecs et d'abandons par des organisations déçues des résultats atteints. Nous débiterons ce rapport par un retour sur le concept d'ÉSA et l'ampleur réelle de ce phénomène.

Par la suite, le rapport aborde les résultats de recherches réalisées depuis 1996 selon trois principaux thèmes. Le premier thème concerne le processus et les conditions de succès d'une implantation réussie d'organisation en ÉSA. Le second thème s'intéresse aux effets des ÉSA sur la performance organisationnelle, sur la satisfaction et le bien-être des travailleurs et sur la santé et la sécurité du travail. Le troisième thème vise à présenter différents modèles visant à mieux comprendre les ÉSA ainsi que les variables pouvant expliquer leur niveau de performance. Le processus d'implantation des ÉSA demeure un thème encore très répandu dans la littérature. Plusieurs études de cas rapportent diverses démarches utilisées pour réaliser ce difficile passage d'une forme d'organisation traditionnelle à une forme d'organisation en ÉSA et mettent en évidence les conditions nécessaires pour y parvenir. Les éléments à considérer lors du choix et de l'adoption de ce mode d'organisation du travail sont nombreux, tout comme les causes potentielles d'échec le sont également. Le rapport retracera un certain nombre d'éléments qui ont particulièrement retenu l'attention des chercheurs au cours des dernières années.

Les effets de l'adoption d'une organisation en équipes semi-autonomes sur la performance organisationnelle, sur le bien-être et la satisfaction des travailleurs ou sur la santé sécurité sont très variables d'une entreprise à l'autre et cette variabilité soulève plusieurs interrogations sur la possibilité de les généraliser. La plupart des auteurs reconnaissent le potentiel de cette forme d'organisation du travail en même temps que des études nous montrent que les effets escomptés ne sont pas toujours présents. Avec les nouvelles connaissances acquises sur la mesure des effets réels des ÉSA qui se sont ajoutées depuis la dernière recension, il est possible de conclure que



cette forme d'organisation du travail n'est pas nécessairement la meilleure pour toutes les organisations; de plus, il semble que l'analyse du contexte spécifique de chaque organisation demeure une des règles de base à retenir.

Plusieurs recherches ont porté sur les relations entre, d'une part, diverses variables telles que les caractéristiques de l'environnement, des individus, du design des équipes, des systèmes organisationnels ou encore les processus d'équipe et, d'autre part, leurs impacts sur la performance des ÉSA. Nous rapporterons les principales conclusions auxquelles sont arrivés les chercheurs au cours des dernières années concernant les variables qui sont les plus susceptibles d'avoir des impacts positifs ou négatifs.

Tout au long de ce rapport, nous porterons une attention particulière à la place qui a été faite à la santé et la sécurité du travail. Des résultats intéressants montrent que les ÉSA, malgré un potentiel certain, ne contribuent pas nécessairement à de meilleures performances en santé et en sécurité du travail et qu'il est important d'offrir et de maintenir un encadrement et un soutien adéquats aux équipes. Les recherches suggèrent également que, lorsque la santé et la sécurité du travail fait explicitement partie des responsabilités confiées aux équipes, la performance concernant ces aspects serait meilleure. Finalement, la recherche sur les ÉSA et la santé et la sécurité du travail est encore très peu avancée. L'utilisation d'un modèle global, tel celui proposé à la section IV, permettrait de mieux systématiser les liens entre un ensemble de variables à étudier et leurs impacts sur la performance en santé et en sécurité du travail et elle permettrait également d'orienter les recherches futures.

## AVANT-PROPOS

### 1. MISE EN CONTEXTE

En juin 1998, l'IRSSST publiait un *Bilan de connaissances* sur les équipes semi-autonomes de travail<sup>1</sup>. Ce rapport a suscité un grand intérêt et a connu un important succès de diffusion auprès des entreprises et des intervenants du Québec. Bien que ce document ait été publié en 1998, la recension d'écrits couvrait la littérature disponible jusqu'à l'été 1996. Depuis, de nombreuses publications se sont ajoutées à celles que nous avons déjà répertoriées.

### 2. OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Le présent rapport vise à faire une mise à jour des écrits sur le sujet, à mettre en perspective les principaux résultats de recherche sur les impacts des équipes semi-autonomes sur la santé et la sécurité du travail et à présenter le bilan des connaissances en lien avec la recension de 1996. Les chercheurs et les praticiens intéressés à intervenir dans des organisations qui ont adopté ce mode d'organisation du travail trouveront dans cette recension les données les plus récentes en ce qui a trait à la santé et à la sécurité du travail.

### 3. MÉTHODOLOGIE

Pour réaliser la recension des écrits, nous avons procédé en plusieurs étapes afin d'enrichir progressivement les résultats de nos recherches. La première étape a consisté à répertorier tous les articles qui traitaient spécifiquement des équipes semi-autonomes de travail et de la santé et de la sécurité du travail. Étant donné le très petit nombre d'articles identifiés, nous avons, dans une deuxième étape, élargi la recension des écrits à tous les articles qui traitaient des équipes semi-autonomes. Ceci nous permettait de faire des liens avec la recension de 1996, d'identifier les aspects des équipes semi-autonomes de travail les plus traités actuellement en recherche et de repérer des articles qui, bien que ne traitant pas spécifiquement de la santé et de la sécurité du travail, étudiaient des aspects qui pouvaient leur être reliés. Cette façon de procéder nous assurait d'avoir une mise à jour du bilan des connaissances la plus complète possible et de mieux cerner la place occupée par les aspects de la santé et de la sécurité du travail dans la littérature scientifique actuelle.

---

<sup>1</sup> Roy, M., Guindon, J.C., Bergeron, J.L. et Fortier, L. (1998). *Équipes semi-autonomes de travail. Recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises. Bilans de connaissances* (rapport no B-052). Institut de recherche Robert Sauvé en santé et en sécurité du travail du Québec (IRSSST).

La revue de la littérature a été réalisée à l'aide des ressources de l'Informatique de l'IRSST et de la bibliothèque de l'Université de Sherbrooke. Nous avons privilégié les articles à caractère scientifique : recherches empiriques, revues de littérature, études de cas documentées, modèles conceptuels. Nous avons interrogé les banques de données à partir des 3 blocs de concepts clés :

Autonome	Équipe de travail	Santé et sécurité
Semi-autonome	Groupe de travail	Accidents du travail
Autogéré	« Work team »	Bien-être
« Self-managed »	« Work group »	Satisfaction au travail
« Self-directed »	« Team »	« Health and safety »
« Self-regulated »	« Teamworking »	« Occupational injuries »
« Semi-autonomous »		« Well-being »
« Autonomous »		
« Empowered »		

Les banques de données informatisées sur les publications en administration (ABI-Inform via Proquest, Emerald), en psychologie du travail (Psychological abstract, Psyclit, Psych Info), en sociologie des organisations (Sociological abstract), en éducation (ERIC) et en santé et sécurité (Ergonomics abstract, HSELINE, Medline, INRS-France), de même que 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 et à plusieurs documents disponibles dans Internet.

Plus de mille sommaires ont été consultés pour sélectionner les documents pertinents selon les catégories suivantes : l'ampleur actuelle du phénomène, le processus d'implantation, les performances des équipes semi-autonomes et ses impacts sur les entreprises, sur la satisfaction au travail et sur la santé et la sécurité du travail, les modèles sur les ÉSA et les variables associées à la performance des équipes. Les textes retenus ont été résumés et codifiés en fonction de ces grandes catégories. Par la suite une comparaison entre les résumés d'une même catégorie a permis de dégager les points de convergence et de divergence entre les écrits.

#### 4. LIMITES DU RAPPORT

La recension d'écrits ne vise qu'à donner un aperçu des publications qui couvrent la période de 1996 à 2002 et à mettre en évidence certains constats à partir des résultats de ces études. Étant donné que l'état actuel des connaissances sur les ÉSA et la santé et la sécurité du travail, de même que sur leurs effets à long terme sur les travailleurs en termes de satisfaction, de qualité de vie et de bien-être est encore peu développé, il ne serait pas opportun de tirer de conclusions générales à partir des résultats actuellement disponibles.

## INTRODUCTION

Lors de la recension de 1996, il a été mentionné que les études rigoureuses et documentées sur l'impact social des équipes semi-autonomes de travail (ÉSA) et leur incidence sur la santé et la sécurité du travail étaient relativement rares (Roy, Guindon, Bergeron, Fortier et Giroux, 1998). On peut malheureusement faire le même constat en 2002. Dans des publications récentes, des auteurs ont encore soulevé cette rareté des études sur des objets de recherche autres que les impacts sur les entreprises. Malgré ces réserves, la présente mise à jour de la recension d'écrits vise à répertorier et à faire connaître le plus grand nombre possible d'études sur la santé et la sécurité du travail.

Le rapport comprend quatre sections :

1. Retour sur l'organisation du travail en ÉSA et l'ampleur du phénomène
2. Processus d'implantation des ÉSA
3. Performance des ÉSA
4. Modèles d'organisation du travail en ÉSA et variables associées à leur performance

Au moment de la recension de 1996, le phénomène des ÉSA était en pleine effervescence. Les appellations étaient nombreuses et l'on prévoyait une croissance extrêmement rapide de l'implantation de ce mode d'organisation du travail, du moins aux États-Unis. La première section consiste à faire un bref retour sur le concept et à faire le point sur l'ampleur réelle du phénomène quelques années plus tard.

La performance des équipes est influencée par la manière dont celles-ci ont été implantées. La deuxième section revient sur les étapes du processus d'implantation présentées lors de la recension de 1996 et apporte certains compléments d'information aux différents facteurs à considérer au cours de ce processus. Deux étapes sont particulièrement visées : la mobilisation des acteurs et l'étude de faisabilité.

La troisième section présente les résultats des recherches sur la performance des équipes : les effets sur les entreprises, sur les travailleurs et sur la santé et la sécurité du travail, alors que la quatrième section portera sur les modèles et les variables qui visent à expliquer la performance des ÉSA. Nous proposerons d'adapter un modèle existant à l'étude de la performance en santé sécurité. Certains facteurs associés au processus d'implantation ont également une influence sur la performance des ÉSA. Nous éviterons le plus possible les redondances entre ces deux sections.

## I - RETOUR SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL EN ÉSA ET L'AMPLEUR DU PHÉNOMÈNE

### 1.1 Concept

La définition du concept d'équipe semi-autonome de travail présentée lors de la recension d'écrits de 1996 permet de bien cerner la réalité de ce type d'équipes. Dans le cadre de ce rapport, le concept d'ÉSA référerait 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. »<sup>2</sup>

En s'appuyant sur cette définition, il a été facile de distinguer les recherches qui concernaient ce type d'équipes de celles qui impliquaient d'autres formes d'équipes. Ceci nous a permis d'inclure les résultats de certaines recherches telles celles sur les équipes responsabilisées (empowered teams, Hut et Molleman, 1998) ou les équipes auto-organisées (self-organizing, Balkema et Molleman, 1999) lorsque celles-ci étaient compatibles avec les critères inclus dans la définition : responsabilité collective et permanente d'une séquence complète de travail destiné à des clients internes ou externes, imputabilité des résultats, fonctions de gestion confiées aux équipes.

Malgré les multiples appellations encore utilisées pour désigner les ÉSA, les définitions proposées par les différents auteurs sont relativement cohérentes entre elles, ce qui suggère un consensus assez bien établi dans la manière de concevoir ce type d'équipes au sein de la communauté scientifique. Le concept semble également avoir obtenu une certaine forme de reconnaissance légale. Aux États-Unis, le National Labor Relation Act encadre les relations patronales syndicales. Deux groupes de chercheurs ont examiné le statut légal des équipes de travail composées uniquement d'employés (Riordan et Weatherly, 2000; Abraham et Spencer, 1998). Les chercheurs précisent des critères à prendre en compte pour que les équipes ne transgressent pas les lois du travail. Par exemple, les équipes ne doivent en aucun cas traiter de questions relevant normalement d'un syndicat telles que par exemple, négocier avec la partie patronale sur les griefs, les salaires, les horaires ou autres conditions de travail. Les équipes doivent également avoir un pouvoir réel de décision sur leur fonctionnement et les responsabilités qui leur ont été confiées. Ainsi, selon Abraham et Spencer (1998), les gestionnaires ne doivent pas continuellement interférer dans les décisions des équipes de même que les équipes ne doivent pas être constamment en train de demander la permission aux gestionnaires. Selon Riordan et Weatherly (2000), toutes les causes qui impliquaient des équipes semi-autonomes de travail ont été reconnues comme légales.

Même si le concept des ÉSA est mieux compris par les spécialistes, les organisations n'ont probablement pas encore toutes adopté la même définition, ce qui rend parfois difficile de comparer les organisations les unes avec les autres.

## 1.2 Ampleur du phénomène

Lors de la recension de 1996, il était souligné la difficulté d'évaluer l'étendue et l'importance des ÉSA et ce, pour plusieurs raisons qui sont encore vraies aujourd'hui :

---

<sup>2</sup> Op.cit. p.2

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

Pour tenter de pallier à ces difficultés, Devine, Clayton, Philips, Dunford et Melner (1999) ont entrepris une vaste recherche en vue d'obtenir des données descriptives beaucoup plus complètes sur l'utilisation réelle des équipes dans les entreprises américaines. Selon les auteurs, les données disponibles sur la prévalence et les caractéristiques des équipes ne proviennent que de deux études longitudinales comportant plusieurs faiblesses. La première source provient de l'étude nationale du « Center for Effective Organizations » qui examine les pratiques des compagnies du Fortune 1000 (Fortune 1000 companies). Selon cette étude, l'utilisation des ÉSA serait passée de 27% en 1987, à 47% en 1990 et finalement à 68% en 1993. Mais selon Polley et Ribbens (1998), qui se réfèrent à la même étude, seulement 10% des employés seraient concernés par les équipes. De plus, le taux de réponse aurait décliné passant de 51% en 1987 à 28% en 1993. La seconde source d'information provient d'une série de rapports sur l'industrie publiés par *Training Magazine*. Selon les données de ces rapports, 82% des organisations de plus de 100 employés rapportent utiliser une quelconque forme d'équipe en 1992, alors qu'en 1995, ce pourcentage aurait légèrement baissé à 78%. En ce qui concerne spécifiquement les ÉSA, 35% rapportaient utiliser une ou plusieurs de ces équipes alors qu'en 1995, 31% disaient le faire. Malheureusement, comme dans le cas de l'étude du Center for Effective Organizations, le taux de réponse était relativement faible, soit 13% en 1992 et 14% en 1995. Les principales faiblesses de ces études sont l'échantillonnage, le faible taux de réponse et l'absence de définition claire du concept d'équipes. L'échantillonnage s'adresse à un groupe particulier d'entreprises, ce qui ne permet pas d'avoir un portrait représentatif de l'ensemble des entreprises américaines. De plus, le concept d'équipes n'est pas clairement défini dans les instruments de collecte de telle sorte que l'analyse et l'interprétation des résultats sont limitées.

Devine *et al* (1999). ont distingué 4 types d'équipes : les équipes de projet permanentes (ongoing project teams), les équipes de projet ad hoc, les équipes de production permanentes (ongoing production teams) et les équipes de production ad hoc. Malheureusement les auteurs n'ont pas ciblé les ÉSA en tant que telles, ce qui ne permet pas de connaître l'ampleur réelle de celles-ci.

Deux groupes d'organisation distincts ont été retenus. Un premier groupe a été établi selon une méthode d'échantillon au hasard parmi une banque de 6 millions d'entreprises américaines et un second groupe a été constitué par un échantillon ciblé auprès d'organisations reconnues dans l'utilisation d'équipes.

Les données ont été analysées pour chacun des groupes pris séparément puis en les combinant. La collecte de données a eu lieu en 1997. Malheureusement le taux de réponse a été relativement faible pour les deux collectes de données ce qui limite la portée des résultats. On peut toutefois supposer que l'ampleur du phénomène a tendance à être surévaluée. Selon les résultats obtenus, le pourcentage d'utilisation des équipes était de 48% pour l'échantillon au hasard et de 88% pour l'échantillon ciblé.

Quant au pourcentage d'équipes de production permanentes, il n'était que de 22% pour l'échantillon au hasard et de 56% pour l'échantillon ciblé. Le pourcentage réel d'ÉSA ne pouvant être établi, l'on peut déduire que celui-ci est inférieur à 22% si l'on tient compte de certaines caractéristiques des équipes documentées par la recherche. Par exemple, pour les équipes de l'échantillon au hasard, les décisions seraient plutôt prises par un leader ou un expert plutôt que par les équipes dans 38% des équipes.

Cette étude, bien que limitée et ne s'adressant pas spécifiquement aux ÉSA, laisse supposer que les chiffres avancés sur l'ampleur du phénomène des ÉSA au sein des entreprises américaines serait nettement surévalué. De plus, la fréquence d'utilisation des équipes serait beaucoup moins élevée dans les petites organisations que dans les grandes, ces dernières étant mieux dotées de ressources pour former, encadrer et soutenir des équipes permanentes.

L'étude de Devine *et al.* (1999) illustre bien la difficulté d'obtenir des données précises sur l'ampleur du phénomène des équipes au sein des organisations, et plus particulièrement en ce qui concerne les ÉSA.

Malgré ces difficultés, plusieurs auteurs affichent encore des données très optimistes quant à la croissance des ÉSA. En voici quelques exemples. Dans une étude sur les facteurs de succès des ÉSA, Elmuti (1997, a) mentionne qu'en l'an 2000, 90 % de toutes les entreprises nord américaines auront adopté des équipes qui s'apparentent aux ÉSA. Joinson (1999) se réfère à une recherche du Center for the Study of Work Teams qui indique qu'en l'an 2000, 80% des organisations du Fortune 500 auront la moitié de leurs employés qui travailleront en équipes. D'autres auteurs plus réservés tels de Leede et Stoker (1998) rapportent que les auteurs optimistes prévoient un pourcentage d'organisations ayant adopté des ÉSA pouvant atteindre jusqu'à 40%, voire 50 % aux États-Unis en l'an 2000. Mais même ces données plus modestes nous semblent aujourd'hui surévaluées si l'on se réfère à l'étude de Devine *et al.* (1999).

### ***La situation ailleurs qu'aux États-Unis***

Dans la recension de 1996, on fait référence à l'opinion populaire qui place le Japon en tête de liste en ce qui concerne le travail en équipe mais on mentionne également des réserves concernant le niveau réel d'autonomie de ces équipes. Sey (2000) s'est également intéressé à la question du modèle japonais et à son évolution. Selon lui, plusieurs recherches mentionnent que le modèle traditionnel du Japon est en train de changer. Après avoir fait une revue récente des diverses recherches et publications sur les équipes de travail au Japon, Sey n'a trouvé ni fondement théorique, ni évidence empirique pour appuyer un tel changement. Il en conclut donc que rien ne permet d'affirmer qu'un tel virage soit en voie de se réaliser. Le modèle japonais sur les équipes de travail serait resté relativement le même et ce modèle est très différent de celui des ÉSA.

Selon Stawowy et Luckaz (2000), les études récentes démontrent qu'environ 60 à 70% des entreprises allemandes ont des équipes de travail. Par contre le nombre d'entreprises qui ont adopté une organisation en ÉSA serait très faible selon eux. En effet, ils estiment que seulement 2% des entreprises auraient réussi à implanter ce type d'organisation du travail alors que la majorité des équipes serait de type production allégée avec très peu d'autonomie.

Au Royaume-Uni, Bacon et Blyton (2000) rapportent une étude du « Workplace Employee Relations Survey » réalisée en 1998 qui indique que 65% des milieux de travail rapportent que la majorité des employés travaillent au sein d'équipes formelles de travail. Toutefois lorsqu'on examine les réponses à des questions plus précises on constate que très peu de cas ressemblent à des ÉSA, soit environ 3%. Chaston (1998) a réalisé une vaste étude pour évaluer les impacts réels des ÉSA dans le secteur des petites entreprises de services. À partir d'une enquête réalisée auprès de 300 petites entreprises du secteur des loisirs et du voyage avec un taux de réponse de 56%, 58 des 107 répondants ont mentionné qu'ils utilisaient des équipes semi-autonomes ou autodirigées. Bien que son étude ne visait pas à mesurer l'ampleur du phénomène, l'auteur constate que les ÉSA ont maintenant rejoint la liste des actions que les petites entreprises sont incitées à considérer pour être davantage compétitives.

En Australie, Clifford et Sohal (1998) ont effectué une étude auprès de 30 organisations qui étaient reconnues pour avoir adopté un mode d'organisation en équipes. Sur 30 entreprises sollicitées, 21 ont complété et retourné leur questionnaire. 80% des entreprises ont mentionné que le travail en équipe faisait partie de leur mission. Bien que la plupart de ces entreprises avaient une vision d'équipes entièrement autonomes, en pratique, celles-ci ressembleraient davantage à des équipes semi-autonomes. Plusieurs entreprises seraient très performantes même si les équipes n'avaient pas encore atteint leur entière autonomie. L'auteur cite des entreprises comme Bendix Mintex, ASTA, Air International, Dulux Kodak Australia, Pacific Dunlop Industrial Foam & Fiber, Rheem Australia Ltd. Bien qu'il ne s'agisse pas de sondage, cela nous permet de constater la présence d'ÉSA dans des entreprises d'envergure en Australie.

On retrouve également des ÉSA dans un nombre grandissant de pays, mais malheureusement nous n'avons aucune statistique sur l'ampleur du phénomène. (Wajzman et Lewis 1999 en Afrique du Sud; Kirkman, Gibson et Shapiro 2001, Argentine, Belgique, Finlande, France, Hong Kong, Indonésie, Philippines, Puerto Rico; Brechu 1999 au Mexique)

### ***La progression dans les secteurs autres que les entreprises de fabrication***

La diffusion et l'expérimentation du concept d'ÉSA se sont poursuivies au cours des dernières années non seulement dans le secteur industriel mais également dans d'autres secteurs. En voici quelques exemples : voyage et loisirs (Chaston, 1998), communication (Batt, 1999, 2001), santé (Beckham, 1998; Parsons, 1999; Borrill et al., 2000), haute technologie (Mc Calmann, 1999; Carroll, 1999c), éducation (Nonnamaker et Hagenbaugh, 2001). De plus, dans le secteur industriel, les ÉSA ne sont plus réservées aux équipes de production et d'entretien. Janz (1996, 1999) a étudié l'émergence d'ÉSA constitués de professionnels en systèmes d'information dans 13 organisations différentes.

Selon Spreitzer, Cohen et Ledford (1999), des données non publiées d'une étude du Fortune 1000 indiqueraient que 52% des entreprises du secteur des services utilisaient des ÉSA en 1993, comparativement à 22% en 1987. Les recherches que nous avons consultées confirment que les ÉSA sont un mode d'organisation du travail qui sera de plus en plus adopté dans des secteurs autres que les entreprises de fabrication, toutefois rien ne permet de prédire l'ampleur que connaîtra ce phénomène.



### *L'avenir des ÉSA*

Moldaschl et Weber (1998) retracent le développement de l'approche des relations humaines, de l'approche sociotechnique et de celle de la production allégée en les situant dans leur contexte historique. Les auteurs suggèrent que le contexte socio-économique détermine dans une certaine mesure l'approche qui prédomine à un moment de l'histoire. Comme l'histoire évolue, l'on peut s'attendre à l'émergence de nouvelles approches et les ÉSA pourront éventuellement céder leur place à de nouvelles formes d'organisation du travail appelées à émerger au cours des prochaines décennies. Mais rien n'indique pour le moment qu'un tel changement soit en voie de se produire.

## **II - PROCESSUS D'IMPLANTATION DES ÉSA**

Il existe une abondante littérature décrivant les succès d'entreprises qui ont implanté des ÉSA. Nous présenterons des exemples de résultats dans la partie III de ce rapport lorsque nous aborderons la performance des équipes. Malgré ces succès importants, plusieurs chercheurs et praticiens constatent qu'il existe également de nombreux échecs mais la plupart du temps, ces derniers ne sont pas documentés. Il est donc difficile de se faire une idée exacte du pourcentage de succès réel dans l'implantation des ÉSA. Certains auteurs tels que Beyerlein, Harris et Hall (1998), en se basant sur une étude d'une durée de 4 ans réalisée auprès d'une cinquantaine d'équipes réparties dans 9 organisations, ont évalué le taux d'échecs à environ 50%. Biggs (1997), qui a étudié la difficulté des gestionnaires à s'adapter à la nouvelle façon de gérer que nécessitent les ÉSA, mentionne également un taux d'échecs d'environ 50%. En plus de ne pas connaître avec précision le pourcentage de succès ou d'échecs, il existe encore très peu d'études scientifiques visant à mesurer de façon systématique les performances organisationnelles suite à l'implantation d'ÉSA. Chaston (1998) mentionne que, lorsque de telles études existent, celles-ci rapportent des résultats beaucoup plus modestes que ceux rapportés par les entreprises qui ont publicisé leur succès. Lorsque l'implantation des ÉSA ne répond pas aux objectifs anticipés, est-ce un succès ou un échec ? À partir de quels critères et de quels indices de mesure déterminera-t-on s'il s'agit d'un succès ou d'un échec ?

Le processus utilisé lors de l'implantation des ÉSA influence certainement une part importante du succès ou de l'échec. Dans la recension de 1996, nous avons présenté un processus d'implantation et une synthèse des conditions requises pour réussir le passage à un mode d'organisation du travail en ÉSA. Le processus d'implantation comprenait quatre étapes :

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

Dans la présente mise à jour, nous présenterons quelques résultats de recherche qui apportent un complément d'information aux deux premières étapes de ce processus. Nous avons également ajouté une partie qui présente divers constats généraux à la suite de l'implantation d'ÉSA. En ce qui concerne les deux dernières étapes du processus, nous n'avons pas identifié d'éléments réellement nouveaux. Cette section est donc subdivisée en trois parties :

- Facteurs de succès dans l'implantation des ÉSA
- Mobilisation des acteurs
- Étude de faisabilité

## 2.1 Facteurs de succès dans l'implantation des ÉSA

Le passage vers de nouvelles formes d'organisation du travail telles les ÉSA est un changement organisationnel majeur qui concerne l'ensemble de l'organisation. En effet, pour que les équipes fonctionnent bien, il faut non seulement définir leur rôle et préparer les membres à le jouer correctement, mais il faut également ajuster l'ensemble des autres sous-systèmes de l'organisation pour qu'ils adoptent une position de support et de conseil auprès des équipes qui se retrouvent désormais au centre des activités. Comme le souligne Randolph (2000), ceci est un renversement complet de la culture et ce changement de culture vise à redonner aux personnes la capacité d'utiliser pleinement leur potentiel et leurs ressources dans leur travail. Un tel changement ne s'effectue pas spontanément et nécessite de mettre en place une démarche structurée. De nombreux autres auteurs proposent démarches et conseils pour bien planter les ÉSA : Carroll (1999a), Dubois (1999), Hut et Molleman (1998), Kaminsky (1997), Moravec (1997), Moravec, Johannessen et Hjelmas (1997, 1998), Mussnug et Hughey (1997), Owen et Goodnight (2000) Peeters et Koopens (1997), Swenson (1997), Winum et Seamons (2000), Wageman (1997).

Par exemple, Cappozoli (1998) propose trois lignes directrices pour faciliter l'implantation des ÉSA : avoir une vision claire de la nouvelle organisation en ÉSA, préparer l'organisation au changement de culture, développer des mesures de performance pour les équipes. Cole et Stover (1999) proposent une démarche d'implantation des ÉSA qui s'appuie sur un ensemble de principes tels que le client d'abord, l'élimination des barrières à l'efficacité, l'autonomie, la responsabilisation et l'imputabilité.

Suite à l'implantation d'une organisation en ÉSA chez Celestica, Dyck et Halpern (1999) mentionnent qu'ils apporteraient les améliorations suivantes au processus de changement : d'abord communiquer plus clairement et rapidement la nouvelle vision, les buts visés et la logique sous-jacente au changement de mode d'organisation, ensuite clarifier davantage le rôle des gestionnaires et mieux les former, et, finalement, impliquer beaucoup plus tôt les cadres supérieurs pour leur permettre de s'approprier le changement.

Deux études ont analysé les facteurs de succès dans l'implantation des ÉSA. Elmuti (1997b) a réalisé auprès de 500 entreprises américaines une enquête qui portait sur l'utilisation des ÉSA, les facteurs qui aident ou qui nuisent à leur succès et sur l'efficacité ou les résultats obtenus à la suite de leur implantation. Des 500 entreprises à qui l'on avait envoyé un questionnaire, 146 l'ont retourné (29%). Sur ce nombre, 20 questionnaires ont été rejetés. On a donc compilé les réponses de 126 questionnaires. Sur ce nombre, 60% disent utiliser des ÉSA. Pour ceux qui disent utiliser des ÉSA, 42% considèrent ne pas avoir atteint leurs objectifs de départ alors que 58% affirment que les ÉSA ont apporté une contribution importante à l'efficacité organisationnelle. Les principaux facteurs de succès identifiés sont la clarté des nouveaux rôles et responsabilités et le transfert aux équipes d'un pouvoir réel de décider. Ces facteurs ont eu un effet majeur sur la motivation et l'efficacité organisationnelle. Les principaux facteurs d'échec sont à l'inverse des facteurs précédents, à savoir la

confusion en ce qui a trait au partage du pouvoir et l'incapacité de prendre de vraies décisions. Parmi les autres facteurs d'échec, Elmuti mentionne une méthodologie inadéquate, le manque de leadership de la direction, le manque de feedback, l'absence de mesures de performance, le manque de support de la part des gestionnaires envers les équipes.

Drew et Coulson-Thomas (1997) ont réalisé une enquête sur l'utilisation du travail en équipes auprès d'entreprises du Royaume-Uni. Soixante-quinze entreprises ont répondu à un questionnaire et vingt-cinq entreprises ont participé de façon parallèle à un programme d'entrevues. Au total les entreprises consultées employaient plus d'un million de personnes. Les auteurs de la recherche ont identifié tout un ensemble de facteurs de succès dont les cinq plus importants sont la clarté des buts et des objectifs, un engagement du personnel, des attitudes de soutien de la part du management, la formation et le développement d'habiletés à travailler en équipe et à gérer des projets, une attention particulière à la mise sur pied des équipes.

Le succès dans l'implantation des équipes dépend donc de plusieurs facteurs. Ce processus de changement est difficile et exigeant. Les expériences des entreprises qui ont connu un succès indéniable témoignent des efforts considérables que cela a exigés pendant plusieurs années. Childs (1997) souligne que le succès de Robert Express n'a pas été facile et qu'il a fallu travailler très fort. Bien que l'implantation d'ÉSA dans une des divisions de Chevron soit un succès, Attaran et Nguyen (1999a, 2000) indiquent que la transition vers cette nouvelle forme d'organisation du travail prendra encore plusieurs années avant d'être complétée.

## **2.2 Mobilisation des acteurs**

Dans la recension de 1996, trois facteurs étaient identifiés comme importants à prendre en compte : l'engagement de la direction, l'implication du syndicat et des travailleurs et l'histoire organisationnelle. L'engagement de la direction est important mais doit être accompagné d'un savoir faire sans quoi l'enthousiasme du départ risque de s'effriter. Dans un contexte comme celui du Québec, l'implication du syndicat dans la décision et la réorganisation du travail est essentielle à la mise en place des ÉSA car cette mise en place nécessite une refonte complète des conventions collectives afin de donner aux équipes la flexibilité dont elles ont besoin pour fonctionner.

### ***L'engagement et le savoir faire de la direction***

Hennestad (2000) a réalisé une étude longitudinale portant sur l'implantation de 11 ÉSA dans une entreprise en Norvège. Les résultats après deux ans d'effort sont plutôt mitigés. Hennestad fait une analyse des difficultés rencontrées et remet en question quelques idées préconçues. Le lancement du projet de réorganisation a soulevé au début un grand enthousiasme, mais dès la première année le processus d'implantation a créé énormément de frustrations et de déceptions. Au cours de la seconde année, les attentes sont devenues plus réalistes, le climat de travail plus satisfaisant et on a réussi à maintenir un engagement, mais Hennestad retient les leçons suivantes :

- L'engagement de la haute direction envers de nouvelles idées n'est pas suffisant pour que celles-ci se concrétisent, il faut également mettre en place un processus

complexe pour les soutenir. Il n'est pas suffisant de miser sur le seul leadership de la direction pour produire un tel changement, il faut également savoir le gérer.

- La direction ayant opté pour un changement radical et abrupt vers la nouvelle forme d'organisation du travail, cela s'est avéré inefficace. Hennestad constate qu'on ne peut demander aux personnes d'assumer du jour au lendemain de nouvelles responsabilités sans avoir été formées et préparées adéquatement au préalable. On ne peut leur demander d'agir autrement et de prendre des décisions ensemble sans préparation suffisante. Pour être autonomes et responsables, il faut avoir les outils et acquérir la capacité d'assumer les nouvelles responsabilités transférées. Le pouvoir, la responsabilisation et l'imputabilité nécessitent du savoir et du savoir faire.

### ***L'implication du syndicat et des travailleurs et l'histoire organisationnelle***

Au Québec, les conventions collectives des organisations qui ont un long historique de relations de travail comportent souvent des obstacles importants à l'introduction de formes d'organisation plus flexibles. Bélanger et Dumas (1998) ont analysé certaines contraintes institutionnelles telles que la classification des emplois et les échelles salariales. Au fil des ans, les organisations syndiquées se sont retrouvées avec plusieurs dizaines de classes d'emploi comportant chacune des échelles de salaire plus ou moins complexes. Une réduction du nombre d'emplois et une simplification des échelles salariales sont deux conditions préalables à l'introduction des ÉSA afin d'augmenter la flexibilité interne des équipes. De tels changements aux règles peuvent susciter des résistances importantes chez les travailleurs et ces résistances peuvent rendre beaucoup plus difficile l'introduction et le développement d'ÉSA. L'implication du syndicat dans la décision d'implanter de telles équipes et dans l'élaboration du plan de réorganisation du travail nous semble faire partie des conditions essentielles à une implantation réussie. Par ailleurs, aucune nouvelle étude n'est venue approfondir la compréhension de l'incidence des organisations syndicales sur le mode d'organisation en équipes de travail semi-autonomes.

### **2.3 Étude de faisabilité**

Parmi les facteurs à considérer lors de l'étude de faisabilité, Roy, Guindon, Bergeron, Fortier et Giroux (1998) mentionnent la pression concurrentielle, les procédés de travail, l'intérêt et les résistances du personnel et la disponibilité des ressources. En ce qui a trait aux procédés de travail, plusieurs variables sont rapportées telles que la technologie utilisée, le niveau d'interdépendance entre les tâches, le niveau d'incertitude des tâches, la polyvalence des travailleurs.

Des compléments d'information seront apportés aux facteurs suivants : la pression concurrentielle et les attentes des marchés, la technologie, le niveau d'interdépendance entre les tâches, l'intérêt et les résistances des travailleurs, les résistances des superviseurs.

### ***La pression concurrentielle et attentes des marchés***

La compétition est un facteur important qui pousse les organisations à s'engager dans les ÉSA. Sous un autre angle, les attentes des marchés peuvent également créer une pression sur l'organisation

l'obligeant à développer de nouvelles manières de mieux répondre aux attentes des clients. Dès lors, est-ce des motifs suffisants pour s'engager dans un changement de cette envergure ?

Selon Cross et Andersen (1999), il est important d'évaluer les coûts et les bénéfices de l'adoption d'une organisation en ÉSA avant de prendre une décision. Selon eux, il arrive fréquemment que les coûts de la transition dépassent les bénéfices escomptés. Pour aider les organisations à prendre une bonne décision, les auteurs proposent un ensemble de questions qui portent à la fois sur la valeur ajoutée des équipes et ses coûts. Les équipes sont surtout bénéfiques lorsque le marché exige de la flexibilité et de l'innovation, que les clients ont besoin d'avoir un accès direct à une expertise ou encore lorsque les équipes peuvent contribuer à améliorer l'efficacité des processus de travail. Les coûts sont évalués en fonction de l'importance de la réorganisation nécessaire pour adopter une organisation en ÉSA, de la capacité des équipes à assumer de nouvelles responsabilités, de la présence d'un support des leaders et de l'intensité des efforts exigés pour former et préparer les équipes.

Molleman (2000) a également proposé un modèle pour diagnostiquer la pertinence d'une organisation en ÉSA. Cette pertinence est analysée en fonction de la diversité des demandes de l'environnement externe et de la variété des processus de travail. Ces deux éléments concordent avec ceux identifiés par Cross *et al.* Selon Molleman, si l'organisation en ÉSA est jugée pertinente, alors le design des équipes doit être conçu de manière à faciliter le plus possible la prise de décision des équipes, et les équipes doivent être composées d'individus capables et motivés. Pour ce faire, il faut travailler à développer chez les individus qui composent les équipes des attitudes, des habiletés et des connaissances les rendant aptes à gérer ensemble les nouvelles responsabilités qui leur sont confiées.

### ***Les procédés de travail***

La technologie et le niveau d'interdépendance entre les tâches sont deux variables jugées très importantes dans la décision d'implanter des ÉSA. Plusieurs chercheurs considèrent qu'il n'est pas pertinent d'implanter des ÉSA lorsque la technologie limite de façon importante l'autonomie dans l'exécution du travail ou que le niveau d'interdépendance entre les tâches est faible. Mais les résultats de certaines recherches plus récentes montrent des gains intéressants dans l'utilisation d'ÉSA même si la technologie et le niveau d'interdépendance n'étaient pas a priori facilitants. Doit-on conclure pour autant que ces variables ne sont peut-être pas aussi importantes qu'on le croyait au départ ?

### **La technologie**

La technologie et le type de production sont des facteurs qui vont souvent de pair. La recension de 1996 soulevait l'importance de la compatibilité entre les procédés de travail et les ÉSA et plus particulièrement en ce qui concerne la technologie. Van der Zwaan et Molleman (1998, 1999) appuient également cette idée. Pour eux, plus la technologie est complexe et développée (par exemple, avec l'utilisation des automates), même les personnes hautement qualifiées peuvent perdre de l'autonomie. Lorsque les méthodes de travail, la disposition physique des lieux, la séquence des opérations sont fortement déterminées et dominées par la technologie, un transfert de responsabilités vers des équipes pourrait s'avérer très désavantageux selon eux. Un environnement dominé par la technologie se prête probablement beaucoup mieux à la standardisation des procédés de travail qu'à l'autonomie et à la flexibilité.

Dans une comparaison entre les différentes technologies de production, Mueller, Procter, Buchanan (2000) appuient également l'idée que certaines technologies conviennent mieux aux ÉSA que d'autres. Ils distinguent 4 types de production : produit unique, par lot, ligne de production, procédé continu. Leurs principaux constats sont :

- Une organisation en ÉSA semblerait convenir à la production d'un produit unique mais il y aurait encore trop peu de recherches sur ce type de production. Carroll (1999c) rapporte le cas d'une expérience à succès dans une entreprise de haute technologie qui avait pour mandat de fabriquer un observatoire spatial servant à explorer l'univers.
- La production par lot serait le type de production qui convient le mieux aux ÉSA car il existe dans ce type de production un haut degré de flexibilité et de choix qui n'est pas présent dans les industries fortement conditionnées par les technologies qui s'appuient sur une ligne de production ou sur un procédé continu.
- Il est très difficile d'implanter des ÉSA sur une ligne de production, comme celle que l'on retrouve dans l'industrie automobile. Le juste-à-temps, le retrait des zones tampon, la standardisation des opérations, la cadence de travail sont des mesures qui restreignent l'autonomie potentielle des équipes. La production allégée serait un modèle d'organisation du travail plus approprié pour ce type de technologie. Se référant à Delbridge, Lowe et Oliver (2000), ils soulignent les contraintes énormes qu'imposent les interfaces entre l'équipe et son environnement (fournisseurs et clients) sur le design des équipes.
- A priori, la technologie utilisée dans une production en procédé continu ne se prête pas aux ÉSA. L'interdépendance entre les tâches est généralement faible. Certaines recherches rapportent toutefois une relation positive entre le travail en équipe et ce type de production. Selon les auteurs, cela est probablement dû au fait que le nombre de personnes par équipe est relativement petit et que ce type de production offre beaucoup d'autonomie individuelle aux employés. Ces variables influenceraient la perception des employés envers les équipes.

Pour toutes ces raisons, la technologie de production serait un facteur déterminant dans le choix d'implanter des ÉSA. Des expériences comme Volvo ou GM Saturn (Rubinstein et Kochan, 2001), malgré des succès indéniables, seraient donc des expériences peu susceptibles de se répandre à l'ensemble de l'industrie automobile.

Voici quelques études qui appuient l'idée que malgré le rôle déterminant de la technologie dans le choix de mettre en place une organisation du travail en ÉSA, d'autres facteurs peuvent nous inciter à expérimenter cette forme d'organisation dans des environnements qui ne s'y prêtent pas a priori.

Batt (1999) a fait une recherche auprès de représentants du service à la clientèle et des ventes dans cinq centres d'appel de la compagnie Bell aux États-Unis. Cette étude visait à comparer les performances entre les trois approches suivantes : la production de masse, la gestion de la qualité totale et les équipes semi-autonomes de travail. Compte tenu de la faible interdépendance entre les employés en ce qui a trait aux tâches et aux résultats et de la présence d'une technologie très structurante, l'on s'attendait à de faibles résultats pour les ÉSA. Contrairement aux attentes, les ÉSA ont obtenu les meilleures performances dépassant l'organisation traditionnelle de production de masse et la gestion de la qualité totale. La participation dans les ÉSA était associée à une amélioration statistiquement significative de la qualité du service et à une augmentation des ventes

par employé de 9,4% directement attribuable aux ÉSA, alors que la gestion de la qualité totale n'a eu aucun effet sur celles-ci. En combinant les effets d'amélioration technologique et des ÉSA, les ventes grimpaient d'un autre 17,4%. De plus, ces effets étaient persistants dans le temps. Selon l'auteur, cette meilleure performance des ÉSA pourrait s'expliquer comme suit :

- la technologie dans ce secteur d'activité changeant régulièrement, le fonctionnement en ÉSA permet d'apprendre plus rapidement;
- la qualité des rapports avec les clients faisant appel à des habiletés différentes de celles requises pour l'utilisation de la technologie, les réunions d'équipe sont l'occasion de partager des idées, des trucs et des stratégies pour mieux interagir avec les clients (partage des savoirs tacites).

Ces équipes deviennent en quelque sorte des lieux d'apprentissage, de support, de valorisation ou de développement de l'autonomie individuelle des membres. Elles peuvent également contribuer à réduire les coûts indirects reliés à la supervision et permettre une meilleure utilisation des ressources disponibles. D'autres facteurs peuvent également expliquer ce succès dont le choix volontaire des membres et le fait que ces équipes soient devenues un objet d'attention (Hawthorne effect). Malgré le succès dans l'implantation des ÉSA, Bell a décidé de mettre fin à celles-ci estimant qu'elles n'étaient pas compatibles avec une approche de réingénierie et que les réunions d'équipe étaient une perte de temps.

McCalman (1999) a étudié l'introduction d'ÉSA dans une entreprise de haute technologie fabriquant des semi-conducteurs. Cette technologie impose plusieurs contraintes physiques qui constituent selon l'auteur des barrières au développement d'une organisation en équipes : lieux de travail extrêmement propres pour la fabrication de circuits intégrés, de multiples étapes de fabrication séparées les unes des autres par des frontières physiques, habillement protecteur (masques...). Les résultats de sa recherche démontrent que les impératifs de la technologie utilisée n'ont pas empêché de trouver des aménagements entre celle-ci et une organisation en ÉSA. Pour ce faire, on a fait confiance à la créativité des employés et on les a impliqués dans la conception du plan de réorganisation. L'auteur note que les solutions développées doivent être parfaitement adaptées à la situation et ne peuvent venir de l'extérieur. Malgré les contraintes imposées par la technologie, il est parfois possible d'introduire une certaine souplesse qui rend possible un mode d'organisation en ÉSA.

Les secteurs tels celui de la production d'aluminium ou encore les pâtes et papiers sont des secteurs qui utilisent une technologie de type procédé continu. Dans le secteur de l'aluminium, on utilise abondamment les automates afin de mieux contrôler le procédé. Même si cette technologie ne se prête pas a priori aux ÉSA, quelques expériences ont été tentées dans ce type de milieu et ont donné des résultats plutôt positifs. Wright et Edwards (1998), dans une étude réalisée au sein d'une filiale de l'Alcan située au Royaume-Uni, soulignent que les employés ont réagi favorablement à l'introduction d'ÉSA. La productivité et la satisfaction au travail ont augmenté, le nombre d'accidents et le temps supplémentaire ont diminué. De plus, notent les auteurs, l'augmentation de la satisfaction au travail de même que l'engagement des travailleurs envers leur travail seraient largement tributaires de la mise sur pied des ÉSA.

D'autres expériences ont eu lieu dans le secteur des pâtes et papiers. Ce secteur se caractérise par une forte concentration des entreprises qui se livrent une concurrence internationale élevée dans un marché cyclique marqué par d'importantes fluctuations des prix. Les facteurs de succès dans ce type d'industrie sont la taille et la capitalisation, la technologie, le contrôle des coûts de production et l'efficacité de la main-d'œuvre. La technologie utilisée nécessite d'importants capitaux et occupe une place centrale dans la production. Elle détermine largement la nature des tâches à réaliser qui doivent être les mêmes d'un opérateur à l'autre (standardisation). Compte tenu de l'importance que la technologie exerce sur la nature des tâches, le choix d'ÉSA peut-il être considéré comme un bon choix ? Pour répondre à cette question, Meddeb (1998) a réalisé une étude dans une entreprise canadienne de pâtes et papiers ayant adopté des ÉSA.

Les équipes étaient responsables d'activités directes de production et de tâches administratives. Les tâches administratives comprenaient des responsabilités telles que la formation, la planification et la coordination des tâches, la performance, la santé et la sécurité du travail, le budget pour le matériel et les achats. Quant aux activités directement reliées à la production, les responsabilités des équipes étaient beaucoup plus limitées. Des groupes de résolution de problèmes ad hoc (de type kaizen) ont également été créés pour améliorer les procédés de travail et standardiser les règles et les méthodes de travail. Quoique les responsabilités confiées aux équipes soient limitées de façon importante par la technologie, Meddeb (1998) a noté plusieurs améliorations à la suite de l'implantation des ÉSA et des groupes de résolution de problèmes : réduction des défauts, diminution des inventaires, intensification du travail (moins de temps mort), réparation plus rapide des machines lorsque celles-ci brisent, réduction des effectifs, diminution du nombre de griefs et des mesures disciplinaires et meilleure approche pour résoudre les conflits entre les parties patronale et syndicale. Selon l'auteur, les employés préfèrent conserver ce nouveau mode d'organisation du travail plutôt que de retourner à leur ancien mode d'organisation du travail. L'auteur note toutefois quelques points plus négatifs : augmentation du stress et de l'anxiété reliée aux nouvelles responsabilités. De plus, l'intensification du travail et la réduction des effectifs ont démoralisé les travailleurs et ont nui à la diffusion d'innovations.

Ces diverses expériences montrent que la technologie est un facteur qui ne détermine pas à lui seul le choix d'introduire des ÉSA. Toutefois, malgré les gains intéressants réalisés dans ces expériences, la technologie demeure toujours un facteur très important à considérer au moment de la décision d'implanter ce mode d'organisation du travail. Plus les équipes sont en mesure de prendre des décisions qui ont des impacts significatifs sur la performance organisationnelle, plus leurs chances de se maintenir et de se développer à long terme sont bonnes. Lorsque la technologie laisse peu d'autonomie aux équipes et aux individus, l'intérêt d'enrichir les tâches par l'ajout de responsabilités de gestion vient probablement plus des effets potentiels sur la satisfaction au travail que sur la productivité. Or ces effets, même s'ils sont importants, valent-ils la peine d'investir dans un changement aussi important avec tous les risques que cela comporte, comme l'ont souligné Cross et Andersen (1999) ? D'autres solutions sont peut-être alors plus réalistes et adaptées. À coup sûr, il s'agit d'une décision délicate car un échec éventuel pourra miner la confiance, susciter des déceptions et des frustrations et faire reculer la qualité des rapports entre les employés et le management.



### Le niveau d'interdépendance entre les tâches

L'interdépendance entre les tâches est un facteur qui est à la fois très étudié non seulement pour aider à la prise de décision d'introduire des ÉSA mais aussi pour expliquer la performance de ces équipes. Bien qu'il existe quelques exceptions (Langfred et Shanley, 1997, 1998; Batt, 1999), la majorité des auteurs considèrent essentiel d'avoir un niveau élevé d'interdépendance entre les tâches, sans quoi il n'est pas pertinent de créer ce type d'équipes.

Liden, Wayne et Bradway (1997) considèrent le niveau d'interdépendance entre les tâches comme un facteur déterminant dans le choix de transférer un pouvoir de décision aux équipes car, dans les cas où l'interdépendance est faible, les résultats des équipes risquent d'être insatisfaisants. Selon Sprigg, Jackson et Parker (2000), lorsque l'interdépendance entre les tâches est faible, une organisation en ÉSA ne ferait qu'augmenter les tensions vécues par les employés. Pour van der Vegt, Emans et van de Vliert (1998), l'interdépendance entre les tâches et les résultats de l'équipe influenceraient le sentiment de responsabilisation des membres de l'équipe envers le travail des autres et cela expliquerait une partie de la variance des performances individuelles des membres des ÉSA.

Par contre, Langfred et Shanley (1997, 1998) ont constaté qu'un faible niveau d'interdépendance et une forte cohésion d'équipe pouvaient avoir des effets positifs ou du moins ne pas avoir d'effets désastreux sur la performance des équipes. Cela s'expliquerait par le développement de réseaux de support entre les membres.

### ***L'intérêt et les résistances des travailleurs***

Dans la recension de 1996, les craintes des différents personnels devant un tel changement ont été mises en évidence. Mais ce changement ne suscite pas que des craintes, il suscite également des attentes. Dans le présent complément d'information, nous présenterons quelques études sur les préoccupations, les attentes et les résistances des travailleurs lorsqu'on leur propose ou initie une démarche d'implantation d'ÉSA. Concernant les résistances des travailleurs aux ÉSA, nous examinerons une question bien particulière à savoir si la culture nationale d'un pays a une influence sur l'émergence de certaines résistances à l'égard d'initiatives visant à implanter des ÉSA. Autrement dit, est-ce plus facile d'implanter des ÉSA au Canada, aux États-Unis, au Mexique, aux Philippines ou en Finlande?

Les travailleurs peuvent être réticents à s'engager dans une démarche d'implantation des ÉSA si leurs préoccupations et leurs attentes ne sont pas suffisamment prises en compte lors du processus d'implantation des ÉSA. Jones et Lindley (1998) sont allés chercher le point de vue de plus de 325 employés engagés dans ce type de transition au sein d'une grande compagnie d'assurances. Le but de la recherche était d'identifier les préoccupations des membres des équipes au moment même où ils sont en train de vivre le changement. En connaissant les besoins des personnes impliquées dès le début du processus, on espère pouvoir agir rapidement sur ces éléments et accroître l'efficacité de la transition et de la performance des équipes. Dans cette étude, les principales préoccupations des employés étaient :

1. le support des gestionnaires pour être en mesure de prendre des décisions indépendantes et autonomes;
2. la clarté des nouveaux rôles et responsabilités;

3. les pressions reliées à la redistribution de la charge de travail;
4. le soutien entre les membres de l'équipe, la cohésion de l'équipe.

Parmi ces quatre préoccupations, les deux préoccupations qui sont ressorties comme les plus importantes étaient d'obtenir un support adéquat des gestionnaires et d'assurer une redistribution équitable de la charge de travail. Les auteurs estiment d'ailleurs que cette redistribution de la charge de travail entre les membres de l'équipe a été très peu prise en compte jusqu'à maintenant.

Kirman, Jones et Shapiro (2000) ont également voulu mieux connaître les préoccupations des employés lors de l'implantation des ÉSA. Ils ont réalisé une recherche auprès d'employés nouvellement introduits au sein d'ÉSA dans deux des organisations du « Fortune 50 ». Les résultats obtenus par cette recherche sont assez semblables aux résultats des recherches de Jones et Lindley (1998). Les principales préoccupations des employés qui ressortent de cette étude sont :

1. la confiance envers les gestionnaires;
2. le changement dans les rôles et leur imputabilité;
3. la pertinence stratégique du changement pour l'avenir de l'organisation.

Ces trois préoccupations comptaient pour 60% de tous les items mentionnés par les répondants. Deux autres préoccupations sont ressorties comme importantes :

4. la manière de procéder dans la distribution des nouveaux rôles et des nouvelles charges de travail;
5. la confiance dans leur capacité de changer.

Gard (2000) a étudié les attentes des employés au début de l'introduction de nouvelles pratiques organisationnelles telles les ÉSA. Environ 25% des travailleurs s'attendaient à une amélioration de leur travail sur divers aspects tels que la possibilité d'influencer davantage son travail, de développer de meilleures relations avec les clients, d'avoir une plus grande cohésion d'équipe ou de voir augmenter sa satisfaction au travail.

L'annonce et la mise en place d'ÉSA peuvent susciter des attentes chez les employés. Ces attentes peuvent également engendrer des déceptions et conduire à une perte de motivation si elles n'obtiennent pas de réponse satisfaisante ou si la réalité ne correspond pas à ce que l'on s'était imaginé au départ. Paul, Niehoff et Turnley (2000) se sont intéressés à ces croyances ou attentes déçues des employés, plus particulièrement concernant le degré d'autonomie et de responsabilités transféré aux équipes. Lorsque les employés s'attendent à obtenir un degré d'autonomie plus élevé que celui envisagé par la direction, cela crée des tensions et des déceptions. Pour éviter celles-ci, les auteurs suggèrent de bien définir l'étendue des responsabilités et de l'autorité que la direction est prête à transférer aux employés du plancher et de communiquer clairement aux employés le niveau d'autonomie qui leur serait transféré avant de lancer le projet afin d'éviter de se retrouver avec des écarts de perception importants, ce qui risquerait de miner la confiance.

Dans un tout autre registre, des chercheurs ont voulu vérifier si les valeurs culturelles d'un pays, la culture nationale du pays, contribuaient à l'émergence de certaines résistances de la part des employés à l'égard d'initiatives visant à implanter des ÉSA.

Kirkman et Shapiro (1997; 2001a; 2001b) ont réalisé diverses recherches sur cette question. Dans une des recherches, ils ont développé un modèle pour mesurer l'efficacité des ÉSA dans un contexte de mondialisation (Kirkman et Shapiro, 1997) puis ont réalisé une vaste enquête terrain auprès de 461 ÉSA réparties dans 4 pays : Belgique, Finlande, États-Unis et Philippines (Kirkman et Shapiro, 2001a, 2001b). Les équipes faisaient partie de filiales de deux multinationales américaines. Une des entreprises travaillait dans le secteur de la biotechnologie et l'autre dans le secteur de composants électroniques servant à la fabrication de téléphones cellulaires et de systèmes de son. Une seconde étude de Kirkman, Gibson et Shapiro (2001) portant sur le même sujet comprenait cette fois 11 entreprises non seulement dans les secteurs de la biotechnologie et des composants électroniques mais également dans les secteurs de la santé (3 hôpitaux, 4 compagnies pharmaceutiques et 2 fabricants de matériel médical). La recherche fut effectuée auprès de 3778 équipes de travail réparties dans 9 pays différents (Argentine, Belgique, Finlande, France, Hong Kong, Indonésie, Philippines, Puerto Rico et les États-Unis).

Dans ces recherches, les valeurs culturelles à l'étude sont les trois dyades suivantes : individualisme vs collectivisme, déterminisme vs libre arbitre, acceptation des inégalités de statut et de pouvoir vs inacceptation de ces inégalités. Les auteurs ont étudié ces valeurs en rapport avec l'émergence de résistances par rapport aux ÉSA. Ils distinguent deux types de résistances : les résistances par rapport aux équipes en tant que telles et les résistances par rapport à l'autonomie, à l'autogestion, au fait d'avoir le droit et la responsabilité de prendre des décisions.

Globalement, leurs recherches confirmeraient l'existence de différences culturelles significatives entre les pays. En voici quelques exemples tirés de la recherche de Kirkman, Gibson et Shapiro (2001). Dans cette recherche, la France est classée comme un pays individualiste qui accepte les inégalités de statut et de pouvoir, et qui croit au libre arbitre tandis que l'Indonésie est classée comme un pays collectiviste qui accepte les inégalités de statut et de pouvoir, et qui croit en un équilibre entre le déterminisme et le libre arbitre. Quant aux États-Unis, le pays où les ÉSA se sont le plus développées au cours des 20 dernières années, ils sont classés comme un pays individualiste qui accepte peu les inégalités de statut et de pouvoir et qui croit au libre arbitre.

Selon Kirkman et Shapiro (1997), dans les environnements culturels collectivistes, on serait globalement plus ouvert au travail en équipe tandis que, dans les environnements culturels où l'acceptation des inégalités de statut et de pouvoir est faible et où le libre arbitre est élevé, on serait plus porté vers l'autonomie et l'autogestion. L'inverse serait également vrai à savoir que, dans les pays de type individualiste, on résisterait davantage au phénomène des équipes tandis que, dans les pays où l'on accepte davantage les inégalités de statut et de pouvoir ou qui sont davantage déterministes, on aurait tendance à résister davantage à l'autonomie ou au droit et à la responsabilité de prendre des décisions. De plus, une culture de type collectiviste serait positivement associée à la satisfaction au travail et à un engagement envers l'organisation alors qu'une faible acceptation des inégalités de statut et de pouvoir serait positivement associée à un engagement envers l'organisation, mais ne serait pas positivement associée à la satisfaction au travail.

Pour les auteurs il est donc très important d'adapter la forme et la démarche d'implantation des ÉSA à la culture des différents pays. Pour Kirkman et Shapiro (2001b), les résultats de leurs recherches suggèrent également que ce ne sont pas tant les valeurs culturelles en soi qui posent problème mais le type de résistances qu'elles suscitent et que le succès de l'implantation des ÉSA dans différents pays dépend en grande partie de notre capacité à tenir compte et à gérer ces résistances.

Les expériences de Nicholls, Lane et Brehm Brechu (1999) appuient cette hypothèse dans la mesure où ils ont pu constater l'importance des valeurs culturelles dans le processus d'implantation d'ÉSA au Mexique et les difficultés que posait une culture nationale où l'on reconnaît et accepte plutôt bien les inégalités de statut et de pouvoir et où l'on croit peu au libre arbitre et à la capacité d'influencer les choses.

### *Les résistances de la part des superviseurs*

Le passage vers une organisation en ÉSA nécessite une transformation complète du rôle des gestionnaires et ceux-ci vivent toutes sortes de difficultés qui risquent de compromettre ce passage. Le nouveau rôle du gestionnaire fait appel à une vision non plus de contrôle mais de développement et de croissance (Purser et Cabana, 1999). Selon van der Zwaan et Molleman (1997, 1998), ce nouveau rôle suscite de la résistance des gestionnaires pour deux raisons : perte d'autorité d'une part et émergence de nouvelles responsabilités d'autre part.

Biggs (1996, 1997) a étudié ces difficultés et explique l'émergence de celles-ci comme suit. Au cours du processus de changement vers les ÉSA, l'incertitude et l'ambiguïté croissent. Les gestionnaires ont alors l'impression qu'il n'y a plus de contrôle organisationnel et qu'ils seront blâmés si les résultats ne sont pas atteints. Ils se voient donc dans l'obligation de pallier à ce manque et de reprendre le contrôle. Ainsi, même si une partie importante des responsabilités est transférée aux équipes, on observe une résurgence des vieilles habitudes et pratiques de gestion et cette résurgence serait un des principaux facteurs qui expliquent le taux relativement élevé d'échecs (50%) dans l'implantation des ÉSA. Douglas (1997) a également étudié le changement dans les pratiques des gestionnaires lors de l'implantation des ÉSA et arrive à des conclusions qui se rapprochent de celles de Biggs.

De plus, deux études de cas réalisées dans le domaine des soins de santé par Dreachslin, Hunt, Sprainer (1999) confirment la difficulté des anciens superviseurs de laisser aller leur autorité et leur pouvoir. L'implantation des ÉSA dans ces deux cas a été un échec et, selon les auteurs, ce sont les résistances des infirmières licenciées qui seraient la cause principale des échecs. Les infirmières étaient beaucoup plus préoccupées par le maintien de leur position hiérarchique que par le bien-être du patient. Une lacune importante que les auteurs ont relevée au cours du processus de changement vers les ÉSA est un manque de formation des infirmières au leadership et aux habiletés de communication interpersonnelle, ce qui ne les aidait pas à s'adapter à leurs nouvelles responsabilités.

### *L'implication des employés dans la réorganisation du travail*

L'importance de l'implication des employés dans le plan de réorganisation a déjà été mentionnée lors de la précédente recension. Cette façon de faire a donné lieu à diverses approches. De Sitter, Den Hertog et Dankbaar (1997) proposent ce type d'approche qui vise à rendre les membres d'une

organisation capables de développer et d'utiliser leur propre expertise dans le plan de réorganisation du travail. Il s'agit d'une variante hollandaise de la théorie des systèmes sociotechniques et dont l'idée principale est la transformation d'organisations complexes composées de postes de travail avec des tâches simples vers des organisations simples composées de postes de travail avec des tâches complexes. En impliquant ainsi les employés, on pourra générer un plan de réorganisation beaucoup mieux adapté au contexte particulier de l'entreprise.

### **III - PERFORMANCES DES ÉSA**

Les impacts des ÉSA sur l'amélioration de la performance de l'entreprise, sur la satisfaction des employés ou sur les résultats en santé et en sécurité du travail varient passablement selon les études. Cette variabilité dans les résultats n'est pas surprenante quand on analyse l'ensemble des variables qui influencent la performance des équipes. De plus, les méthodes et les instruments de mesure ne sont pas tous les mêmes d'une étude à l'autre et les résultats rapportés portent souvent sur des aspects différents : les résultats financiers, la productivité, les coûts, le cycle de production, la qualité des produits ou services, les rebuts, les ventes, le roulement du personnel, l'absentéisme, les griefs, la satisfaction au travail, le bien-être des employés, la qualité de vie, les accidents du travail, le stress et le burnout, etc.. Finalement, on peut obtenir des résultats positifs sur un des aspects et des résultats négatifs sur un autre aspect comme l'ont démontré Spreitzer, Cohen et Ledford (1999). Ces derniers ont voulu vérifier s'il existait des liens entre les trois dimensions suivantes de la performance des équipes : les performances financières, la satisfaction des clients et la qualité de vie des employés. Les résultats suggèrent que les trois dimensions de l'efficacité étudiées sont relativement indépendantes, c'est-à-dire qu'elles n'ont ni l'effet de se renforcer mutuellement ni l'effet d'agir l'une contre l'autre. Par exemple, la satisfaction du client ne va pas de pair avec la qualité de vie au travail, ou encore la qualité de vie au travail ne va pas de pair avec les performances financières. Cela laisse supposer que les facteurs qui agissent sur un des aspects de la performance d'une équipe, la santé et la sécurité du travail par exemple, n'agissent pas nécessairement de la même manière sur un autre aspect de la performance des équipes tel la satisfaction au travail ou encore l'amélioration de la productivité.

Les points de comparaison entre les différentes études sont donc difficiles à établir et il devient pratiquement impossible de dégager un portrait d'ensemble des résultats.

Comme nous l'avions fait dans la recension de 1996, nous rapporterons dans cette section les résultats des recherches selon les trois aspects suivants : les impacts sur les entreprises (ou organisations), les impacts sur les employés et les impacts sur la santé et la sécurité du travail. Dans la section IV, nous examinerons diverses variables visant à expliquer la performance des ÉSA.

#### **3.1 Performance des ÉSA et impact sur les entreprises**

Nous présenterons d'abord les résultats les plus positifs, puis des résultats plus mitigés et finalement ceux qui sont incertains ou négatifs. Parmi les résultats les plus positifs, nous retrouvons les

témoignages des entreprises qui décrivent leur expérience et ses impacts. Lorsque les résultats atteints à la suite de l'implantation d'ÉSA font l'objet de recherches rigoureuses, on rapporte généralement des résultats plus mitigés et parfois négatifs.

### ***Les succès***

La littérature abonde en exemples d'entreprises qui ont atteint des résultats impressionnants à la suite de l'implantation des ÉSA. Voici quelques exemples récents : Attaran et Nguyen (1999a, 2000) dans une division de Chevron, Dyck et Halpern (1999) chez Celestica, Singer et Duval (2000) chez Harley-Davidson, Stevens (1998) chez TRW Canada Ltd, Swick (1997) et Spurlock (1999) chez Tennalum, Childs (1997) chez Robert Express, Meddeb (1998) dans une papetière québécoise, Beckham (1998) dans 3 hôpitaux américains. Les résultats atteints par ces organisations sont tous rapportés comme majeurs et ils n'auraient pas été possibles selon les auteurs sans une transformation des modes d'organisation du travail vers des ÉSA.

Par exemple, entre 1989 et 1995, Robert Express a réduit de moitié le nombre d'appels requis pour expédier un colis. Il a amélioré de 60% l'efficacité dans la répartition des livraisons. La satisfaction des clients se situe à 1,9 sur une échelle de 0 à 2,0 (Childs, 1997).

Harley-Davidson a démarré une nouvelle usine d'assemblage à Kansas City qui était organisée en ÉSA. Singer *et al.* (2000) rapportent les résultats suivants : la productivité a augmenté de 88%, les rebuts ont diminué de 50%, les coûts de production ont été réduits de 30 à 45%, la période d'attente pour la livraison qui était de 16 à 24 mois a été ramenée à 2 semaines et la satisfaction du client a augmenté de 200%. Pour les auteurs, l'amélioration de la qualité chez Harley-Davidson est comparable aux améliorations que l'on retrouve chez Saturn, IBM et Texas Instruments et la confiance a remplacé la méfiance dans les rapports entre les parties patronale et syndicale.

Chez TRW Canada Ltd, qui produit différentes composantes entrant dans la fabrication de la suspension des automobiles, la maintenance pour les bris d'équipement est passée de 90% à moins de 15% du total des travaux de maintenance. Les ventes par employé ont augmenté de 179% en 5 ans dans une des unités d'affaires (Stevens, 1998).

Dyck et Halpern (1999) présentent l'expérience de Celestica, dont le siège social est à Toronto et qui a adopté un mode d'organisation du travail inspiré du modèle sociotechnique. Au niveau de la production, des ÉSA comprenant de 15 à 40 personnes ont été mises en place. Ces équipes étaient entièrement responsables de la fabrication des produits, c'est-à-dire de la réception des pièces à l'emballage final. Elles avaient l'entière responsabilité de la fabrication, de l'inspection de la qualité, des réparations, de l'entretien des équipements, etc. Lors de la transition vers ce nouveau mode d'organisation, Celestica avait des objectifs très précis à atteindre tels que réduire le cycle de fabrication de 5 jours à 8 heures, réduire les défauts par un facteur de 3, réduire le temps de réponse pour effectuer une réparation de 30 à 5 minutes. Les résultats atteints, à la suite de l'implantation de ce nouveau mode d'organisation, sont étonnants : la production a doublé, le cycle de fabrication a été réduit par un facteur de 8, les défauts par un facteur de 2. Les résultats rapportés par ces auteurs sont très positifs.

Ces différents cas ne nous permettent pas d'isoler les impacts spécifiques aux ÉSA des autres changements que les entreprises ont pu réaliser pendant la même période où l'implantation a eu lieu. Une fois ce constat fait, il n'en demeure pas moins que les ÉSA étaient à coup sûr un des facteurs ayant contribué au succès de ces entreprises.

### *Les résultats plus mitigés*

Voici maintenant quelques résultats plus mitigés issus de recherches indépendantes. Dans une mise à jour de la recherche sur les nouveaux systèmes d'organisation plus performants (high performance work systems) tels que les ÉSA, les cercles de qualité, les nouvelles technologies plus flexibles et l'amélioration continue, Farias et Varma (2000) ont voulu donner aux praticiens une vue d'ensemble des résultats obtenus par ces nouveaux systèmes plus performants à partir d'une revue critique de la littérature. Bien qu'à première vue ces nouveaux systèmes semblent avoir eu un succès considérable, lorsqu'on y regarde de plus près, les résultats sont plus nuancés. Dans certains cas, la productivité a augmenté tandis que, dans d'autres cas, elle a diminué. De façon générale, la qualité du produit et du service a toujours été marquée par une amélioration constante. Quant à la satisfaction au travail et à la qualité de vie, elles ont eu pour leur part des résultats très variables, parfois positifs, parfois négatifs. Pour ce qui est des résultats financiers, il est impossible de déterminer si les impacts sont positifs ou négatifs.

Il arrive parfois que les résultats soient mitigés, mais cela n'est pas nécessairement dû au fait que les ÉSA soient inefficaces. Farias et Macy (1999) ont réalisé une étude de cas longitudinale de type quasi-expérimental auprès d'une entreprise cotée parmi les 100 meilleures aux États-Unis. Cette entreprise a décidé d'implanter des ÉSA et les chercheurs ont pu effectuer, avant et après le changement, des collectes de données très détaillées sur plusieurs aspects : la productivité, la qualité du produit, la qualité de vie (satisfaction par rapport à son travail, implication, motivation, satisfaction par rapport à la rémunération, cohésion de l'équipe). Il est à noter que le changement a très bien été géré et que les employés ont eu un rôle important à jouer dans la conception de la réorganisation et dans sa mise en place. Les résultats obtenus sont à première vue plutôt décevants. Seules la production totale et la qualité du produit ont été augmentées. La production totale a connu une augmentation mais comme il y avait davantage d'employés, la productivité en tant que telle a diminué. Quant à l'amélioration de la qualité, celle-ci concernait des défauts mineurs tandis que les défauts majeurs ou critiques n'ont pas été améliorés. La santé et la sécurité du travail sont restées inchangées. Aucun changement significatif n'a été observé dans les aspects liés à la qualité de vie. Pourquoi ? Selon les auteurs, la majorité des aspects étudiés (productivité, qualité des produits, santé et sécurité du travail, qualité de vie) pouvaient difficilement être améliorés compte tenu des hauts niveaux d'excellence déjà atteints par l'organisation avant le projet de réorganisation.

Au Royaume-Uni, Chaston (1998) a réalisé une étude pour évaluer les impacts des ÉSA dans les petites entreprises de service du secteur du voyage et des loisirs. Les données de sa recherche proviennent de 58 entreprises qui avaient adopté des équipes autogérées ou semi-autonomes. Les résultats de son étude ont permis d'identifier que les ÉSA avaient contribué à améliorer certains aspects de la performance organisationnelle tandis que sur d'autres aspects aucun impact significatif n'a été trouvé. Les ÉSA ont eu des impacts positifs sur :

- le développement de nouveaux produits;

- l'identification de nouvelles façons d'augmenter la productivité des employés;
- une meilleure utilisation de la connaissance des besoins et attentes des clients pour définir de nouveaux standards de qualité;
- une meilleure utilisation des ordinateurs pour analyser les données;
- une meilleure utilisation des habiletés apprises en formation.

Les ÉSA n'ont eu aucun impact positif sur :

- la performance organisationnelle globale;
- la capacité à identifier des marchés (niches) spécifiques, à offrir des produits supérieurs, à structurer l'organisation pour optimiser la main-d'œuvre, à augmenter la productivité des employés et à mesurer la qualité des services aux clients en réponse à leurs attentes.

Chaston insiste sur le fait que l'on ne peut généraliser les mêmes effets à toutes les organisations et qu'il faut faire une analyse cas par cas. La décision d'implanter des ÉSA doit être prise en fonction des contingences particulières à chaque entreprise.

Dans une autre étude que Batt (2001) a réalisé chez Bell, mais cette fois-ci auprès de techniciens, l'auteur a voulu comparer les ÉSA et les groupes traditionnels de travail sur une multitude de variables regroupées en 9 catégories : les tâches de supervision, la performance objective, le design des tâches et la technologie, les relations de travail, les pratiques de ressources humaines, les caractéristiques démographiques, les caractéristiques des marchés locaux, les types de clientèles et leur localisation géographique. Bell espérait qu'en implantant des ÉSA, elle pourrait sauver sur les coûts de supervision et améliorer l'utilisation des compétences des techniciens en misant sur les forces de chacun. Les résultats indiquent que les ÉSA ont effectivement absorbées en grande partie les tâches de gestion autrefois sous la responsabilité du superviseur et que cela a permis de sauver environ 75% des coûts indirects de supervision. En réduisant du tiers le nombre de superviseurs, cela permettrait d'économiser, selon les données de 1995, environ 60M\$ de dollars américains. Par contre, les performances des ÉSA sur la productivité et la qualité ne seraient pas meilleures que celles des groupes traditionnels de travail. Toutefois les techniciens se disent plus motivés à faire de l'entretien préventif parce qu'ils savent que ce seront eux qui devront aller faire les réparations s'il y a des bris et ils ont également de meilleures relations de travail.

### ***Les résultats négatifs ou incertains***

Certaines recherches arrivent à des résultats négatifs ou incertains. En voici deux exemples. Parsons (1998) a réalisé une étude auprès d'un établissement de soins de longue durée. Le but de l'étude était de déterminer les effets de l'implantation d'ÉSA sur le contrôle individuel, la satisfaction au travail, la qualité du travail, l'engagement organisationnel, la qualité du service et les résultats budgétaires. L'implantation des ÉSA n'a eu aucun des effets positifs escomptés. La satisfaction au travail a diminué, le contrôle sur sa pratique a diminué, la qualité du travail n'a pas été améliorée, l'engagement organisationnel a légèrement diminué, la qualité du service aux patients n'a pas été améliorée et les résultats budgétaires sont restés inchangés. Selon Parsons, il est évident que le changement de culture ne s'est pas fait et qu'il n'y a pas eu un réel transfert de pouvoir vers les équipes de telle sorte qu'il y a encore beaucoup de directives venant de la direction qui empêchent les équipes d'organiser leur travail efficacement.



Dans une recherche réalisée auprès d'une agence du gouvernement fédéral américain, Klemic (1999) a comparé la performance d'ÉSA avec celles de groupes traditionnels de travail. Tous les groupes appartenaient au même service et réalisaient un travail semblable. Klemic s'attendait à ce que les performances des ÉSA soient supérieures à celles des groupes traditionnels. Il s'attendait également à ce que la satisfaction des membres des ÉSA par rapport à la récente implantation d'un programme organisationnel de gestion par objectifs soit plus élevée que celles des membres des groupes traditionnels. Bien que les ÉSA aient développé une perception plus positive de leur fonctionnement que les groupes traditionnels, cela ne s'est pas traduit par une amélioration de la performance. Klemic a constaté que non seulement les ÉSA n'avaient pas réussi à obtenir de meilleures performances que celles des groupes traditionnels mais que les performances des groupes traditionnels étaient supérieures à celles des ÉSA. Une explication évoquée par Klemic est celle de la courbe d'apprentissage des nouvelles équipes. Toutefois cette raison nous semble insuffisante pour expliquer de tels résultats plus de trois ans après l'implantation des ÉSA. Quant à la satisfaction par rapport au programme organisationnel de gestion par objectifs, les membres des ÉSA expriment une plus grande satisfaction que ne le font les groupes traditionnels mais celle-ci n'est pas statistiquement significative de telle sorte que cette hypothèse de Klemic a dû être rejetée.

De son côté, Wimmer (2000) affirme que les résultats des études longitudinales (field studies) sur les ÉSA ne permettent pas d'identifier d'amélioration soutenue et significative de la productivité, de l'efficacité et de la motivation contrairement aux résultats affichés par nombre d'études de cas qui affirment obtenir des améliorations variant entre 15% et 20% sur la productivité ainsi qu'une flexibilité de la main-d'œuvre grandement accrue. Selon Wimmer, cette variabilité ne peut être comprise que par une analyse d'une multitude de variables interdépendantes.

### ***La comparaison avec d'autres types d'équipes***

Finale­ment, des auteurs ont comparé l'efficacité des ÉSA avec celle d'autres types d'équipes. Les résultats de ces études donnent des résultats divergents et ne nous permettent donc pas de tirer de conclusions définitives si ce n'est que les recherches doivent se poursuivre. Cohen et Bailey (1997) ont trouvé, entre 1990 et 1996, 24 études rigoureuses portant sur les équipes de travail dans les organisations dont sept sur les ÉSA. En comparant les résultats des ÉSA avec ceux des équipes de travail parallèles (cercle de qualité, groupes d'amélioration de la qualité, groupes de résolution de problèmes), les auteurs ont constaté que les ÉSA obtenaient généralement de meilleurs résultats en ce qui a trait à la performance organisationnelle globale et que les attitudes des employés étaient plus positives. Dans une étude comparative entre les performances des ÉSA et celles des équipes de projet, Valentin-Zeitz (1997) n'a trouvé aucune différence significative entre ces deux types d'équipe en ce qui a trait à leur efficacité ou à leur productivité. Dans une autre étude, Bailey (1998) a comparé les performances d'équipes d'amélioration continue, de cercles de qualité et d'ÉSA dans huit sites de fabrication. Une analyse quantitative des performances des trois programmes montre que les équipes d'amélioration continue ont obtenu les meilleurs résultats quant à la productivité. Selon l'auteur, les cercles de qualité et les ÉSA ne doivent pas être pour autant délaissés car ils peuvent apporter des améliorations significatives en matière de qualité.

### ***En résumé***

Cette brève revue de l'impact des ÉSA sur les entreprises illustre bien la variété des résultats que l'on retrouve dans la littérature. La tendance est à l'effet que les ÉSA ont permis d'améliorer de façon

importante la compétitivité de plusieurs organisations principalement dans le secteur industriel. Mais même dans ce secteur, les résultats ne sont pas tous positifs et ce, pour plusieurs raisons, que nous aborderons plus en détails dans la section IV sur les modèles et variables associées à la performance des ÉSA. Une première explication possible est avancée par Appelbaum, Bailey, Berg et Kalleberg (2000). Selon eux, bien qu'il soit de plus en plus évident que les organisations en équipes produisent de manière générale de meilleures performances, les recherches suggèrent également que les gains réels sont contingents au type d'industrie et de technologie utilisée. Par exemple dans l'industrie de l'acier les énormes capitaux investis dans la technologie font en sorte que c'est l'utilisation optimale du temps des machines qui constitue l'étalon de mesure de la performance. Pour assurer la meilleure utilisation possible des machines, l'enjeu majeur est la qualité de la communication entre les travailleurs éparpillés sur plusieurs kilomètres à l'intérieur de l'usine. Les moyens pour assurer cette meilleure communication entre les travailleurs sont multiples, et les ÉSA ne sont pas la seule manière d'y arriver. Dans l'industrie du vêtement, c'est la polyvalence au sein d'ÉSA qui permet d'améliorer la production, de réduire les temps morts et d'adapter rapidement la production aux différentes demandes des marchés. Dans ce secteur, les ÉSA seraient un atout stratégique essentiel.

Dans les secteurs autres que ceux de l'industrie, il y a peu d'organisations qui rapportent des résultats exceptionnels, mais il y a des exceptions intéressantes telles celles de Robert Express (Childs, 1997) ou Bell (Batt, 1998). Toutefois, même lorsque les résultats ne sont pas exceptionnels, il n'en demeure pas moins que les ÉSA semblent généralement appréciées par les travailleurs. Qu'en est-il vraiment ?

### **3.2 Performance des ÉSA et impact sur les employés**

La recension de 1996 faisait état de résultats de recherches sur la performance des ÉSA et de leur impact sur les employés qui n'allaient pas tous dans la même direction. Pour n'en donner qu'un exemple, alors que certaines recherches soulignent une plus grande satisfaction au travail (Kemp, 1983; Wall *et al.*, 1986) d'autres démontrent que l'introduction d'ÉSA pouvait amener des désaccords sérieux et pénibles entre les membres des équipes (Hutzel et Varney, 1992). De plus on signalait que les recherches portaient surtout sur les performances organisationnelles et très peu sur les autres aspects de la performance, soit les impacts sur la santé et la sécurité du travail ou encore sur les employés. Cohen et Bailey (1997) arrivent à la même conclusion. Dans une revue des études sur la performance des équipes entre 1990 et 1996, ils ont constaté que la majorité des recherches sur les ÉSA portaient presque exclusivement sur les impacts sur l'efficacité des entreprises. Les données disponibles étaient donc à ce moment peu nombreuses. Qu'en est-il aujourd'hui ?

Le nombre de recherches concernant les impacts des ÉSA sur les employés est encore relativement peu élevé. Pourtant, lorsqu'une organisation traditionnelle entreprend une démarche d'implantation des ÉSA, cela suscite attentes et inquiétudes à cause des multiples changements qui y sont associés: redéfinition des rôles et responsabilités, ajout de tâches et de responsabilités (y compris des tâches de gestion), nouveaux rapports entre les employés, nouveaux rapports également entre les employés et la direction et entre ceux-ci et les clients internes et externes, développement de nouveaux systèmes de rémunération, d'évaluation de la performance ou d'information, acquisition de nouvelles connaissances et de nouvelles habiletés, etc.. Ces changements ont des impacts importants sur toutes les personnes impliquées, et plus particulièrement, sur les individus qui font partie des équipes.

Les principaux impacts sur les employés dont il sera question ici se rapportent essentiellement aux aspects suivants : la réduction des effectifs, les revenus, la satisfaction au travail et le bien-être, la motivation et l'engagement, le stress et la qualité de la vie familiale.

### ***La réduction des effectifs et le stress***

L'introduction des ÉSA a souvent comme impact une réduction des effectifs (Appelbaum, Bethune et Tannenbaum, 1999; Osterman, 2000). Selon une recherche de Bacon et Blyton (2000) réalisée auprès de 300 représentants du syndicat du fer et de l'acier au Royaume-Uni (Iron and Steel Trades Confederation - ISTC), l'introduction d'équipes de travail au sein de cette industrie aurait entraîné des pertes d'emplois dans 85% des cas rapportés.

Ces pertes d'emploi font craindre une augmentation de la charge de travail, du stress et de l'anxiété qui peut avoir des effets sur la santé des travailleurs qui restent en poste. D'ailleurs plusieurs recherches rapportent une augmentation du stress et de l'anxiété chez les employés à la suite de l'implantation d'ÉSA (Meddeb, 1998; Godard, 2001; Seppala, Vikman et Karlund, 2000).

Al-Kazemi (1998) propose une analyse théorique des effets potentiellement négatifs de la réduction des effectifs (downsizing) et de la précarité de certains emplois sur les ÉSA. Selon l'auteur, ces pratiques sont susceptibles de miner la confiance des travailleurs et de compromettre les gains potentiels associés à l'adoption d'une organisation en équipes. L'auteur soumet diverses hypothèses de recherche qui seraient éventuellement à vérifier empiriquement dont celles-ci : a) la satisfaction des employés envers le travail en équipe sera inversement proportionnel à l'importance de la réduction des effectifs et b) les organisations qui réduisent leurs effectifs mais qui font des efforts pour développer la confiance auront de meilleures chances de succès avec leurs équipes que les organisations qui ne le font pas.

### ***Les revenus***

Bailey, Berg et Sandy (2001) ont examiné les impacts des ÉSA et diverses formes de groupes de résolution de problèmes (cercles de qualité, kaïsen...) sur les revenus de plus de 4000 travailleurs répartis dans 45 établissements des secteurs industriels suivants : le vêtement, l'acier et la fabrication d'appareils médicaux sophistiqués qui utilisent l'électronique et l'imagerie. Seule l'industrie du vêtement était structurée en ÉSA. Les résultats obtenus indiquent que les gens qui travaillent en ÉSA dans cette industrie gagnent davantage que ceux qui travaillent dans des systèmes traditionnels. Leurs revenus sont jusqu'à 16% supérieurs et leurs performances sont également supérieures aux autres. Les meilleures performances de ces équipes seraient dues à une combinaison du travail en équipe et des niveaux élevés d'autonomie et de communication.

### ***La satisfaction au travail et le bien-être des employés***

Selon Cotton (1996), une organisation en ÉSA constitue un des moyens les plus efficaces pour impliquer les employés et augmenter la productivité et la satisfaction au travail. Pour appuyer ses dires, Cotton se réfère à de nombreuses recherches (études de cas et recherches quasi-expérimentales) s'étendant de 1976 à 1986. Selon Cotton pour qu'un moyen soit efficace :

- il doit mettre l'accent sur le travail de tous les jours;

- les employés doivent pouvoir prendre des décisions;
- il doit favoriser un changement continu et non pas un changement unique dans le temps;
- et, finalement, il doit permettre d'apporter des changements significatifs dans le travail, pas seulement des changements superficiels.

Toujours selon Cotton, les ÉSA répondent tout à fait à ces caractéristiques et c'est probablement la voie la plus prometteuse pour l'avenir.

Lorsque l'implantation est réussie, plusieurs études rapportent une augmentation de la satisfaction au travail. Dans une étude réalisée au sein d'une filiale de l'Alcan située au Royaume-Uni, Wright et Edwards (1998) ont observé que les employés ont réagi favorablement à l'introduction d'ÉSA, que la productivité et la satisfaction au travail ont augmenté et que le nombre d'accidents et le temps supplémentaire ont diminué. De plus, notent les auteurs, l'augmentation de la satisfaction au travail de même que l'engagement des travailleurs envers leur travail seraient largement tributaires de la mise sur pied des ÉSA. Yeatts et Seward (2000) ont mené une étude sur les ÉSA dans un centre de soins de longue durée. L'implantation des ÉSA aurait permis d'augmenter la satisfaction au travail et de réduire de façon importante le taux de roulement du personnel. L'augmentation de la satisfaction au travail serait principalement due à l'implication dans la prise de décision et à l'augmentation de la cohésion au sein des équipes. Cette augmentation de la satisfaction expliquerait en bonne partie la baisse du taux de roulement.

Dans une revue critique du rôle des groupes et des équipes au sein des organisations, West, Borrill et Unsworth (1998) constatent également que le travail en équipe, et plus particulièrement les ÉSA, est généralement associé à une augmentation du bien-être des employés et de la satisfaction au travail. Van Mierlo, Rutte, Seinen et Kompier (2001) ont étudié les effets des ÉSA sur le bien-être psychologique des travailleurs. Leur recherche a permis de démontrer que lorsque l'autonomie des ÉSA est accrue, l'autonomie individuelle et la variété du travail sont accrues, la charge de travail est diminuée et la qualité des relations sociales s'améliore. Ces différents impacts sur les travailleurs étaient quant à eux positivement reliés au bien-être psychologique des membres des équipes.

Les ÉSA auraient donc des effets positifs en ce qui a trait à la satisfaction au travail et au bien-être des employés, du moins lorsque leur implantation est réussie. Selon Farias et Varma (2000), cela ne serait pas toujours le cas; cependant leur mise à jour des études dans le domaine, ne faisait pas la distinction entre les ÉSA et les autres formes d'organisation performantes (high performance work systems).

Berg (1999) a étudié les effets de nouvelles pratiques organisationnelles plus performantes (high performance work practices) sur la satisfaction au travail dans le secteur de l'aciérie aux États-Unis. Berg s'attendait à trouver une relation positive entre les ÉSA et la satisfaction au travail. Tel que prévu, il constata l'existence de cette relation mais, selon Berg, c'est l'autonomie individuelle rendue possible par les ÉSA qui explique la relation positive entre celles-ci et la satisfaction au travail, et non pas les ÉSA en tant que telles. De plus, l'autonomie ne viendrait qu'au 4<sup>ième</sup> rang comme variable explicative de la satisfaction au travail et ce, derrière la capacité d'utiliser ses habiletés et ses connaissances, le développement de bonnes relations interpersonnelles entre les gestionnaires et les employés et un équilibre satisfaisant entre le travail et la famille. Selon Berg, les ÉSA ne seraient pas en soi une variable déterminante de la satisfaction au travail, du moins pour les travailleurs de

l'industrie de l'acier, mais il n'en demeure pas moins que les ÉSA offrent cette possibilité de plus grande autonomie ainsi que celle d'utiliser davantage ses ressources et son potentiel.

Par contre, d'autres études qui ne se penchaient pas spécifiquement sur le bien-être des travailleurs ont démontré que l'autonomie individuelle et celle de l'équipe n'allaient pas nécessairement de pair. Selon Langfred (2000), l'autonomie individuelle peut entrer en conflit avec l'autonomie de l'équipe et nuire à la cohésion de l'équipe, ce qui, à son tour, nuirait à l'efficacité d'une équipe. Lorsque cela se produit une organisation ne bénéficierait pas des effets positifs associés à une responsabilisation et à une autonomie accrues des travailleurs. Il faudrait selon l'auteur tenir compte de la structure de l'organisation, de la nature du travail et de la technologie en place avant de décider qui sera investi d'une plus grande autonomie : l'individu, l'équipe ou les deux. Si comme l'a trouvé Berg (1999) la satisfaction au travail est davantage reliée à l'autonomie individuelle qu'à celle des équipes, alors le lien entre l'autonomie des ÉSA et la satisfaction au travail pourrait ne pas être positivement associé.

De façon un peu surprenante à première vue, le superviseur aurait une grande influence sur la satisfaction au travail des membres des ÉSA en même temps que son rôle serait de moins en moins important. Griffin, Patterson et West (2001) ont analysé les liens entre le rôle de soutien des superviseurs auprès des équipes et la satisfaction au travail. Ils ont constaté que plus les organisations adoptent un mode d'organisation en équipes, moins les superviseurs ont d'impact sur les employés. Mais même si les superviseurs ont moins d'impact sur les employés, le soutien des superviseurs est toujours relié positivement et fortement à la satisfaction au travail. L'impact de l'implantation d'équipes de travail peut donc entraîner, selon les auteurs, des effets négatifs sur la satisfaction au travail étant donné le rôle central du superviseur à cet égard. Les bénéfices d'une augmentation de l'autonomie seraient en quelque sorte partiellement neutralisés par une perte de l'importance du rôle des superviseurs.

Dans une étude auprès de 78 personnes réparties dans 24 ÉSA d'une grande entreprise manufacturière américaine, Butler, Cantrell et Flick (1999) ont également trouvé une relation positive entre le superviseur et la satisfaction des employés travaillant en ÉSA, mais à la condition que les superviseurs adoptent un style qui favorise la confiance des employés. Ainsi, plus le superviseur adoptait des comportements qui favorisaient la confiance, plus la satisfaction au travail était élevée.

### ***La motivation et l'engagement des employés***

Selon Acampora et Boissoneau (1999), une des conséquences observées des formes traditionnelles d'organisation du travail sur le bien-être des travailleurs est le développement d'un sentiment d'aliénation et un manque de motivation. Une organisation en ÉSA serait, selon eux, une solution à ces problèmes en accordant aux travailleurs le pouvoir de prendre des décisions concernant leur travail. Cette nouvelle autonomie redonnerait du sens au travail et de la dignité aux employés qui sont dorénavant considérés, non plus comme des exécutants, mais comme des partenaires. Cette nouvelle autonomie favoriserait également chez les employés l'émergence d'une motivation et d'un engagement envers l'équipe et envers l'organisation (Wright et Edwards, 1998).

Selon Meddeb (1998), les employés seraient plus engagés parce qu'ils sont directement impliqués dans le processus de prise de décision. Selon Cohen et Bailey (1997), l'autonomie des ÉSA serait

positivement associée à la satisfaction au travail autant dans le secteur industriel que dans celui des services. L'autonomie serait également positivement associée avec diverses mesures d'engagement envers l'organisation ainsi qu'en rapport avec la confiance envers le management. Selon Elmuti (1997), les principaux facteurs qui auraient un impact sur la motivation et l'efficacité organisationnelle sont la clarté des nouveaux rôles et responsabilités et le transfert aux équipes d'un réel pouvoir de décider. Selon toutes ces recherches, on constate que la motivation et l'engagement sont accrus chez les travailleurs faisant partie des ÉSA et que ces deux aspects sont étroitement associés à une plus grande autonomie dans son travail.

Mais cela n'est pas toujours le cas. Ezzamel et Willmott (1998) ont réalisé une étude dans une entreprise au Royaume-Uni qui a implanté des ÉSA mais sans grand succès. Selon les auteurs, l'introduction unilatérale d'ÉSA dans cette entreprise a eu pour effet non pas de transformer l'ancien système de contrôle mais de le rendre encore plus présent. Ils constatent également que l'implantation de ces équipes allait à l'encontre des souhaits et des intérêts des travailleurs et que ces souhaits et intérêts n'étaient pas pris en compte par la direction.

Pour Yeatts, Hyten, Wagner, Maddox et Barritt (1997), la mise en place de systèmes de rémunération et de récompenses adaptés à la fois aux individus et aux équipes est nécessaire afin de maintenir la motivation individuelle et d'encourager une plus grande collaboration à l'intérieur des équipes et entre les équipes. Les résultats de leur recherche mettent en évidence que les équipes les plus performantes sont celles qui ont accès à plusieurs programmes de récompenses. Pour que ces programmes soient efficaces, les chercheurs mentionnent que les récompenses doivent être valorisées par les employés, d'où l'importance de les impliquer dans la conception de ces programmes. Finalement, les récompenses doivent également être en lien avec des objectifs réalistes que l'on peut atteindre.

Pour les représentants syndicaux, ce sont les ententes négociées avec les syndicats avant l'introduction des équipes de travail au sein des organisations qui peuvent faire en sorte que la motivation et la satisfaction des travailleurs soient meilleures (Bacon et Blyton, 2000). Bishop et Scott (2000) ont examiné empiriquement les relations entre certaines caractéristiques du travail et l'engagement des individus envers l'organisation ou envers son équipe. Les résultats de leur recherche relient de façon positive la satisfaction au niveau des relations avec leurs collègues et l'interdépendance entre les tâches d'une part et l'engagement envers l'équipe d'autre part.

En résumé, en plus de l'autonomie des équipes et des individus, les autres variables qui influenceraient la motivation et l'engagement sont des systèmes de rémunération adaptés aux individus et aux équipes, des ententes négociées avec les syndicats, la satisfaction par rapport aux relations avec les collègues et l'interdépendance entre les tâches.

### ***Le stress***

Comme nous le mentionnions précédemment dans la section sur *la réduction des effectifs*, les écrits font souvent mention de l'augmentation du stress et de l'anxiété chez les travailleurs lors de l'adoption d'ÉSA (Meddeb, 1998; Lardner, 1999; Seppala, Vikman et Karlund, 2000). Dans une étude visant à investiguer les préoccupations des responsables en santé et en sécurité du travail dans un contexte d'organisation en ÉSA, Roy, Guindon et Pelletier (2000) ont mis en évidence les

multiples impacts que l'implantation de telles équipes peut avoir sur la santé et la sécurité du travail dont l'augmentation du stress au travail. Les auteurs notent que cette augmentation serait principalement due aux tensions entre les personnes et aux réactions associées aux nouvelles responsabilités.

Selon Godard (2001), un niveau modéré d'autonomie aurait de meilleurs effets sur la satisfaction au travail qu'un niveau faible ou élevé d'autonomie. Lorsque l'autonomie est élevée, la principale raison d'une baisse de la satisfaction au travail serait l'augmentation du stress chez les travailleurs et, selon Godard, même une meilleure préparation et une meilleure formation n'y changeraient pas grand chose.

Le stress conduit parfois au burnout. Elloy, Terpening et Kohls (2001) ont soulevé la question à savoir si les ÉSA contribuaient à augmenter ou à diminuer les risques de burnout. Une collecte de données a été réalisée sur les lieux de travail d'une entreprise de taille moyenne auprès de 320 personnes réparties en 31 ÉSA. Globalement, les résultats obtenus confirment que le burnout est un danger potentiel dans les équipes de travail semi-autonomes. Le danger de burnout dans ce type d'environnement serait causé par les facteurs suivants à savoir un manque de temps pour effectuer le travail, les conflits de rôles, l'ambiguïté de rôle, un manque de participation, de confiance et de support de la part du superviseur, un manque de support entre collègues et un manque d'habileté à exécuter le travail.

Il apparaît donc qu'un des impacts des ÉSA sur les employés serait l'augmentation du stress, laquelle peut être causée par de multiples facteurs. S'il est mal géré, ce stress peut conduire au burnout et constitue une des conséquences à surveiller de près.

### ***La qualité de la vie familiale***

Compte tenu de l'importance croissante des équipes de travail dans les organisations, Goodwin (1999) a voulu vérifier si le fait de travailler en équipe avait une influence sur la qualité de la vie familiale. L'auteur a examiné si les comportements à la maison des travailleurs faisant partie d'équipes de travail étaient différents de ceux qui ne faisaient pas partie d'équipes. Les résultats de la recherche n'indiquent aucune différence significative entre les travailleurs qui font partie d'équipe et ceux qui n'en font pas partie en ce qui a trait aux aspects suivants : résolution de problèmes, communication, règles de fonctionnement, sensibilité affective, engagement affectif, contrôle comportemental et fonctionnement général.

### ***En résumé***

De façon générale, on peut dire à partir des études recensées que les ÉSA ont des effets positifs sur la satisfaction au travail et le bien-être des employés, surtout lorsque les ÉSA et les employés ont une réelle autonomie, que les employés ont la capacité d'utiliser leurs habiletés et leurs connaissances, que les relations entre collègues et avec le superviseur sont positives et que les équipes ont un soutien adéquat des superviseurs.

### 3.3 Performance des ÉSA et impact sur la santé et la sécurité du travail

Entre 1996 et 2002, nous n'avons repéré que quelques textes à caractère scientifique qui traitent spécifiquement des impacts des ÉSA sur la santé et la sécurité du travail. Parker et Wall (1998) arrivent à un constat semblable et considèrent que, de façon générale, on n'a pas tendance à inclure ces aspects dans les travaux portant sur la réorganisation du travail, même si des changements, tels ceux occasionnés par l'implantation d'une organisation en ÉSA, ont des impacts sur la santé et la sécurité des travailleurs. Les gens qui s'intéressent aux nouvelles formes d'organisation du travail ne semblent pas y porter un grand intérêt non plus. Rubinstein et Kochan (2001) ont réalisé diverses recherches chez GM Saturn qui fonctionne en ÉSA depuis plus de 10 ans. Les auteurs rapportent que sur 1465 visites effectuées à l'usine entre 1995 et 1999, seulement 2% des visiteurs se sont intéressés à la question de la santé et de la sécurité du travail. L'intérêt pour cette question semble donc marginal chez la majorité des chercheurs comme chez la majorité des personnes concernées par un changement vers les ÉSA.

Sur la douzaine de textes que nous avons répertoriés, environ la moitié de ceux-ci fournissent des informations sur les performances en santé et en sécurité du travail alors que l'autre moitié traite de modèles ou de variables pouvant en expliquer les performances. En ce qui a trait aux données sur la performance en santé et en sécurité du travail, alors que certaines recherches rapportent des résultats positifs, d'autres n'arrivent pas à mesurer d'effets positifs et certaines arrivent à des résultats négatifs.

#### *Les résultats positifs*

Lardner (1999) est optimiste quant aux effets des ÉSA sur la santé et la sécurité du travail. Il a préparé un rapport financé par le Health and Safety Executive (HSE) au Royaume-Uni. Cette étude visait à mieux comprendre les liens entre la santé et la sécurité du travail et une implantation réussie d'ÉSA. Au début de son rapport, Lardner constate que la majorité des recherches sur les ÉSA ont traité des impacts de celles-ci sur la productivité et la satisfaction au travail mais qu'elles ont très peu parlé de sécurité du travail même si on a souvent soulevé l'augmentation du stress comme conséquence possible de l'implantation des ÉSA. Comme les études sur les impacts des ÉSA sur la santé et la sécurité du travail sont surtout dans les secteurs pétrochimique et pharmaceutique, Lardner a décidé de réaliser sa recherche dans le secteur de la pétrochimie.

La démarche utilisée comprend une revue de littérature, 4 études de cas dans des entreprises du secteur chimique et pétrochimique et une recherche action auprès de la raffinerie BP Oil Grangemouth Refinery Ltd. Pour chacune des 4 études de cas, Lardner essaie de faire ressortir les implications de l'implantation d'ÉSA sur la performance en sécurité. Quant au projet de recherche action, un suivi systématique au projet d'implantation était fait par une équipe de gestionnaires de haut niveau et portait simultanément sur des façons d'améliorer la productivité, la motivation et l'implication des employés sans faire de compromis pour la sécurité des travailleurs.

Des études de cas et de la recherche action, Lardner tire toute une série de leçons relatives à l'implantation des ÉSA et à ses impacts sur la sécurité du travail. Selon lui, les études les plus récentes démontrent que, lorsque la performance en santé et en sécurité du travail est évaluée, on a constaté un effet positif ou neutre. Mais lorsque l'implantation des ÉSA incluait explicitement des



objectifs d'amélioration en sécurité du travail, les performances étaient meilleures qu'avant l'implantation des équipes.

Concernant les résultats des quatre études de cas, les principaux résultats se résument comme suit :

- deux des entreprises n'ont perçu aucun changement dans les indicateurs clés en santé et en sécurité du travail
- une entreprise a connu des réductions des taux de blessures (injury rates), des pertes de temps pour cause d'accident (in lost-time accident) et congés de maladie
- la quatrième entreprise n'avait pas au moment de l'étude acquis suffisamment d'expériences pour évaluer l'impact des ÉSA sur les performances de l'entreprise en général et en matière de santé et de sécurité du travail en particulier
- par ailleurs, de nombreux exemples ont été mentionnés relativement à l'augmentation de l'implication des employés dans les activités de santé et de sécurité du travail.

En conclusion l'auteur considère qu'il est maintenant évident que des ÉSA ont été implantées dans des industries à haut risque en matière de sécurité du travail sans que ces aspects ne soient compromis.

Chez Tennalum (Spurlock, 1999), une division de Kaiser Aluminium, les résultats sont très positifs relativement à la santé et la sécurité du travail. Après avoir transféré la responsabilité de la santé et de la sécurité du travail entre les mains des ÉSA et avoir mis en place divers moyens pour les soutenir, les jours de travail perdus ou passés en affectation temporaire ont été réduits de 100%, la compensation pour les heures perdues a diminué de 94%. En ce qui a trait à la performance organisationnelle, la production a augmenté de 150%, les revenus de 104% et les profits bruts de 226% sur une période de 4 ans.

### ***Les nouvelles pratiques organisationnelles et la santé et la sécurité du travail***

Constatant l'absence de recherches quantitatives sur les liens entre les nouvelles pratiques organisationnelles telles que la gestion de la qualité totale, la rotation des tâches, les équipes semi-autonomes de travail, sur l'incidence des lésions et des maladies professionnelles aux États-Unis, Askenazy (2001) a décidé de pallier à cette lacune. Son étude comprend des données dans 26 secteurs d'activités différents représentant 46% de l'ensemble des entreprises du secteur privé. La durée de l'étude couvre une période de près de 20 ans allant de 1979 à 1997. La recherche s'appuie sur des sondages relatifs à l'utilisation des nouvelles pratiques organisationnelles, sur une revue de la littérature en management à partir de la banque de données d'ABI/Inform et sur des données statistiques en santé et en sécurité du travail du « Bureau of Labor Statistics » de l'« Occupational Safety and Health Administration » (BLS-OSHA).

Les résultats de la recherche montrent que, pour les 26 secteurs étudiés, il existe une corrélation entre l'adoption de pratiques organisationnelles plus performantes et une augmentation dramatique d'environ 30% du nombre de lésions et de maladies professionnelles, et ce, autant dans le secteur industriel que dans celui des services.

Askenazy souligne également certains aspects contradictoires entre les auteurs qui étudient ces nouvelles formes d'organisation du travail relativement à leurs impacts sur les travailleurs. Alors que certains auteurs soulignent divers apports positifs comme par exemple, une plus grande autonomie, une meilleure qualité de vie, une motivation et un engagement accrus, d'autres chercheurs soulignent la réduction des temps morts, l'augmentation de la cadence et les conséquences souvent néfastes que ces changements peuvent avoir pour la santé et la sécurité des travailleurs. Askenazy rappelle les résultats de quelques recherches en santé et en sécurité du travail qui peuvent expliquer l'augmentation dramatique des lésions et maladies professionnelles :

- ❑ plus le travail est ardu, plus le nombre de blessures et de maladies augmente;
- ❑ le travail flexible inclut souvent des horaires plus flexibles et des horaires variables sont associés à une augmentation des blessures et des accidents;
- ❑ la rotation des tâches avec la nécessité de maîtriser plusieurs tâches augmente les risques de blessures si cette rotation n'est pas accompagnée d'une formation adéquate.

En ce qui concerne les ÉSA, cette forme d'organisation du travail favoriserait une intensification du travail en diminuant les temps morts et cette intensification du travail pourrait être reliée à une augmentation des blessures et maladies. La rotation des tâches et la polyvalence que l'on retrouve dans ces équipes pourraient aussi augmenter les risques de blessures lorsque ces pratiques ne sont pas accompagnées d'une formation adéquate en matière de sécurité comme l'indiquent les recherches citées précédemment.

Askenazy souligne également la difficulté d'avoir à la fois des données sur l'état réel du nombre d'organisations ayant adopté de nouvelles pratiques et sur les blessures et les accidents en milieu de travail. Cette faiblesse des données en quantité et en qualité apporte inévitablement certaines limites aux résultats de la recherche. Malgré ces limites, les résultats obtenus nous incitent à être prudents par rapport aux affirmations qui tendent à généraliser que les nouvelles formes d'organisation du travail représentent une amélioration de la santé et de la sécurité des travailleurs.

### ***Les résultats négatifs***

Selon Parker et Wall (1998), on peut supposer qu'un accroissement de l'autonomie ou un retrait de la pression des superviseurs ont des impacts positifs sur la santé et la sécurité du travail, alors qu'une augmentation du nombre de responsabilités à assumer et de tâches à réaliser peut avoir des effets négatifs. Christmansson, Fridén et Sollerman (1999) ont réalisé une étude dans une entreprise qui a effectué une importante restructuration en implantant des ÉSA dans le but d'augmenter la productivité et de réduire les problèmes d'ordre musculosquelettique au niveau des membres supérieurs ainsi que le nombre de congés de maladie. Les chercheurs ont réalisé deux études, la première avant la restructuration et la seconde deux ans après celle-ci. La restructuration n'a entraîné aucun changement majeur en ce qui a trait au processus de production, au type de produits, au design de l'aire de travail et à l'équipement utilisé, mais elle a permis de mettre en place un type d'organisation du travail qui favorisait une collaboration et une coopération entre les travailleurs et qui transférait aux équipes de nouvelles responsabilités de gestion. À la suite de la restructuration, les auteurs ont constaté que, bien qu'il y ait eu une augmentation dans la rotation des tâches et que les tâches effectuées étaient plus variées, les résultats relatifs aux troubles musculosquelettiques ne s'étaient pas améliorés. En fait, leur prévalence avait plutôt connu une augmentation. Lorsqu'une comparaison sur une base individuelle entre les résultats avant la restructuration et ceux après celle-ci

était faite, les résultats montraient une tendance vers une augmentation de la sévérité de ces problèmes. Selon les auteurs, cette absence de réduction était probablement due à une combinaison de facteurs : des changements plus fréquents dans l'assemblage des produits, une augmentation de la variété des tâches sans maîtrise suffisante par rapport à la meilleure manière de faire toutes les tâches requises (technique utilisée et habileté d'exécution), une baisse du support social et finalement, le fait que le travail en lui-même était monotone et répétitif et nécessitait un usage intensif des mains. Malgré ces résultats peu encourageants, les auteurs concluent que d'autres études sont nécessaires.

Dans une autre étude sur le même sujet, à savoir l'influence de l'autonomie et de la variété des tâches sur la prévalence des désordres musculosquelettiques au niveau des membres supérieurs, Christmansson et Horte (1998) sont arrivés aux mêmes conclusions que celles de l'étude précédente. À partir de quatre études de cas menées dans 2 entreprises suédoises d'ingénierie mécanique dont l'une fabriquait par lot des matériaux pour le marché de la construction et l'autre fabriquait en série des pièces automobiles, les chercheurs n'ont constaté aucune différence significative entre le degré d'autonomie des équipes ou des travailleurs et la prévalence des désordres musculosquelettiques. Leurs hypothèses qu'une grande variété des tâches et un haut niveau d'autonomie seraient en mesure de réduire les risques de développer ce type de désordre n'ont pu être supportées.

Seppala, Vikman et Karlund (2000) ont entrepris une recherche auprès de 9 entreprises du secteur de la construction, de l'emballage, de la métallurgie et de produits en caoutchouc. Les objectifs du programme visaient notamment à clarifier les enjeux de sécurité dans un environnement de travail en équipes. Les entreprises étudiées avaient adopté des ÉSA et les auteurs s'attendaient à des changements dans la culture de santé sécurité. Les résultats préliminaires de la recherche indiquaient que le travail en ÉSA était perçu de façon générale comme positif. En ce qui concerne les résultats en santé et en sécurité du travail, ceux-ci sont moins positifs. Bien qu'il y ait eu une amélioration dans la capacité d'identifier et d'analyser les risques, que les travailleurs portent davantage leur équipement de sécurité et que l'entraide soit meilleure, on constate une diminution en prévention. Par exemple certaines mesures de sécurité sont moins bien suivies (safety devices and safety switches), on intervient moins souvent pour corriger immédiatement des déficiences que l'on observe, les travailleurs se disent plus stressés qu'avant et le nombre d'accidents et d'heures perdues ont augmenté au cours de l'année qui a suivi le changement passant de 5 en 1998 à 13 accidents en 1999 et de 245 heures perdues en 1998 à 855 heures perdues en 1999. Ceux-ci avaient diminué au cours de l'année du changement. En effet, pendant la période de changement, on a porté un intérêt élevé à la santé sécurité et le nombre d'accidents était faible. Mais aussitôt que les équipes se sont retrouvées laissées à elles-mêmes, le nombre d'accidents a augmenté. Cela rappelle l'importance de maintenir un suivi et une révision continus des pratiques des ÉSA en matière de santé et de sécurité du travail.

### ***Les variables qui influencent la santé et la sécurité du travail***

Comment expliquer les performances en santé et en sécurité du travail ? Comment expliquer les succès et les échecs ? Entre 1996 et 2002, peu de recherches portent spécifiquement sur cette question ou lui font allusion de telle sorte que l'on ne peut que constater l'absence de modèles validés empiriquement. Voici les résultats de quelques études, d'abord de celles qui adoptent une perspective globale puis ensuite de celles qui visent à mieux comprendre l'effet de certaines variables particulières telles que l'autonomie, les normes ou l'influence du groupe, la maturité de l'équipe.

Dans une étude visant à investiguer les préoccupations des responsables en santé et en sécurité du travail dans un contexte d'organisation en ÉSA, Roy, Guindon et Pelletier (2000) ont mis en évidence les multiples impacts que l'implantation de telles équipes a sur la gestion de ce dossier. Pour les répondants, l'introduction des ÉSA a des impacts sur la prise en charge de la santé et de la sécurité du travail, sur le changement dans les rôles des acteurs traditionnels, sur l'adoption de comportements préventifs, sur les lésions professionnelles et le stress au travail. Globalement, dans les entreprises qui ont participé à l'étude, le transfert de responsabilités en matière de santé et de sécurité du travail vers les ÉSA s'est bien fait et les résultats sont généralement positifs. Le personnel semble mieux sensibilisé, on respecte mieux les règles, les correctifs sont mis en place rapidement, la santé et la sécurité du travail fait partie des priorités à tous les niveaux de l'organisation et les taux de fréquence et de gravité des lésions professionnelles sont faibles. Quant au stress, on peut noter une augmentation de celui-ci soit en lien avec les tensions entre les personnes ou à cause des réactions suscitées par le transfert de nouvelles responsabilités. Mais comme le soulignent les auteurs, on ne peut présumer que toutes les entreprises qui ont adopté ou adopteront des ÉSA obtiendront des résultats aussi positifs. Ce changement implique de nombreux défis dont la formation et la polyvalence des personnels, l'implication des superviseurs et de la direction, l'établissement de normes préventives au sein des équipes, l'intégration de l'inspection et du suivi des correctifs apportés par les équipes. Une bonne gestion du processus de transfert des responsabilités vers les équipes est essentielle afin d'éviter un désengagement des cadres ou encore que ces responsabilités ne soient tout simplement oubliées ou ignorées par les équipes, surtout par celles qui ont un faible niveau de maturité. Cette recherche met en évidence l'importance d'envisager les liens entre les ÉSA et ses impacts sur la santé et la sécurité du travail dans une perspective globale et systémique.

Selon l'analyse de Mikkelsen, une organisation en ÉSA favoriserait la santé au travail. Mikkelsen (2000) a comparé les principes de l'approche sociotechnique et de la production allégée avec différentes stratégies de promotion de la santé issues de deux modèles de santé au travail, celui du « demands control model » développé par Karasek et Theorell et celui de l'« effort reward model » (Siegrist et Peter, 1996). Le modèle du contrôle de Karasek *et al.* concerne l'étendue du contrôle des travailleurs sur leur environnement de travail alors que le modèle du renforcement de l'effort concerne les principes de justice et d'équité. Les stratégies de promotion sous-jacentes à ces modèles se rapportent à l'autorité décisionnelle, l'utilisation de son potentiel (skill discretion), le support social, l'apprentissage, la gestion, les salaires et autres revenus, l'estime, la sécurité d'emploi et les opportunités de carrière. Selon Mikkelsen, les principes de l'approche sociotechnique sont tout à fait compatibles avec l'ensemble de ces stratégies. La principale limite soulevée par Mikkelsen est la gestion des frontières des équipes avec l'extérieur. L'équipe doit faire attention pour ne pas se refermer sur elle-même, elle doit au contraire demeurer à l'affût des changements dans son environnement (technologiques ou autres) et profiter le plus possible des occasions d'apprentissage.

Hoffman et Stetzer (1996) ont réalisé une étude portant sur différentes variables individuelles et de groupe pouvant influencer la fréquence des comportements non sécuritaires et par conséquent la fréquence des accidents au travail. Les auteurs insistent sur l'importance d'adopter une perspective qui inclut non seulement les facteurs individuels mais également les facteurs organisationnels. Dans cette étude, les équipes autonomes de travail étaient responsables de gérer leur performance en santé et en sécurité et établissaient leurs propres objectifs sur cette question. Les résultats de leur recherche ont permis de mettre en évidence l'importance de l'influence du groupe sur les comportements non

sécuritaires, notamment en ce qui a trait aux normes que le groupe adopte. Ces normes détermineraient la manière d'intervenir sur des collègues qui s'engagent dans des comportements non sécuritaires. Ces normes influenceraient donc la fréquence des comportements non sécuritaires et par conséquent le nombre d'accidents.

Houghton, Simon, Aquino et Goldberg (2000) ont également voulu connaître l'influence de l'équipe sur les décisions relatives à la sécurité des travailleurs. Selon les auteurs, les individus développent certains biais qui influencent leur perception du risque de blessure ou d'accident, et par conséquent la décision d'agir de telle ou telle manière. Ils ont voulu vérifier si les équipes pouvaient contrer l'effet de ces biais en permettant d'élargir la perspective des individus par rapport aux dangers. Les trois biais étudiés étaient : la loi des petits nombres, l'illusion du contrôle et la confiance exagérée. Leurs conclusions sont à première vue surprenantes. Non seulement le traitement de l'information par l'équipe n'avait pas pour effet d'atténuer les biais individuels par rapport à la perception du risque, mais, en certaines circonstances, le traitement de l'information par l'équipe avait pour effet d'accroître certains biais. Alors que la confiance exagérée n'avait pas d'effet significatif sur la perception du risque tant au niveau de l'individu qu'au niveau de l'équipe, la loi des petits nombres et l'illusion du contrôle avaient pour effet de diminuer la perception du risque à ces deux niveaux. De plus la loi des petits nombres a eu un effet plus important au niveau de l'équipe qu'au niveau des individus. Cette étude contribue à mettre en évidence le rôle central de la variable « perception du risque » dans le processus de prise de décision en équipe sur les questions de sécurité du travail et cela appuie l'idée d'un suivi externe aux équipes en cette matière afin de désamorcer de tels biais.

Hechanova-Alampay et Beehr (2001) ont examiné les liens entre le nombre d'employés par équipes responsabilisées et le degré de responsabilisation des équipes d'une part et deux mesures de performance en santé sécurité d'autre part, à savoir les comportements non sécuritaires ou non préventifs et le nombre d'accidents au travail. Bien que le design de la recherche ne permettait pas d'établir un lien de causalité entre la responsabilisation (empowerment) et la performance en santé et en sécurité du travail, les corrélations obtenues appuient les recommandations qui visent à accroître la responsabilisation (l'empowerment) dans les organisations. Les équipes qui étaient davantage responsabilisées (empowered) présentaient davantage de comportements préventifs et de meilleurs résultats en santé et en sécurité du travail, notamment en terme du nombre d'accidents. Cette étude suggère que la responsabilisation (empowerment) peut être un moyen approprié de promouvoir la sécurité du travail. Les auteurs ont également trouvé que la taille de l'équipe est positivement corrélée avec la fréquence d'adoption de comportements non sécuritaires et le nombre d'accidents. Ainsi plus il y avait de membres dans l'équipe plus il y avait de comportements non sécuritaires et d'accidents.

La baisse de support social au sein des équipes peut être un indice que celles-ci ne fonctionnent pas selon les attentes et qu'elles n'ont pas atteint un niveau de maturité suffisant. Shivers (1999) a étudié la relation entre le degré de développement d'ÉSA et la performance globale en santé et en sécurité du travail. Il a trouvé une corrélation positive entre le développement de l'équipe et la performance de l'équipe sur la question de la sécurité, ce qui laisse supposer que plus une équipe est développée, meilleure serait sa capacité à gérer les aspects santé sécurité. Il a également constaté que plus la taille de l'équipe était grande, plus cela nuisait au développement de l'équipe et que par conséquent cela pouvait également influencer la performance de l'équipe en matière de santé sécurité.

Les recherches que nous venons d'examiner, ne s'appuyaient pas sur un modèle conceptuel global et cohérent susceptible d'expliquer la performance des ÉSA en ce qui a trait à la santé et la sécurité du travail. Bien que la littérature propose certains modèles pour expliquer cette performance (Shannon, Mayr et Haines, 1997), ceux-ci ne sont pas spécifiques à une organisation en ÉSA. Par contre, on retrouve dans la littérature quelques modèles et un nombre plus important d'études visant à expliquer la performance des ÉSA sur la productivité des entreprises. Dans la section IV nous proposons d'adapter l'un de ces modèles à l'étude de la performance en santé et sécurité du travail.

#### **IV - MODÈLES SUR LES ÉSA ET VARIABLES ASSOCIÉES À LA PERFORMANCE DES ÉSA**

Entre 1996 et 2002, nous avons repéré quelques modèles qui traitent plus spécifiquement du développement des équipes, de même qu'un seul modèle global qui tient compte de l'ensemble des modèles antérieurs qui porte sur la performance des ÉSA. Au cours de cette période, plusieurs textes à caractère scientifique ont approfondi diverses variables associées à la performance des ÉSA; afin d'éviter toute redondance, nous n'aborderons dans cette section du rapport que les études qui n'ont pas encore été citées ailleurs dans notre texte. Nous présentons dans un premier temps les modèles puis dans un deuxième temps les variables associées à la performance des équipes. Ces variables ont été regroupées sous des rubriques qui correspondent au modèle global de Yeatts et Hyten (1998) qui nous semble le plus approprié pour rendre compte de la performance des équipes. Nous proposons aussi une adaptation de ce modèle pour l'étude de la performance des ÉSA en matière de santé et de sécurité du travail.

##### **4.1 Modèles de développement des ÉSA**

Certains chercheurs ont proposé des modèles pour expliquer le développement des équipes. En voici quelques exemples.

Clifford et Sohal (1998) proposent un modèle de développement des ÉSA en 4 stades, allant de l'engagement à adopter une organisation en ÉSA (stade 1), à la mise en place et au développement des équipes (stade 2), à l'atteinte d'une complète autonomie des équipes (stade 3), et, finalement, à une intégration entre la structure organisationnelle de l'entreprise et celles des fournisseurs et des clients (stade 4). Lorsque les auteurs appliquent leur modèle aux entreprises australiennes qui ont adopté une organisation en ÉSA, ils constatent que les organisations les plus avancées se retrouvent au stade 2 de développement et que, même les entreprises qui obtiennent d'excellents résultats à ce stade éprouvent d'importantes difficultés à aller au-delà de celui-ci et à s'engager dans le troisième stade, soit la complète autonomie des équipes. Cette autonomie est définie comme la prise en charge de l'ensemble des fonctions reliées à la production, aux ressources humaines, à la logistique, à la comptabilité, aux achats, au marketing et aux ventes. Par exemple, à ce stade de développement, la discipline est entièrement sous la responsabilité de l'équipe.

Alors que le modèle de Clifford et Sohal suit l'évolution des équipes vers un élargissement toujours plus important de leurs responsabilités, van Amelsvoort et Bengers (1996) et van Amelsvoort et van Amelsvoort (1998) ont développé un modèle de développement des équipes qui décrit leur évolution en fonction de la maturité interne de l'équipe à assumer ses responsabilités. Les auteurs décrivent la maturité de l'équipe en ce qui concerne le travail, la gestion, la responsabilité sociale et la capacité de l'équipe à s'améliorer constamment. L'attention est davantage orientée vers les aspects dynamiques et internes des équipes plutôt que vers l'étendue des responsabilités en tant que telles.

Sous certains aspects, on peut analyser les étapes du développement des ÉSA avec les mêmes outils que ceux utilisés pour analyser les étapes du développement de n'importe quelle équipe qui travaille ensemble sur une période de temps suffisamment longue. Dans une étude comparative entre les étapes du développement des ÉSA et celles des équipes de projet, Valentin-Zeitz (1997) n'a pas trouvé de différences significatives entre ces deux types d'équipe en ce qui concerne leur développement.

La notion de maturité a fait l'objet de quelques recherches également. Certains chercheurs ont analysé les liens entre la maturité de l'équipe et la maturité organisationnelle, indiquant que le développement des équipes dépend en grande partie de l'évolution de l'organisation (Wimmer, 2000; Stawowy et Luczak, 2000). Selon Wimmer (2000), la maturité organisationnelle se révélerait par la capacité de l'organisation à soutenir et à superviser l'implantation d'une organisation en équipes et dans sa capacité à s'assurer que la structure organisationnelle soit compatible avec la structure des équipes. Les auteurs proposent également un cadre de référence pour examiner les liens entre la maturité de l'équipe et la maturité organisationnelle.

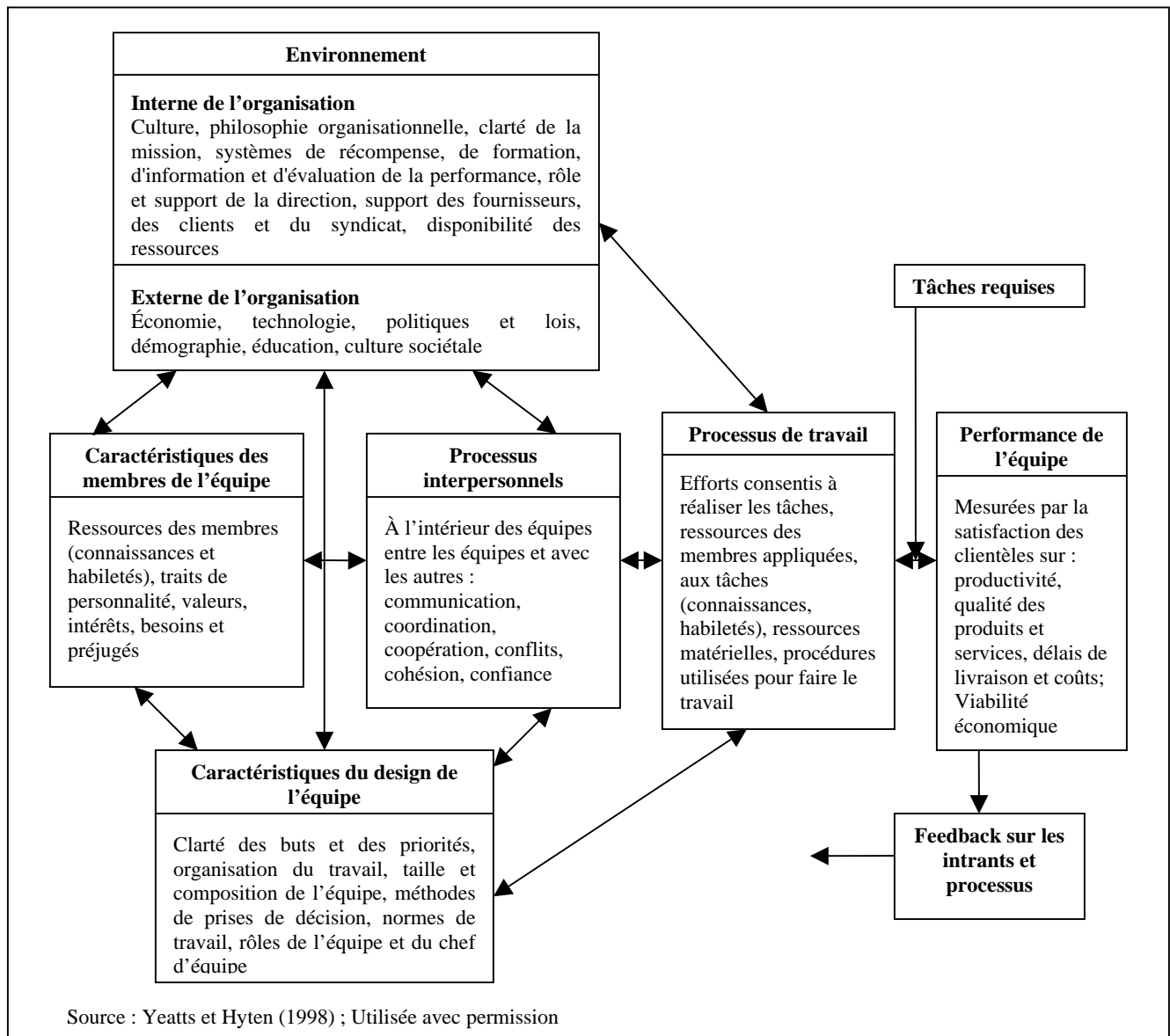
Elrod et Tippett (1999) ont comparé la maturité des équipes et le niveau de performance des équipes. La maturité et la performance suivraient des courbes semblables. Ils ont constaté une période de diminution de la productivité des équipes pendant les phases initiales de leur implantation puis une augmentation progressive de leurs performances au fur et à mesure que celles-ci évoluaient vers la maturité. Leurs résultats sont cohérents avec la courbe de performance des équipes de Katzenbach et Smith.

#### **4.2 Modèles de performance des ÉSA**

Selon Yeatts et Hyten (1998), la majorité des modèles théoriques présentés dans la littérature se sont surtout intéressés à la performance des équipes en général et très peu à la performance des ÉSA en particulier. Ce qui distingue les ÉSA des autres types d'équipes c'est le pouvoir et le droit de prendre des décisions collectives relativement aux processus internes pour produire un bien ou un service, c'est également le fait que les équipes soient imputables de leurs résultats et qu'elles assument, à l'intérieur de certaines limites, des fonctions de gestion en plus d'accomplir les tâches de production. Par conséquent il existe une variété de facteurs importants pour les ÉSA qui ne s'appliquent pas nécessairement ou de la même manière aux autres types d'équipes. Pensons par exemple aux facteurs qui aident les équipes à obtenir toutes les informations nécessaires à la prise de décision ou encore à ceux qui favorisent l'établissement de liens de collaboration avec les clients ou les fournisseurs. La réalité des ÉSA diffère donc de celle des autres types d'équipes.

Pour Yeatts et Hyten, il faut remonter à 1984, avec les travaux de Gladstein, avant de trouver les premières recherches empiriques pour expliquer la performance des ÉSA. Entre 1987 et 1994, les auteurs ont retracé 8 modèles théoriques visant à expliquer la performance des ÉSA ou de celle d'équipes ayant des ressemblances avec les ÉSA. Ces modèles ont été développés par Pearce et Ravlin, Hackman, Sundstrom, de Meuse et Futrell, Tannenbaum et Salas, Salas et des collègues, Champion, et finalement Cohen. C'est à partir d'une synthèse de ces différents modèles que les auteurs ont développé leur modèle et qu'ils l'ont validé en réalisant 10 études de cas dans trois types d'organisation : un fabricant international d'équipement électronique, une agence du gouvernement fédéral et un centre d'hébergement du secteur de la santé. Le but de la recherche était d'identifier les facteurs qui influencent de façon significative la performance des équipes. C'est probablement le modèle le plus à jour et le plus complet de la littérature traitant des ÉSA et nous le reproduisons à la figure 1 ci-dessous.

**Figure 1 : Facteurs qui affectent la performance des ÉSA**





Yeatts et Hyten ont regroupé les variables en 8 catégories interdépendantes :

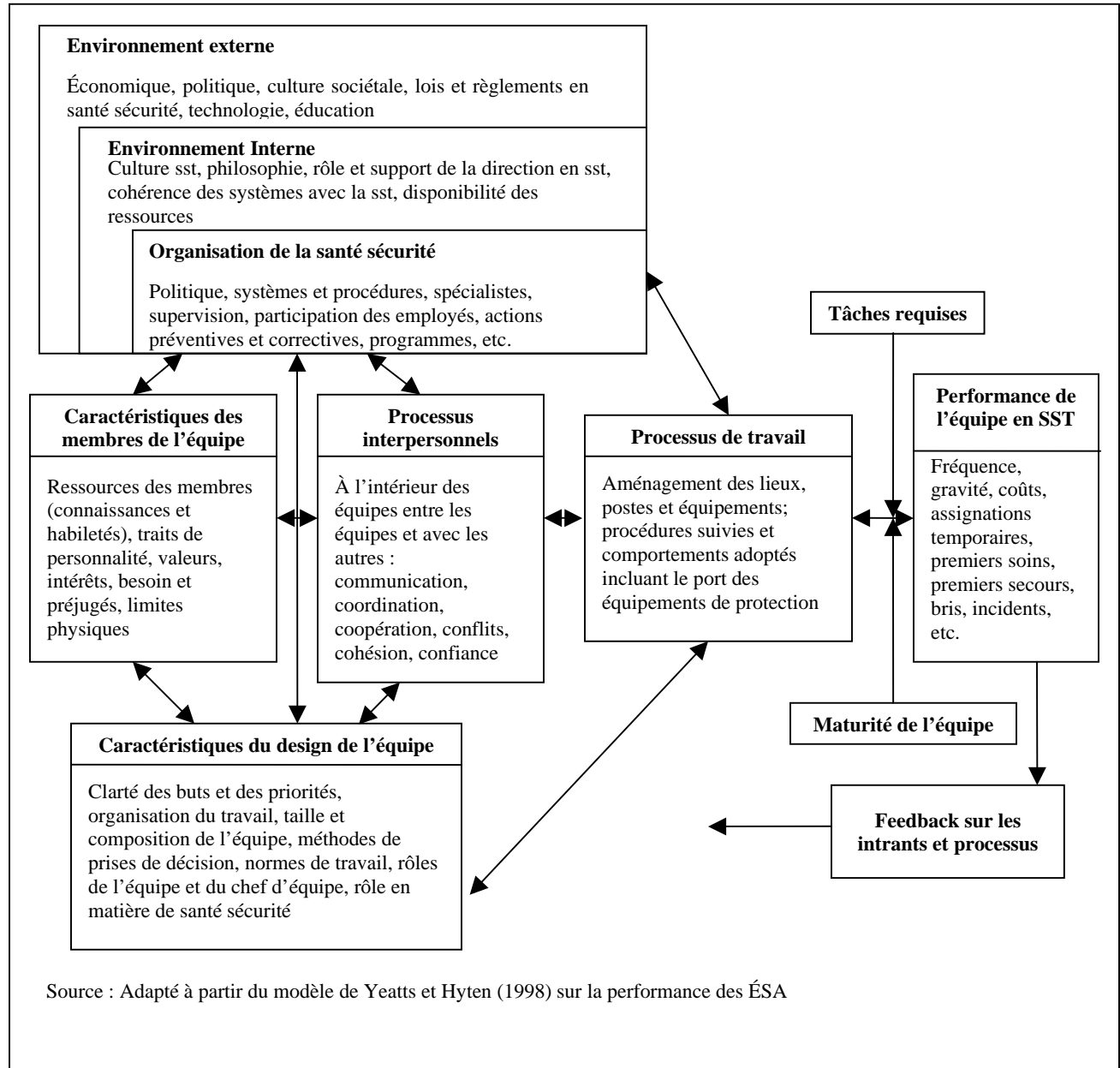
1. caractéristiques des membres de l'équipe : ressources des membres (connaissances et habiletés), traits de personnalité, valeurs, intérêts, besoins et préjugés;
2. caractéristiques du design de l'équipe : clarté des buts et des priorités, organisation du travail (enrichissement, quarts, sites), taille et composition de l'équipe (rôle, diversité des personnels, stabilité), normes de travail, méthodes de prise de décision et d'identification des procédures, rôles de l'équipe et de son chef d'équipe;
3. environnement interne à l'organisation : culture, philosophie de l'organisation, clarté de la mission de l'équipe, systèmes de récompense, de formation, d'information et d'évaluation de la performance, rôle et support de la direction, support des fournisseurs, des clients et du syndicat, disponibilité de ressources appropriées;  
environnement externe à l'organisation : économie, technologie, politiques et lois, démographie, éducation, culture sociétale;
4. processus interpersonnels à l'intérieur des équipes, entre les équipes et avec les autres : communication, coordination, coopération, conflits, cohésion, confiance;
5. processus de travail : efforts consentis à réaliser les tâches, ressources des membres appliquées aux tâches (connaissances, habiletés), ressources appliquées à réaliser les tâches, procédures utilisées pour faire le travail;
6. technologie en tant que variable qui détermine les tâches requises;
7. performance de l'équipe mesurée par la satisfaction des clientèles concernant la productivité, la qualité des produits et services, les délais de livraison et les coûts; viabilité économique des équipes;
8. feedback sur les intrants et les processus.

Cette énumération laisse entrevoir la complexité sous-jacente à l'analyse de la performance des équipes. Les processus de travail sont influencés par des interactions entre les caractéristiques des membres, du design de l'équipe, de l'environnement et les processus interpersonnels. La performance des équipes serait quant à elle déterminée par les processus de travail. La technologie qui détermine les tâches requises constitue une variable médiatrice entre les processus de travail et la performance des équipes. Quant au feedback, il influence les divers intrants et processus des équipes.

Ce modèle nous semble particulièrement approprié pour l'étude des ÉSA compte tenu des efforts qui ont été consentis à son élaboration et à sa validation. L'avantage d'adopter un modèle de ce type consiste à permettre une accumulation des savoirs dans un cadre cohérent qui a spécifiquement été conçu pour l'étude des ÉSA. Nous proposons ci-dessous d'utiliser une version adaptée de ce modèle comme base de travail pour mettre en évidence les dimensions concernant la SST qui nous intéressent plus particulièrement. Il suffit pour l'essentiel d'ajouter ou de mettre l'accent sur des dimensions particulières qui s'insèrent dans les catégories déjà identifiées par Yeatts et Hyten. Pour chaque catégorie nous indiquons ci-dessous les ajouts ou adaptations aux dimensions retenues dans le modèle original. Ces modifications tiennent compte des résultats des études que nous avons consultées de même que de notre connaissance de facteurs reconnus comme ayant une incidence sur la santé et la sécurité du travail. Deux catégories ont été ajoutées au modèle : l'organisation de la SST qui permet de mettre en évidence plusieurs dimensions de l'environnement interne associées à la SST et la maturité des équipes en tant que variable médiatrice. On ne peut en effet s'attendre à la

même performance d’une équipe débutante et d’une équipe qui a développé à travers les années des compétences avancées dans la gestion de son travail et de sa propre dynamique interne. La figure 2 ci-dessous présente le modèle tel que nous proposons de le réviser.

**Figure 2 : Facteurs qui affectent la performance en SST des ÉSA**



1. Caractéristiques des membres de l'équipe : Ressources des membres (connaissances et habiletés), traits de personnalité, valeurs, intérêts, besoin et préjugés, limites physiques.

2. Caractéristiques du design de l'équipe : Clarté des buts et des priorités, organisation du travail, taille et composition de l'équipe, méthodes de prises de décision, normes de travail, rôles de l'équipe et du chef d'équipe, rôle en matière de santé sécurité.
3. Environnement externe à l'organisation : Économique, politique, culture sociétale, lois et règlements en santé sécurité, technologie, éducation.  
Environnement interne à l'organisation : culture, philosophie organisationnelle en matière de santé sécurité, niveau de cohérence des systèmes organisationnels avec les impératifs de santé sécurité (récompense, formation, information, évaluation de la performance), disponibilité des ressources, rôle et support de la direction envers la santé sécurité;  
Organisation de la SST : politique, rôle des superviseurs et spécialistes, structure, participation des membres d'équipes, inspections, actions préventives et correctives, analyse de risque et conformité, documentation et procédures, approvisionnement, programme médical, etc.
4. Processus interpersonnels : à l'intérieur des équipes entre les équipes et avec les autres : communication, coordination, coopération, conflits, cohésion, confiance.
5. Processus de travail : aménagement des équipements, installations et postes de travail pour réaliser les tâches; les procédures suivies et les comportements adoptés lors de l'exécution du travail incluant le degré d'utilisation des équipements de protection.
6. Technologie en tant que variable qui détermine les tâches requises et les gestes ou mouvements qui y sont associés.
7. Maturité de l'équipe : capacité d'agir, autonomie décisionnelle, capacité à influencer l'organisation, responsabilités significatives.
8. Performance des équipes mesurée en termes de résultats : fréquence, gravité, coûts, assignations temporaires, premiers soins, premiers secours, bris, incidents, etc.
9. Feedback sur les intrants et les processus des équipes.

### 4.3 Variables associées à la performance des ÉSA

Dans cette dernière section, nous présentons diverses recherches qui tentent de démontrer l'existence d'une relation entre diverses variables et la performance des ÉSA. Les variables retenues dans les recherches que nous avons recensées relativement à la performance des équipes sont très diversifiées. Cette variété confirme la complexité du phénomène et la pertinence du modèle de Yeatts et Hyten (1998). Les variables étudiées concernent principalement les catégories qui influencent les processus de travail de ce modèle, à savoir les caractéristiques des membres, de l'environnement et du design des équipes ainsi que les processus interpersonnels. Une catégorie plus générale qui ne fait pas partie du modèle de Yeatts et Hyten a été ajoutée à la présentation afin d'inclure des études qui traitent de variables telles que l'autonomie, la responsabilisation (empowerment) ou la flexibilité de la main-d'œuvre.

Il va de soi que ces différentes variables ne sont pas isolées les unes des autres et qu'il n'est pas toujours facile de les classer dans des catégories distinctes. Nous les regroupons ci-dessous sous les rubriques proposées par le modèle de Yeatts et Hyten (1998).

### ***Les caractéristiques générales des ÉSA***

Les études rassemblées sous cette rubrique s'intéressent aux caractéristiques générales des ÉSA et à leur impact sur la performance. Les études présentées traitent de l'autonomie, de la responsabilisation (empowerment) et de la flexibilité de la main-d'œuvre.

Cohen et Bailey (1997), ont trouvé dans leur revue de littérature que l'autonomie des ÉSA était une variable qui influençait positivement la satisfaction au travail et ce, autant dans le secteur industriel que dans celui des services. L'autonomie influençait également l'engagement envers l'organisation ainsi que la confiance envers la direction. L'autonomie aurait aussi un impact positif sur la performance globale des équipes.

Kirkman et Rosen (1999) ont examiné les effets de la responsabilisation (empowerment) des équipes sur leur efficacité. Cette recherche a été menée auprès de 111 équipes de travail réparties dans 4 organisations. Les auteurs distinguent entre les équipes responsabilisées (empowered teams) et les ÉSA. La responsabilisation des équipes comporterait quatre aspects : la capacité d'agir de l'équipe, la réalisation de tâches significatives, l'autonomie et la capacité de l'équipe à influencer l'organisation. Selon Kirkman et Rosen, la conclusion la plus importante de leur étude est à l'effet que les équipes les plus responsabilisées (empowered) sont plus efficaces que les équipes moins responsabilisées. Cela expliquerait les résultats contradictoires des recherches qui, parfois, constatent que les ÉSA obtiennent des performances élevées alors que, dans d'autres recherches, on rapporte des résultats beaucoup plus modestes. En isolant la variable de la responsabilisation des équipes (empowerment), on arriverait, selon les auteurs, à des résultats plus cohérents.

Mais la responsabilisation et l'imputabilité des équipes nécessitent certaines conditions préalables qui ont été identifiées et validées par Leede, Nijhof et Fisscher (1999). Ces conditions se retrouvent à trois niveaux : l'organisation, les équipes et les individus. La responsabilisation et l'imputabilité n'est donc pas seulement une question d'individu ou d'équipe. Leur recherche s'est surtout intéressée aux facteurs organisationnels et aux facteurs d'équipe. Les facteurs organisationnels comprennent les normes et les valeurs, les procédures de prise de décision, la formation, la sélection et la disponibilité des ressources. Les facteurs d'équipe sont l'engagement des membres envers les tâches collectives qui sont les plus critiques pour le bon fonctionnement de l'équipe, la confiance et le respect entre les membres et un bon équilibre entre des comportements fiables, prévisibles et la capacité d'être créateur et innovateur.

Une étude de Molleman et Slomp (1999) s'est intéressée aux impacts d'une plus grande flexibilité de la main-d'œuvre sur la performance des équipes. Ils sont arrivés aux résultats suivants :

- Une répartition uniforme des compétences entre les membres à l'intérieur des équipes a un impact positif sur le succès des équipes.
- Il est important que la répartition des tâches et des compétences requises pour les réaliser soit la mieux équilibrée possible au sein des équipes si l'on veut réduire le temps de production total.
- L'absentéisme a un impact très négatif sur toutes les mesures de performance, indépendamment de la flexibilité entre les travailleurs, car il y a toujours une surcharge qui se fait sentir pour certains employés et contrairement à ce que l'on croit généralement

l'effort supplémentaire requis par l'absentéisme n'est jamais réparti tout à fait uniformément.

- Un élargissement et une répartition équilibrée des compétences au sein des équipes sont plus importants que l'atteinte d'un niveau de flexibilité maximale car cette dernière pose des problèmes de formation et d'adaptation importants et est limitée par la capacité d'apprentissage des individus.

Van der Zwann et Molleman (1997, 1998) soulèvent également l'importance de prendre en considération les limites à la capacité d'apprentissage des individus, car celle-ci est une condition pour que l'autonomie des équipes puisse conduire à la responsabilisation et à la prise en charge de nouvelles responsabilités.

### *Les caractéristiques des membres*

Les recherches en ce qui concerne les caractéristiques des membres s'intéressent à de multiples facettes telles que les styles cognitifs, les candidats problèmes, le leadership et les traits de personnalité.

Dans la pratique, le processus de sélection est un facteur qui n'est pas toujours suffisamment pris en considération. Lorsque l'entreprise existe depuis plusieurs années et que l'arrivée de nouveaux candidats est fort peu probable ou demeure relativement négligeable, on a trop souvent tendance à prendre pour acquis que la majorité des personnes sont en mesure de s'adapter aux ÉSA. Des recherches sur les caractéristiques des membres des équipes considèrent que les ÉSA conviennent mieux à certaines personnes qu'à d'autres. Il est donc important de choisir les bonnes personnes dès le départ. Chez Robert Express (Childs, 1997), on prend cette idée très au sérieux. Le processus de sélection demande beaucoup plus de temps qu'avant l'implantation des ÉSA et seulement 1 à 2% des candidats sont sélectionnés. Parmi les candidats qui se présentent, il y en a même plusieurs qui décident d'eux-mêmes de retirer leur candidature considérant qu'ils ne répondent pas aux exigences et au profil de l'entreprise.

### *Les différents styles de cognition*

Armstrong et Priola (2001) ont examiné de quelle façon des styles cognitifs différents (analytique et intuitif) pouvaient influencer les comportements des membres d'une équipe envers la tâche et les personnes. Les résultats de leur étude ont démontré que les individus intuitifs et les équipes composées de façon homogène d'individus intuitifs étaient plus portés à initier des comportements socio-émotifs (encouragés, approuvés...) que les individus analytiques. Mais, contrairement à leurs attentes, ce sont les individus intuitifs, plutôt que les individus analytiques, et les équipes composées d'intuitifs, plutôt que celles composées d'analytiques, qui étaient davantage engagés dans des comportements orientés vers les tâches. Les individus auraient également tendance à choisir des individus intuitifs comme leaders. Selon les types d'environnement (structuré et mécaniste ou non structuré et organique), certaines équipes fonctionneraient mieux que d'autres. Les équipes composées d'individus intuitifs seraient plus performantes dans des environnements organiques et moins structurés alors que les équipes composées d'individus analytiques seraient plus performantes dans des environnements très structurés et mécanistes. Les auteurs ont soulevé l'hypothèse que ce

sont peut-être les équipes hétérogènes qui seraient globalement les plus performantes parce qu'elles seraient mieux en mesure de s'adapter à divers types d'environnement. Toutefois cette dernière hypothèse n'a pas été vérifiée empiriquement.

### ***Les candidats problèmes***

Cook et Goff (2002) ont analysé les comportements des personnes co-dépendantes, c'est-à-dire de personnes qui manifestent des difficultés importantes d'adaptation (anxiété, peurs exagérées...), et leurs impacts sur l'efficacité des ÉSA. Selon les auteurs, celles-ci ne posséderaient pas les sept caractéristiques individuelles identifiées dans la littérature comme étant favorables au succès des ÉSA : ouverture d'esprit, habiletés communicationnelles, stabilité émotionnelle, sens des responsabilités, habiletés à résoudre des problèmes, habiletés à résoudre des conflits et capacité à faire confiance. Comme il est difficile d'identifier les personnes co-dépendantes lors du processus de sélection, les auteurs suggèrent fortement de donner de la formation sur les habiletés relationnelles avant de démarrer les équipes et de profiter de cette occasion pour détecter ces personnes co-dépendantes avant de compléter le processus de sélection. Selon les auteurs, il y aurait bien au-delà de 15% de personnes co-dépendantes.

Les difficultés rencontrées par les ÉSA à cause de certains individus qui nuisent ou freinent le fonctionnement de l'équipe commencent à faire l'objet de recherches. De Leon (2001), qui considère que l'on ne s'est pas encore penché spécifiquement sur ce type de problème, a mené une étude exploratoire auprès de 23 ÉSA dans le but d'identifier les réactions des membres des équipes face aux individus qui ont des comportements inadéquats et qui freinent l'accomplissement des tâches à réaliser. En général, même pour les équipes qui ont reçu une formation en gestion des conflits, les membres cherchent à éviter le plus possible de faire face au problème et de confronter les individus qui manifestent de tels comportements. Les équipes préfèrent ignorer le problème, cherchent à le tempérer par des moyens détournés ou encore se tournent vers une aide extérieure. Pour de Leon, il est important que les équipes apprennent à utiliser différents moyens pour faire face à ce genre de situations et à n'utiliser les mesures disciplinaires qu'en dernier recours.

### ***Le leadership et les traits de personnalité***

L'autonomie des ÉSA pose la question de l'exercice du leadership et de son importance par rapport à la performance de l'équipe. Pour Taggar (1998), l'émergence du leadership est associée à certaines caractéristiques individuelles. Les habiletés cognitives de la personne seraient la plus déterminante des caractéristiques suivies par le sens des responsabilités, l'extraversion et la stabilité émotionnelle. Et selon Taggar, les équipes qui ont les meilleures performances sont celles qui sont composées de personnes qui ont des niveaux élevés de leadership. Il serait donc important de tenir compte de certaines caractéristiques dans la sélection des membres de l'équipe. Thoms, Moore et Scott (1996) ont également étudié certains traits de personnalité et la participation dans les ÉSA. Leurs résultats confirment que les personnes qui possèdent une bonne stabilité émotionnelle, un excellent sens des responsabilités et qui sont plus extraverties participent beaucoup mieux que les autres dans les ÉSA. Barry et Stewart (1997) ont trouvé que les personnes extraverties étaient généralement perçues par les autres membres de l'équipe comme ayant plus d'impact sur les résultats du groupe que les personnes introverties.

Une seconde recherche réalisée par Thoms, Pinto et Parente (2002), tout en confirmant les résultats de la recherche précédente de Thoms et al., se questionne sur les déterminants de l'adaptation à long terme des personnes au fonctionnement en ÉSA. Bien que les traits de personnalité permettent d'identifier les personnes qui sont les plus susceptibles de bien fonctionner au sein des ÉSA, l'adaptation à long terme est plutôt fonction de l'attitude envers celles-ci. Selon cette recherche, les succès à court terme des ÉSA ne seraient pas un bon prédicteur de l'adaptation à long terme des membres à ce type de fonctionnement. Comme l'attitude est moins stable que les traits de personnalité et qu'elle est fortement influencée par ce que vivent les personnes, comme, par exemple, le sentiment qu'elles ont par rapport à leur rôle et à leur contribution au sein de l'équipe, il devient important de favoriser le développement d'une attitude favorable aux ÉSA et ce, sur une période suffisamment longue pour que l'adaptation se fasse.

Madden (2000) s'est intéressé au leadership au sein des ÉSA. En l'absence d'une personne officiellement désignée par l'institution comme étant le leader de l'équipe, l'émergence des leaders devient une question particulièrement intéressante. L'étude de Madden a permis de constater que le leadership était attribué aux membres perçus par leur collègues comme ayant le plus d'influence au sein des équipes et ces perceptions étaient fondées sur l'idée qu'ils avaient de la compétence des individus. Bien que la compétence et les habiletés cognitives soient des notions distinctes, les résultats des recherches de Madden semblent cohérents avec ceux de Taggar (1998). Madden a également constaté que les leaders étaient des personnes qui s'affirmaient, étaient sûres d'elles-mêmes, partageaient facilement leurs idées et opinions, orientaient les discussions de l'équipe et aidaient à en améliorer le fonctionnement.

Finalement, l'intégrité ou l'honnêteté d'une personne peut-elle avoir un lien avec sa performance ? Pour Luther (2000), la validité prédictive des tests sur l'intégrité d'un individu en rapport avec la performance de cet individu a largement été démontrée dans les modes traditionnels d'organisation du travail. Il a donc voulu vérifier s'il en allait de même au sein des ÉSA. Selon l'auteur, il existerait effectivement une relation positive entre l'intégrité d'un individu et sa performance au sein des ÉSA. L'intégrité expliquerait 6% de la variance de la performance, mais l'auteur ne spécifie pas s'il s'agit de la performance des individus ou de l'équipe.

### ***Les caractéristiques de l'environnement***

Ces recherches analysent différentes composantes de l'environnement externe aux équipes. Certaines composantes de l'environnement externe se retrouvent à l'intérieur de l'organisation telles que par exemple, les systèmes de support aux ÉSA (formation, rémunération, information, performance...), les rôles des gestionnaires, le rôle du syndicat. D'autres composantes se retrouvent à l'extérieur de l'organisation comme la culture nationale, l'éducation, la technologie.

### **Les caractéristiques de l'environnement externe aux organisations**

Tata (2000) propose un modèle pour expliquer les liens entre la culture nationale et les niveaux d'autonomie des équipes. Deux valeurs de la culture nationale sont étudiées : le niveau d'acceptation des inégalités de statut et de pouvoir (power distance) et l'évitement de situations ambiguës et incertaines. Le modèle suggère que les équipes ayant atteint un haut niveau d'autonomie seront plus efficaces dans des cultures où les personnes ont un faible niveau d'acceptation des inégalités de statut et de pouvoir et où elles ne craignent pas les situations ambiguës. Ainsi, selon l'auteur, dans les pays

comme l'Italie, l'Espagne, la Grèce ou le Mexique, les personnes tolérant bien les inégalités de statut et de pouvoir et évitant l'incertitude auront des difficultés à fonctionner en équipes très autonomes. Comme il s'agit d'un modèle théorique, qu'en est-il dans la pratique ?

Dans la section II sur le processus d'implantation, nous avons déjà fait référence aux recherches de Kirkman et Shapiro (1997; 2001). Ces recherches suggéraient une influence importante de la culture nationale lors de l'implantation des ÉSA mais qu'en est-il de cette influence sur la performance des équipes ? Crowley (2000) a réalisé une recherche sur cette question. Il a étudié le transfert d'une stratégie de travail en équipe adoptée par une multinationale américaine vers ses filiales installées dans quatre pays différents : l'Argentine, l'Autriche, le Brésil et le Canada. La recherche visait à identifier les variables qui prédisaient le mieux la performance des équipes dans chacun de ces pays et de comparer ces variables d'un pays à l'autre afin de mettre en évidence les différences. Il est à noter que le transfert dans les différentes filiales a été un succès. Selon Crowley, bien que les variables prédictives varient d'un pays à l'autre, les résultats de la recherche n'ont pas permis d'établir de différences statistiquement significatives entre les valeurs culturelles d'un pays et la performance des équipes. L'influence exercée par la culture nationale sur la performance des ÉSA serait dans les faits négligeable, du moins en ce qui concerne les multinationales dont le siège social est aux États-Unis.

#### Les caractéristiques de l'environnement organisationnel

Plusieurs caractéristiques de l'environnement organisationnel influencent la performance des équipes : les systèmes de support aux ÉSA, le système de rémunération, les mesures de performance et le feedback, les systèmes d'information, la formation et le rôle du superviseur.

#### ***Les systèmes de support aux ÉSA***

Beyerlein, Harris et Hall (1998) croient que les facteurs externes qui influencent le succès des équipes ont été trop peu étudiés et qu'ils comptent pour une plus grande part des échecs que les facteurs internes aux équipes. Neuf systèmes entourant les équipes devraient davantage être pris en considération : la haute direction, le soutien direct aux équipes (facilitateur, coach...), l'établissement des objectifs des équipes, la formation, l'évaluation de la performance, la rémunération et les récompenses, les systèmes d'information, le design de l'équipe et les processus d'intégration. Parmi ces neuf systèmes de support, les résultats de leur recherche ont établi que les deux systèmes ayant le plus d'impact sur l'efficacité des équipes étaient le design de l'équipe et la définition des mesures de performance. Toutefois, du point de vue des membres des équipes, le système de rémunération et de récompenses serait l'un des systèmes ayant le plus d'impact sur son efficacité et les membres considèrent par ailleurs que ce système n'est pas actuellement adéquat dans leur organisation. Dans une recherche déjà citée dans la section sur la performance des ÉSA et ses impacts sur les employés, Yeatts, Hyten, Wagner, Maddox et Barritt (1997) arrivent à la conclusion que le système de rémunération et de récompenses est un facteur particulièrement important pour les équipes. Par contre, Garson et Stanwyck (1997) n'ont pu établir de lien positif entre les incitatifs financiers et l'autonomie des équipes d'une part et une amélioration de la performance d'autre part.

#### ***Les mesures de performance et le feedback***

Dans une recherche auprès de trois ÉSA d'une municipalité, Wiesman (2000) a montré les effets très positifs d'une gestion par objectifs suivi d'un feedback hebdomadaire des résultats des équipes sur la



performance de celles-ci. En effet, après l'introduction de ces mesures, chaque équipe a réduit significativement le nombre de jours nécessaires pour répondre aux demandes de leurs clients, passant en moyenne de 6,03 jours à 1,20 jour.

Selon Hey, Pietruschka, Bungard et Joens (2000), les ÉSA reçoivent beaucoup moins de feedback que ce dont elles ont besoin et la plupart du temps le feedback reçu est perçu comme inefficace et non pertinent par l'équipe. De quelle façon pallier à ces lacunes ? Les auteurs distinguent deux sources de feedback (le superviseur ou l'équipe), deux destinataires possibles (l'individu ou l'équipe) et deux types d'objectifs (en lien avec des décisions organisationnelles ou pour se développer). Selon eux, une façon de pallier au manque de feedback organisationnel consiste à outiller les équipes à se donner du feedback à elles-mêmes. Selon leur modèle, la source du feedback serait l'équipe, le destinataire serait également l'équipe et le but, se développer comme équipe. Après expérimentation de ce système de feedback interne aux équipes, les chercheurs ont constaté une augmentation des échanges tant au sein des équipes qu'avec le superviseur sur diverses questions reliées au travail. De plus, les équipes ont montré une attitude positive à l'endroit de ce type de système.

Druskat et Wolff (1999) ont analysé les effets à court et à long terme d'un feedback entre collègues au sein d'ÉSA sur le développement des équipes. Les résultats de leur recherche suggèrent que le feedback entre collègues peut effectivement avoir des effets positifs sur les relations et les tâches permettant à l'équipe de se développer. Ces résultats vont dans le même sens que ceux obtenus dans la recherche de Hey *et al.* (2000).

### ***Les systèmes d'information***

Sans informations pertinentes, comment déterminer ses objectifs, connaître ses performances, s'adapter aux attentes des clients, trouver des solutions aux problèmes, améliorer les processus de production, etc. ? D'une part, l'organisation doit développer des systèmes pour aider les ÉSA à répondre à leurs besoins en informations et, d'autre part, elle doit former les membres des équipes pour qu'ils développent leur capacité à identifier et à obtenir les informations dont ils ont besoin pour être en mesure d'assumer efficacement leurs responsabilités. Barnes (1996) a analysé l'impact des systèmes d'information sur la performance des équipes. Les résultats de la recherche montrent que les équipes les plus performantes sont celles qui sont les plus activement à la recherche d'informations autant internes qu'externes, et confirment l'importance que l'organisation développe des supports à l'information qui soient bien adaptés aux équipes.

L'adaptation des systèmes comptables aux besoins des ÉSA commence à faire l'objet d'études. Thorne et Smith (2000) présente le point de vue de l'« International Federation of Accountants » (IFAC) sur le rôle des comptables de gestion dans une organisation fondée sur les équipes de travail. L'étude de l'IFAC recommande de rendre accessibles les données comptables aux équipes afin qu'elles soient en mesure de mieux comprendre les impacts de leurs décisions sur les aspects financiers et afin qu'elles puissent prendre des décisions qui ont la plus grande valeur ajoutée. Pour travailler davantage avec les équipes, les comptables de gestion doivent développer de nouvelles compétences dont celle d'aider les équipes à développer des mesures de performance. Ils doivent également apprendre à s'adapter à l'évolution des équipes vers leur complète autonomie. Les auteurs présentent trois études de cas qui ont connu un échec et qui, selon les auteurs, illustrent l'incapacité des comptables de gestion à soutenir adéquatement le travail de ces équipes. Au Canada, la « Society

of Management Accountants of Canada » (1996) a également manifesté un intérêt pour les ÉSA en publiant un document sur leur implantation.

### ***La formation***

La formation au travail en équipe, à la résolution de problèmes ou aux habiletés interpersonnelles est également une variable classique dans la littérature sur les ÉSA. Sykes, Simpson et Shipley (1997) ont démontré les liens positifs entre la formation et la responsabilisation d'une part et la performance des équipes d'autre part. Les recherches de Yeatts et Hyten (1996) confirment que les équipes les plus performantes ont reçu un large éventail d'activités de formation incluant les processus interpersonnels, l'évaluation de la performance, les échanges avec les clients et les fournisseurs alors que les équipes les moins performantes avaient reçu peu de formation.

### ***Le rôle du superviseur***

Dans la section sur la performance des ÉSA et ses impacts sur les employés, nous avons déjà présenté l'importance du superviseur sur la satisfaction des employés, même si son importance irait en diminuant (Griffin, Patterson et West, 2001; Butler, Cantrell et Flick, 1999).

### ***Les caractéristiques de design des équipes***

Ces études portent sur des variables telles que l'interdépendance des tâches, la taille des équipes, la diversité culturelle.

L'interdépendance des tâches est considérée depuis les débuts des ÉSA non seulement comme une variable qui affecte la performance des équipes mais, tel que mentionné dans la section sur le processus d'implantation, comme une des conditions à tenir compte dans la décision d'implanter cette forme d'équipes. Comme nous l'avons déjà vu dans la section II sur le processus d'implantation, Liden, Wayne et Bradway (1997) ont examiné les liens entre l'interdépendance des tâches, le droit de décider des équipes et leur performance. Dans le cas où l'interdépendance des tâches au sein de l'équipe est élevée, une grande autonomie de décision de l'équipe a pour effet d'augmenter sa performance. Par contre dans le cas où l'interdépendance des tâches est faible, une plus grande autonomie de décision de l'équipe peut avoir des effets négatifs sur sa performance. L'interdépendance des tâches serait selon les auteurs un facteur à considérer de près avant de décider de transférer aux équipes un niveau élevé d'autonomie. Les conclusions de Sprigg, Jackson et Parker (2000) vont dans le même sens, à savoir que, dans les milieux où l'interdépendance est faible, les ÉSA apparaissent comme une forme d'organisation non pertinente car cela ne fait qu'augmenter les tensions vécues par les employés.

Mueller, Procter et Buchanan (2000) considèrent que la variable de l'interdépendance des tâches pourrait permettre d'expliquer les résultats souvent contradictoires que l'on retrouve dans la littérature entre d'une part le contrôle exercé par l'équipe (son autonomie par rapport à la prise de décision) et d'autre part la performance de l'équipe. Selon van der Vegt, Emans et van de Vliert (1998) l'interdépendance des tâches aurait un effet potentiellement motivateur sur les membres de l'équipe et sur la responsabilisation envers les résultats. À la lumière de ces études récentes, l'interdépendance des tâches apparaît être une variable importante à considérer dans le design des équipes.

La taille de l'équipe a une influence sur sa performance. O'Connell, Doverspike et Cober (2002) ont étudié l'effet modérateur de la taille des équipes sur la relation entre le leadership de l'équipe et la performance globale de l'équipe, sa productivité et la qualité des produits et services. Les résultats de leur étude montrent une relation positive forte entre le leadership de l'équipe et la performance des petites équipes, plus particulièrement pour les équipes de huit membres et moins et on constate que cette relation entre les deux diminue au fur et à mesure que la taille de l'équipe augmente. Rappelons qu'Hechanova-Alampay et Beehr (2001) ont également démontré que la taille d'une équipe était positivement corrélée avec les comportements non sécuritaires et le nombre d'accidents, comme nous l'avons déjà mentionnée dans la section sur les impacts des ÉSA sur la santé et la sécurité du travail.

La diversité culturelle fait partie de plus en plus de la réalité des organisations. Pour Hickman et Creighton-Zollar (1998), la diversité culturelle est un atout pour les ÉSA et ils se sont intéressés à une approche visant à favoriser l'intégration de cette diversité au sein des équipes. Ils proposent diverses recommandations dont celles de faire de la diversité un enjeu stratégique pour l'avenir des organisations. Ils suggèrent de développer des programmes d'éducation et de formation qui mettent en valeur cette diversité. Dans leur revue de littérature, Cohen et Bailey (1997) rapportent que les équipes possédant une plus grande diversité culturelle sont celles qui obtiennent de meilleurs résultats.

On retrouve dans la littérature plusieurs études qui portent sur l'organisation du travail en tant que telle (work and job design). Nous ferons ci-dessous référence à quelques recherches complémentaires à celles déjà présentées antérieurement.

Parker et Wall (1998) consacrent deux chapitres de leur livre à un processus de réorganisation du travail (redesigning work) en accordant une attention particulière à l'implantation des ÉSA. Le premier chapitre consacré à cette question examine les changements concernant l'organisation dans son ensemble tels que la formation, la rémunération, la sélection, les systèmes d'information et de contrôle, la technologie et ses effets sur les partenaires concernés : les employés de plancher, les superviseurs, les gestionnaires, les services de soutien, le syndicat. Le deuxième chapitre est consacré à décrire en détail le processus à suivre pour redéfinir l'organisation du travail : les grandes phases du processus, les outils et méthodes à utiliser et le rôle critique de l'agent de changement.

Pour Farias et Varma (2000), il existe plusieurs principes et points communs entre l'approche sociotechnique, la réingénierie des processus et le modèle de Hackman et Oldham sur les caractéristiques des emplois (Job characteristics). Ils proposent d'intégrer ces trois modèles afin d'élargir les interventions et leviers d'action dans le but d'améliorer la productivité et de soutenir son développement à long terme.

Rafferty et Tapsell (2001) adoptent un point de vue plus critique à l'endroit des entreprises qui font un mélange de pratiques et de technologies dans le but d'obtenir un avantage compétitif. Les auteurs mettent en évidence divers problèmes et échecs rencontrés lorsque l'on met en place des aspects de la production allégée et ceux de l'approche sociotechnique. Ces échecs seraient principalement dus à des différences de valeurs ou de cultures organisationnelles proposées par ces deux modèles. La

production allégée est enracinée dans un système hiérarchique qui privilégie une standardisation des processus de production alors que l'approche en ÉSA est enracinée dans un système qui favorise l'autonomie, le droit de décider de la manière de faire les choses.

### ***Les processus interpersonnels internes et externes aux équipes***

En ce qui concerne les processus interpersonnels internes et externes aux équipes, les aspects présentés se rapportent essentiellement aux processus internes : la cohésion du groupe, la pensée de groupe (groupthink) et ses biais, la confiance de l'équipe en sa capacité de réussir, la coopération et les conflits.

Langfred et Shanley (1997, 1998) ont examiné les relations entre la cohésion du groupe et son efficacité. Ils ont trouvé que plus la cohésion du groupe était élevée, plus l'efficacité du groupe était également élevée mais à la condition que le groupe partage des normes élevées par rapport à l'accomplissement de leurs tâches et que l'interdépendance entre ces tâches soit également élevée. Par contre, lorsque la cohésion du groupe était élevée et que les normes de groupe par rapport à l'accomplissement des tâches étaient faibles, cela n'avait pas nécessairement d'effets désastreux sur la performance dans la mesure où l'interdépendance entre les tâches était également faible. Selon les auteurs, l'apport positif de ces équipes s'expliquerait par le support social et informationnel que le groupe peut apporter aux individus. Les aspects intéressants se situent dans la relation de l'équipe avec les individus plutôt que dans l'interdépendance des résultats de l'équipe en tant que tels. Cette étude va dans le sens des recherches de Batt (1999) citées précédemment, qui avaient rapporté qu'une faible interdépendance entre les tâches n'avait pas empêché les ÉSA d'obtenir de meilleurs résultats que les autres parce que celles-ci avaient favorisé des apprentissages entre les membres.

Mais la cohésion d'une équipe peut-elle nuire à son efficacité ? Moorhead, Neck et West (1998) suggèrent qu'une grande recherche d'unanimité ou qu'un désir élevé de préserver la cohésion du groupe peut effectivement nuire à la qualité des décisions prises en équipe. Ils appellent cette forme de pensée collective « groupthink ». Selon les auteurs, les ÉSA sont très susceptibles de développer ce genre de pensée collective et ils proposent diverses hypothèses de recherche pour mieux cerner ce phénomène. Rappelons les recherches de Houghton, Simon, Aquino et Goldberg (2000), dont nous avons parlé dans la section sur la performance des ÉSA et ses impacts sur la santé et la sécurité du travail, qui montrent que les groupes peuvent développer certains biais lors de la prise de décision en rapport avec l'adoption de comportements sécuritaires ou à risques.

La confiance dans la capacité de réussir de l'équipe est un facteur qui influence aussi sa performance. Little et Madigan (1997) ont analysé ce phénomène et sont arrivés aux conclusions suivantes. Premièrement, ce phénomène existe effectivement au sein des ÉSA et, deuxièmement, il y a une relation positive entre un degré élevé de confiance dans la capacité de réussir de l'équipe et des niveaux élevés de performance. Pour leur part, les recherches de Neck, Connerley, Zuniga et Goel (1999) suggèrent que la confiance envers l'équipe est fonction de ses expériences passées. Ils ont trouvé que les équipes qui avaient expérimenté dans le passé les meilleures performances étaient celles qui percevaient le plus positivement le développement de leur équipe.

D'autres variables influenceraient la confiance et l'engagement des membres envers leur équipe. Bishop et Scott (2000) soulignent que les conflits sont reliés négativement avec l'engagement envers l'équipe. De façon plus précise, les conflits qui nuisent à un engagement envers l'équipe sont ceux

qui mettent les individus dans des situations ambiguës telles que des demandes contradictoires venant de personnes différentes ou des demandes qui vont à l'encontre des politiques, des règles ou des standards organisationnels. Dans le processus d'implantation, il est important de bien préparer les individus à faire face à ce genre de situations ambiguës, de bien clarifier au préalable les nouveaux rôles et les nouvelles responsabilités en plus d'adapter le plus possible les systèmes aux ÉSA.

Alper, Tjosvold et Law (1998, 2000) ont réalisé une recherche auprès de plus de 500 employés répartis dans 60 ÉSA dans le but d'analyser les impacts de la manière de résoudre les conflits sur la performance des équipes. Les ÉSA, qui partageaient des buts communs favorisant une grande coopération entre les membres, avaient beaucoup plus de facilité à discuter de façon ouverte et constructive des points de divergence entre eux que les équipes qui avaient des buts différents et compétitifs. Lorsque les rapports entre les membres étaient fondés sur la coopération, la confiance avait tendance à croître et la performance de l'équipe aussi. Inversement lorsque les rapports étaient fondés sur la compétition, cela affectait négativement la confiance ainsi que la performance de l'équipe.

Appelbaum, Abdallah et Shapiro (1999) ont également analysé les conflits au sein des ÉSA. Ils distinguent les conflits d'idées des conflits affectifs. Lorsque les conflits d'idées ne sont pas gérés adéquatement, ils auront tendance à dégénérer en conflits affectifs. Alors que les conflits d'idées peuvent faire progresser l'équipe, les conflits affectifs sont difficiles à gérer et ils ont plusieurs effets négatifs sur l'équipe. En plus, ils ont tendance à perdurer. Il est donc important d'apprendre à gérer les conflits d'idées de façon constructive avant que ceux-ci ne dégénèrent en conflits affectifs. Il est également utile de considérer le conflit davantage comme un processus normal d'équipe plutôt que comme une intention délibérée des individus en présence de telle sorte que l'on évite le plus possible de personnaliser les conflits.

Ces quelques recherches sur les variables associées à la performance des ÉSA nous font entrevoir les multiples relations qui existent entre les variables identifiées par Yeatts et Hyten (1998). Il y a de nombreuses variables qui n'ont pas encore été validées empiriquement et même pour celles qui l'ont été, on n'arrive pas toujours aux mêmes conclusions.

## CONCLUSION

Les équipes semi-autonomes de travail continuent d'être un phénomène important dans les entreprises Nord américaines. Ailleurs dans le monde, le portrait n'est pas très précis. Il semblerait en croissance en Australie, mais par contre, il serait très peu présent en Allemagne (2%) et au Royaume-Uni (3%). Pour les autres pays, il n'est pas possible de se prononcer, sinon que certaines multinationales américaines ont exporté ce mode d'organisation dans certaines de leurs filiales à l'étranger. Par ailleurs, le phénomène des ÉSA aurait fait des progrès dans le secteur des services : santé, assurances, loisirs et voyage, télécommunications, etc. L'ampleur du phénomène des ÉSA dans le secteur des services n'est toutefois pas connue de façon précise.

Entre 1996 et 2002, le processus d'implantation des ÉSA retient encore l'attention de plusieurs auteurs. Il est probable que le taux d'échec des ÉSA est relativement important même si les données disponibles sur celui-ci sont très peu nombreuses. Les conditions de succès, surtout lors des premières étapes du processus, sont celles qui ont suscité le plus de questions de recherche.

Les performances réelles des ÉSA et l'étude des variables susceptibles de mieux les comprendre ont fait l'objet d'un nombre relativement important d'études. On a pu constater que les résultats des ÉSA ne sont peut-être pas aussi importants que le laissent entendre certaines expériences bien connues de tous. Les impacts sur la satisfaction des travailleurs sont toutefois encore peu étudiés, mais de plus en plus d'études s'interrogent sur les gains réels pour les travailleurs.

En ce qui concerne les impacts sur la santé et la sécurité du travail, là aussi le nombre d'études est relativement faible. Plusieurs chercheurs l'ont d'ailleurs fait remarquer. Les résultats des études disponibles sont souvent contradictoires. Les auteurs se réfèrent souvent à des réalités différentes et les données sont difficilement comparables. Comme pour les impacts des ÉSA sur les entreprises, il sera avantageux à notre avis de tester une version adaptée du modèle de Yeatts et Hyten (1998) pour étudier la performance des ÉSA en matière de santé et de sécurité du travail. L'adaptation du modèle nous semble nécessaire parce que certaines variables peuvent influencer à la fois la productivité et la santé et la sécurité du travail, mais dans un sens opposé. La polyvalence et la rotation des tâches en sont un bon exemple. Ces nouvelles pratiques organisationnelles permettent, d'une part, davantage de flexibilité de la main-d'œuvre, une réduction des temps morts et une augmentation de la productivité mais, d'autre part, elles accroissent le risque de blessures surtout si la rotation n'est pas accompagnée d'une formation suffisante et adéquate sur les procédures sécuritaires de travail. Un autre exemple est celui de la cohésion de l'équipe. Celle-ci peut favoriser certains biais par rapport à la perception du risque de blessure et accroître le nombre d'accidents comme elle pourrait permettre le développement de normes de groupe élevées par rapport aux aspects de sécurité du travail. D'autres variables spécifiques comme par exemple l'organisation de la santé sécurité n'apparaissent pas dans les modèles conçus pour expliquer les effets des ÉSA sur la performance des organisations. Ce modèle adapté devra être validé par des recherches empiriques d'où la nécessité de prévoir un programme de recherche autour de cette question.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abraham, S.A. et Spencer, M.S. (1998). The legal limitations to self-directed work teams in production planning and control. *Production and Inventory Management Journal*, 39(1), 41-45.
- Acampora, A. et Boissoneau, R. (1999). The development of self-directed work teams. *Journal of Professional Services Marketing*, 20(1), 37-49.
- Algera, J.A. (2001). Performance management for self-managing teams and organizational control systems. In M. Erez et U. Kleinbeck (dir.), *Work motivation in the context of a globalizing economy* (p. 197-210). Mahwah, NJ, US : Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Al-Kazemi, A. (1998). The self-managed team and tori theory. *International Journal of Commerce & Management*, 8(1), 70-87
- Alper, S., Tjosvold, D. et Law, K.S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53, 625-642.
- Alper, S., Tjosvold, D. et Law, K.S. (1998). Interdependence and controversy in group decision making : Antecedents to effective self-managing teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74(1), 33-52.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. et Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage*. Ithaca, NY : Cornell University Press.
- Appelbaum, E. et Berg, P. (1997). Work reorganization and flexibility in job design. In D. Lewin, D.J.B. Mitchell (dir.) et al, *The human resource management handbook* (Parts 1-3) (p. 45-62). Stamford, CT, US : JAI Press Inc.
- Appelbaum, S.H., Bethune, M. et Tannenbaum, R. (1999). Downsizing and the emergence of self-managed teams. *Participation and Empowerment : An International Journal*, 7(5), 109-130.
- Appelbaum, S.H. (1997). Socio-technical systems theory : An intervention strategy for organizational development. *Management Decision*, 35(6), 452-463.
- Appelbaum, S.H., Abdallah, C. et Shapiro, B.T. (1999). The self-directed team : A conflict resolution analysis. *Team Performance Management*, 5(2), 60-77.
- Armstrong, S.J. et Priola, V. (2001). Individual differences in cognitive style and their effects on task and social orientations of self-managed work teams. *Small Group Research*, 32(3), 283-312.
- Askenazy, P. (2001). Innovative workplace practices and occupational injuries and illnesses in the United States. *Economic and Industrial Democracy*, 22(4), 485-516.

- Attaran, M. et Nguyen, T.T. (2000). Creating the right structural fit for self-directed teams. *Team Performance Management*, 6(1/2), 25-33.
- Attaran, M. et Nguyen, T.T. (1999a). Design and implementation of self-directed process teams. *Management Decision*, 37(7), 553-561.
- Attaran, M. et Nguyen, T.T. (1999b). Succeeding with self-managed work teams. *Industrial Management*, 41(4), 24-28.
- Bacon, N. et Blyton, P. (2000). Industrial relations and the diffusion of teamworking - Survey evidence from the UK steel industry. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(8), 911-931.
- Bailey, D.E. (2000). Modeling work group effectiveness in high-technology manufacturing environments. *IIE Transactions*, 32(4), 361-368.
- Bailey, D.E. (1998). Comparison of manufacturing performance of three team structures in semiconductor plant. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45(1), 20-32.
- Bailey, D.E. et Adiga, S. (1997). Measuring manufacturing work group autonomy. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44(2), 158-174.
- Bailey, T., Berg, P. et Sandy, C. (2001). The effect of high performance work practices on employees earnings in the steel, apparel, and medical electronics and imaging industries. *Industrial & Labor Relations Review*, 54(2A), 525-543.
- Baker, P. (1997). Power to people. *Works Management*, 50(5), 52-55.
- Balkema, A. et Molleman, E. (1999). Barriers to the development of self-organizing teams. *Journal of Managerial Psychology*, 14(2), 134-150.
- Bard, M. et Moore, E. (2000). Mentoring and self-managed learning : Professional development for the market research industry. *International Journal of Market Research*, 42(3), 255-275.
- Barker, J.R. (1999). *The discipline of teamwork*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications Inc.
- Barnes, D.M. (1996). Information use environment of self-managed teams : A case study. *Dissertation Abstracts International, Section A : Humanities and Social Sciences*, 57(4-A), 1363. (UMI No. 9627526).
- Barry, B. et Stewart, G.L. (1997). Composition, process, and performance in self-managed groups : The role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 62-78.
- Batt, R. (2001). The economics of teams among technicians. *British Journal of Industrial Relations*, 39(1), 1-24.



- Batt, R. (1999). Work organization, technology, and performance in customer service and sales. *Industrial and Labor Relations Review*, 52(4), 539-564.
- Beckham, R. (1998). Self-directed work teams : The wave of the future? *Hospital Materiel Management Quarterly*, 20(1), 48-60.
- Beech, N. et Crane, O. (1999). High performance teams and a climate of community. *Team Performance Management*, 5(3), 87-102.
- Bélangier, J et Dumas, M. (1998). Teamwork and internal labour markets: A study of a canadian aluminium smelter. *Economic and Industrial Democracy*, 19, 417-442.
- Belasen, A.T. (1997). An application of the competing values framework to self-managed teams. In M.A. Rahim, R.T. Golembiewski (dir.) et al, *Current topics in management* (Vol. 2, p. 79-111). Stamford, CT , US : JAI Press Inc.
- Bengtsson, L.(1999) Team-based control in process organisations. In *Proceedings of the International Conference on TQM and Human Factors - Towards Successful Integration* (Vol. 1, p. 203-209). Linköping, Sweden, 15-17 juin 1999. Centre for Studies of Humans, Technology and Organization.
- Berg, P. (1999). The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry. *Relations industrielles*, 54(1), 111-134.
- Beyerlein, M., Harris, C. et Hall, C. (1998). Creating a context for team success. In *Proceedings of the 1998 International Conference on Work Teams* (p. 81-84). Dallas, TX, 23-25 septembre 1998. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas.
- Beyerlein, M., .Hall, C., Harris, C. et Beyerlein, S.(1997). The failure of transformation to teams. In *Proceedings of the 1997 International Conference on Work Teams* (p. 57-61). Dallas, TX, 24-26 septembre 1997. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas.
- Biggs, M. (1997). Why we fail to sustain team self-directedness. In *Proceedings of the 1997 International Conference on Work Teams* (p. 117-123). Dallas, TX, 24-26 septembre 1997. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas.
- Biggs, M.E. (1996). The exercise of authority by team managers during the implementation of self-directed work teams : A case study. *Dissertation Abstracts International, Section A : Humanities and Social Sciences*, 57(6-A), 2694. (UMI No. 9634615)
- Bishop, J.W. et Scott, K.D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-450.

- Bishop, S. L., Morpew, M. E. et Kring, J. P. (2000) Avoiding risky teams in risky environments. In *Proceedings of the XIVth Triennial Congress of the International Ergonomics Association and 44<sup>th</sup> Annual Meeting of the Human Factors and Ergonomics Society* (Vol. 2, p. 800-803). San Diego, CA, 29 juillet au 4 août 2000. Human Factors and Ergonomics Society, Santa Monica, CA.
- Blejwas, L. et Marshall, W. (1999). A supervisory level self-directed work team in health care. *The Health Care Supervisor*, 17(4), 14-21
- Borrill, C.S., Carletta, J., Carter, A.J. et al.(?) *The effectiveness of health care teams in the National Health Service*. (rapport).
- Butler, J.K.J., Cantrell, R.S. et Flick, R.J. (1999). Transformation leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams. *Organization Development Journal* 17(1), 13-28.
- Capozzoli, T. (1998). How to succeed with self-directed work teams. *Supervision*, 59(12), 14-15.
- Carroll, B. (2000). Using focus activities to drive a self-managed team to high performance. *National Productivity Review*, 19(2), 43-50.
- Carroll, B. (1999a). A template for accelerating the development of self-managed work teams. *National Productivity Review*, 18(4), 21-28.
- Carroll, B. (1999b). Designing an organization to support those who do the work. *National Productivity Review*, 19(1), 13-18.
- Carroll, B. (1999c). Self-managed knowledge teams simplify high-tech manufacturing. *National Productivity Review*, 18(2), 35-39.
- Carroll, B. (1998). The self-management payoff : Making ten years of improvements in one. *National Productivity Review*, 18(1), 21-27.
- Chaston, I. (1998). Self-managed teams : Assessing the benefits for small service-sector firms. *British Journal of Management*, 9(1), 1-12.
- Childs, J. (1997). Five years and counting : The path to self-directed work teams. *Hospital Materiel Management Quarterly*, 18(4), 34-43.
- Christmansson, M., Friden, J. et Sollerman, C. (1999). Task design, psycho-social work climate and upper extremity pain disorders - Effects of an organisational redesign on manual repetitive assembly jobs. *Applied Ergonomics*, 30, 463-472.

Christmansson, M. et Horte, S.A. (1998). Autonomy, variety and musculoskeletal disorders. In W. Karwowski et R. Goonetilleke (dir.), *Manufacturing Agility and Hybrid Automation-II* (p. 539-542). Santa Monica, CA, US : IEA Press, International Ergonomics Association.

Clifford, G.P. et Sohal, A.S. (1998). Developing self-directed work teams. *Management Decision*, 36(2), 77-84.

Cohen, S.G. et Bailey, D.E. (1997). What makes teams work : Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.

Cohen, S.G., Chang, L. et Ledford, G.E.Jr (1997). A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel Psychology*, 50(2), 275-308.

Cole, J. et Stover, R. (1999). Optimal performance through employee involvement, empowerment and teams : A channel of change. In *Proceedings of the 1999 International Conference on Work Teams* (p. 165-171). Dallas, TX : The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas.

Cook, R.A. et Goff, J.L. (2002). Coming of age with self-managed teams : Dealing with a problem employee. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 485-496.

Cooper, , G.L. et Cartwright, S. (2001). A strategic approach to organizational stress management. In P.A. Hancock et P.A. Desmond (dir.), *Stress, workload, and fatigue* (p. 235-248). Mahwah, NJ, US : Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Cotton, J.L. (1996). Employee involvement. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 11, 219-242.

Cross, R. et Andersen, A. (1999). Looking before you leap : Assessing the jump to teams in knowledge based work. In *Proceedings of the 1999 International Conference on Work Teams* (p. 53-62). Dallas, TX : The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas.

Crowley, A.C. (2000). An investigation of cultural differences in factors related to work team effectiveness. *Dissertation Abstracts International, Section B : The Sciences & Engineering*, 61, 4456. (UMI No. 9984117)

Delbridge, R., Lowe, J. et Oliver, N. (2000). Shopfloor responsibilities under lean teamworking. *Human Relations*, 53(11), 1459-1479.

de Leede, J., Nijhof, A.H.J. et Fisscher, O.A.M. (1999). The myth of self-managing teams : A reflection on the allocation of responsibilities between individuals, teams and the organisation. *Journal of Business Ethics*, 21(2/3), 203-215.

de Leede, J. et Stoker, J.I. (1999). Self-managing teams in manufacturing companies : Implications for the engineering function. *Engineering Management Journal*, 11(3), 19-24.

de Leede, J. et Stoker, J. (1998). Self-managing teams in Dutch industry : On different application of one concept. *In the Proceedings of the 1998 International Conference on Work Teams* (p. 101-110). Dallas, TX, 23-25 septembre 1998. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas.

deLeon, L. (2001). Accountability for individuating behaviors in self-managing teams. *Organization Development Journal*, 19(4), 7-19.

De Sitter, L.U., Den Hertog, J.F. et Dankbaar, B. (1997). From complex organizations with simple jobs to simple organizations with complex jobs. *Human Relations*, 50(5), 497-534.

Devine, D.J., Clayton, L.D., Philips, J.L., Dunford, B.B. et Melner, S.B. (1999). Teams in organizations : Prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Research* 30(6), 678-711.

Douglas, C. Jr. (1997). The effects of self-directed work teams (sdwts) on managerial influence. *Dissertation Abstracts International, Section A : Humanities and Social Sciences*, 58(11-A), 4342. (UMI No. 9816963)

Dreachslin, J.L., Hunt, P.L. et Sprainer, E. (1999). Key indicators of nursing care team performance : Insights from the front line. *The Health Care Supervisor*, 17(4), 70-76.

Drew, S. et Coulson-Thomas, C. (1996). Transformation through teamwork : The path to the new organization? *Management Decision*, 34(1), 7-17.

Drinka, T.J.K. (1996). Applying learning from self-directed work teams in business to curriculum development for interdisciplinary geriatric teams. *Educational Gerontology*, 22(5), 433-450.

Druskat, V.U. et Kayes, D.C. (1999). The antecedents of team competence : Toward a fine-grained model of self-managing team effectiveness. *In R. Wageman (dir.), Research on managing groups and teams : Groups in context* (Vol. 2, p. 201-231). Stamford, CT, US : JAI Press Inc.

Druskat, V.U. et Pescosolido, A.T. (2002). The context of effective teamwork mental models in self-managing teams : Ownership, learning and heedful interrelating. *Human Relations*, 55(3), 283-314.

Druskat, V.U. et Wolff, S.B. (1999). Effects and timing of developmental peer appraisals in self-managing work groups. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 58-74.

Dubois, T.C. (1999). The gradual transition to a team-based environment : The success story of a medium-sized manufacturing facility. *Hospital Materiel Management Quarterly*, 21(1), 31-41.

- Dunphy, D. et Bryant, B. (1996). Teams : Panaceas or prescriptions for improved performance? *Human Relations* 49(5), 677-699.
- Dyck, R. et Halpern, N. (1999). Team-based organizations redesign at Celestica. *The Journal for Quality and Participation*, 22(5), 36-40.
- Elloy, D.F., Terpening, W. et Kohls, J. (2001). A causal model of burnout among self-managed work team members. *Journal of Psychology* 135(3), 321-334.
- Elmuti, D. (1997a). Self-managed work teams approach : Creative management tool or a fad? *Management Decision*, 35(3), 233-239.
- Elmuti, D. (1997b). The perceived impact of team-based management systems on organizational effectiveness. *Team Performance Management*, 3(3), 179-
- Elrod II, P.D. (1999). An empirical study of the relationship between team performance and team maturity. *Dissertation Abstracts International, Section A : Humanities & Social Sciences*, 60, 1657. (UMI No. 9929248)
- Elrod II, P.D. et Tippett, D.D. (1999). An empirical study of the relationship between team performance and team maturity. *Engineering Management Journal*, 11(1), 7-14.
- Everaere C. (1999). *Autonomie et collectifs de travail*. Collection Points de repère. Lyon : Editions de l'ANACT.
- Ezzamel, M. et Willmott, H. (1998). Accounting for teamwork : A critical study of group-based systems of organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 358-396.
- Farias, G. et Macy, B. (1999). Self-directed work team effectiveness : A longitudinal study. In *Proceedings of the 1999 International Conference on Work Teams* (p. 69-80). Dallas, TX : The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas.
- Farias, G. et Varma, A. (2000). Integrating job characteristics, sociotechnical systems and reengineering : Presenting a unified approach to work and organization design. *Organization Development Journal*, 18(3), 11-24.
- Farias, G.F. et Varma, A. (1998). Research update : High performance work systems : What we know and what we need to know. *HR. Human Resource Planning*, 21(2), 50-54.
- Gaida W, Pfeifer T. (1998). Information technology based self-management and continuous improvement tools for manufacturing teams. In W. Karwowski et R. Goonetilleke (dir.) *Manufacturing Agility and Hybrid Automation-II* (p. 339-342). Santa Monica, CA, US : IEA Press, International Ergonomics Association.

- Gard, G. (2000). Towards innovative practices in surveying work. In M. Vartiainen, F. Avallone et N. Anderson (dir.), *Innovative theories, tools, and practices in work and organizational psychology* (p. 59-74). Kirkland, WA, US : Hogrefe & Huber Publishers.
- Garland, D., Ataman, G. et Cook, P. (1998). Critical factors for success in implementing self managed work teams. In *Proceedings of the International Work Psychology Conference*, Sheffield, 1-3 juillet 1998. University of Sheffield, Institute of Work Psychology.
- Garson, B.E. et Stanwyck, D.J. (1997). Locus of control and incentive in self-managing teams. *Human Resource Development Quarterly*, 8(3), 247-258.
- Geller, E.S. et Clarke, S.W. (1999). Safety self-management : A key behavior-based process for injury prevention. *Professional Safety*, 44(7), 29-33.
- Gerwin, D. (1999). Team empowerment in new product development. *Business Horizons*, 42(4), 29-36.
- Gibson, J.W. et Tesone, D.V. (2001). Management fads : Emergence, evolution and implications for managers. *Academy of Management Executive*, 15(4), 122-133.
- Gilbertson, T.F. (1999). Self-directed work teams in marketing organizations. *Journal of Hospital Marketing*, 13(1), 87-95.
- Gittleman, M., Horrigan, M. et Joyce, M. (1998). « Flexible » workplace practices : Evidence from a nationally representative survey. *Industrial & Labor Relations Review*, 52(1), 99-115.
- Godard, J. (2001). High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *Industrial & Labor Relations Review*, 54(4), 776-805.
- Goodman, G.R. (1998). Group decision-making for occupational safety risk assessment. *Professional Safety*, 43(5), 42-46.
- Goodwin, C.R. (1999). The relationship of work teams and quality of home life. *Dissertation Abstracts International*, Section B : The Sciences & Engineering 59, 3745.
- Griffin, M.A., Patterson, M.G. et West, M.A. (2001). Job satisfaction and teamwork : The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 537-550.
- Gust-Thomason, S et Yantis, J.T. (1998). Assessment of team leader effectiveness within self-managed teams. *Community College Journal of Research and Practice*, 22(2), 159-167.
- Haines III, V.Y., Merrheim, G. et Roy, M. (2001). Understanding reactions to safety incentives. *Journal of Safety Research*, 32, 17-30.

- Heaton, W.E. (1998). The secret strategy. *Production and Inventory Management Journal*, 39(1), 78-81.
- Hechanova-Alampay, R et Beehr, T.A. (2001). Empowerment, span of control and safety performance in work teams after workforce reduction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(4), 275-282.
- Hennestad, B.W. (2000). Implementing participative management : Transition issues from the field. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(3), 314-335.
- Hey, A.H., Pietruschka, S., Bungard, W. et Joens, I. (2000). Feedback as a supporting system for work groups. In M. Vartiainen, F. Avallone et N. Anderson (dir.), *Innovative theories, tools, and practices in work and organizational psychology* (p. 125-140). Kirkland, WA, US : Hogrefe & Huber Publishers.
- Hickman, G.R. et Creighton-Zollar, A. (1998). Diverse self-directed work teams : Developing strategic initiatives for 21<sup>st</sup> century organizations. *Public Personnel Management*, 27(2), 187-200.
- Higgins, C.A., Duxbury, L.E. et Koziol, N. (1997, septembre). *Empirical evidence for the benefits of teams*. Communication présentée lors du colloque « Relations industrielles et nouveaux systèmes productifs : de la recherche à l'innovation ». Université Laval, Québec.
- Houghton, S.M., Simon, M., Aquino, K. et Goldberg, C.B. (2000). No safety in numbers : Persistence of biases and their effects on team risk perception and team decision making. *Group and Organization Management*, 25(4), 325-353.
- Hut, J. et Molleman, E. (1998). Empowerment and team development. *Team Performance Management*, 4(2), 53-66.
- Hyer, N.L., Brown, K.A. et Zimmerman, S. (1999). A socio-technical systems approach to cell design : Case study and analysis. *Journal of Operations Management*, 17(2), 179-203.
- Janz, B.D. (1999). Self-directed teams in IS : Correlates for improved systems development work outcomes. *Information and Management*, 35(3), 171-192.
- Janz, B.D., Wehterbe, J.C., Davis, G.B. et Noe, R.A. (1997). Reengineering the systems development process : The link between autonomous teams and business process outcomes. *Journal of Management Information Systems*, 14(1), 41-68.
- Joinson, C. (1999). Teams at work. *HRMagazine*, 44(5), 30-36.
- Jones, R.G. et Lindley, W.D. (1998). Issues in the transition to teams. *Journal of Business & Psychology* 13(1), 31-40.

Jordan, M.H., Feild, H.S. et Armenakis, A.A. (2002). The relationship of group process variables and team performance : A team-level analysis in a field setting. *Small Group Research*, 33(1), 121-150.

Just, K. (1996). A team performance management system that really works! In *Proceedings of the 1996 International Conference on Work Teams* (p. 121-124). Dallas, TX, 18-20 septembre 1996. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas.

Kaber, D.B. et Endsley, M. (1998). Team situation awareness for process control safety and performance. *Process Safety Progress*, 17(1), 43-48

Kaminsky, L. (1997). Self-directed work teams : An 18-month review. *Comprehensive Therapy*, 23(12), 809-812.

Kickul, G.H. (2000). Antecedents of self-managed work team performance in a computerized business simulation : Personality and group interaction. *Dissertation Abstracts International, Section A : Humanities and Social Sciences*, 61(6-A), 2270.

Kiffin-Petersen S.A. et Cordery J.L. (1998). The importance of trust in the implementation and viability of self-managing work teams. In *Proceedings of the International Work Psychology Conference*, Sheffield, 1-3 juillet 1998. University of Sheffield, Institute of Work Psychology.

Kirkman, B.L. (1997). The impact of national culture on employees resistance to teams : A comparative analysis of globalized self-managing work team effectiveness between the United States, Finland and the Philippines. *Dissertation Abstracts International, Section A : Humanities and Social Sciences*, 57(10-A), 4445.

Kirkman, B.L., Gibson, C.B. et Shapiro, D.L. (2001). « Exporting » teams : Enhancing the implementation and effectiveness of work teams in global affiliates. *Organizational Dynamics*, 30(1), 12-29.

Kirkman, B.L., Jones, R.G. et Shapiro, D.L. (2000). Why do employees resist teams? Examining the « resistance barrier » to work team effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 74-92.

Kirkman, B.L. et Rosen, B. (2000). Powering up teams. *Organizational Dynamics*, 28(3), 48-66.  
Kirkman, B.L. et Rosen, B. (1999). Beyond self-management : Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.

Kirkman, B.L. et Shapiro, D.L. (2001a). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams : The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 557-569.



Kirkman, B.L. et Shapiro, D.L. (2001b). The impact of team members' cultural values on productivity, cooperation, and empowerment in self-managing work teams. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 597-617.

Kirkman, B.L. et Shapiro, D.L. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams : Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. *Academy of Management Review*, 22(3), 730-757.

Klemic, G.G. (1999). Does self-direction make a difference? A study of performance and goal setting satisfaction in public sector self-directed work teams. *Organization Development Journal*, 17(1), 47-62.

Knights, D. et McCabe, D. (2000). Bewitched, bothered and bewildered : The meaning and experience of teamworking for employees in an automobile company. *Human Relations*, 53(11), 1481-1517.

Kulwiec, R. (2001). Self-managed work teams--reality or fad? *Material Handling Management*, (supplement : Strategies for top management), 15-22.

Lacey, R. et Gruenfeld, D. (1999). Unwrapping the work group : How extra-organizational context affects group behavior. In R. Wageman (dir.), *Research on managing groups and teams : Groups in context* (Vol. 2, p. 157-177). Stamford, CT, US : JAI Press Inc.

Langfred, C.W. (2000). The paradox of self-management : Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 563-585.

Langfred, C. et Shanley, M. (1997). The importance of organizational context, I : A conceptual model of cohesiveness and ineffectiveness in work groups. *Public Administration Quarterly*, 21(3), 349-369.

Lardner, R. (1999). *Safety implications of self-managed teams*. (rapport n° OTO 1999 025). Bootle, Merseyside. Health and Safety Executive (HSE), Research Strategy Unit.

Lawson, L. et Caldwell, K. (2000). The new self-directed work teams : Mastering the challenge. *HRMagazine*, 45(11), 183-184.

Liden, R.C., Wayne, S.J. et Bradway, L.K. (1997). Task interdependence as a moderator of the relation between group control and performance. *Human Relations*, 50(2), 169-181.

Little, B.L. et Madigan, R.M. (1997). The relationship between collective efficacy and performance in manufacturing work teams. *Small Group Research*, 28(4), 517-534.

Luther, N. (2000). Integrity testing and job performance within high performance work teams : A short note. *Journal of Business and Psychology*, 15(1), 19-25.

- Lyden, J., Chaney, L. et Anthamatten, J. (1997). An empirical exploration of the use and effectiveness of work teams in America : The phenomenon of a collectivistic activity in an individualistic society. *In Proceedings of the 1997 International Conference on Work Teams* (p. 205-211). Dallas, TX, 24-26 septembre 1997. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas.
- Madden, T.E. (2000). The role of influence in leader emergence in self-directed work teams. *UMI ProQuest Digital Dissertation*.
- Marx, R. (1998). The design of semi-utonomous groups : Main steps and a case study. *In P. Vink, E.A.P. Koningsveld et S. Dhondt (dir.), Human Factors in Organizational Design and Management - VI* (p. 89-94). Proceedings of the Sixth International Symposium on Human Factors in Organizational Design and Management, The Hague, The Netherlands, 19-22 août 1998. Amsterdam : Elsevier Science Ltd.
- McCalman, J. (1999). Self managing teams in high technology manufacture : Overcoming technological barriers. *Microelectronics International*, 16(1), 27-34.
- McCann, D. et Aldersea, R. (1997). Managing team performance : Unrealistic vision or attainable reality? *In Proceedings of the 1997 International Conference on Work Teams* (p. 141-145). Dallas, TX, 24-26 septembre 1997. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas.
- Meddeb, B. (1998). The effects of self-directed team and empowerment on quality and productivity improvement : A case study. *In Proceedings of the First World Congress on Ergonomics for Global Quality and Productivity* (p.92-95). Clear Water Bay, Hong Kong, 8-11 juillet 1998. Hong Kong, University of Science and Technology.
- Mikkelsen, A. (2000). Work design and health : Two paradigms contrasted. *In M. Vartiainen, F. Avallone et N. Anderson (dir.), Innovative theories, tools, and practices in work and organizational psychology* (p. 15-27). Kirkland, WA, US : Hogrefe & Huber Publishers.
- Militello, L.G., Kyne, M.M., Klein, G., Getchell, K. et Thordsen, M. (1999). A synthesized model of team performance. *International Journal of Cognitive Ergonomics*, 3(2), 131-158.
- Mohrman, S.A. (1999). The contexts for geographically dispersed teams and networks. *In C.L. Cooper et D.M. Rousseau (dir.), Trends in organizational behavior* (Vol. 6 : *The virtual organization*, p.63-80). Chichester, England : John Wiley & Sons Ltd.
- Moldaschl, M. et Weber, W.G. (1998). The « three waves » of industrial group work : Historical reflections on current research on group work. *Human Relations*, 51(3), 347-388.
- Molleman, E. (2000). Modalities of self-managing teams : The « must », « may », « can » and « will » of local decision making. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(8), 889-910.

- Molleman, E. et Slomp, J. (1999). Functional flexibility and team performance. *International Journal of Production Research*, 37(8), 1837-1858.
- Montebello, A.R. (2001). The discipline of teamwork : Participation and concertive control. *Personnel Psychology*, 54(2), 525-528.
- Moorhead, G., Neck, C.P. et West, M.S. (1998). The tendency toward defective decision making within self-managing teams : The relevance of groupthink for the 21<sup>st</sup> century. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 73(2/3), 327-351.
- Moravec, M. (1999). Self-managed teams. *Executive Excellence*, 16(10), 18.
- Moravec, M., Johannessen, O.J. et Hjelman, T.A. (1998). The well-managed SMT. *Management Review*, 87(6), 56-58.
- Moravec, M., Johannessen, O.J. et Hjelman, T.A. (1997). Thumbs up for self-managed teams. *Management Review*, 86(7), 42-47.
- Mueller, F., Procter, S. et Buchanan, D. (2000). Teamworking in its context(s) : Antecedents, nature and dimensions. *Human Relations*, 53(11), 1387-1424.
- Mussnug, K.J. et Hughey, A.W.(1997). The truth about teams. *Training for Quality*, 5(1), 19-25.
- Nagler, B. (1998). Recasting employees into teams. *Workforce*, 77(1), 101-106.
- Neck, C.P., Connerley, M.L., Zuniga, C.A. et Goel, S. (1999). Family therapy meets self-managing teams : Explaining self-managing team performance through team member perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(2), 245-259.
- Nicholls, C.E., Lane, H.W. et Brehm Brechu, M. (1999). Taking self-managed teams to Mexico. *The Academy of Management Executive*, 13(3), 15-25.
- Niepce, W. et Molleman, E. (1998). Work design issues in lean production from a sociotechnical systems perspective : Neo-Taylorism or the next step in sociotechnical design? *Human Relations*, 51(3), 259-287.
- Nonnamaker, J. et Hagenbaugh, S. (2001). Self-managed career services : A team approach. *Journal of Career Planning & Employment*, 61(2), 40-44.
- O'Connell, M.S., Doverspike, D. et Cober, A.B. (2002). Leadership and semiautonomous work team performance : A field study. *Group and Organization Management*, 27(1), 50-65.
- Oldham, G.R. (1996). Job Design. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 11, 33-60.

Osterman, P. (2000). Work reorganization in an era of restructuring : Trends in diffusion and effects on employee welfare. *Industrial & Labor Relations Review*, 53(2), 179-196.

Owen, D. et Goodnight, R. (2000). Developing dynamic leaders : Problem solving through self-directed teams. In *Annual Quality Congress Proceedings*, Milwaukee.

Parker, S.K., Axtell, C. et Turner, N.A. (2001). Designing a safer workplace : Importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 211-228.

Parker, S.K., Chmiel, N. et Wall, T.D. (1997). Work characteristics and employee well-being within a context of strategic downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(4), 289-303.

Parker, S. et Wall, T. (1998). *Job and work design : Organizing work to promote well-being and effectiveness*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Parry, I.J., Tranfield, D., Smith, S., Foster, M. et Wilson, S. (1998). Reconfiguring your organisation : A teamwork approach. *Team Performance Management*, 4(4), 166-.

Parsons, M.L. (1998). Redesigning the organizational structure for participative democracy : A study of self-managed work teams in a long-term care facility. *Dissertation Abstracts International, Section A : The Humanities and Social Sciences*, 59 :3229. (UMI No. 9901837)

Patrick, R.R. (1997). Teams and conflict management style : The moderating effect of conflict management style on the relationship between the type of conflict and team effectiveness in continuous work teams. *Dissertation Abstracts International, Section A : Humanities and Social Sciences*, 58(3-A), 0983.

Paul, R.J., Niehoff, B.P. et Turnley, W.H. (2000). Empowerment, expectations, and the psychological contract - Managing the dilemmas and gaining the advantages. *Journal of Socio-Economics*, 29(5), 471-485.

Peeters, M. et Koppens, J. (1998). Self-managing teams in practice. In P. Vink, E.A.P. Koningsveld et S. Dhondt (dir.), *Human Factors in Organizational Design and Management - VI* (p. 107-110). Proceedings of the Sixth International Symposium on Human Factors in Organizational Design and Management, The Hague, The Netherlands, 19-22 août 1998. Amsterdam : Elsevier Science Ltd.

Peeters, M. et Koppens, J. (1997) Self-managing teams in practice : Experiences, problems and solutions from the netherlands. In *Proceedings of the 1997 International Conference on Work Teams* (p. 19-27). Dallas, TX : The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas.

- Phillips, J.M., Douthitt, E.A. et Hyland, M.M. (2001). The role of justice in team member satisfaction with the leader and attachment to the team. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 316-325.
- Polley, D. et Ribbens, B. (1998). Sustaining self-managed teams : a process approach to team wellness. *Team Performance Management*, 4(1), 3-21.
- Purser, R. E. et Cabana, S. (1999). The role of management in a self-managing organization. *National Productivity Review*, 18(2), 41-45.
- Rafferty, J. et Tapsell, J. (2001). Self-managed work teams and manufacturing strategies : Cultural influences in the search for team effectiveness and competitive advantage. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 11(1), 19-34.
- Randolph, W.A. (2000). Re-thinking empowerment : Why is it so hard to achieve? *Organizational Dynamics*, 29(2), 94-107.
- Riordan, C.M. et Weatherly, E.W. (2000). From quality circles to self-managed work teams : Are employee teams legal in the United States? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 12(3), 121-139.
- Rosenthal, M.J. (2001). High-performance teams. *Executive Excellence*, 18(10), 6.
- Routhieaux, R.L. et Higgins, S.E. (1999). Best-practices guidelines for utilizing facilitators. *The Health Care Supervisor*, 17(3), 1-10.
- Roy, M., Guindon, J.C., Bergeron, J.L., Fortier, L. et Giroux, D. (1998). *Équipes semi-autonomes de travail. Recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises. Bilans de connaissances* (rapport n° B-052). Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec (IRSST).
- Roy, M., Guindon, J.C. et Pelletier, C. (2000). *Équipes semi-autonomes de travail. Description et préoccupations de 12 entreprises manufacturières québécoises. Études et recherches.* (rapport n° R-252). Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec (IRSST).
- Rubinstein, S.A. et Kochan. T.A. (2001). *Learning from Saturn : Possibilities for corporate governance and employee relations.* Ithaca, NY : Cornell University Press.
- Sanne, J. M. (2000). Creating safety through trust. *In Proceedings of the European Conference on Safety in the Modern Society*, (p. 71-74). Helsinki, Finland, 15-17 Septembre 1999. Finnish Institute of Occupational Health.
- Seppala, A., Vikman, A., et Karlund, J. (2000). Integrated safety management in team-work organizations. *In Proceedings of the XIVth Triennial Congress of the International Ergonomics Association and 44<sup>th</sup> Annual Meeting of the Human Factors and Ergonomics Society* (Vol. 4, p. 331-333). San Diego, CA, US, 29 juillet au 4 août 2000. Human Factors and Ergonomics Society.

Sey, A. (2000). Team work in Japan : Revolution, evolution or no change at all? *Economic and Industrial Democracy*, 21(4), 475-503

Shanley, M. et Langfred, C. (1998). The importance of organizational context, II : An empirical test of work group cohesiveness and effectiveness in two governmental bureaucracies. *Public Administration Quarterly*, 21(4), 465-485.

Shannon, H.S., Mayr, J. et Haines, T. (1997). Overview of the relationship between organizational and workplace factors and injury rates. *Safety Science*, 26(3), 201-218.

Shannon, H.S., Robson, L.S. et Guastello, S.J. (1999). Methodological criteria for evaluating occupational safety intervention research. *Safety science*, 31(2), 161-180.

Shivers, C.H. (1999). Self-directed work teams: Development and safety performance. *Professional Safety*, 44(7), 34-37.

Singer, J. et Duvall, S. (2000). High-performance partnering by self-managed teams in manufacturing. *Engineering Management Journal*, 12(4), 9-15.

Smith, W.J., Casino, L.S. et Neck, C.P. (2000). Influence in self-managing teams : A conceptual examination of the effects of content and context factors on training enrollment decisions. In M.M. Beyerlein, D.A. Johnson et S.T. Beyerlein (dir.), *Team performance management* (p. 73-90). Stamford, CT : JAI Press Inc.

Society of Management Accountants of Canada (1996). *Implementing self-directed work teams*. Hamilton, Canada.

Spreitzer, G.M., Cohen, S.G. et Ledford, G.E. (1999). Developing effective self-managing work teams in service organizations. *Group & Organization Management*, 24(3), 340-366.

Spreitzer, G.M., Noble, D.S., Mishra, A.K. et William, N. (1999). Predicting process improvement team performance in an automotive firm: Explicating the roles of trust and empowerment. In: R. Wageman (dir.), *Research on managing groups and teams: Groups in context* (Vol. 2, p.71-92). Stamford,CT,US: JAI Press Inc.

Sprigg, C.A., Jackson, P.R. et Parker, S.K. (2000). Production teamworking: The importance of interdependence and autonomy for employee strain and satisfaction. *Human Relations*, 53(11), 1519-1543

Spurlock, J. (1999). Teaming concepts improve safety : That's no accident! In *Proceedings of the 1999 International Conference on Work Teams* (p. 157-160). Dallas, TX : The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas.

Stawowy, G. (1998). Team-auditing for controlling and improving the development and establishment of self-directed team work. In P. Vink, E.A.P. Koningsveld et S. Dhondt (dir.), *Human Factors in Organizational Design and Management-VI* (p. 111-116). Proceedings of the Sixth International Symposium on Human Factors in Organizational Design and Management, The Hague, The Netherlands, 19-22 août 1998. Amsterdam : Elsevier Science Ltd.

Stawowy, G. et Luczak, H. (2000). Process organization as a determinant on team development and maturity. In *Proceedings of the XIVth Triennial Congress of the International Ergonomics Association and 44th Annual Meeting of the Human Factors and Ergonomics Society* (Vol. 2, p. 575-581). San Diego, CA, US, 29 juillet au 4 août 2000. Human Factors and Ergonomics Society.

Stevens, T. (1998). TRW Canada LTD. *Industry Week*, 247(19), 76-80.

Sundstrom, E. and Associates. (1999). *Supporting work team effectiveness : Best management practices for fostering high-performance*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Swenson, D.X. (1997). Requisite conditions for team empowerment. *Empowerment in Organisations*, 5(1), 16-25.

Swick, L. (1997). Team-based organization : The fruits of employee empowerment. *Hospital Materiel Management Quarterly*, 19(2), 1-3.

Sykes, G. Simpson, M. et Shipley, E. (1997). Training and empowerment improve performance : A case study. *Integrated Manufacturing Systems*, 8(2), 90-102.

Taggar, S. (1997). Personality, cognitive ability and behaviour: The antecedents of effective autonomous work teams. *Dissertation Abstracts International, Section A: Humanities & Social Sciences*, 60, 3438

Taggar, S., Hackett, R. et Saha, S. (1999). Leadership emergence in autonomous work teams : Antecedents and outcomes. *Personnel Psychology*, 52(4), 899-926.

Tata, J. (2000a). Autonomous work teams : An examination of cultural and structural constraints. *Work Study*, 49(5), 187-193

Tata, J. (2000b). The influence of national culture on work team autonomy. *International Journal of Management*, 17(2), 266-271.

Thompson, F., Baughan, D. et Motwani, J. (1998). A case of innovative integration of high-performance work teams. *Journal of Workplace Learning*, 10(3), 157-164.

Thoms, P., Moore K.S. et Scott, K.S. (1996). The relationship between self-efficacy for participating in self-managed work groups and the big five personality dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 17(4), 349-362.

Thoms, P., Pinto, J.K., Parente, D.H. et Druskat, V.U. (2002). Adaptation to self-managing work teams. *Small Group Research*, 33(1), 3-31.

Thorne, K. et Smith, M. (2000). Accounting control and performance measurement in a teamworking environment. *Managerial Auditing Journal*, 15(7), 348-357.

Uhl-Bien, M. et Graen, G.B. (1998). Individual self-management: Analysis of professionals' self-managing activities in functional and cross-functional work teams. *Academy of Management Journal*, 41(3), 340-350.

Valentin-Zeitz, J.L. (1997). A comparative study of the developmental stages, degree of productivity and effectiveness of self-directed work teams versus project teams. *Dissertation Abstracts International, Section B: The Sciences and Engineering*, 58(3-B), 1581. (UMI No. 9724294)

van Amelsvoort, G. et van Amelsvoort, P. (1998). A model for developing self-directed teams. In *Proceedings of the 1998 International Conference on Work Teams* (p. 123-133). Dallas, TX, 23-25 septembre 1998. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas.

van Amelsvoort, P. et Benders, J. (1996). Team time: A model for developing self-directed work teams. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(2), 159-170.

van den Ende, J. et Wijnberg, N. (2001). The organization of innovation in the presence of networks and bandwagons in the new economy. *International Studies of Management & Organizations*, 31(1), 30-45.

van der Vegt, G., Emans, B. et Van de Vliert, E. (1998). Motivating effects of task and outcome interdependence in work teams. *Group & Organization Management*, 23(2), 124-143.

van der Zwaan, A.H. et Molleman, E. (1998). Self-organizing groups: Conditions and constraints in a sociotechnical perspective. *International Journal of Manpower*, 19(5), 301-318.

van der Zwaan, A.H. et Molleman, E. (1997). Self-organizing groups: Conditions and constraints. In *Proceedings of the 1997 International Conference on Work Teams* (p. 103-116) Dallas, TX, 24-26 septembre 1997. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas.

van Mierlo, H., Rutte, C., Seinen, B. et Kompier, M. (2001). Autonomous teamwork and psychological well-being. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 10(3), 291-301.

Varney, G. et Mehl, D. (1997). Searching for answers to problems in maturing team-based organizations. In *Proceedings of the 1997 International Conference on Work Teams* (p. 225-



228). Dallas, TX, 24-26 septembre 1997. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas.

Wageman, R. (1997a). Case study : Critical success factors for creating superb self-managing teams at Xerox. *Compensation and Benefits Review*, 29(5), 31-41.

Wageman, R. (1997b). Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational Dynamics*, 26(1), 49-61.

Wajzman, M. et Lewis, G. (1999). Path to empowerment. *CA Magazine*, 132(1), 45-47.

Watson, R.M. (1998). Implementing self-managed process improvement teams in a continuous improvement environment. *The TQM Magazine*, 10(4), 246-.

Weaver, J.L., Bowers, C.A. et Salas, E. (2001). Stress and teams : Performance effects and interventions. In P.A. Hancock et P.A. Desmond (dir.), *Stress, workload, and fatigue* (p. 83-106). Mahwah, NJ, US : Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Weber, W.G. (2000). Organizational conditions fostering prosocial work orientations in teams. In M. Vartiainen, F. Avallone et N. Anderson (dir.), *Innovative theories, tools, and practices in work and organizational psychology* (p. 75-96). Kirkland, WA, US : Hogrefe & Huber Publishers.

West M.A., Borrill C.S. et Unsworth K.L. (1998). Team effectiveness in organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 13, p 1-48.

Wiesman, D.W. (2000). The effects of team goals, feedback, and communication on the performance of self-directed work teams in an applied setting. *UMI Pro Quest Digital Dissertations*.

Wimmer, R. (2000). Organizational impacts on effectiveness of self-directed team work organization. In *Proceedings of the XIVth Triennial Congress of the International Ergonomics Association and 44th Annual Meeting of the Human Factors and Ergonomics Society* (Vol. 2, p. 579-581). San Diego, CA, US, 29 juillet au 4 août 2000. Human Factors and Ergonomics Society.

Winum, P.C. et Seamons, T.R. (2000). Developing a team-based organization: A case study in progress. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 52(1), 82-89.

Wright, M. et Edwards, P. (1998). Does teamworking work, and if so why? A case study in the aluminium industry. *Economic and Industrial Democracy*, 19(1), 59-90.

Yandrick, R.M. (2001). A team effort. *HRMagazine*, 46(6), 136-141.

Yeatts, D.E. (1999). Self-managed work teams in health care settings : A case study of SMWTs in the nursing home environment. *In Proceedings of the 1999 International Conference on Work Teams* (p. 99-108). Dallas, TX : The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas.

Yeatts, D.E. et Hyten, C. (1998). *High-performing self-managed work teams: A comparison of theory to practice*. Thousand Oaks, CA, US : Sage Publications Inc.

Yeatts, D. et Hyten, C. (1996). Creating high performing SMWTs : Systems for education and training, and information exchange. *In Proceedings of the 1996 International Conference on Work Teams* (p. 157-164). Dallas, TX, 18-20 septembre 1996. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas.

Yeatts, D., Hyten, C., Wagner, M., Maddox, K. et Barritt, R. (1997). Rewarding self-managed work teams : A comparison of high and low-performing teams. *In Proceedings of the 1997 International Conference on Work Teams* (p. 179-188). Dallas, TX, 24-26 septembre 1997. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas.

Yeatts, D.E., Pillai, V. et Stanley-Stevens, L. (2001). Factors affecting self-managed work team performance: An empirical assessment. *Journal of Applied Sociology*, 18(1), 79-111.

Yeatts, D.E. et Schulz, E. (1998). Self-managed work teams : What works? *Clinical Laboratory Management Review*, 16(25), 16-25.

Yeatts, D.E. et Seward, R.R. (2000). Reducing turnover and improving health care in nursing homes : The potential effects of self-managed work teams. *The Gerontologist*, 40(3), 358-363.