

Équipes semi-autonomes de travail

Description et préoccupations
de 12 entreprises
manufacturières québécoises

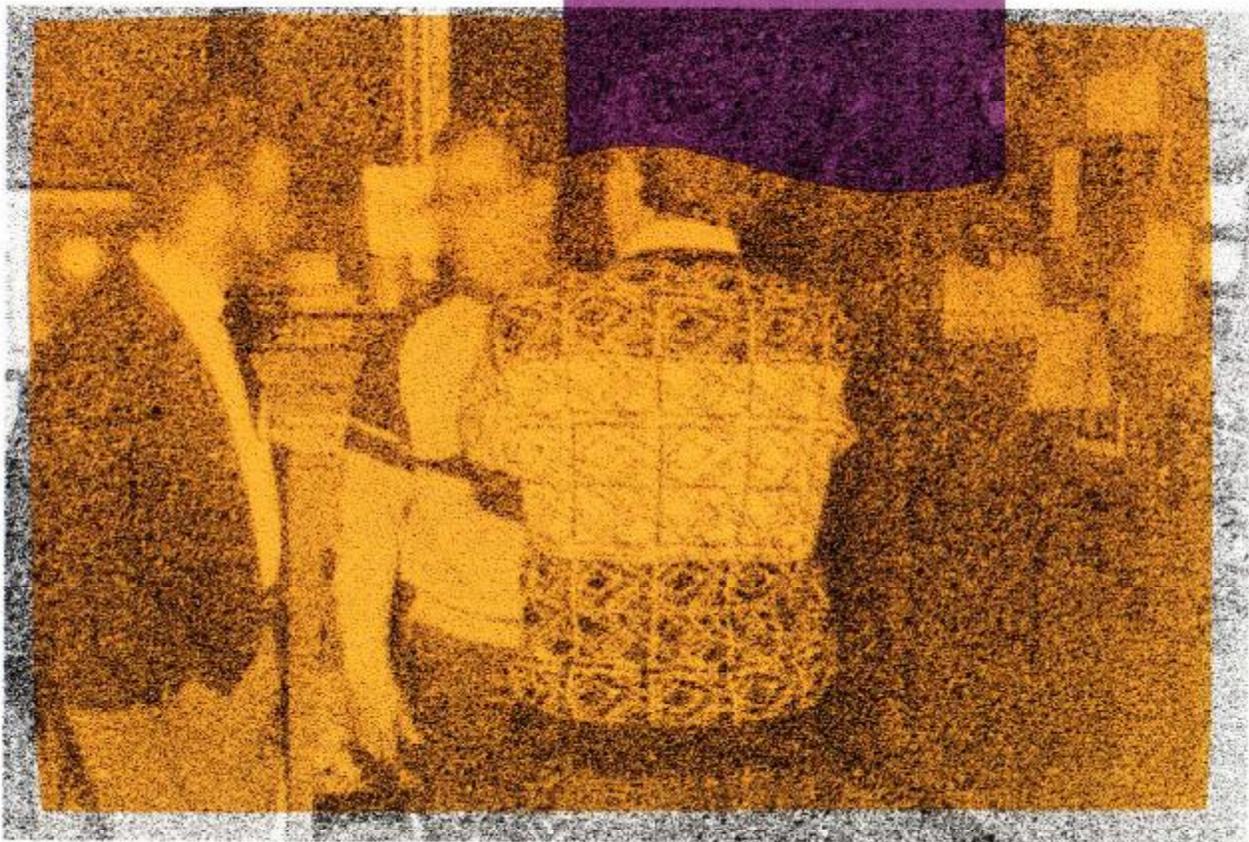


ÉTUDES ET RECHERCHES

Mario Roy
Jean-Charles Guindon
Clotilde Pelletier

Septembre 2000 R-252

RAPPORT



La recherche, pour mieux comprendre

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

Pour tout connaître de l'actualité de la recherche menée ou financée par l'IRSST, abonnez-vous gratuitement au magazine *Prévention au travail*, publié conjointement par la CSST et l'Institut, en téléphonant au 1-877-221-7046.

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

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
2000

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
www.irsst.qc.ca
© Institut de recherche Robert-Sauvé
en santé et en sécurité du travail
Septembre 2000.

Équipes semi-autonomes de travail

Description et préoccupations de 12 entreprises manufacturières québécoises

ÉTUDES ET
RECHERCHES

Mario Roy¹, Jean-Charles Guindon² et Clotilde Pelletier¹

¹ Université de Sherbrooke

² Programme organisation du travail, IRSST

RAPPORT

Cliquez recherche
www.irsst.qc.ca



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

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

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	iii
SOMMAIRE.....	iv
INTRODUCTION	1
1 - OBJECTIF ET MÉTHODOLOGIE	1
1.1-Objectif de l'activité	1
1.2 - Mise en contexte.....	2
1.3 - Méthodologie	6
- Échantillon	6
- Collecte de données.....	10
- Présentation des résultats.....	10
2 - ORGANISATION DU TRAVAIL ET FONCTIONNEMENT DES ESA	11
2.1 - Structure organisationnelle	11
2.2 - Organisation des ESA.....	13
2.3 - Polyvalence du personnel	14
2.4 - Encadrement des équipes	15
2.5 - Responsabilités confiées aux équipes semi-autonomes	17
- Catégorie I: Gestion interne de l'équipe	19
- Catégorie II: Gestion de la production de l'équipe	25
- Catégorie III: Gestion de l'orientation de l'équipe	28
2.6 - Rémunération et incitatifs financiers	29
2.7 - Impact des ESA sur la production et la démocratisation du travail	31
- Productivité de l'organisation	31
- Satisfaction au travail	32
- Démocratisation des décisions	32
3 - SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL	33
3.1- Organisation générale	33
- Comités de santé-sécurité	35
- Service de santé et de sécurité	36
- Implication des coordonnateurs	36
- Implication des équipes semi-autonomes	37
- Implication des travailleurs	38
- Représentants à la prévention	39
3.2 - Activités significatives pour les ESA	39
- Inspection des lieux de travail	40
- Activités de sensibilisation	41

- Formation en santé-sécurité.....	42
- Analyse des accidents, blessures et incidents.....	43
- Collaboration à l'assignation temporaire.....	44
3.3- Impact de l'implantation des ESA sur la SST.....	44
- Prise en charge.....	44
- Changement dans les rôles des acteurs en SST.....	45
- Adoption de comportements préventifs.....	47
- Lésions professionnelles.....	47
- Stress au travail.....	47
4 - PRÉOCCUPATIONS DES INFORMATEURS RENCONTRÉS.....	48
4.1 - Préoccupations quant à la gestion générale de la SST.....	48
- Cohérence générale.....	48
- Répartition fonctionnelle des rôles en SST.....	49
4.2 - Préoccupations quant aux activités significatives des ESA.....	50
- Intégration de la SST aux activités de production.....	50
- Mesures préventives.....	51
- Comportements préventifs.....	52
-Sensibilisation.....	53
- Formation.....	54
-Santé des travailleurs.....	54
4.3 - Préoccupations quant à la mesure de l'impact des ESA sur la performance en SST.....	55
5- DISCUSSION.....	55
- Incidence sur la performance organisationnelle.....	56
- Incidence sur la SST.....	57
- Incidence sur les préoccupations des informateurs.....	58
6-LIMITES DE L'ÉTUDE ET PISTES DE RECHERCHE.....	60
CONCLUSION.....	61
BIBLIOGRAPHIE.....	63
Tableau 1: Répartition des établissements selon la taille et la syndicalisation.....	7
Tableau 2: Répartition des établissements selon leur expérience des ESA.....	8
Tableau 3: Caractéristiques des établissements visités.....	9
Tableau 4: Grille des responsabilités transférées aux ESA.....	19
Tableau 5: Ratio blessures/accidents.....	43

REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à reconnaître la contribution de l'IRSST qui a permis la réalisation de cette étude grâce à son financement au cours de l'année 1999.

Nous tenons à remercier chaleureusement les dizaines d'informateurs qui ont accepté de donner de leur temps pour contribuer au projet. Sans leur gracieuse collaboration, il nous aurait été impossible de produire ce rapport d'activité.

Nous avons apprécié le soutien des membres de notre Comité aviseur qui ont contribué à l'amélioration du projet et du rapport en formulant des commentaires et des suggestions lors de deux réunions importantes:

Madame Renée Liboiron, directrice
Services techniques
Conseil du patronat du Québec

Madame Isabelle Lessard, directrice
Service de formation-information
Centre patronal de santé et de sécurité du travail

Monsieur Serge Trudel, directeur
Service de la santé et de la sécurité du travail
Fédération des travailleurs du Québec

Monsieur Robert Guimond, directeur
Santé-sécurité-environnement
Confédération des syndicats nationaux

Monsieur Alain Plourde, Directeur général
APSST - Secteur Fabrication de produits en métal et électriques

Monsieur Waguih Geadah
APSST - Secteur Fabrication d'équipements de transport et de machines

Nous remercions Monsieur Jean-Pierre Brun, titulaire de la chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval, qui a agit à titre de conseiller auprès de l'équipe de recherche de même que Madame Denise Granger, directrice du Programme " organisation du travail " de l'IRSST, qui a contribué, par ses commentaires et suggestions, à l'amélioration de la première version de notre rapport.

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

SOMMAIRE

L'organisation du travail en équipes semi-autonomes (ESA) vient bouleverser la répartition du pouvoir décisionnel au sein des entreprises. En plus de réaliser le travail, les membres des ESA assument des responsabilités qui sont dévolues aux contremaîtres ou superviseurs de premier niveau dans les organisations traditionnelles. Ce changement de rôle fait en sorte que les ESA deviennent un nouvel acteur dans la gestion de la santé et de la sécurité du travail des établissements. L'arrivée de ce nouvel acteur implique une répartition des responsabilités qui reste à être inventée dans les milieux visés puisque le rôle des ESA n'a évidemment pas été prévu dans le cadre législatif actuel.

La présente étude rend compte d'une façon descriptive et comparative de l'expérience acquise dans une douzaine d'entreprises québécoises qui ont adopté les ESA comme mode d'organisation du travail. Compte tenu de la variété de la composition de l'échantillon qui couvrait plusieurs régions et secteurs industriels, il est apparu évident que les formes d'organisation du travail, le fonctionnement des équipes, leur encadrement et les responsabilités qui leur étaient assignées, variaient considérablement d'un endroit à l'autre. De façon générale, les constats de satisfaction accrue du personnel et d'amélioration de la productivité que l'on retrouve dans la littérature spécialisée ont été confirmés.

Tel qu'anticipé, l'organisation de la SST est modifiée de façon significative par l'arrivée des ESA. L'ensemble des acteurs adopte un rôle de soutien et de conseil aux équipes qui deviennent les maîtres d'oeuvres de la prévention et de l'organisation sécuritaire du travail et du suivi des mesures correctives dans les opérations. Le comité SST, lorsqu'il existe formellement, est habituellement constitué de représentants des équipes et voit à s'assurer de la cohérence des mesures SST dans l'ensemble de l'établissement. Nous avons constaté que plusieurs responsabilités traditionnellement confiées soit à l'employeur, au comité de SST ou au représentant à la prévention, ont été déléguées aux ESA. Les établissements qui réussissent le mieux le transfert des responsabilités SST vers les ESA, ont investi énormément dans la formation des membres des équipes. Ceux-ci sont directement impliqués dans la révision des procédures de sécurité, l'inspection des lieux de travail, les enquêtes accidents et la mise en place des mesures correctives. Souvent, la pression des pairs joue un rôle positif dans l'adoption des comportements préventifs au sein des équipes.

La performance des entreprises qui utilisent des ESA en matière de SST est nettement supérieure aux entreprises traditionnelles des mêmes secteurs industriels. On ne peut cependant inférer de lien de cause à effet avec les ESA parce que les organisations qui les utilisent sont aussi celles qui sont à l'avant garde des autres pratiques de gestion, dont la gestion de la SST.

Malgré ces résultats encourageants, les répondants à notre étude entretiennent des préoccupations importantes concernant la gestion de la SST avec la venue des ESA. On s'inquiète du désengagement des divers paliers hiérarchiques qui sont tentés d'abandonner leur leadership en matière de SST, en prenant pour acquis que les équipes prennent la relève. On se préoccupe de la clarification des rôles qui sont bouleversés par l'arrivée des ESA et par l'intégration effective des préoccupations SST au sein des équipes qui deviennent responsables

l'intégration effective des préoccupations SST au sein des équipes qui deviennent responsables de l'organisation du travail. On questionne le niveau de maturité des équipes qui doivent assurer la prévention dans un contexte qui privilégie la polyvalence du personnel. On se demande jusqu'à quel point le personnel reconnaît la légitimité des interventions des pairs qui veulent signifier à leurs collègues d'adopter des comportements préventifs. Finalement on s'inquiète du stress et des effets sur la santé qui sont induits par l'accroissement des responsabilités et des tensions inévitables associées à la prise de décisions en équipes.

En conclusion, les auteurs identifient plusieurs pistes de recherches et de réflexions qui doivent être abordées dans le futur de façon à ce que les impératifs de SST ne soient pas oubliés lorsque l'on met en place des ESA. Il est essentiel de faire en sorte que cette nouvelle forme d'organisation du travail nettement plus productive, qui tend à se généraliser, ne devienne inutilement dangereuse pour la santé et la sécurité de ceux qui en assurent la performance.

INTRODUCTION

L'organisation du travail en équipes semi-autonomes (ESA) intéresse plusieurs entreprises québécoises à cause des avantages qu'elle comporte pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises qui l'adoptent avec succès. Les ESA deviennent cependant un nouvel acteur à considérer dans le dossier de la santé-sécurité. Conséquemment, les entreprises doivent développer un nouveau partage des fonctions et des rôles habituellement dévolus aux acteurs traditionnels en santé et sécurité du travail. En vue d'explorer plus à fond ce nouveau partage des rôles et compte tenu du peu de connaissances scientifiques sur le sujet, l'IRSST a accepté, à la suite d'une recension d'écrits et d'un inventaire des expériences québécoises¹, d'investiguer les préoccupations des responsables en santé et sécurité du travail: employeur, syndicat, responsable de la santé-sécurité, représentant à la prévention, comité de santé et de sécurité.

La première section du rapport décrit l'objectif poursuivi, le contexte dans lequel s'inscrit cette étude et la méthodologie utilisée. Les sections 2,3 et 4 présentent de façon descriptive et comparée l'essentiel des expériences vécues dans les entreprises visitées. La section 2 met l'accent sur l'organisation du travail et son incidence sur les résultats d'entreprises. La section suivante traite en détail de la santé-sécurité dans le contexte des ESA, de l'impact des équipes sur les rôles traditionnels en SST et sur les résultats en matière de SST. La quatrième section présente les préoccupations des répondants en matière de SST qui sont associées à l'adoption des ESA. La section 5 propose une discussion des sections descriptives précédentes et la dernière section propose quelques pistes de recherche qui tiennent compte de l'intérêt grandissant des ESA au sein des entreprises québécoises.

1 -OBJECTIF ET MÉTHODOLOGIE

1.1 - OBJECTIF DE L'ACTIVITÉ

L'objectif général de cette activité consiste à investiguer les préoccupations des responsables en santé-sécurité du travail et à les situer dans leur contexte organisationnel en tenant compte des phénomènes qui sont reliés à l'introduction et au fonctionnement d'une organisation du travail en équipes semi-autonomes, notamment:

- le processus et le rythme de transfert de responsabilités aux équipes semi-autonomes;
- la nature des responsabilités confiées aux équipes semi-autonomes en santé et sécurité du travail;
- le support accordé aux équipes semi-autonomes par les autres acteurs de l'établissement;
- les changements survenus dans les rôles traditionnellement dévolus aux différents acteurs de l'établissement;

¹ ROY, Mario, J-C. GUINDON, J-L BERGERON, L. FORTIER et D. GIROUX. (Juin 1998). *Équipes semi-autonomes de travail: recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises*. Institut de Recherche en Santé et en Sécurité du Travail (I. R. S. S. T.), 82 p.

- les enjeux majeurs de ce nouveau partage de responsabilités entre les équipes semi-autonomes et les acteurs traditionnels en santé et sécurité du travail;
- les changements survenus suite à ce transfert des responsabilités aux équipes quant à l'adoption de mesures et de comportements préventifs.

Cette étude vise surtout à mieux comprendre les milieux observés et à orienter les recherches futures. Elle peut davantage être considérée comme une activité préalable à la réalisation d'un programme de recherche que comme une recherche empirique, bien que sa réalisation respecte plusieurs composantes de la méthode scientifique.

1.2 - MISE EN CONTEXTE

Nous présentons, dans les lignes qui suivent, des extraits du rapport déjà cité qui est à l'origine de la présente étude, de façon à ce que le lecteur puisse situer notre propos dans son contexte. Le document cité documente davantage les énoncés retenus.

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

Ce sont ces trois impératifs de performance qui justifient, pour plus d'une douzaine d'auteurs consultés (Baker, 1992; Beyerlein et al., 1995; CSN, 1995; FTQ, 1997; Hartman, 1992; Hayajneh et al., 1992; Kulisch et Banner, 1993; Kumar et al., 1991; Moran et Hogeveen, 1992; Romig et Oison, 1995; Stephan et Hillgren, 1992; Wingfield, 1992) et pour plusieurs des 181 entreprises américaines contactées par McCann et al. (1994), le recours aux équipes semi-autonomes comme mode d'organisation du travail (Roy et al., p. 10).

Cette transformation des entreprises implique un changement majeur dans la culture et les pratiques organisationnelles qui reposent sur les valeurs associées à la démocratisation du travail et à la participation du personnel à la prise de décision (Roy et al., p. vii).

Reconnaissant les défis que doivent relever les entreprises modernes, plusieurs associations syndicales québécoises situent leur action dans la perspective de la démocratisation du travail. Pour la CSN, la démocratie des milieux de travail passe par l'autonomie, c'est-à-dire "la capacité pour une équipe de déterminer ses propres objectifs, dans le cadre des objectifs plus généraux de l'entreprise ou de l'institution, et de choisir collectivement les moyens et les règles qui permettront de les atteindre. L'autonomie se déploie donc dans un espace de liberté où s'exercent des droits ainsi que des responsabilités individuelles et collectives. L'autonomie rend possible l'expression de la démocratie directe " (CSN, 1995, p. 41) (Roy et al., p. 10).

La perspective de la FTQ est similaire: les ESA sont présentées comme la composante fonctionnelle du processus de démocratisation d'un milieu de travail, la dimension institutionnelle étant assurée par l'existence même d'un syndicat dans l'organisation (FTQ, 1997). La démocratisation du travail se concrétise dans un "travail intéressant" et dans "l'autonomie" qu'y possèdent les travailleurs, les deux s'exerçant dans un contexte où la sécurité d'emploi est assurée (FTQ, 1997). La position de la centrale est claire: "là où l'environnement s'y prête ou si nous pouvons modifier l'environnement, notre objectif est que nos membres fassent partie d'équipes disposant d'un maximum d'autonomie par rapport au travail, ce qui implique un contrôle à la fois individuel et collectif sur leurs rythmes et méthodes de travail" (FTQ, 1997, p. 59) (Roy et al., p. 10-11).

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

Recension d'écrits

Le concept d'équipes semi-autonomes de travail réfère à un mode d'organisation du travail où des employés sont collectivement responsables, en permanence, d'une séquence complète de travail dans un processus de production d'un bien ou d'un service destiné à des clients internes ou externes; les équipes sont imputables de leurs résultats et les membres de l'équipe assument, à l'intérieur de certaines limites, des fonctions de gestion en plus d'accomplir leurs tâches de production (Roy et al., p. 2). Ce mode d'organisation du travail repose sur des valeurs démocratiques plus développées que celles qui caractérisent les entreprises traditionnelles (Roy et al., p. 10-15).

L'organisation du travail en équipes semi-autonomes se rattache à l'approche socio-technique décrite dans les années 50 pour rendre compte de l'impact social d'une nouvelle technique d'exploitation minière dans les mines de charbon en Angleterre. Elle a été popularisée par la suite dans les pays Scandinaves dans les années 70 où les expériences de Volvo et SAAB ont été largement publicisées. L'analyse du processus d'implantation des équipes met en évidence la multitude de facteurs organisationnels qui entrent en jeu dans le succès ou l'échec de cette forme d'organisation du travail. Ce processus d'implantation peut s'échelonner sur une période variant de trois à cinq ans.

À partir du moment où elles sont créées, les équipes passent généralement par les phases de formation, de turbulence et de normalisation avant d'en arriver à un niveau de maturité où elles atteignent leur pleine capacité de performance. Le niveau d'autonomie décisionnelle des équipes suit aussi un processus évolutif: plus une équipe démontre de la maturité, plus elle risque de se voir confier des responsabilités importantes concernant la gestion et l'organisation de son travail. Le rôle des superviseurs se modifie, passant d'un rôle de leader à un rôle de facilitateur, de consultant et d'agent de liaison entre les équipes et le reste de l'organisation (Roy et al., p. viii).

Les bénéfices reliés à l'implantation d'équipes semi-autonomes sont abordés tant du point de vue des entreprises que de celui du personnel impliqué. La littérature est parsemée d'observations démontrant la contribution de cette forme d'organisation du travail à l'amélioration de la performance de l'organisation: augmentation de la productivité, de la qualité des produits et du service à la clientèle, réduction des coûts annuels d'opération, diminution du cycle de production, réduction des rejets et baisse de l'absentéisme (Beekun, 1989; Harris, 1992-93; Lawler et al. 1995; Johnson, 1993; Liebowitz et Holden, 1995; Wellins et George, 1991). Ces améliorations de la performance sont souvent associées à une augmentation importante des coûts de formation. Les résultats présentés dans la littérature démontrent que si les équipes semi-autonomes peuvent apporter une très forte contribution au succès de l'entreprise, leur impact positif réel peut être plus modeste et, de toute façon, il est loin d'être garanti (Roy et al., p. viii).

Les auteurs ont souvent des opinions très différentes quant aux conséquences réelles des ESA sur les employés. Pour Jean-Pierre Brun (1995), la réorganisation du travail en général et les ESA en particulier ont sur les employés concernés un impact qui va bien au-delà du travail lui-même: elles touchent à l'identité de l'individu, à ses compétences, à son statut, à son plaisir de travailler; elles peuvent affecter aussi son cheminement de carrière, ses réseaux de solidarité et même ses relations familiales (Roy et al., p. 42).

Pour plusieurs, les ESA représentent une libération, une occasion pour le travailleur de s'affranchir des règles tatillonnes imposées par la structure hiérarchique, une chance aussi de s'épanouir, d'agir en adulte, de contrôler son environnement (Fisher, 1991; Ivanova, 1989; Mako, 1980; Moran et Hogeveen, 1992; Turner, 1993). D'autres auteurs sont beaucoup moins emballés par les avantages présumés des ESA; ils réfèrent principalement aux difficultés du travail en équipe (conflits interpersonnels, pression des pairs, frustration provenant des discussions interminables, etc.), au stress causé par les responsabilités supplémentaires, au fait que l'autonomie accordée aux employés porte sur des points mineurs (e.g. distribution des tâches à l'intérieur du groupe), alors que la direction garde le contrôle absolu sur les décisions vraiment importantes: niveaux de productivité et de qualité, rythme du travail, etc. (Liebowitz et Holden, 1995; Lanson, 1979; Manz et Angel, 1996; Sips, 1993). (Roy et al., p. 43).

Le rapport (Roy et al., 1998) accorde une attention particulière à l'impact des équipes semi-autonomes sur la santé et la sécurité du travail. Dès les premières expériences de mise en application de l'approche sociotechnique au cours des années '50, les consultants du Tavistock Institute constataient que l'organisation du travail en ESA conduisait à des taux plus faibles de roulement du personnel, d'absentéisme et d'accidents, de même qu'à une diminution des maladies reliées au stress (Bucklow, 1966, cité dans Sips, 1993). Cette constatation initiale ne fait cependant pas l'unanimité chez les auteurs consultés bien qu'elle ait été confirmée ailleurs (Robinson, 1981; Wingfield, 1992). À partir d'une revue de 23 articles récents sur les ESA réalisée dans le but d'identifier les variables pertinentes à l'étude du phénomène, Metlay et Kaplan (1992) observent que certains auteurs identifient comme étant des bénéfices attribués à l'utilisation d'ESA une diminution de l'absentéisme et des accidents du travail; alors que d'autres, plus critiques, considèrent que ce mode d'organisation du travail est stressant et comporte des effets négatifs sur la santé et la sécurité du travail (Roy et al., p. 44-45).

Pour Cohen et Ledford (1995), l'attention particulière que l'organisation et les équipes de travail accordent à la santé et la sécurité du travail, de même que les moyens de prévention mis en œuvre pour obtenir des résultats positifs, sont des facteurs intermédiaires qui ont un effet direct sur la relation qui peut exister entre l'utilisation des équipes semi-autonomes et les résultats en santé et en sécurité du travail (Roy et al., p. 45).

Les observations contradictoires que rapporte la littérature (Beyerlein et al., 1995; Pearson, 1992; Wall et al., 1986) sur les effets du fonctionnement en ES A sur la santé et la sécurité mettent en évidence la nécessité de développer un programme de recherche suffisamment étoffé pour aider les entreprises à maîtriser ce dossier dans leurs démarches de réorganisation du travail en ESA (Roy et al., p. 47).

Inventaire des expériences québécoises connues

Le rapport de recherche présente les résultats d'une enquête menée auprès de trente-quatre (34) établissements manufacturiers québécois qui utilisent au moins une équipe dotée du pouvoir de prendre des décisions concernant divers aspects du travail en plus de réaliser les tâches qui lui sont assignées (Roy et al., p. ix).

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

Les changements inhérents à cette forme de participation du personnel à la vie de l'entreprise ont une incidence sur les rapports entre les cadres, les syndicats et les employés. Comme la recherche sur les impacts sociaux et l'incidence des équipes semi-autonomes sur la santé et la sécurité du travail est relativement mince et contradictoire à plusieurs égards, le développement et la réalisation d'un programme de recherche devient nécessaire pour générer des connaissances utiles aux intervenants (Roy et al., p. x).

Le transfert de l'imputabilité en matière de santé et de sécurité à une équipe semi-autonome comporte des défis qui n'ont pas été envisagés jusqu'à présent et qui doivent faire l'objet d'un examen attentif. Où va-t-on tracer la ligne entre les responsabilités de l'employeur et les responsabilités des équipes qui assument des décisions de gestion? Comment utiliser la cohésion des équipes pour favoriser l'émergence de normes sécuritaires dans les pratiques de travail? Quels rapports devraient s'établir entre les équipes et les comités paritaires de santé et de sécurité pour favoriser la prévention? Est-ce que les incitatifs utilisés pour récompenser les équipes sont compatibles avec le maintien d'un milieu de travail sécuritaire? Quels sont les effets des équipes sur la santé, le stress et la fatigue au travail? Ces questions et bien d'autres se poseront pour tous les milieux qui adopteront les équipes semi-autonomes au cours des prochaines années (Roy et al., p. 53).

1.3 - Méthodologie

La méthode des cas multiples a été retenue pour réaliser l'objectif de cette activité. Elle permet de respecter les différences de perception qui existent, d'une part, entre les acteurs d'un même milieu de travail et, d'autre part, entre les milieux de travail selon le secteur d'activité économique, la région, la taille de l'entreprise, la présence ou l'absence d'une association syndicale. Quant à la méthode de collecte de données, l'entrevue semi-structurée est celle qui permet le mieux de saisir toute la richesse des préoccupations des intervenants, les laissant librement s'exprimer sur des thèmes déjà identifiés.

Ces choix méthodologiques sont conditionnés par l'absence de modèles théoriques sur la question, le peu de connaissance explicite sur le sujet et la complexité du phénomène abordé. En effet, on ne peut réduire l'étude de la SST dans les systèmes organisationnels à quelques variables facilement isolables; il est préférable de s'imprégner de la réalité des milieux de travail et de leur contexte si l'on veut les comprendre suffisamment pour générer des connaissances utiles et applicables à la gestion de la SST.

Échantillon

Douze établissements ont été sélectionnés à partir de critères permettant de réunir un ensemble étendu d'expériences d'organisation du travail en ESA menées dans le secteur manufacturier québécois. Les entreprises devaient avoir délibérément opté, depuis quelques années, pour une organisation du travail en équipes semi-autonomes; elles devaient avoir dépassé le stade de l'expérimentation et avoir recours aux équipes de travail de façon généralisée. Il s'agit d'un échantillon de convenance, puisé dans la liste des entreprises contactées en 1996 lors de l'inventaire des expériences québécoises; la disponibilité des entreprises à nous recevoir a été un facteur déterminant dans la sélection de l'échantillon.

La composition de l'échantillon, bien qu'il soit restreint, comporte la variété requise pour répondre aux besoins de cette étude exploratoire. En effet, les secteurs d'activités dans lesquels les entreprises choisies œuvrent sont les suivants: Agro-alimentaire, Équipements de transport, Matériaux de construction, Pâtes et papier, Première transformation de métaux, Produits électroniques, Produits en papier, Produits en métal, Textiles primaires, Vêtements. Plusieurs régions sont représentées: Abitibi-Témiscamingue, Estrie, Laurentides, Mauricie/Bois-Francs, Montréal, Québec, Rive-Sud et Saguenay/Lac St-Jean.

La moitié des établissements retenus sont syndiqués. Trois établissements sont de taille relativement petite (moins de 200 employés), six sont de taille moyenne (200 à 500 employés) et trois de grande taille (plus de 500 employés). Cinq établissements ont mis en place des ESA depuis plus de 10 ans, cinq d'entre eux ont entre 5 et 10 ans d'expériences avec les ESA et finalement les deux derniers ont adopté les ESA depuis moins de 5 ans. Cinq établissements se sont donnés un mode d'organisation du travail en ESA dès le démarrage des opérations (greenfield) alors que les sept autres ont adopté les ESA après avoir fonctionné dans un système traditionnel pendant plusieurs années (brownfield).

Au total, les 12 établissements choisis ont 260 équipes semi-autonomes réparties de façon inégale selon la taille et la structure organisationnelle des établissements. Le nombre moyen d'ESA des trois établissements de petite taille est de 8 équipes (variation de 5 à 12). Chez les

six établissements de taille moyenne, trois d'entre eux se partagent 110 ESA (variation de 50 à 60), alors que les trois autres en ont 28 (variation de 6 à 12). Les trois établissements de grande taille ont en moyenne 16 ESA (variation de 12 à 20). Le nombre peu élevé d'ESA qu'on retrouve dans ces deux dernières catégories d'établissements s'explique par le fait que l'on applique la notion d'équipe semi-autonome à l'ensemble des employés d'un département, lui-même redécoupé en plusieurs petites équipes ou cellules de travail autour d'une partie du procédé de fabrication ou d'un ensemble de machines; les sections 2.1 et 2.2 de ce rapport (structure organisationnelle et organisation des ESA) expliquent davantage le contexte dans lequel se situe ce type de variation observé chez les entreprises visitées.

Les tableaux 1 et 2 présentent la répartition des établissements visités en fonction des caractéristiques qui les distinguent.

Tableau 1: Répartition des établissements selon la taille et la syndicalisation

TAILLE	SYNDIQUÉE (S)	NON-SYNDIQUÉE (NS)	TOTAL
PETITE (P)	SP* 1, SP2	NSP 3	3
MOYENNE (M)	SM 1, SM 2, SM 3	NSM 4, NSM 5, NSM 6	6
GRANDE (G)	SG 1	NSG 2, NSG 3	3
TOTAL	6	6	12

* Un code a été attribué à chaque entreprise de façon à préserver l'anonymat. Nous référons à ces codes tout au long du document

Tableau 2: Répartition des établissements selon leur expérience des ESA

EXPÉRIENCE	DÉMARRAGE (greenfield)**	ADOPTION (brownfield)	TOTAL
- de 5 ans	1	2	3
5 à 10 ans	1	4	5
+ de 10 ans	3	1	4
TOTAL	5	7	12

** L'expérience des établissements qui utilisent les ESA dès le départ des opérations (greenfield) se distingue de celle des entreprises qui adoptent les ESA en cours de route (brownfield).

Le tableau 3 présente de façon abrégée chacun des établissements qui composent l'échantillon et le contexte dans lequel les ESA sont apparues.

Tableau 3 : Caractéristiques des établissements visités

ÉTABLISSEMENTS	CONTEXTE
SP1	<ul style="list-style-type: none"> - Petite entreprise de textile primaire syndiquée - Adopte les ESA pour éliminer des tensions associées au style de gestion des contremaîtres et responsabiliser le personnel
SP2	<ul style="list-style-type: none"> - Petite entreprise syndiquée de fabrication de matériaux de construction - Adopte les ESA dès le démarrage sous l'impulsion du directeur général qui croyait en cette forme d'organisation du travail
NSP3	<ul style="list-style-type: none"> - Petite entreprise non-syndiquée de fabrication de vêtements - Adopte les ESA pour éliminer la rémunération du travail à la pièce et regrouper des machines
SM1	<ul style="list-style-type: none"> - Moyenne entreprise syndiquée de fabrication de produits en papier - Adopte les ESA dans un contexte de croissance parce que les équipements se prêtaient bien à l'organisation modulaire du travail
SM2	<ul style="list-style-type: none"> - Moyenne entreprise syndiquée de première transformation du secteur agro-alimentaire - Adopte les ESA dans un contexte de rationalisation dans le but de couper des postes de cadres et assurer la viabilité
SM3	<ul style="list-style-type: none"> - Moyenne entreprise syndiquée du secteur des pâtes et papier - Adopte les ESA pour modifier les relations de travail après avoir évité une fermeture et relancé l'entreprise sur une nouvelle base grâce à un investissement majeur de l'actionnaire principal et une mise de fonds des employés
NSM4	<ul style="list-style-type: none"> - Moyenne entreprise non-syndiquée de fabrication de produits en métal - Adopte les ESA dès le départ à cause de la philosophie de gestion de la maison mère
NSM5	<ul style="list-style-type: none"> - Moyenne entreprise non-syndiquée de fabrication de produits électroniques - Adopte les ESA dans un contexte de réorganisation d'usine sous l'impulsion du directeur général pour mieux faire face à la concurrence
NSM6	<ul style="list-style-type: none"> - Moyenne entreprise non-syndiquée de première transformation de métaux - Adopte les ESA pour réorganiser l'usine et assurer sa survie
SG1	<ul style="list-style-type: none"> - Grande entreprise syndiquée de première transformation des métaux - Adopte les ESA dès le départ pour garantir la polyvalence du personnel
NSG2	<ul style="list-style-type: none"> - Grande entreprise non-syndiquée de fabrication d'équipements de transport et de machines - Adopte les ESA dès le départ parce que le processus de travail s'y prêtait bien
NSG3	<ul style="list-style-type: none"> - Grande entreprise non-syndiquée de fabrication d'équipements de transport et de machines - Adopte les ESA dès le départ pour s'assurer de la polyvalence du personnel

Collecte de données

Les données recueillies auprès des entreprises proviennent essentiellement de trois sources:

- entrevues en profondeur semi-structurées d'individus et de groupes;
- visites et observations du milieu de travail;
- études des documents produits par les entreprises.

Les thèmes abordés lors des entrevues sont les suivants:

- appréciation générale (ESA et SST);
- caractéristiques de l'entreprise;
- implantation des ESA;
- organisation du travail en ESA;
- fonctionnement des équipes;
- informations générales sur la SST;
- partage des responsabilités en SST;
- fonctions du Comité de santé-sécurité;
- fonctions du représentant à la prévention;
- responsabilités confiées aux superviseurs;
- responsabilités confiées aux facilitateurs;
- responsabilités assumées par les ESA;
- responsabilités et droits des travailleurs.

Le nombre de personnes rencontrées dans chaque organisation a varié en fonction de la taille de l'entreprise, de la nature de l'information recherchée et surtout de la disponibilité du personnel. De façon générale, les données concernant l'organisation du travail ont été recueillies auprès des informateurs suivants:

- directeur de l'usine;
- directeur du personnel;
- coordonnateurs ou superviseurs;
- membres des équipes de travail;
- président du syndicat.

Les données concernant la gestion de la santé et de la sécurité au travail ont été obtenues auprès des informateurs suivants:

- comité de santé et de sécurité;
- directeur du service de santé et de sécurité;
- représentant à la prévention;
- coordonnateurs;
- membres des équipes de travail.

Comme cette étude a un caractère exploratoire, nous n'avons pas jugé nécessaire que tous les informateurs répondent à toutes les questions; nous avons plutôt été à l'écoute de ce que chacun considérait comme éléments essentiels à la description de son milieu de travail.

Les entrevues ont été menées par quatre interviewers expérimentés dans la réalisation d'entrevues en profondeur d'une durée de 90 minutes chacune. Les rencontres ont été enregistrées au magnétophone et transcrites sous forme de verbatim. Les études de cas ont été rédigées en tenant compte des verbatim et des documents recueillis sur place. L'analyse du contenu des études de cas constitue l'essentiel du matériel présenté dans ce rapport. Certains établissements intéressés à réutiliser rapidement l'information recueillie ont eu l'opportunité de valider formellement la pertinence des informations présentées dans leur étude de cas.

Présentation des résultats

Nous avons choisi de présenter sous une forme narrative les données recueillies auprès de nos informateurs. Bien que cette forme de présentation puisse donner l'impression de résultats anecdotiques, elle a l'avantage d'illustrer la diversité des expériences vécues dans les établissements, tout en évitant de rechercher trop rapidement des modèles ou des tendances qui ne peuvent être dégagées sur la base de cette étude.

Dans la présentation des résultats, l'expression «la plupart des entreprises» réfère à des situations décrites par plusieurs répondants et les entreprises qui apparaissent entre parenthèses sont citées à titre d'illustrations typiques.

2 - ORGANISATION DU TRAVAIL ET FONCTIONNEMENT DES ESA

Les ESA constituent une composante importante de l'organisation du travail dans les entreprises où elles sont mises en place. Ce chapitre présente les principales dimensions qui caractérisent l'organisation du travail en portant une attention particulière à la nature des responsabilités transférées aux équipes. La variété des entreprises fait en sorte que la diversité des expériences est relativement élevée en ce qui a trait à la façon dont le travail est organisé et aux modes de fonctionnement des ESA.

2.1 - STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La structure organisationnelle constitue l'ossature décisionnelle des entreprises. Elle délimite de façon formelle les responsabilités et les pouvoirs attribués aux divers postes tout en spécifiant les relations d'autorité qui les lient les uns les autres. La structure a ainsi un effet direct sur la gestion de la santé et de la sécurité du travail parce qu'elle vient déterminer formellement qui sera autorisé à prendre les décisions dans ce domaine.

Dans les entreprises traditionnelles, les structures comportent de façon typique plusieurs niveaux hiérarchiques et de nombreuses catégories de postes clairement définies et bien différenciées. Par contraste, les organisations qui adoptent un mode d'organisation fondé sur les ESA possèdent des structures beaucoup plus floues et souples qui comportent de façon typique peu de niveaux hiérarchiques. Les catégories de postes sont peu nombreuses et intègrent des fonctions multiples qui favorisent la polyvalence des individus. L'autorité

décisionnelle est confiée à des groupes qui sont constitués en fonction de la nature des décisions à prendre et des besoins de coordination des efforts. Ces constats se sont vérifiés au sein des entreprises visitées.

Les trois petites entreprises (SP1, SP2, NSP3) de l'échantillon possèdent une structure très simple dans laquelle les cadres cumulent plusieurs rôles et fonctions comme c'est le cas d'ailleurs dans la plupart des PME. Dans deux des trois entreprises (SP1, SP2), les chefs ou représentants d'équipes participent à un comité d'usine qui traite des questions d'organisation générale. Ces comités permettent aux équipes d'influencer les décisions ayant un impact sur l'ensemble de l'usine.

Les usines de taille moyenne de l'échantillon comportent 3 ou 4 niveaux hiérarchiques. Certaines sont structurées en unités d'affaires, secteurs ou départements qui jouissent d'une autonomie importante au sein de l'organisation et favorisent la responsabilisation des équipes de travail (SM3, NSM4, NSM5, NSM6). Plus de la moitié d'entre elles font un usage intense de comités de toutes sortes qui permettent la participation du personnel à la prise de décision et à la coordination des opérations (SM3, NSM4, NSM5, NSM6). Chez SM3, les employés sont généralement majoritaires sur les comités conjoints (comité d'usine, comité de gestion des unités d'affaires, comité de santé-sécurité, comité de formation, comité d'attribution des contrats, etc.). Dans les deux autres organisations de taille moyenne, l'implication des équipes est limitée au fonctionnement des opérations (SM1, SM2) et dans un cas, ce sont les individus plutôt que les équipes qui sont responsabilisés (SM2).

Une entreprise de grande taille (NSG3) possède trois niveaux hiérarchiques grâce à sa formule particulière de structure d'équipes: une équipe de direction, des équipes de gestionnaires et professionnels, et des équipes de production, maintenance et outillage; les mécanismes internes d'implication des équipes à la gestion de l'usine y sont très importants. Les deux autres entreprises de grande taille possèdent quatre niveaux hiérarchiques (SG1, NSG2). L'une d'elles a mis en place une rencontre bihebdomadaire de consultation des représentants d'équipes (NSG2); l'autre a confiné la participation des équipes à une dizaine d'activités d'autonomie inscrites dans la convention collective de travail (SG1); l'influence des équipes sur la gestion générale ou la gestion des unités d'affaires y est beaucoup plus limitée.

La structure organisationnelle et les mécanismes de participation aux décisions reflètent la philosophie de gestion plus ou moins participative des dirigeants de même que le niveau de maturité des équipes qui sont à la fois capables et intéressées à participer activement aux diverses facettes de la gestion de leur établissement. Les pages qui suivent illustrent jusqu'à quel point le niveau de pouvoir et les responsabilités dévolus aux équipes varient considérablement d'un établissement à l'autre, bien que toutes les entreprises visitées s'affichent comme ayant adopté les ESA dans leur mode d'organisation du travail.

Les entreprises considérées comme les plus avancées créent des moyens variés et systématiques pour favoriser la participation du plus grand nombre à tous les aspects de la gestion de l'entreprise (SP1, SP2, SM3, NSM4, NSM5, NSM6, NSG2, NSG3) alors que les organisations les moins avancées encadrent la participation des membres d'équipe dans des limites de responsabilités beaucoup plus restreintes (NSP3, SM1, SM2, SG1).

2.2 - ORGANISATION DES ESA

Pour l'essentiel, les équipes de travail recensées dans les entreprises visitées présentent les trois principales caractéristiques d'une équipe semi-autonome telles que définies dans une recherche antérieure²:

- a. un groupe d'employés collectivement responsable d'une séquence complète de travail;
- b. imputable de ses résultats;
- c. assumant des fonctions de gestion en plus d'accomplir ses tâches de production.

Une entreprise fait exception (SM2) quoiqu'elle utilise la terminologie propre aux ESA: l'analyse de l'organisation du travail a révélé qu'il s'agit davantage de travailleurs individuellement responsabilisés dans un contexte d'élimination du poste de surintendant et de redéfinition du mandat des contremaîtres. Les travailleurs ont été amenés à prendre individuellement l'initiative de solutions à des problèmes de production, solutions qu'ils doivent par la suite justifier. Ils ne forment pas un groupe collectivement responsable d'une séquence complète de travail et n'assument pas de tâches de gestion. Cette entreprise fournit un contre-exemple qui met en lumière, par contraste, diverses caractéristiques des autres entreprises. Chez les employés de cette organisation, on a noté un plus grand stress associé au transfert de responsabilités comparativement aux entreprises qui déléguaient les responsabilités aux équipes.

Dans deux entreprises, l'adoption d'un mode d'organisation du travail en équipes semi-autonomes s'est imposée avec l'introduction d'équipement modulaire (regroupement de machines ou machine intégrant plusieurs postes de travail) (NSP3 et SM1). Dans d'autres cas, c'est le concept même de l'approche "socio-technique", ses principes et ses avantages connus, qui ont suscité tantôt un aménagement initial de l'usine propice à la création d'équipes de travail semi-autonomes (SG1 NSG2, NSG3, NSM4, SP2), tantôt une réorganisation de l'usine afin de permettre la création de ces équipes de travail (SP1, NSM5, NSM6, SM3). Il s'agissait de redécouper le processus de fabrication en étapes pour constituer des unités où se retrouvent les équipes. Par contre, certains processus de fabrication, équipements ou dispositions physiques d'une usine ne se prêtaient pas facilement à la création d'équipes de travail; dans ce cas, on a choisi de responsabiliser les travailleurs individuellement dans l'exercice de leur rôle (SM2).

Même dans une usine créée sur la base d'ESA, des choix stratégiques ont dû être faits dans l'aménagement et la disposition des groupes de machines afin de respecter l'esprit du concept et sa mise en œuvre quotidienne dans toutes ses dimensions. Malgré le fait qu'il aurait été plus facile de créer un département spécialisé responsable d'une opération particulière, on a intégré cette dernière aux cellules de machines afin que chaque équipe soit responsable d'une séquence complète de travail et que les travailleurs, partant de la matière première, voient rapidement la valeur ajoutée sur le produit (NSM4).

Si une équipe est responsable d'une séquence complète de travail, ce qui la caractérise c'est également le fait qu'elle assume certaines tâches de gestion. Certaines entreprises insistent sur cette dimension et offrent des formations favorisant ce volet administratif de gestion et de planification. On dira par ailleurs que les équipes s'occupent surtout du court terme, les coordonnateurs du moyen terme et les surintendants du plus long terme (NSM6). Ailleurs on

²Op. cit.

dira que les postes cloisonnés sont remplacés par des rôles dans lesquels les employés sont responsables en équipe (SM3) ou que l'usine fonctionne sur la base de sa culture, une culture faite de processus participatifs plutôt que sur la base de structures et de procédures (NSM4).

Le nombre de personnes par équipe varie considérablement d'une entreprise à l'autre: elles sont tantôt 6, 7, ou 8 personnes par équipe, tantôt 30, 80 ou 100. Trois entreprises estiment que leurs équipes sont devenues trop grosses mais maintiennent malgré tout les processus et réunions nécessaires à la vie d'équipe.

Alors que les équipes sont généralement formées uniquement d'opérateurs, deux entreprises ont des équipes multidisciplinaires, c'est-à-dire, formées tant d'ingénieurs de procédé, de techniciens et de formateurs que d'opérateurs, ce qui confère une nouvelle dimension à leur pratique d'autonomie (NSM5, NSG3).

Il y a également plusieurs différences de fonctionnement entre les équipes d'une même entreprise, chacune étant de maturité différente ou encore gérée différemment par son superviseur ou son coordonnateur, selon les responsabilités assumées par les uns ou par les autres. Il y a donc autant de modèles d'équipes semi-autonomes qu'il y a d'entreprises visitées. De plus, contrairement aux structures stables qui existent dans les organisations traditionnelles, les modèles d'ESA évoluent constamment dans le temps de façon à s'ajuster rapidement aux changements qui surviennent inévitablement dans la vie de l'entreprise.

2.3 - POLYVALENCE DU PERSONNEL

La polyvalence complète des opérateurs a été au départ, pour la majorité des entreprises, soit un motif invoqué pour justifier la mise en place des équipes semi-autonomes, soit un objectif spécifique à atteindre. Des employés polyvalents sont entièrement fonctionnels sur plusieurs postes de travail différents, ce qui permet une flexibilité nettement supérieure dans la réalisation du travail. Une telle polyvalence commande beaucoup de formation. Dans certains cas, la polyvalence donne accès à des incitatifs financiers; elle peut aussi être une condition d'emploi de telle sorte qu'un employé ne peut faire un refus de polyvalence (NSG3).

Chaque processus de production pose ses exigences à cet égard. Ainsi, dans la pratique, plusieurs constatent les limites de la polyvalence dans la mesure où il est difficile pour les opérateurs de maintenir leurs compétences sur tous les postes, d'autant plus que tous n'ont pas les mêmes talents ou les mêmes capacités d'apprentissage (SP2). Il y aurait également un équilibre à trouver entre les objectifs de polyvalence et les exigences de la compétence dans le métier. En effet, forcer trop rapidement un opérateur à faire la rotation sur d'autres machines peut avoir un impact sur la qualité du produit et, en bout de ligne, sur la sécurité du travailleur et celle du public dans l'utilisation de ce produit (NSM4).

On s'assure d'une polyvalence suffisante pour ne pas pénaliser les opérateurs dans leurs choix de vacances (SP2) ou éviter la perte de compétence lors de mises à pied (NSG2). Certaines tâches exigent la spécialisation des opérateurs; chacun peut alors en maîtriser 3 ou 4 et entraîner d'autres opérateurs pour éviter la répétition monotone de la même opération et réduire ainsi les risques de lésions attribuables aux travaux répétitifs (NSG2). Les opérateurs sont souvent tenus d'effectuer différentes tâches à l'intérieur de leur équipe afin de maintenir en tout

temps leur niveau de compétence et ainsi permettre l'autosuffisance de l'équipe (SP2, SM3, NSG3).

Dans une entreprise où l'on demande aux opérateurs d'être polyvalents sur tous les équipements, aux techniciens sur toutes les machines à réparer et aux ingénieurs d'être formés sur tous les procédés, on s'assure que tous conservent leur spécialité quant à un équipement ou un procédé (NSM5). Une compagnie a institué la stratégie de la personne-ressource pour chaque tâche au sein des équipes: ainsi, cette personne sera celle qui recevra les formations spécifiques à cette tâche et agira à titre d'expert pour celle-ci; elle aura la responsabilité de recevoir l'information et la documentation pour cette tâche et de se concerter avec les autres personnes-ressources des autres équipes pour cette même tâche; enfin, elle formera les autres membres de son équipe pour faciliter la rotation à ce poste et s'assurera de l'apprentissage des procédures sécuritaires de travail (SP2).

Ailleurs, des chemins de polyvalence sont établis: ils déterminent le cheminement d'un employé à travers les différentes tâches disponibles, différentes possibilités s'offrant en fonction des pré-requis exigés pour certaines tâches. La maîtrise d'une opération (3 ou 4 tâches) peut prendre jusqu'à deux ans pour l'apprentissage, la maîtrise et le maintien de l'expertise. Douze à quinze ans sont nécessaires pour parcourir tous les chemins de polyvalence de son équipe (NSG3).

La polyvalence complète peut être atteinte à un moment donné puis, en période de forte croissance, redevenir un objectif à atteindre qui exige un plan de mise en œuvre: à court terme, on peut exiger la polyvalence sur deux ou trois machines, puis sur les 6 ou 7 d'une cellule. A plus long terme, on peut encourager la circulation dans toutes les cellules d'un département (NSM4).

De manière générale, plusieurs constatent que la polyvalence favorise l'entraide et le support mutuel entre les opérateurs. Un opérateur peut ainsi se référer à ses confrères lorsqu'il a une décision à prendre sur une tâche spécifique qu'il n'est plus le seul à connaître. Dans certains cas, cela réduit grandement la pression et le stress associés à la responsabilité décisionnelle (SP2).

2.4 - ENCADREMENT DES ÉQUIPES

Les opérateurs regroupés en équipes sont encadrés ou soutenus par des chefs d'équipes, des coordonnateurs, des superviseurs, des responsables de département, ou encore des comités de gestion. La création d'équipes a largement modifié le rôle de ces gestionnaires.

Dans l'une des trois petites entreprises visitées, le rôle du contremaître a été recentré sur la gestion de la production: il s'assure que les équipes ont tout ce qui leur faut pour produire et vérifie la qualité finale du produit; il coordonne les changements de production avec les chefs d'équipe et reçoit les commentaires des opérateurs en matière de méthodes de production et de santé-sécurité (NSP3).

Ailleurs, un coordonnateur de production, initialement embauché pour planifier et gérer la production, s'est vu attribuer un rôle de gestion des relations avec les employés et ce, afin de pallier l'absence de superviseurs. Il assure donc le lien entre la direction et les employés avec

les autres coordonnateurs. Parce que l'encadrement est moins rigide qu'en milieu traditionnel, ses rapports avec les équipes évoluent au gré des situations, les équipes gérant elles-mêmes les règles de discipline. Son rôle consiste davantage à amener les équipes à régler les problèmes qu'à les régler lui-même (SP2).

Dans la troisième petite entreprise visitée, le rôle des anciens contremaîtres a été révisé en rôle de superviseur-service ou superviseur-qualité. Un nouveau superviseur de production a été engagé, une personne de mentalité moins traditionnelle dont le rôle en est un de coach et de facilitateur (SP1).

Dans l'une des six entreprises de taille moyenne, l'introduction des équipes et la nomination des chefs d'équipe n'a pas éliminé de niveaux hiérarchiques. Les contremaîtres sont devenus coordonnateurs d'équipe: alors que les chefs d'équipes et leurs membres assument davantage de tâches de gestion, celles du coordonnateur sont recentrées sur la planification du travail et les liens avec les autres services tout en veillant à coordonner les équipes par ailleurs regroupées autour des machines. Le coordonnateur encadre les activités de son équipe et de la machine. Les superviseurs, eux-mêmes en rotation sur les quarts, coordonnent les quarts de travail et sont responsables des installations de l'établissement (SM1).

Dans une autre organisation de taille moyenne, les différentes équipes de production regroupées en unités d'affaires sont encadrées par des comités de gestion paritaires où les membres font tous les suivis de gestion de la production incluant les budgets et la main d'œuvre, de même que le suivi des plans de formation des membres des équipes. Les coordonnateurs se présentent comme des coaches qui visent à faire avancer les équipes dans le cadre des responsabilités qui leur sont confiées. (SM3).

Ailleurs, le chef d'équipe et le responsable de département sont deux opérateurs mais le deuxième a récemment obtenu un salaire plus élevé pour compenser la lourdeur de ses tâches de gestion. Dans cette organisation, c'est le département plutôt que l'équipe qui s'est vu déléguer des pouvoirs de gestion. Le responsable nommé par la direction gère la production, la qualité et la santé-sécurité en plus de nommer les chefs d'équipes et de prendre des décisions disciplinaires. L'ajustement salarial vient reconnaître les activités de gestion assumées dans l'exercice de ce rôle (NSM4).

Dans une quatrième entreprise de taille moyenne, le rôle du facilitateur est de promouvoir la gestion participative, d'en surveiller l'évolution et de coacher les coaches. Le rôle du coordonnateur d'unité en est un de coach des équipes; ce rôle évolue selon la maturité des équipes et les différents stades de développement à travers lesquels elles passent. Au début, le coach est plus directif, puis davantage en support, et enfin, il délègue les tâches aux équipes. Le coordonnateur ne fait pas que déléguer, il doit aussi assurer le suivi des tâches assumées par les équipes (NSM5).

Dans une autre organisation de taille moyenne, on considère que le défi du coordonnateur consiste à se libérer du temps pour assurer une plus grande présence sur le terrain, avec son équipe, pour y jouer pleinement son rôle de coach: être disponible, écouter, supporter, donner un standard dans la façon de faire les choses et aussi observer et intervenir pour prévenir. Dans un contexte où les tâches administratives et techniques augmentent, certains d'entre eux considèrent qu'être ainsi sur le terrain leur laisse le sentiment de ne rien faire (NSM6). Dans une

grande entreprise, le passage d'un mode directif à un mode de soutien et de support n'est pas évident pour tous les superviseurs. On a pu constater que les équipes ne peuvent acquérir plus d'autonomie que ce que le superviseur est prêt à déléguer (SG1). Dans cette même entreprise, le niveau de maturité et la capacité décisionnelle des équipes sont variables, certains superviseurs ayant le réflexe de décider pour les équipes plutôt que de les aider à décider. Ils estiment en effet que pour éviter l'anarchie, les superviseurs doivent demeurer imputables des résultats. D'autres superviseurs croient que leur rôle consiste davantage à orienter, encadrer, soutenir et contrôler les résultats. Bref il s'agit de ne pas décider à la place des équipes sans toutefois laisser faire. Certains en viennent à se définir comme des coachs qui donnent le droit à l'erreur pour que les équipes puissent assumer leurs responsabilités, chacune selon son rythme d'apprentissage, tout en reconnaissant que les opérateurs sont les experts du procédé. Cela exige des superviseurs qu'ils démontrent de la transparence, beaucoup de respect et d'écoute pour ainsi obtenir la confiance des équipes. Les responsabilités de gestion des superviseurs augmentent également et ils se retrouvent donc à la fois davantage gestionnaire et davantage conseiller. Tous ne sont pas à l'aise avec ces nouvelles dimensions de la tâche (SG1).

Ailleurs, on abonde dans le même sens: on ne demande plus aux gestionnaires de tout décider, mais bien d'être des facilitateurs pour favoriser la participation des équipes et les soutenir dans leurs processus décisionnels. On insiste sur le fait que le gestionnaire n'est plus celui qui doit tout savoir pour être en mesure de tout décider: au contraire, on invite le gestionnaire à faire confiance à l'expertise des membres d'équipes qui, une fois réunis dans un processus participatif, arriveront à de meilleures solutions (NSG3).

Dans un tel mode d'organisation du travail, plusieurs répondants ont insisté sur l'importance de la communication et sur la possibilité de s'adresser ouvertement à tous les membres du personnel peu importe leur statut dans l'entreprise. On signale aussi une augmentation des conflits interpersonnels à gérer due à l'augmentation des interrelations nécessaires au travail d'équipe. Procès-verbal de réunion, cahier des communications, journal hebdomadaire s'ajoutent aux réunions de début de quart et aux autres mécanismes créés pour favoriser la coordination et la communication. En l'absence de contremaîtres, ce sont ces mécanismes de communications formelles et informelles qui servent d'outil d'encadrement et d'ajustement mutuel (NSM5, NSM6, NSG3).

La principale constante que nous pouvons noter concernant l'encadrement des équipes est à l'effet que le rôle de cadre de premier niveau (contremaître) se transforme. Plutôt que d'utiliser son autorité pour diriger le groupe, il utilise son expertise et son expérience pour conseiller et soutenir l'équipe dans ses décisions. La coordination, l'encadrement et le contrôle se font à l'intérieur des équipes par les membres eux-mêmes. La section qui suit aborde en détail le champ de responsabilités des équipes semi-autonomes.

2.5 - RESPONSABILITÉS CONFIEES AUX ÉQUIPES SEMI-AUTONOMES

Cette section du rapport illustre les responsabilités transférées aux équipes. Ces responsabilités et la façon dont elles sont assumées varient considérablement d'un établissement à l'autre en fonction des particularités des processus de fabrication, du niveau de maturité des équipes et du style de gestion des cadres.

Dans le cas des entreprises syndiquées, le transfert de responsabilités traditionnellement assumées par les superviseurs peut avoir fait l'objet de négociations et d'ententes de compensation monétaire. Sans être exhaustives, les listes d'activités sont définies dans la convention et établissent ainsi les limites de l'imputabilité des équipes (ex: l'inspection des lieux de travail) (SG1). Ailleurs, des principes de réorganisation de l'usine et de gestion participative sont inscrits dans la convention pour assurer un climat de confiance propice à la gestion conjointe de l'usine (SM3). Il est convenu que l'exercice de l'autonomie est conditionnel à ce que les gens disposent des outils, systèmes et formations nécessaires pour l'assumer. Dans un tel contexte, les différents niveaux d'autonomie des équipes et les niveaux de compétence individuelle à acquérir sont précisés et font l'objet d'évaluation. Ailleurs, on a simplement précisé des procédures à suivre ou des normes à respecter: absences et remplacement, temps supplémentaires, discipline, etc. (SM1). Dans un dernier cas, les principes de gestion participative ont été insérés dans la convention collective pour préserver ce style de gestion à la suite du rachat de l'établissement par une multinationale américaine (SP2).

Certaines entreprises non-syndiquées ont fait l'exercice de développer des balises pour aider les équipes à prendre des décisions, parfois pour éviter les abus comme par exemple dans le cas de la gestion des vacances, des absences et des remplacements. Dans l'un des cas connus, ces balises font l'objet d'un document de contrôle aux fins de l'accréditation ISO (NSM5); ailleurs, le système de délégation des tâches est hautement documenté, le temps imputé aux activités de gestion évalué et contrôlé (NSG3).

Pour faciliter la comparaison des pratiques de responsabilisation entre les établissements qui composent l'échantillon, les responsabilités des équipes sont regroupées en trois catégories qui illustrent l'importance des sujets et décisions délégués aux équipes.

La première catégorie regroupe les activités qui concernent la gestion de l'équipe et des membres qui la compose. La seconde catégorie comprend les activités de gestion des opérations et de la production de l'équipe. La dernière catégorie traite de sujets ayant un impact majeur sur l'orientation et l'avenir de l'équipe. Bien que ces éléments ne soient pas exhaustifs, ils donnent une bonne indication de la nature des décisions qui peuvent être déléguées aux ESA. Le lecteur constatera que la diversité des pratiques est très élevée pour la plupart des sujets couverts dans la grille des responsabilités. Chaque organisation développe son propre modèle à partir du contexte qui lui est propre et en tenant compte de l'accumulation de ses expériences dans le temps.

Tableau 4: Grille des responsabilités transférées aux ESA

Catégorie I: Gestion interne de l'équipe
L'organisation des réunions
L'assignation du travail aux membres de l'équipe
La formation sur le tas entre les employés
Le choix du chef d'équipe ou du leader
La gestion des absences au travail
L'établissement du calendrier des congés
La santé et la sécurité du travail
Le recrutement des membres de l'équipe
Les horaires de travail et la gestion du temps supplémentaire
L'évaluation du rendement des membres de l'équipe
Les mesures disciplinaires des membres de l'équipe
Les décisions salariales
Catégorie II: Gestion de la production de l'équipe
Le ménage des lieux de travail
L'entretien de base des équipements
La qualité des produits
Les contacts avec les fournisseurs d'outillages et d'accessoires
L'amélioration des méthodes de travail
L'achat de matériel et la gestion des stocks
Les contacts avec les clients externes de l'organisation
L'aménagement des systèmes de production
L'établissement du calendrier de production
Catégorie III: Gestion de l'orientation de l'équipe
La budgétisation du département ou de l'unité
La modification et le perfectionnement du produit
Les choix stratégiques et la gestion de l'entreprise

Catégorie I: Gestion interne de l'équipe

Les responsabilités déléguées à ce niveau permettent de prendre un ensemble de décisions qui concernent l'organisation de l'équipe et de ses membres. On traite ici des questions qui sont plutôt de nature sociale et interne à l'équipe. La gestion des ressources humaines et la coordination des membres constituent l'essentiel des activités de cette catégorie.

Organisation des réunions

Toutes les équipes de travail observées tiennent des réunions. La nature de ces réunions et le fonctionnement interne des équipes varient en fonction de l'encadrement reçu et de la composition des équipes. L'existence ou non d'un chef d'équipe par exemple a une incidence

sur le fonctionnement interne et la tenue de réunions. Il fait habituellement partie de la tâche des opérateurs de participer aux réunions, voire de les animer, d'y présenter de l'information d'autres comités et d'y faire valoir leur point de vue.

Dans le cas où le nombre de membres d'équipes est très élevé, le coordonnateur peut avoir à tenir la même réunion plus d'une fois pour rejoindre toutes les personnes concernées (deux fois pour NSM5 et trois à quatre fois pour NSG3). Les employés qui ont à rentrer à l'usine spécifiquement pour une réunion seront payés à temps double pour y participer (NSM5). Une telle réunion peut durer jusqu'à une heure et demie.

Certaines réunions sont consignées dans des procès-verbaux préparés parfois par l'équipe (SP2, SM3), parfois par un consultant externe (NSM4).

Type, fréquence et durée des réunions

Les réunions sont de différents types: réunion de production (coordination et problèmes de production), réunion de gestion de l'équipe, où la direction peut ou non participer (absences, remplacements, vacances, horaires, temps supplémentaire, sélection polyvalence, formation, etc.), réunion de coordination entre les quarts ou entre les équipes, réunions d'information sur les activités de la compagnie, réunion entièrement consacrée à la santé-sécurité, réunion ad hoc de résolutions de problèmes.

Il peut s'agir de réunions hebdomadaires de 20 minutes où les opérateurs sont informés ou consultés sur la gestion de l'usine, les relations et les conditions de travail, ou encore de réunions mensuelles plus longues où l'on discute de santé-sécurité et d'amélioration continue (NSM4 et NSG2). Ailleurs, les réunions sont principalement tenues le matin pour discuter de l'entretien des machines et coordonner la production (SM1). Quinze minutes par mois peuvent suffire au directeur des ressources humaines pour rencontrer les équipes et discuter des problèmes d'équipe et de production (SNP3). D'autres se réunissent une fois par 2 semaines (SM3).

Alors que les réunions de production à caractère technique se déroulent plus spontanément, les réunions sur les activités de gestion apparaissent parfois plus difficiles à tenir (SG1) parce qu'elles se déroulent lors des jours normalement consacrés au repos. Les sujets sont aussi plus difficiles à aborder, par exemple, les coordonnateurs doivent parfois insister pour traiter des sujets concernant les relations humaines ou les conflits à l'intérieur des équipes (NSM6).

Comme on peut le constater, il existe une grande variabilité dans les modes de fonctionnement rencontrés. On peut noter cependant le niveau élevé de participation de membres d'équipes à la détermination des modalités de fonctionnement.

Animation des réunions

Les réunions d'équipes peuvent être dirigées par le superviseur (NSG2), le coordonnateur (NSM5, SM3), le comité de gestion de l'unité (SM3), le comité de gestion de l'équipe de production (comité formé de gestionnaires, de professionnels et de travailleurs) (NSG3), ou encore par le responsable de département (NSM4), ou par le chef d'équipe (SM1, NSM4) ou les travailleurs eux-mêmes (SM1, SM3).

Assignment du travail aux membres de l'équipe

Toutes les équipes semi-autonomes de travail ont le loisir, d'une manière ou d'une autre, de décider des assignments respectives de leurs membres. Celles-ci sont par ailleurs déterminées en fonction des capacités de polyvalence de chacun des employés et des limites ou contraintes de spécialisation exigée par la tâche. Les équipes décident également de la rotation entre les postes de travail.

Ainsi, les opérateurs travaillant sur un groupe de machines vont faire la rotation sur les différents postes de travail tantôt selon un horaire prédéterminé (à toutes les heures chez SM1), tantôt suivant les besoins de la commande à réaliser et la spécialisation des membres (NSP3 et NSG 2). Après avoir reçu la commande, les membres de l'équipe s'ajustent entre eux pour l'assignment des tâches et la rotation des postes.

Ailleurs, le processus de production ainsi qu'une grande flexibilité dans la réalisation des tâches permettent aux opérateurs de facilement se faire remplacer temporairement pour aller rencontrer un spécialiste, participer à un groupe ad hoc de solution de problèmes ou encore être libérés pour participer à de nouveaux projets. On estime qu'une description de tâche trop rigide est incompatible avec l'organisation du travail en ESA (NSM6).

L'assignment des tâches concerne aussi bien les activités de production que les activités de gestion. Dans certaines entreprises où différents processus de gestion participative ont été implantés, un membre d'équipe peut être libéré pour participer à un comité qui concerne l'ensemble de l'usine (préventionniste, revue par les pairs, secouriste, comité d'usine, etc.), alors qu'un autre membre de son équipe aura choisi une tâche de gestion qui ne concerne que son équipe (inspection des lieux de travail, organisation des réunions, etc.) (NSM4).

Formation sur le tas entre les employés

Toutes les entreprises visitées ont recours à la stratégie de la formation entre employés principalement pour répondre à leurs objectifs de polyvalence et de rotation. Comme la polyvalence constitue l'une des raisons majeures d'adoption des ESA, la formation prend une importance de premier plan.

Il peut s'agir de formations très courtes, de formations techniques données sur le tas (NSP3, NSG2) ou encore plus structurées comme par exemple ces formations pré-emploi où les nouveaux employés sont formés par d'autres employés sur la philosophie et les valeurs de l'entreprise, l'organisation du travail et le mode de fonctionnement de l'usine avec les modalités particulières du fonctionnement en équipes semi-autonomes; ils sont ensuite initiés à l'utilisation des machines, à l'utilisation de l'informatique, ou encore au Simdut, à Six-Sigma, etc. (NSM4 et NSG3).

Quelques entreprises ont consenti un effort majeur de formation pour l'implantation des équipes semi-autonomes (SP2, SM1, SM3, NSM5, NSM6, SG1), parfois étalé sur plusieurs années (SG1). Souvent dans un processus continu de formation, la culture d'entreprise favorise une telle approche (SM1, SM3, NSM6). Dans une entreprise, des formateurs sont intégrés à temps plein aux équipes semi-autonomes (NSM5).

Les formations traitent principalement du fonctionnement des équipes, de management, de la résolution de problèmes et de conflits. Certaines formations sont offertes tant aux directeurs qu'aux opérateurs, d'autres uniquement aux superviseurs et aux coordonnateurs d'équipes, d'autres encore, aux chefs d'équipes ou aux ingénieurs responsables de projets (SM1).

La formation sur la résolution de conflits est parfois négligée malgré le fait que l'augmentation des interactions entre les travailleurs donne lieu à davantage de frictions (NSP3). Les superviseurs ou les chefs d'équipe sont souvent les premiers à recevoir une formation de base en gestion de conflits et de relation avec le personnel, mais il semble que cela ne soit pas suffisant (SP1, NSG2).

Plusieurs entreprises estiment que le manque de compétence des employés ne doit jamais devenir un obstacle à la production. Chez deux d'entre elles, on s'assure donc qu'un plan individualisé d'amélioration continue ou de formation soit développé à chaque année pour chaque employé (NSM4 et NSM6) et ce, dès qu'un point faible est identifié lors de l'évaluation (NSM4). Ailleurs, la compagnie est ouverte aux plans de formation individualisés (NSM5, NSM6); l'employé est responsable d'identifier ses besoins de formation, et la compagnie insiste tant sur la formation technique que sur la formation administrative et la formation aux relations humaines (NSM6).

Dans trois cas (SM1, SM3 et NSM4), des employés volontaires sont formés pour devenir formateurs et sont donc libérés de leurs tâches opérationnelles le temps nécessaire (parfois jusqu'à 6 mois) pour participer à la conception, au développement et à la diffusion de formations pour leurs collègues. Dans une perspective où l'employé est reconnu comme l'expert de sa tâche, on considère qu'il est le mieux placé pour offrir les formations, celui qui a le plus de crédibilité auprès des autres opérateurs. Ces opérateurs-formateurs pourront accompagner les autres dans leur progression de compétence et de polyvalence.

Ailleurs, des équipes confient à chacun de leurs membres la responsabilité d'un dossier spécifique pour lequel ils reçoivent les formations appropriées pour ensuite les rediffuser à leurs collègues (SP2). Les équipes ont ainsi un rôle prépondérant à jouer dans la formation de leurs membres.

Choix du chef d'équipe ou du leader

Dans plusieurs cas, il n'y a pas de chef d'équipe et les membres se partagent les tâches de gestion de l'équipe. Les équipes sont encadrées par un coordonnateur de production (SP2) ou par un gestionnaire de production (NSG3), un superviseur (SG1), des surintendants et des coordonnateurs (SM3 et NSM6).

Dans deux entreprises visitées, l'équipe choisit ou élit son chef d'équipe, elle le choisit parmi les plus expérimentés; il peut s'agir d'un opérateur qui a le même salaire que les autres (NSP3 et NSM4) mais qui reçoit de petites formations, tantôt uniquement reliées à la production (NSP3), tantôt sur le "coaching", l'évaluation au rendement, la reconnaissance au travail (NSM4) etc. Certaines équipes estiment parfois s'être trompées mais vivent avec leur choix (NSP3).

Dans une troisième entreprise, les superviseurs transigent avec les " leaders naturels " des équipes qui exercent informellement le rôle de répondant pour l'équipe. Comme ce rôle est informel, le "leader" n'a aucune responsabilité particulière associée à son statut (NSG2).

Dans une autre organisation, la direction nomme un chef d'équipe qui assume des responsabilités à l'égard de la production et de l'équipe dont il est membre. Cette fonction a changé le rôle des contremaîtres qui sont devenus des coordonnateurs d'équipes (SM1). Dans un cas, c'est aussi la direction qui nomme les chefs d'équipes par ailleurs supervisés par des coordonnateurs d'unités; un facilitateur les assiste au besoin (NSM5).

Ailleurs, le syndicat participe à la sélection des chefs d'équipes choisis parmi les employés. Le choix est ensuite approuvé par la direction. Le chef d'équipe est un opérateur à part entière qui a des fonctions supplémentaires de gestion pour lesquelles il reçoit une compensation monétaire (SP1). La fonction de chef d'équipe est assez lourde, ce qui amène un taux de roulement élevé à cette fonction (SP1 et NSM4). Les opérateurs peuvent parfois manquer d'encadrement, de formation et de reconnaissance pour assumer les tâches associées au rôle de chef d'équipe.

Gestion des absences et établissement du calendrier des congés

Dans plusieurs établissements, les équipes gèrent les absences, les remplacements et les vacances (SP2, SM3, NSM5, NSM6). Ailleurs, c'est au chef d'équipe qu'incombe la gestion des absences au travail (SP1) ou au superviseur ou coordonnateur, mais les équipes sont consultatives sur le calendrier de congé (SG1, NSG3). Dans un cas, le calendrier de congé est établi par le comité d'usine et géré par chaque département (NSM4).

Santé et sécurité du travail

Cet aspect central de notre étude fait l'objet de la section 3 de ce rapport.

Recrutement des membres de l'équipe

Dans cinq des entreprises visitées, les équipes ont, d'une manière ou d'une autre, un rôle à jouer quant au recrutement et à la sélection des membres de leur équipe de travail ou la sélection du personnel de l'usine (SP1, SP2, NSM4, NSM5, NSG3).

Ce rôle peut être assumé par le biais de comités de coordination d'usine composés entre autres de représentants des cellules (SP2) ou de comités de sélection auxquels participent les opérateurs à titre d'interviewers (NSM4).

Ailleurs, les équipes sont considérées tantôt comme décisionnelles quant à l'intégration de nouveaux membres (NSM5), tantôt comme consultatives (SP1). Même là où la responsabilité incombe au superviseur, on cherche à prendre en compte l'ancienneté et les affinités entre les personnes.

Horaire et gestion du temps supplémentaire

Dans une usine qui fonctionne 365 jours par année sur des quarts de travail (SM3), les équipes sont responsables de leurs horaires et de la gestion de leur temps supplémentaire. Le rythme,

la cadence et les horaires de travail sont déterminés par les équipes et les comités de gestion conjoints; ils peuvent donc varier d'une unité d'affaires à l'autre, ce qui semble satisfaisant.

Les équipes sont également responsables de leurs horaires dans quelques autres entreprises (NSM5, SG1). Ainsi, des équipes peuvent, à leur discrétion, décider de faire des quarts de 12 heures plutôt que 8, parce que leur production l'exige pour un temps. Ailleurs, la comptabilisation des heures de travail tient compte de la souplesse observée dans l'organisation du travail et un employé ne remplira sa feuille de temps que s'il ne fait pas une semaine normale de travail (NSM6).

La convention collective d'un groupe d'employés prévoit qu'ils ont un rôle à jouer dans la gestion du temps supplémentaire alors que l'organisation des horaires de travail relève de la direction (SP2). Dans certains cas, les équipes sont consultatives sur l'organisation de l'horaire (NSG3) et la gestion du temps supplémentaire (SG1).

Évaluation du rendement des membres de l'équipe

Chez l'une des entreprises visitées (SP1), on pense à confier au chef d'équipe le processus d'évaluation au rendement des employés alors que chez une autre (SP2), on a cessé de demander aux équipes de s'évaluer parce que cela causait trop de frictions.

Dans deux autres entreprises, les membres d'équipes participent à l'évaluation de leurs collègues. Dans l'une, c'est par l'entremise d'un processus de feed-back par les pairs où chacun doit identifier quelques points positifs et des points à améliorer, une évaluation anonyme qui permet à la fois un renforcement positif et la confection d'un plan de développement de la personne (NSM5). Chez l'autre, il s'agit d'un processus d'évaluation qui, lui aussi, vise le développement d'un plan d'amélioration des opérateurs qui, dans un premier temps, s'auto-évaluent en public devant leurs pairs. Puis, on procède à une évaluation anonyme par les pairs (souvent filtrée pour être présentée de manière constructive), puis à celle du responsable de département. Le plan d'action visant l'amélioration est ensuite discuté entre le chef d'équipe et l'opérateur, ce dernier devenant responsable du suivi de son plan (NSM4). Malgré les risques du système d'évaluation par les pairs, on estime qu'il est plus constructif que les récriminations et les critiques non-verbalisées.

Une autre entreprise a établi un système d'évaluation de la progression vers l'autonomie où l'individu et l'équipe sont évalués, tour à tour, chacune des évaluations positives donnant droit à une augmentation de salaire. La progression individuelle s'effectue selon trois niveaux de compétences à maîtriser et de connaissances générales à acquérir sur le mandat de l'équipe, le processus de production et le fonctionnement de tous les équipements. La progression collective de la prise en charge des responsabilités administratives et opérationnelles est évaluée, à la demande d'une équipe candidate, par un comité conjoint constitué à cet effet (SM3).

Ailleurs, l'évaluation est faite par les superviseurs (SG1) ou encore par la direction qui, dans le cadre d'une structure salariale basée sur les connaissances acquises et la polyvalence, évalue les employés tous les cinq mois par rapport au niveau de performance atteint selon la durée d'affectation à une tâche (NSG3),

Mesures disciplinaires

Partout, la discipline relève de la direction, mais chez certains, la philosophie de gestion participative incite les parties à s'entendre avec les employés sur les règles et les processus en cas de problèmes disciplinaires répétitifs. Une équipe a ainsi établi un système de trois chances à donner avant de procéder formellement à une sanction (NSM6). Ailleurs, on a établi une procédure en trois étapes: avertissement verbal entre co-équipiers, avertissement écrit consigné dans le procès-verbal des réunions d'équipe, référence à la direction (SP2). Chez une autre entreprise, c'est le superviseur qui gère une procédure relativement élaborée en 4 étapes (SG1).

Ailleurs, la surveillance et les contrôles s'effectuent au niveau des équipes et des comités conjoints de gestion, ce qui permet de régler 95% des problèmes avant qu'ils ne deviennent des cas de discipline référés à la direction. Les cadres, les représentants syndicaux et les membres d'équipes ont tous reçu de la formation en résolution de conflits (SM3).

Bien que les décisions relèvent de la direction, dans deux cas, ces décisions peuvent être portées en appel dans le cadre d'un système de revue par les pairs ou comité de règlement des différends. Un jury constitué d'employés et de membres de la direction prendra la décision finale qui devient exécutoire (NSG3 et NSM4). Les volontaires intéressés à participer à ce processus ont reçu une formation davantage axée sur les notions d'éthique et de protection des renseignements confidentiels que sur des notions de droits. Le jury est formé de cinq personnes, trois employés et deux gestionnaires, dont les noms sont pigés au hasard dans une banque de 50 employés et 10 gestionnaires (NSM4).

Décisions salariales

Dans deux des entreprises non-syndiquées, les décisions salariales sont prises après consultation du comité d'usine (NSG2 et NSM4). Dans ce dernier cas, elles donnent lieu à un référendum des employés sur les propositions offertes sur la base des hausses de rémunérations projetées dans les conventions collectives du Québec.

Catégorie II: Gestion de la production de l'équipe

Les équipes semi-autonomes de l'échantillon sont très actives dans tout ce qui a trait à la gestion de la production et se distinguent en cela largement des équipes œuvrant dans des organisations traditionnelles qui sont confinées dans un rôle consultatif. Elles ont ainsi un impact majeur sur la façon dont le travail est réalisé puisqu'elles sont investies du pouvoir de prendre des décisions de production.

Ménage des lieux de travail

Dans la très grande majorité des entreprises, les décisions à ce sujet sont assumées par les équipes. Il peut parfois s'agir d'un simple ménage de base de l'aire de travail, un service de conciergerie assumant le gros du nettoyage (SP2). Dans certains cas, la propreté est un critère d'évaluation du rendement au travail (NSM4). Ce type de responsabilité fait souvent partie des

tâches normales du personnel dans les entreprises traditionnelles. Il n'est donc pas surprenant que les équipes soient généralement responsabilisées à cet égard.

Entretien de base de l'équipement

Tous les opérateurs et toutes les équipes de travail sont tenus d'effectuer un entretien de base de leur équipement de travail. Par mesure de sécurité, il est parfois spécifiquement interdit aux travailleurs de tenter toute réparation plus spécialisée, qui requiert des outils de travail et des connaissances techniques particulières (NSG2).

On peut par ailleurs noter que dans le cas de six entreprises (SP1, NSP3, SM1, SM2, NSM6, SG1), les opérateurs contactent eux-mêmes les mécaniciens, électriciens et autres employés de service de soutien pour émettre des bons de travail qui requièrent leur intervention. Dans un autre cas (NSM4), c'est uniquement le chef d'équipe en concertation avec le responsable du département qui peut émettre de telles demandes, et cela afin de réduire la confusion dans les demandes faites aux employés d'entretien. Ailleurs, les demandes passent par le superviseur (NSG2) ou par le Comité de gestion des départements (SM3).

Qualité des produits

Dans toutes les entreprises visitées, les opérateurs et les équipes ont la responsabilité de vérifier la qualité de leur production, la qualité étant pour la plupart une valeur affirmée dans la politique de la compagnie ou une norme de l'industrie à respecter. Les différents processus de vérification de la qualité mis en place posent leur part d'exigences sur les employés (ISO, QS9000, Kaisen, etc.)

Ainsi, les opérateurs vérifient fréquemment les procédés ou encore vérifient le respect des marges de tolérance à l'aide d'outils appropriés. Dans un cas, un inspecteur interne spécialisé, indépendant des équipes d'opérateurs, complète les vérifications avant que le produit ne sorte de l'usine (NSG2); ailleurs il n'y aura aucune inspection ou contrôle une fois la pièce produite (NSM4).

Tantôt la machine fera automatiquement ses tests de qualité et l'opérateur aura la responsabilité d'arrêter la production si un défaut est identifié (SM1). Ailleurs, des mesures sont prises en cours de production et la décision d'ajuster le procédé est adoptée sur-le-champ. Chaque individu est responsable de la qualité de sa production en fonction de standards établis et ainsi d'aller chercher l'aide qui lui est nécessaire pour maintenir cette qualité (ingénieur, mécanicien, etc.) (SP2).

Dans une équipe de travail modulaire, chaque opérateur doit s'assurer que le travail fait avant lui est bien fait et que le sien l'est également; il décide de faire recommencer ou de recommencer un travail dont la qualité n'est pas satisfaisante (NSP3). Si la qualité de la production est inadéquate, les équipes prennent les décisions qui s'imposent et arrêtent la production si nécessaire (SP2, SM1, SM3 et SG1). Certaines organisent des réunions d'équipes pour résoudre les problèmes qui nécessitent un investissement de temps plus élevé (SG1).

Ailleurs, des réunions d'équipes multidisciplinaires de résolution de problèmes apparaissent au fil des besoins, rassemblant les experts de chacun des problèmes spécifiques: les opérateurs sont alors libérés pour participer à ces équipes (NSM5, NSM6). Dans l'organisation où la responsabilité de la qualité a été déléguée aux individus plutôt qu'aux équipes (SM2), les employés vivent une grande pression à cause des coûts élevés qu'implique un arrêt de production.

Contacts avec les fournisseurs d'outillages et d'accessoires

La commande et l'achat de pièces auprès des fournisseurs externes sont, règle générale, centralisés entre les mains d'un superviseur, d'un service ou, à l'occasion, d'une équipe de mécaniciens ou d'entretien.

Dans une entreprise visitée, les équipes sont responsables de la gestion de l'approvisionnement en outils requis pour leur secteur d'activité. Elles maintiennent un inventaire et commandent le matériel, ce qui peut les mettre en contact avec des fournisseurs externes qui ont conclu des ententes avec le service des approvisionnements(SG1).

Amélioration des méthodes de travail

Suivant la nature du processus de fabrication, les opérateurs ont plus ou moins de possibilités de participer à l'amélioration des méthodes de travail. Les ingénieurs et autres responsables en auront l'initiative mais pourront consulter les opérateurs à l'occasion (SP1, NSG3, SM1), retenir ou non leurs suggestions (NSG2) ou leurs bonnes idées (NSM4, NSM5). Ailleurs, les suggestions des opérateurs sont retenues et implantées rapidement (NSP3). Dans le cas d'entreprises d'usinage-assemblage, qui combinent souvent la haute technologie et les méthodes artisanales, les opérateurs ont de nombreux trucs du métier à s'échanger entre eux spontanément ou encore lors de discussions suscitées par le superviseur au cours des réunions d'équipe; ils chercheront également à identifier de nouveaux outils ou à les modifier afin de faciliter la tâche.

Comme on peut le constater, les ESA jouissent de façon générale d'une latitude importante dans la prise de décisions opérationnelles contrairement à ce que l'on rencontre habituellement dans les entreprises traditionnelles. Ce sont dans les opérations quotidiennes que l'on concrétise véritablement la responsabilisation du personnel.

Achat de matériel et gestion des stocks

Ces activités relèvent d'un département spécialisé ou de la direction dans les entreprises visitées. Les ESA n'ont pas véritablement de rôle à jouer à ce sujet.

Contacts avec les clients externes de l'organisation

Ici encore, dans l'ensemble des établissements visités, les membres d'équipes n'ont aucun contact formel et suivi avec des clients externes de leur organisation.

Aménagement des systèmes de production

Dans une usine visitée, on estime de manière générale que les gens sont assez ingénieux et ont beaucoup d'initiatives pour apporter des améliorations aux systèmes de production: ils n'hésiteront pas à demander l'aide de spécialistes d'entretien quand des modifications majeures aux équipements sont nécessaires (SP2).

Dans une autre usine, les équipes aménageront leurs aires de travail à leur convenance, évaluant et réévaluant leur aisance et leur confort à y travailler. Le superviseur ou l'agent de prévention réagira si l'aménagement n'est pas sécuritaire (NSG2).

Établissement du calendrier de production

Habituellement, ce sont les services de production et les responsables de départements qui vont traduire les commandes des clients en calendrier de production (NSM4). Ailleurs, le calendrier de production relève de la direction (SP2). Dans quelques endroits, on consulte les équipes sur l'échéancier de production (SP1, NSP3).

Catégorie III: Gestion de l'orientation de l'équipe

Les décisions de cette catégorie ont une incidence majeure sur la destinée de l'équipe, sa place au sein de l'organisation et l'avenir de l'organisation dans son ensemble.

Budgétisation

Dans l'une des entreprises visitées, les équipes sont consultatives sur le budget de leur unité de travail (NSM5); dans une autre, les équipes sont responsables du suivi des budgets reliés à leurs activités opérationnelles et en rendent compte à leur superviseur (SG1); ailleurs, les équipes participent à la gestion du plan d'affaires de leur unité (SM3).

Modification et perfectionnement du produit

Les opérateurs peuvent être consultés, mais le respect des normes de l'industrie sert de balise à la modification du produit (NSG2, NSG3). Dans certains cas, cet item relève entièrement du parc de recherche de la compagnie-mère, aucune modification ne pouvant être apportée sans l'autorisation préalable du client (NSM4). Les opérateurs y participeront dans les limites imposées par la technologie (SP2).

Choix stratégiques et gestion de l'entreprise

Dans certains cas, les employés siègent sur le comité d'usine et participent à de nombreuses décisions stratégiques (SP1, SP2). Dans une autre usine les équipes participent à la préparation des objectifs à atteindre (SG1).

Dans une autre organisation où les employés sont co-propriétaires de la compagnie, deux représentants des employés siègent sur le Conseil d'administration. L'usine, comme ses unités

d'affaires, sont dirigées par des comités conjoints de gestion où les employés sont majoritaires; ces comités sont responsables de gérer leur plan d'affaires (SM3).

Les entreprises qui impliquent les membres d'équipes dans la prise de décisions sur les sujets qui se retrouvent dans cette catégorie, ont adopté une philosophie de gestion participative profondément intégrée dans la pratique.

Toute cette section sur les activités de responsabilisation des équipes avait pour but d'illustrer concrètement comment les équipes sont mises à contribution dans les décisions de gestion et de démontrer par le fait même l'importance de leur rôle. Nous verrons plus loin que la responsabilisation a un effet direct sur l'implication des équipes en matière de santé et de sécurité du travail.

2.6 - RÉMUNÉRATION ET INCITATIFS FINANCIERS

Les systèmes de rémunération et les incitatifs financiers donnent des messages clairs au personnel concernant les comportements valorisés au travail. Plus que toute autre politique ou énoncé de principe, ces systèmes de récompense traduisent concrètement les attentes envers le personnel et la philosophie de gestion sous-jacente de l'entreprise.

Certaines organisations ont établi la rémunération en fonction de la progression du niveau d'autonomie des équipes (SM3) ou ont donné une compensation associée à la réalisation d'activités d'autonomie des équipes (SG1). Certaines reconnaissent dans la rémunération individuelle l'acquisition de connaissances qui favorisent la polyvalence (NSG3, SM3).

Neuf établissements sur les douze visités ont prévu une forme de partage de gains, de partage de profits ou de bonus, fondés sur la performance de l'établissement et/ou des équipes (SP1, SP2, NSP3, SM2, SM3, NSM4, NSM5, NSM6, NSG3). Dans certains cas, de tels systèmes amènent des individus à prendre des risques de façon à maintenir un niveau de performance élevé (NSM4, NSM5). Deux entreprises ont prévu d'intégrer des indicateurs SST dans la mesure de performance donnant droit aux incitatifs de façon à favoriser la réalisation sécuritaire du travail (SM3, NSM4).

Les principaux éléments qui caractérisent les divers systèmes de rémunération et d'incitatifs en vigueur dans chacune des douze entreprises sont les suivants:

- SP1: Cet établissement a mis en place un système de partage des profits (régime d'intéressement des travailleurs) qui redistribue des profits quatre fois l'an.
- SP2: Dans cette entreprise, la progression de la rémunération est associée à la classification des employés dans les cellules de travail. À cela s'ajoute un programme de partage des gains de performance qui peut correspondre à environ 4% du salaire annuel.
- NSP3: Dans cette usine le taux de rémunération de base est garanti alors qu'un bonus est distribué également entre chacun des membres de l'équipe lorsqu'un certain niveau de production est atteint.

- SM1: Le salaire moyen en vigueur dans cette organisation fortement automatisée est nettement supérieur à la moyenne régionale.
- SM2: Le programme de partage des profits est limité aux cadres dans cette entreprise. Le système de "quotas" de production favorise l'utilisation du temps supplémentaire. Les incitatifs à la santé-sécurité (ex: tirage d'une voiture) ont été ridiculisés dans le passé. Un bonus est accordé pour les suggestions ayant une incidence sur la productivité mais aucun bonus n'est accordé pour les suggestions qui concernent uniquement la SST.
- SM3: Avec l'implantation des ESA, cette organisation est passée de 66 catégories ou types d'emplois comprenant des primes de toutes sortes, à 6 catégories d'emplois. Pour chaque catégorie, deux niveaux de progression de la rémunération ont été développés: l'un collectif et l'autre individuel. La progression collective est basée sur l'autonomie de l'équipe et comporte deux niveaux: l'un administratif, qui implique plusieurs tâches et responsabilités de gestion courante (horaire, congé de vacance, SST, réunion) et opérationnel, où les membres de l'équipe prennent en charge l'atteinte des résultats de l'équipe. Les niveaux d'autonomie des équipes sont évalués par un comité conjoint à la demande de l'équipe candidate qui doit préparer un document démontrant qu'elle respecte les critères identifiés dans la convention collective. Ce document doit d'abord être présenté au comité de gestion de l'unité d'affaires concernée. Si le comité conjoint reconnaît le niveau d'autonomie postulé, l'échelle salariale prévue par la convention s'applique à tous les membres de l'équipe.
- La progression individuelle dans l'échelle salariale est basée sur l'acquisition de compétences théoriques et pratiques dans une perspective de polyvalence des tâches techniques et de gestion. Il y a trois niveaux de progression: la connaissance générale concernant le mandat de l'équipe, la connaissance du processus de production et la connaissance du fonctionnement de tous les équipements utilisés par l'équipe.
- Les gains de productivité donnent accès à un incitatif pour le personnel. Il comporte 4 volets: réduction des coûts, production par jour, qualité des produits et SST. Le volet SST comporte 3 éléments: les activités de prévention, l'inspection, les taux de fréquence et gravité des accidents. Le comité de gestion fixe des objectifs à atteindre, traduits dans les budgets des unités d'affaires. S'ils sont atteints, un montant est redistribué aux employés. Par exemple, les inspections et les rencontres de SST de l'an dernier ont rapporté 600\$ par personne.
- NSM4: Les hausses de salaires dans cette entreprise sont déterminées en fonction d'une étude externe qui compare les salaires versés dans sa région. Les gens ont la possibilité de voter pour une formule ou l'autre d'augmentation suite à cette enquête: ils peuvent par exemple soit la prendre en salaire, soit l'investir dans leurs fonds de pension.

Certaines activités de travail en équipes donnent droit à un incitatif dans le cadre d'un système de partage des profits. En vertu de ce système, la moitié de tout gain additionnel sur la productivité annuelle projetée est redistribuée au personnel. L'augmentation visée correspond à 10% de la masse salariale totale. La SST est incluse comme critère d'évaluation dans ce système. L'an dernier, chaque employé devait trouver et implanter six idées ayant une incidence positive sur la SST.

NSM5: Dans cet établissement, un partage des bénéfices est accordé lorsque les objectifs de l'usine sont rencontrés. Ce pourcentage l'an dernier a été de 18% et s'ajoute au salaire et autres avantages sociaux qui sont déjà considérés comme généreux pour la région. On récompense aussi les idées qui rapportent de l'argent.

NSM6: Cette entreprise a mis en place un système de bonus à la productivité pour les employés et un système de partage des profits pour les techniciens-opérateurs.

SG1: On insiste dans cette organisation sur la nécessité d'entretenir les activités d'autonomie pour qu'elles ne meurent pas. Une fois que le 0,55\$ de l'heure a été octroyé pour la réalisation des activités d'autonomie, on se demande si les gens vont maintenir les tâches qui leur ont été confiées. On s'inquiète particulièrement de la réalisation des activités d'inspection et de suivi en matière de santé et sécurité du travail.

NSG2: Les employés de cette entreprise sont éligibles à un plan d'achat d'actions limité à 20% des sommes investies dans des REER et fonds de pension.

NSG3: Ici, la rémunération est basée sur les connaissances acquises. La reconnaissance du mérite se fait par une évaluation par les pairs. Ainsi, un individu pourra recevoir du feed-back sur ses points forts et sur ses points faibles, annuellement.

2.7 - Impact DES ESA SUR LA PRODUCTIVITÉ ET LA DÉMOCRATISATION DU TRAVAIL

La présente étude confirme un constat antérieur à l'effet que les ESA ont une incidence positive sur la performance et sur la démocratisation de la prise de décision³.

Productivité de l'organisation

Il existe en effet un consensus relativement élargi auprès des personnes rencontrées sur l'amélioration de la productivité induite par les ESA. Dans un cas (SP2), on rapporte un niveau de productivité de 10% supérieur à la moyenne des usines comparables de la même organisation. Dans une autre organisation (NSM5), on a noté 40% d'augmentation de productivité sur 5 ans. Ailleurs, on note que le niveau de production a augmenté avec moins de machines et que les changements opérés sur les machines sont plus rapides (SM1). Sur le plan de la flexibilité, lors de mises à pied, la polyvalence du personnel permet de faire face aux exigences de production malgré l'adoption de programmes de travail à temps partagé (NSG3). Les ESA sont aussi mieux habilitées à faire face aux imprévus de façon intelligente comme

³Op. cit.

pendant la crise du verglas (NSM5). Depuis que le personnel a été responsabilisé, on assiste à des records de production dans l'une des organisations (SM2).

Les répondants ont indiqué que les coûts engendrés par le mode de gestion participatif sont largement compensés par les résultats retenus. On a noté aussi une réduction des coûts fixes, une meilleure qualité de production, une réduction des pertes, une réduction du temps requis pour les prises de décisions, une mise en place plus rapide des changements décidés en équipe (NSP3, NSM6), de même qu'un esprit plus innovateur puisque les gens sont portés à donner leurs idées pour améliorer les systèmes. On note aussi une réduction des pertes de temps et un faible taux de roulement du personnel comparativement à l'industrie (SP2).

Satisfaction au travail

Au niveau de la satisfaction au travail, les répondants signalent qu'il existe une meilleure atmosphère de travail, un meilleur climat (SP2, NSM5), une meilleure satisfaction associée au partage des gains, plus d'entraide entre les membres, une amélioration des conditions de travail, une meilleure communication entre les personnes, une meilleure communication entre les niveaux hiérarchiques et l'élimination de l'autoritarisme des contremaîtres (SP1). On signale aussi un accroissement de la satisfaction associée à une démocratisation des bonus dans la cellule de travail (NSP3).

Les employés sont plus motivés, plus polyvalents, plus productifs, plus autonomes et moins stressés (SP2, NSP3). Ils ont l'air heureux et ne se sentent pas épiés (NSM5). La satisfaction au travail est nettement augmentée. Certains ont l'impression que la compagnie leur a donné les clés de l'usine et ils en sont fiers (SG1). L'ensemble des intervenants refuseraient de retourner à l'ancien système.

Démocratisation des décisions

Sur le plan de l'autonomie, les travailleurs ont le sentiment de prendre de meilleures décisions; la délégation des responsabilités stimule leur intérêt; ils sont satisfaits de s'arranger avec leurs propres problèmes et ils ont plus de liberté pour agir (SM3). Leur style de vie est amélioré. Ils peuvent innover, apprendre, donner leurs opinions. Ils ont le sentiment d'être un peu comme un gestionnaire de la compagnie. Cela leur donne un but dans la vie et leur apporte quelque chose. Ils apprécient de gérer entre eux les vacances, le travail supplémentaire, le budget, l'organisation interne. Ils considèrent que c'est plus valorisant (SP1). Dans un cas, les travailleurs ont tendance à banaliser les avantages des ESA parce qu'ils n'ont jamais connu d'autres formes d'organisation de travail; ce sont les personnes qui arrivent de l'extérieur qui leur font prendre conscience de l'intérêt de ce système de production (NSM4).

Quant à l'intérêt au travail, les employés considèrent qu'ils sont dans un milieu où il y a moins de routine, moins de contrôle excessif (NSP3), un accroissement de l'implication au travail, une conscience de leur apport à l'organisation. Ils sont contents de prendre des responsabilités et ils ont hâte de montrer ce qu'ils ont accompli (SM3).

En conclusion, pour la très vaste majorité des personnes rencontrées, les ESA ont une incidence positive tant sur la performance de l'organisation que sur la satisfaction au travail des individus et la qualité des décisions.

3 - SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL

Dans les entreprises visitées, la santé-sécurité du travail est intimement liée aux caractéristiques de l'entreprise et aux facteurs associés à l'organisation du travail. Chez la plupart des entreprises, la mission de l'entreprise fait une place importante à la santé et à la sécurité des travailleurs et les valeurs de responsabilisation qu'elle veut implanter s'appliquent à tous les aspects de l'organisation du travail.

Les équipes semi-autonomes constituent de nouveaux acteurs à qui sont confiées des responsabilités qui étaient partiellement ou totalement assumées par d'autres acteurs: employeur, comité de santé-sécurité, représentant en prévention. Ces équipes deviennent les moteurs de la prévention dans leur établissement.

Ce chapitre présente les grandes caractéristiques de l'organisation de la santé et de la sécurité du travail, les activités significatives des équipes semi-autonomes de travail et l'impact de ce mode d'organisation du travail sur la santé-sécurité.

3.1 - ORGANISATION GÉNÉRALE

Le changement majeur apporté par l'organisation du travail en équipes semi-autonomes se caractérise par la diffusion et la décentralisation de responsabilités à tous les paliers de l'organisation: du Comité de direction de l'usine aux Comités de coordination des départements ou des unités d'affaires, aux équipes semi-autonomes et aux membres qui les composent.

Plusieurs entreprises ont inclus, dans la définition de leur mission, un énoncé clair quant à l'importance de la santé-sécurité de leurs employés, qu'elles se sont efforcées de traduire d'une façon particulière dans leur mode d'organisation. Dans la plupart des entreprises visitées, l'engagement de la haute direction se manifeste par l'implication du Conseil d'administration de l'usine et son Comité de direction dans le suivi des dossiers et des recommandations du Comité de santé-sécurité (NSM5, SM3). Dans les entreprises syndiquées, le syndicat s'implique lui aussi dans l'ensemble du dossier de santé et de sécurité du travail comme c'est le cas d'ailleurs dans la plupart des organisations québécoises.

Lorsque les entreprises sont rattachées à une corporation canadienne, américaine ou européenne, l'influence de la maison-mère se fait sentir au niveau de l'importance accordée à la santé-sécurité des travailleurs, du support technique offert et aussi du suivi du dossier santé-sécurité qui prend la forme d'audits périodiques (SM1, NSM4, NSM6, SG1, NSG3).

Grâce à la collaboration et à l'expertise du personnel des Services de santé-sécurité, les moyennes et grandes entreprises disposent généralement de la plupart des règles et outils nécessaires à la gestion de la prévention: analyses sécuritaires de tâche, procédures de travail, travaux dans des espaces clos, cadenassage, échafaudage, sécurité des procédés, rapports d'accidents et d'incidents, système d'enquêtes, SIMDUT. Sur ces aspects de la santé-sécurité, plusieurs entreprises visitées bénéficient des services de la CSST, de leur CLSC et de leur Association sectorielle paritaire.

Dans la plupart des entreprises, le Service de santé-sécurité et son personnel ont un rôle consultatif et de support à toutes les instances qui ont des responsabilités identifiées: le Comité de direction de l'usine, les Comités de coordination des unités d'affaires, les équipes semi-autonomes.

Lorsque le Service de santé-sécurité relève du Directeur des opérations plutôt que du Service des ressources humaines, on considère que le personnel qui y est affecté est plus proche des besoins des employés de l'usine, que son travail est facilité du fait que l'unité d'affaires et les équipes peuvent prendre rapidement des décisions (SP1, NSG2).

Chez une entreprise de taille moyenne, la santé-sécurité est directement intégrée au mandat de chaque palier décisionnel, au même titre que la gestion de la production, de la qualité et des coûts. Cette entreprise n'a pas de comité de santé-sécurité; ce sont les comités de coordination de l'usine, des secteurs et des équipes de travail qui, à même leurs activités courantes, gèrent le dossier. Les problèmes se règlent dans les équipes qui ont le pouvoir et les responsabilités nécessaires (NSM6). Dans deux entreprises syndiquées, le dossier de la santé-sécurité est décentralisé de la même façon, mais à travers des comités de santé-sécurité rattachés aux comités de gestion de l'usine et de chacune des unités d'affaires (SM3 et SG1).

Certaines usines sont encore en voie de développement quant à la responsabilisation des équipes en matière de santé-sécurité (SP2). Seule une petite entreprise non-syndiquée où l'on utilise le travail modulaire (NSP3) fait reposer tout le dossier sur une personne, responsable des ressources humaines.

Comme dans plusieurs entreprises québécoises, les responsables de la santé-sécurité sont supportés à l'interne par plusieurs autres acteurs: ingénieurs, spécialistes en méthodes et procédés de travail, service de la qualité, personnel affecté à la sécurité des lieux, à l'évacuation et à l'environnement, spécialistes de la maintenance, de l'outillage et des équipements, secouristes, sans compter les formateurs, les membres des équipes de travail, les coordonnateurs d'unités et la haute direction de l'entreprise.

En ce qui concerne les budgets, certaines entreprises n'hésitent pas à investir en santé-sécurité et à impliquer leurs équipes semi-autonomes dans l'élaboration et le suivi du budget de leur unité d'affaires (SM3, NSG3). Dans une grande entreprise (NSG3), les projets spéciaux annuels qui dépassent 2500\$ en capitalisation sont identifiés par les équipes, priorisés par la direction et soumis au siège social de la corporation pour approbation; des budgets sont aussi disponibles pour des projets de santé-sécurité développés dans le cadre des programmes d'amélioration continue.

Chez une autre entreprise de taille moyenne (NSM6), le budget réservé à l'amélioration de l'environnement et des postes de travail pour les rendre plus sécuritaires était d'environ 30% du budget global des projets d'immobilisation en 1998, ce qui représentait plus de trois millions de dollars; le budget de fonctionnement de l'équipe de santé-sécurité était de 1,8 millions. Les coordonnateurs ont aussi un budget qu'ils peuvent affecter à la sécurité. Enfin, pour un besoin imprévu et urgent, une demande spécifique peut être présentée au Comité de coordination de l'usine par le surintendant de secteur. Un intervenant de cette entreprise considère que les budgets affectés à l'amélioration des équipements et de la santé-sécurité sont rentables à

moyen terme: ils concrétisent l'importance que l'entreprise accorde à ses travailleurs, ce qui a un effet positif sur le moral des employés et, indirectement, sur leur productivité.

L'organisation du travail en équipes semi-autonomes a une incidence directe sur l'organisation générale de la SST, en impliquant les équipes et leurs membres dans la structure de gestion de la santé-sécurité.

Comités de santé-sécurité

Structure des Comités

Dans 10 des 12 usines rencontrées, on retrouve un Comité de santé-sécurité paritaire composé de 7 à 12 personnes. Dans quelques usines, le nombre de représentants de l'employeur et des travailleurs est égal, mais dans la majorité des cas, les représentants des travailleurs sont majoritaires.

Les représentants de la direction sont des surintendants, superviseurs, directeurs ou coordonnateurs d'unités d'affaires, le secteur de la production étant davantage représenté que le secteur des services. Les représentants des travailleurs sont généralement délégués au comité SST par les équipes des différentes unités d'affaires; dans certaines usines, ces représentants reflètent la variété des corps d'emploi ou des quarts de travail.

En général, le Comité de santé-sécurité tient une réunion mensuelle et davantage, selon les besoins. Le personnel du Service de santé-sécurité agit généralement comme conseiller au Comité. Ce type de structure des Comités de santé-sécurité n'est pas exclusif aux organisations en équipes semi-autonomes; selon certains intervenants, il caractériserait plutôt les organisations performantes en SST.

Fonctions des Comités

Dans la plupart des usines, les fonctions du Comité de santé-sécurité correspondent à celles que définit la Loi sur la santé et la sécurité du travail. Selon les besoins de l'établissement, on mettra plus ou moins d'énergie à préciser la politique de l'établissement, identifier les dangers et les postes de travail à risques élevés, corriger les problèmes observés, développer des méthodes de travail sécuritaires. Dans ces cas, le Comité aura un rôle plutôt décisionnel comme dans la plupart des établissements.

Dans les usines qui ont davantage décentralisé la fonction santé-sécurité dans leurs unités d'affaires, le Comité assurera surtout une fonction consultative et de recommandation, d'une part au Comité de direction de l'usine quant à des interventions majeures qui doivent être considérées et, d'autre part, aux Comités de santé-sécurité des unités d'affaires et aux équipes semi-autonomes de travail quant au suivi des mesures correctives qu'elles ont décidé de prendre pour régler les problèmes qu'elles ont identifiés.

Dans une usine où la responsabilisation est avancée (NSM4), les opérateurs sont largement majoritaires au Comité de santé-sécurité: la direction est représentée par deux cadres (les directeurs des ressources humaines et de la fabrication) et les travailleurs le sont par sept opérateurs. Dans ce cas, le mandat du Comité est décisionnel; il consiste à voir à ce que le milieu de travail soit sécuritaire. Le Comité de santé-sécurité est assisté d'un Comité

d'inspection préventive composé d'employés formés pour faire des inspections. Les problèmes mineurs sont gérés directement par les inspecteurs et les responsables des départements; les points plus importants sont rapportés au représentant en prévention qui les apporte au Comité de santé-sécurité.

Dans certaines usines, selon la structure de l'organisation, le Comité de santé-sécurité est assisté de Comités formés dans les unités d'affaires où les travailleurs sont largement représentés (SM3, SG1).

Service de santé-sécurité

Lorsqu'il existe, le Service de santé-sécurité est généralement rattaché à la Direction des ressources humaines (NSP3, SM1, SM2, SM3, NSM4, NSM5, NSM6, SG1). Dans une petite entreprise, la santé-sécurité est intégrée aux rôles du Directeur de la production (SP1) alors que dans d'autres entreprises, le Service est rattaché au Comité de direction de l'usine (SP2, NSG3) ou à un sous-comité du Comité de direction (NSG2).

Généralement, le Service de santé-sécurité concentre ses ressources sur la prévention et ne gère pas les dossiers d'indemnisation, cette fonction étant plutôt assumée par un Bureau de santé. Dans certaines usines, le Service de santé-sécurité est aussi responsable de la sécurité des lieux et de la protection contre les incendies (SM3, NSM6, NSG3).

Ce qui caractérise surtout les activités du Service de santé-sécurité dans une organisation en équipes semi-autonomes, c'est l'importance accordée au support des unités d'affaires et des équipes de travail en matière de prévention. L'approche en est une de support, de conseil, de préparation d'outils, d'aide à la décision et de suivi des décisions prises par d'autres acteurs de l'organisation: comités de gestion à divers niveaux, comité(s) de santé-sécurité, coordonnateurs d'unités d'affaires, agents de prévention et membres des équipes semi-autonomes. Dans ces usines, le personnel du Service de santé-sécurité s'efforce de ne pas agir à la place des coordonnateurs et des équipes, en leur rappelant les responsabilités qui leur sont confiées (NSG2, SM3, NSM6, SG1).

Dans une autre entreprise, une conseillère en santé-sécurité coordonne les activités, délègue des responsabilités et fait les suivis (NSG3). Dans une usine où le responsable de la santé-sécurité est débordé, c'est le coprésident syndical qui prend la relève du dossier prévention (SM2). Dans une entreprise qui n'a pas de comité de santé-sécurité pour l'ensemble de l'usine, la responsabilité de la conformité à la loi et aux règlements est confiée au conseiller en prévention (NSM6),

Implication des coordonnateurs

A cause de leurs responsabilités de gestion quant à la prévention des accidents et parce qu'ils sont sensibles à tout ce qui se passe dans leur secteur, les coordonnateurs d'unités d'affaires sont particulièrement impliqués dans l'inspection des lieux de travail et dans l'identification et le suivi des mesures correctives; ils participent aussi à l'analyse des méthodes et techniques de travail sécuritaire et ils sont généralement responsables de l'enquête et l'analyse des accidents qui surviennent dans leur secteur. Les coordonnateurs ont aussi un rôle à jouer dans

l'assignation temporaire des travailleurs blessés ou accidentés. Bien qu'ils effectuent une certaine surveillance du port des équipements de protection individuelle, ils n'exercent pas de rôle disciplinaire à cet égard, à l'exception d'une entreprise où ils participent à certaines étapes du processus disciplinaire (SG1).

Dans la plupart des entreprises, les coordonnateurs doivent faire rapport de leurs dossiers et de leurs activités au Comité de santé-sécurité et/ou, le cas échéant, au Comité de direction de l'usine. Ils doivent aussi rappeler à leurs équipes qu'elles ont des responsabilités à assumer en santé-sécurité et que le dossier n'appartient pas seulement aux gestionnaires de l'organisation. Dans une usine non-syndiquée, les coordonnateurs délèguent, motivent et surveillent pour améliorer la qualité des interventions. À cause des difficultés liées aux quarts de travail, les coordonnateurs doivent multiplier les rencontres pour rejoindre toutes leurs équipes (NSM6).

Certaines initiatives identifiées au développement d'une culture de prévention méritent d'être soulignées. Dans une entreprise, les coordonnateurs animent une réunion mensuelle thématique portant sur un aspect de la sécurité, après avoir consulté les membres de leurs équipes pour identifier les problèmes de leur département et suggérer des mesures correctives; les thèmes abordés portent sur la protection du dos, l'usage et l'usure des gants, l'état des équipements (escabeaux, échelles, ponts roulants, élingues), les lésions musculo-squelettiques, les chutes, etc. (NSG2). Une autre entreprise a implanté les "échanges de sécurité": sur une période de deux mois, chaque coordonnateur doit rencontrer pendant cinq à dix minutes chaque membre de ses équipes pour échanger sur la santé-sécurité, dans le but de changer la culture de l'organisation (NSG3).

Implication des équipes semi-autonomes

L'implication des équipes dans la santé-sécurité du travail varie d'une entreprise à l'autre en fonction de plusieurs facteurs dont la culture de l'organisation quant à la responsabilisation des équipes et leur niveau de maturité. En comparant deux entreprises de taille moyenne où la responsabilisation des équipes de travail est bien implantée (SM3 et NSM4), on constate qu'il y a peu de différence entre les responsabilités confiées aux équipes en matière de santé-sécurité, bien que l'une des entreprises soit syndiquée.

À quelques variantes près, les équipes de travail de ces entreprises ont le pouvoir et les ressources nécessaires pour assumer les responsabilités suivantes:

- l'aménagement sécuritaire des lieux de travail;
- l'organisation sécuritaire du travail;
- la tenue des registres d'accidents et d'incidents;
- l'identification des situations qui peuvent être source de danger;
- le suivi des modifications du poste de travail;
- l'information et la formation des nouveaux membres de l'équipe;
- la formation des membres de l'équipe à l'accomplissement sécuritaire des tâches;
- la formation des membres sur les produits contrôlés et le SIMDUT.

Les équipes collaborent aussi à plusieurs activités dont la responsabilité revient à d'autres acteurs:

- l'identification et évaluation des caractéristiques de santé nécessaires à l'exécution d'un travail;
- l'identification des risques liés au poste de travail et aux matières dangereuses;
- les mesures de surveillance de la qualité du milieu;
- l'identification des besoins de nouveaux équipements de sécurité;
- la surveillance du port des équipements de sécurité;
- l'assignation temporaire.

On constate que plusieurs responsabilités traditionnellement confiées soit à l'employeur, au comité de santé-sécurité ou au représentant à la prévention ont été déléguées aux équipes semi-autonomes de travail qui sont supportées par plusieurs autres instances de l'organisation pour atteindre leurs objectifs. Celles qui réussissent le mieux ce transfert ont investi beaucoup d'énergies à former les membres des équipes et à les supporter dans leur démarche de prise de responsabilités.

Implication des travailleurs

L'implication des travailleurs en prévention prend différentes formes selon les entreprises. Dans certains cas, la participation est plutôt structurée comme dans une grande entreprise non-syndiquée qui a recours à des agents de prévention; ce sont des opérateurs faisant partie d'équipes de travail qui font le lien entre les membres de leur équipe et le comité de santé-sécurité et qui ont la responsabilité de faire les inspections des lieux de travail (NSG2). Ailleurs, dans une grande entreprise syndiquée, chaque équipe nomme un membre qui gère à long terme les aspects liés à la santé et la sécurité pour son groupe; c'est lui qui assume des responsabilités particulières et qui représente ses collègues pour tout ce qui concerne la santé-sécurité dans son secteur (SG1).

Dans plusieurs entreprises, les opérateurs sont directement impliqués dans la rédaction et la révision des procédures sécuritaires, les inspections des lieux de travail, les enquêtes d'accidents, l'identification et la mise en place de mesures correctives (SM3, NSM5, NSM6, NSG3). Dans une petite entreprise où les équipes n'ont pas de responsabilité formelle en santé-sécurité, on compte beaucoup sur les opérateurs pour identifier les problèmes et suggérer des solutions (NSP3).

Souvent, c'est la pression des pairs qui favorise les comportements préventifs et le port des équipements de protection (SP2, SM3, NSM5, NSM6); dans une petite entreprise syndiquée où l'équipe est responsable de la prévention, ce sont les membres qui invitent leurs collègues à ajuster leurs comportements en conséquence (SP2).

Dans une usine qui a subi une forte décroissance au niveau de l'encadrement des départements et de son Service de santé-sécurité, le dossier de la santé-sécurité a perdu beaucoup d'importance faute de leadership; le président du syndicat local tente de combler certaines

lacunes, particulièrement au niveau de l'inspection des lieux de travail, supporté par des employés qui ont en majorité une grande ancienneté dans l'organisation (SM2).

La responsabilisation des travailleurs n'est pas acquise dans tous les milieux. Dans une grande entreprise qui n'a pas complété le processus de responsabilisation des équipes, on doit continuer à travailler pour que l'ensemble des normes en santé-sécurité soient intégrées dans les opérations courantes; les équipes ont besoin d'un temps d'adaptation avant d'accepter de se prendre en charge et d'arriver à s'entendre sur des décisions en équipe. Le constat actuel de cette entreprise est à l'effet que les activités de gestion associées à la santé sécurité sont les moins bien remplies par les équipes malgré les efforts de sensibilisation et la rémunération additionnelle qui ont été consentis (SG1). Dans cette même organisation, les membres d'équipes n'osent pas intervenir auprès de leurs collègues lorsque ces derniers ne portent pas leurs équipements de protection ou lorsqu'ils adoptent des comportements non sécuritaires.

Même dans une entreprise qui, depuis plusieurs années, responsabilise ses travailleurs en santé-sécurité, malgré la conscience élevée des dangers reliés au processus de production, on doit toujours continuer à motiver l'ensemble des employés à jouer un rôle actif dans le dossier et contrer la mentalité traditionnelle qui veut que la santé-sécurité soit l'affaire des spécialistes du Service SST (NSM6).

Représentants à la prévention

Trois entreprises syndiquées des secteurs prioritaires ont des représentants à la prévention (SP2, SM3, SG1). Les représentants sont libérés pour remplir leurs fonctions et ils sont membres du Comité de santé-sécurité de leur entreprise. À l'exception d'un représentant qui est indépendant autant de l'exécutif syndical que de la direction de l'organisation (SM3), les autres relèvent de l'exécutif du syndicat.

Une entreprise non syndiquée libère son représentant à la prévention une journée par semaine pour réaliser plusieurs fonctions, participer aux réunions du Comité de santé-sécurité, et assumer la responsabilité du Comité des suggestions en santé-sécurité (NSM4).

En résumé, les informations recueillies auprès des entreprises visitées montrent bien que la responsabilisation des équipes semi-autonomes ne met pas en péril la gestion de la santé-sécurité; au contraire, l'implication d'un plus grand nombre de travailleurs constitue un facteur de mobilisation plus large des ressources internes de l'entreprise et un apport d'expertise qui enrichit autant les mécanismes mis en place pour gérer le dossier de la santé-sécurité que les activités spécifiques de prévention.

3.2 - ACTIVITÉS SIGNIFICATIVES POUR LES ESA

Plusieurs activités reliées à la prévention impliquent directement les équipes de travail et leurs membres; ce sont l'inspection des lieux de travail, la sensibilisation à la prévention, la formation, l'analyse des accidents et des incidents et la collaboration à l'assignation temporaire.

Inspection des lieux de travail

Dans la plupart des entreprises visitées, l'effort de prévention se concentre sur l'inspection des lieux de travail et l'application de mesures correctives appropriées. Ce dossier mobilise, à divers niveaux et selon les entreprises, les équipes de travail et leurs délégués en santé-sécurité, les coordonnateurs, les diverses ressources de l'organisation, le Comité de santé-sécurité et la direction. Cette activité d'inspection est initiée soit par les travailleurs eux-mêmes qui sont mandatés pour le faire, soit par le Comité de santé-sécurité de l'entreprise; chaque entreprise a aussi identifié le processus qui conduit aux corrections qui s'imposent.

Dans plusieurs des entreprises visitées, l'inspection est d'abord initiée par les travailleurs. C'est le cas d'une usine non-syndiquée (NSM4) où la responsabilité revient à un Comité d'inspection préventive composé de travailleurs formés à l'inspection des lieux de travail. Les problèmes mineurs qui sont décelés sont gérés directement par les inspecteurs et les coordonnateurs des départements; les problèmes majeurs sont rapportés au représentant en prévention qui les soumet au Comité de santé-sécurité pour décision et intervention de correction.

Dans le cas d'une autre usine syndiquée (SP2), la détection de situations dangereuses se fait aussi par les employés qui en avisent leurs représentants au Comité de santé-sécurité; une inspection générale annuelle de l'usine est faite par les quatre représentants des travailleurs; dans cette usine, le syndicat considère la santé-sécurité comme prioritaire et donne beaucoup de formation et d'information aux travailleurs membres des équipes.

Dans une grande entreprise syndiquée (SG1), l'inspection des lieux de travail est d'abord confiée aux membres des équipes; ce sont eux qui rapportent à leur rencontre périodique d'équipe les anomalies observées et proposent, par des billets de travail, des mesures correctives. L'organisation de ces rencontres présente des difficultés puisqu'elles doivent se tenir les jours habituellement réservés au repos. Le rôle du superviseur en regard de la SST dans cette organisation varie selon le niveau de maturité des équipes et le style plus au moins directifs des individus qui occupent cette fonction. Les superviseurs sont sensés jouer un rôle de coach et de support en regard de la santé sécurité. Les tâches non-assumées par les équipes sont récupérées par les superviseurs qui ont toute latitude requise pour réaliser les correctifs. Le personnel du Service de santé-sécurité est l'interlocuteur privilégié pour recevoir les demandes des travailleurs; il répond aux questions, diffuse de l'information et fournit de l'aide au besoin; il agit aussi comme agent de liaison avec les autres services et comme agent de soutien pour les superviseurs.

Dans une grande entreprise non-syndiquée (NSG2), une inspection de chaque département est faite, sur une base hebdomadaire, par l'opérateur qui agit comme agent de prévention dans son département, dans le but d'identifier les risques; il fait rapport de ses constatations à son superviseur qui a le pouvoir de corriger les situations ou de faire des demandes de corrections aux instances appropriées; en principe, c'est lui qui doit informer le Service de santé-sécurité et son supérieur immédiat, et qui doit faire les suivis qui s'imposent. Dans cette usine, le Comité de direction en santé-sécurité, accompagné du superviseur et des spécialistes du Service de santé-sécurité, doit faire une inspection de chaque département pour identifier les risques selon le système d'audit développé par les spécialistes; dans la pratique, ces inspections sont souvent annulées lorsque le superviseur n'est pas disponible.

Chez plusieurs autres entreprises, l'inspection mensuelle des lieux de travail est faite de façon paritaire par le Comité de santé-sécurité. A un endroit, les membres sont accompagnés du gestionnaire de production du secteur concerné (NSG3). Ailleurs, ce sont les délégués d'un secteur au Comité de santé-sécurité qui font une inspection préventive de leur secteur trois fois par année; les anomalies observées donnent lieu à des bons de travail pour lesquels des suivis sont faits par le Comité (SM2).

Dans une moyenne entreprise syndiquée où les travailleurs sont majoritairement présents sur tous les comités (SM3), les inspections mensuelles sont faites de façon paritaire par les Comités de santé-sécurité des unités d'affaires qui ont le pouvoir et la responsabilité d'intervenir pour corriger les situations dangereuses. Le leadership du surintendant de l'unité d'affaires est considéré comme primordial dans la correction des problèmes observés. Le Comité central de santé-sécurité et le Comité de direction de l'usine sont informés des résultats des inspections; lorsque des sommes importantes sont impliquées dans les mesures correctives, ce sont eux qui prennent les décisions appropriées. Pour éviter que les travailleurs s'habituent aux dangers qu'ils côtoient, deux fois par année, l'inspection d'un département est complétée par un ou des travailleurs d'un autre département. La surveillance de la gestion des produits chimiques est assumée par le représentant à la prévention qui a acquis la formation et l'expérience nécessaires. Dans cette usine, pour améliorer la propreté des lieux de travail, on a créé temporairement une brigade "pas d'excuse!" qui installait ses pancartes aux endroits à nettoyer avec avis et copie au directeur d'usine qui intervenait auprès du surintendant quand la correction ne se faisait pas assez vite; les problèmes se sont réglés.

Dans une petite usine syndiquée (SP1), l'inspection des lieux de travail est réalisée de façon paritaire par des employés de la production accompagnés d'un délégué de la haute direction de l'usine; avec la collaboration des chefs d'équipes, on corrige immédiatement tout ce qui peut l'être, les autres demandes étant référées au Comité de santé-sécurité. Les travailleurs et les chefs d'équipes peuvent aussi adresser des demandes de correction directement au directeur de l'usine.

Enfin, dans une usine en période de décroissance (SM1), des tournées de propreté sont faites sur une base mensuelle et les tournées de sécurité ont lieu au besoin lorsqu'un problème est identifié.

Activités de sensibilisation

Avec la collaboration de spécialistes et de membres des équipes de travail, chaque entreprise développe ses activités et ses outils de sensibilisation en fonction de ses besoins: diffusion des comptes-rendus du Comité de santé-sécurité à tous les niveaux de l'organisation, journal de santé-sécurité distribué à tout le personnel (SM3), guide d'installation sécuritaire d'un espace de bureau pour contrer les problèmes de maux de dos, programme d'exercices matinaux pour prévenir les lésions (NSG2). Bref, des efforts sont faits pour sensibiliser et former le personnel à la détection des dangers, aux bonnes méthodes de travail et à l'adoption de comportements préventifs.

Certaines de ces activités nécessitent la mobilisation de plusieurs acteurs. Par exemple, dans une grande entreprise (NSG2), on a convenu de tenir, dans chaque département, des réunions

mensuelles thématiques de sécurité. Les thèmes sont d'abord identifiés par le Comité de santé-sécurité: la protection du dos, les gants et leur utilité, les lésions musculo-squelettiques, les chutes, les escabeaux, échelles, ponts roulants, élingues, etc. Les superviseurs de chaque département doivent consulter les membres de leurs équipes pour identifier les problèmes du département puis pour suggérer des solutions et mesures correctives. A partir de ces informations, le thème, qui devient une mini-formation, est développé par les spécialistes du Service de santé-sécurité et par le Comité paritaire de santé-sécurité qui développe le matériel de formation, panneaux et affiches. Les spécialistes forment ensuite les superviseurs qui dispensent la formation à leurs équipes. Pour boucler la boucle, l'inspection mensuelle des agents de prévention porte sur le thème qui a fait l'objet de la formation mensuelle et un rapport est acheminé au Comité de santé-sécurité. Cet exemple illustre comment un objectif commun de sensibilisation peut mobiliser plusieurs acteurs en santé-sécurité du travail.

Une grande entreprise (NSG3) a intégré certains éléments de sensibilisation dans des processus de fonctionnement habituels. Avec la collaboration de l'équipe d'amélioration de la qualité, le Service de santé-sécurité a développé deux 'check-list' novateurs: l'un portant sur la "santé-sécurité, hygiène-environnement" qui sera intégré aux audits de performance de l'entreprise et de ses composantes, l'autre à l'intention des ingénieurs, pour l'achat d'équipements et la modification des machines.

Formation en santé et sécurité du travail

La formation en santé-sécurité prend davantage d'importance dans un contexte de polyvalence et de rotation aux postes de travail. Ce système fait en sorte que, pour être efficace, la formation doit être offerte à tous les employés qui sont susceptibles de se retrouver, à un moment ou l'autre, à un poste de travail, puisque les personnes qui l'occupent actuellement se retrouveront ailleurs dans quelques temps. Il en est de même pour la formation offerte aux membres du Comité de santé-sécurité et aux travailleurs qui participent à divers comités de travail ou qui agissent à titre d'agents de prévention. L'entreprise doit alors consacrer beaucoup d'énergies à former des travailleurs qui deviendront des formateurs (NSG3).

Dans une usine syndiquée où les responsabilités sont décentralisées (SM3), les besoins de formation sont identifiés par les unités d'affaires et par le personnel du Service de santé-sécurité et le représentant à la prévention. Les programmes de formation sont préparés avec la collaboration de travailleurs spécialisés dans les thèmes identifiés et ils sont diffusés par des travailleurs formés comme formateurs.

Dans une usine (NSM5), les formateurs font partie des équipes semi-autonomes; ils forment les travailleurs aux tâches qu'ils ont à effectuer, à l'utilisation sécuritaire des équipements, aux bonnes méthodes de travail et aux mesures de protection qui s'imposent; comme ils sont continuellement en contact avec les travailleurs, ils peuvent faire les rappels nécessaires aux individus et lors des réunions d'équipes. La formation tâches-santé-sécurité est alors bien intégrée.

Une entreprise (NSG2) utilise le système de formation en santé-sécurité développé par la compagnie Dupont pour mobiliser et responsabiliser le président et ses vice-présidents (une

journée), les directeurs (2 jours), les superviseurs (3 jours); tous les travailleurs ont reçu quatre heures de formation dans le cadre de ce même système.

Une autre entreprise (NSM4) a donné à tous ses employés une formation de 15 à 20 heures sur les mouvements répétitifs; un rappel de cette formation permettra en même temps de rejoindre les nouveaux employés.

Analyse des accidents, blessures et incidents

Les entreprises visitées tiennent un registre des accidents, blessures et incidents. Le taux de fréquence des accidents est généralement très faible, le taux de gravité et le nombre total de jours perdus sont à la baisse (SP1, NSP3, SM3, NSM6, NSG2). Ces résultats ne sont pas nécessairement typiques des entreprises dont l'organisation du travail repose sur les équipes semi-autonomes; ils peuvent s'expliquer par plusieurs facteurs dont les efforts consacrés à la prévention et le recours systématique à l'assignation temporaire, parfois même lorsque les travailleurs ont une blessure mineure ou une douleur n'entraînant pas de perte de temps (NSM4, NSG3).

Dans certaines entreprises visitées, le rapport entre les blessures et les accidents compensables est assez élevé comme le montre le tableau 5 qui a été constitué à partir des entreprises qui avaient des résultats disponibles à présenter.

Tableau 5: Ratio blessures / accidents

Entreprises	Travailleurs	Blessures	Accidents	Ratio blessures/accidents
SM1	425	110	4	27:1
SM3	450	360	18	20:1
NSM4	210	300	15	20:1
NSM6	400	160	3	53:1

Selon les entreprises, les équipes de travail, le comité de santé-sécurité et les comités de santé-sécurité des unités d'affaires, de même que le personnel du service de santé-sécurité et le représentant à la prévention analysent et enquêtent non seulement les accidents, mais aussi les blessures qui nécessitent des premiers soins et les incidents ou "passer-proche" qui auraient pu causer des accidents. Le suivi des mesures correctives qui découlent de l'analyse des situations est généralement assuré par les comités de santé-sécurité (SM2, SM3, NSM4, NSM5) ou les comités sectoriels (SG1).

Collaboration à l'assignation temporaire

L'assignation temporaire est une pratique courante chez les entreprises visitées; certaines d'entre elles pratiquent même l'assignation temporaire pour les employés qui ont été malades ou qui se sont blessés en dehors de leur activité de travail (NSP3, SM3).

Selon les entreprises, l'assignation temporaire est gérée par le service de santé-sécurité (SM3, NSM5, NSG3), le bureau médical et le coordonnateur de l'unité (NSG2), le superviseur (SG1) ou les équipes de travail (SP2). Dans certaines usines, les équipes de travail sont appelées à collaborer à l'assignation temporaire en identifiant les postes disponibles et en réaménageant l'organisation du travail de façon à favoriser la réadaptation de leurs collègues.

Dans une entreprise de taille moyenne, l'assignation temporaire s'effectue dans le département de l'employé qui peut suggérer des postes et des tâches qu'il peut accomplir en fonction des besoins de son unité; s'il est affecté à d'autres tâches, l'équipe peut intervenir puisque le retour au travail a un impact sur les tâches des autres membres (NSM5).

Une entreprise qui n'a pas de poste libéré pour l'assignation temporaire utilise cette période pour que le travailleur accidenté forme d'autres travailleurs ou se forme lui-même pour devenir admissible à d'autres postes de travail (SM2).

En résumé, les informateurs contactés considèrent l'implication proactive des équipes et des travailleurs dans le dossier de la santé-sécurité comme une contribution positive à l'amélioration des mesures et des comportements préventifs dans les entreprises.

3.3 - IMPACT DE L'IMPLANTATION DES ESA SUR LA SST

Pour les répondants des entreprises visitées, l'introduction d'équipes semi-autonomes a un impact sur la prise en charge de la SST, le changement dans les rôles des acteurs traditionnels, l'adoption de comportements préventifs, les lésions professionnelles et le stress au travail.

Prise en charge

La culture de la plupart des entreprises visitées est généralement propice au maintien de la santé et de la sécurité du travail: on tend à accorder une priorité à la SST à tous les niveaux hiérarchiques, surtout lorsque le procédé de travail comporte un risque collectif grave; on adopte alors une philosophie de prévention et des mesures préventives très élaborées (SP2, NSM6, NSM5, SG1, NSG3).

Dans un cas (SP1), la participation des employés à la gestion de la SST a été le meilleur moyen de faire comprendre que la direction était très impliquée dans ce dossier. Dans cette entreprise, tout opérateur a comme obligation de détecter, identifier et déclarer toute situation à risque au même titre que tout produit non-conforme. Les employés développent ainsi une plus grande sensibilité à la SST. Les demandes soumises pour des équipements de sécurité, des fournitures ou la correction de situations dangereuses sont bien accueillies; les équipes ont aussi de la latitude pour procéder elles-mêmes à des corrections, ce qui favorise la réalisation immédiate des changements nécessaires.

Le fait que les employés soient impliqués dans l'aménagement des lieux de travail fait en sorte qu'ils conçoivent des équipements qui visent à réduire les risques pour la SST (SP2). Au niveau de l'adoption des mesures préventives, l'implication directe des équipes dans les inspections permet une identification plus appropriée des dangers encourus. Les demandes de corrections qui impliquent des investissements sont habituellement bien accueillies pour remédier aux situations dangereuses. Les correctifs sont apportés beaucoup plus rapidement parce que les équipes ont le pouvoir d'implanter elles-mêmes les solutions aux problèmes. On a aussi noté une meilleure gestion des problèmes reliés aux mouvements répétitifs.

Dans une usine de confection de vêtements (NSP3), ce sont les opérateurs qui ont donné le signal d'alarme concernant les maux de jambes du personnel, ce qui a suscité l'achat de tapis anti-fatigue. Dans la même organisation, sur l'initiative des opérateurs, l'ingénieur a procédé à plusieurs réarrangements des postes de travail pour faciliter l'accès aux piles de vêtements trop hautes et pour supporter les vêtements trop gros lors des opérations de couture.

Dans une autre organisation, le système de partage des bénéfices a fait en sorte que chaque employé membre des équipes a identifié puis a mis en place six idées d'amélioration des installations ayant une incidence sur la santé et la sécurité du travail (NSM4): au total, 1 200 suggestions ont été réalisées; un nouveau processus d'enquête et d'analyse des accidents a aussi été mis en place.

D'autres exemples, comme la réduction du bruit des silencieux et l'amélioration ergonomique des sièges pour les opérateurs de ponts roulants (SG1), illustrent bien que la responsabilisation des équipes favorise la prise d'initiatives en matière de SST. Une organisation (SM1) mettra en place un programme d'observation des comportements au travail pour améliorer l'identification des situations à risque.

Dans la plupart des organisations rencontrées, les cadres se disent très satisfaits de la prise en charge de la SST par les équipes et de la responsabilisation des individus qui en découle (SP1, NSP3, SM1, NSM4, NSM5, NSG2). Une seule entreprise fait un bilan plus nuancé à cet égard en soulignant que le suivi des mesures préventives prévues à la convention collective constitue l'une des activités les moins bien remplies parmi l'ensemble des responsabilités dévolues aux équipes (SG1). Dans un cas, on nous indique que la responsabilisation est inévitable compte tenu du petit nombre de cadres (NSM4).

Changement dans les rôles des acteurs en SST

Le fait de responsabiliser des équipes de travail modifie les rôles traditionnellement dévolus aux acteurs en santé et sécurité du travail, que ce soit l'employeur, le Comité de santé et de sécurité ou le représentant à la prévention. Au cours des paragraphes qui suivent, ces changements sont illustrés ci-dessous par une entreprise syndiquée de taille moyenne (SM3) qui a décentralisé la plupart de ses pouvoirs en santé-sécurité aux unités d'affaires et aux équipes semi-autonomes qui les composent.

Cet exemple montre que plusieurs obligations de l'employeur, telles que définies par la Loi sur la santé et la sécurité du travail, peuvent être assumées ou gérées par les équipes semi-autonomes de travail, notamment celles qui concernent la fourniture d'équipements sécuritaires, l'organisation du travail, l'information et la formation des travailleurs:

*Obligations traditionnelles de l'employeur**Équipements*

- fournir un matériel sécuritaire et assurer son maintien en bon état;
- fournir gratuitement au travailleur tous les moyens et équipements de protection individuels choisis par le comité de santé et de sécurité ou, le cas échéant, les moyens et équipements de protection individuels ou collectifs déterminés par règlement;
- s'assurer que le travailleur, à l'occasion de son travail, utilise les moyens et équipements de protection.

Organisation du travail

- s'assurer que l'organisation du travail et les méthodes et techniques utilisées pour l'accomplir sont sécuritaires et ne portent pas atteinte à la santé du travailleur;
- utiliser les méthodes et techniques visant à identifier, contrôler et éliminer les risques pouvant affecter la santé et la sécurité du travailleur.

Information-formation

- informer adéquatement le travailleur sur les risques reliés à son travail et lui assurer la formation, l'entraînement et la supervision appropriés afin de faire en sorte que le travailleur ait l'habileté et les connaissances requises pour accomplir de façon sécuritaire le travail qui lui est confié.

Les équipes peuvent aussi assumer des fonctions généralement attribuées au Comité de santé-sécurité et au représentant à la prévention, modifiant ainsi le partage traditionnel des rôles:

Comité de santé-sécurité

- établir les programmes de formation et d'information;
- choisir les moyens et équipements de protection individuels;
- participer à l'identification et à l'évaluation des risques reliés aux postes de travail;
- participer à l'identification et à l'évaluation des risques reliés au travail exécuté par les travailleurs;
- participer à l'identification des contaminants et des matières dangereuses présents dans les postes de travail;
- tenir des registres des accidents du travail, des maladies professionnelles et des événements ou incidents;
- enquêter sur les événements qui ont causé ou qui auraient été susceptibles de causer un accident du travail ou une maladie professionnelle et soumettre les recommandations appropriées à l'employeur et à la Commission.

Représentant à la prévention

- faire l'inspection des lieux de travail;
- enquêter sur les événements qui ont causé ou auraient été susceptibles de causer un accident;
- Identifier les situations qui peuvent être source de danger pour les travailleurs;
- faire les recommandations qu'il juge opportun au comité de santé-sécurité ou, à défaut, aux travailleurs ou à leur syndicat et à l'employeur.

Adoption de comportements préventifs

Au niveau de l'adoption des comportements préventifs, certaines entreprises ont noté une amélioration grâce à l'effet du groupe sur la responsabilisation des employés. Les travailleurs sont plus sensibilisés aux dangers vécus par leurs collègues; ils hésitent moins à exprimer des remarques sur les comportements à risque étant donné qu'ils font partie de la même équipe (SP2, SM3, NSM5, NSM6). Ce constat n'est pas vérifié partout puisque dans au moins une organisation (SG1), les employés se disent mal à l'aise d'interpeller des collègues sur leurs comportements à risque; une formation a d'ailleurs été instituée récemment pour encourager les travailleurs à intervenir auprès de leurs collègues lorsqu'ils adoptent des comportements à risque.

Dans une autre organisation, on note que les communications sont plus honnêtes entre les membres de l'équipe lors des réunions de sécurité (SM3). Étant donné que les équipes sont impliquées dans l'élaboration des procédures et des règles de SST et qu'elles sont impliquées dans l'application de ces mêmes règles, les procédures sont généralement mieux respectées.

Lésions professionnelles

Dans plusieurs cas, on observe de faibles taux de fréquence et de gravité des lésions professionnelles. Par ailleurs, ces faibles taux ne peuvent être attribués seulement aux ESA, bien qu'elles puissent contribuer à l'obtention d'un tel résultat. L'assignation temporaire et le retour au travail sont facilités par la présence des équipes: en effet, les membres étant plus polyvalents, il est possible de reconfigurer les postes et de répartir le travail plus facilement.

Stress au travail

Bien qu'un établissement rapporte une augmentation du stress relié aux tensions entre les personnes, on observe en même temps une plus grande capacité des individus de faire face au stress à cause du soutien de l'équipe (SP2). Dans une autre entreprise, on a noté une réduction des tensions négatives qui existaient entre les superviseurs et les employés avant l'introduction des ESA (NSP3).

Certains établissements ont connu des réactions d'anxiété associées au stress d'être responsable de la performance, surtout lorsque la prise de décision a un impact sur les incitatifs financiers (SM2, NSM5).

Comme on peut le constater, de multiples facteurs peuvent influencer les résultats obtenus en SST; il est en effet très difficile d'isoler un effet qui serait exclusivement attribuable aux ESA. Aussi, les personnes les plus prudentes que nous avons rencontrées préfèrent réserver leur avis, tandis que d'autres plaident pour une influence réelle des ESA en insistant sur le fait que la mise en place des équipes améliore les résultats en santé et sécurité du travail (SG1).

4 - PRÉOCCUPATIONS DES INFORMATEURS RENCONTRÉS

Dans les entreprises visitées, l'adoption d'une organisation du travail en équipes semi-autonomes a amené une révision importante de tous les aspects de la gestion de l'entreprise, entraînant des préoccupations nouvelles quant à la gestion de la SST, aux activités significatives qui sont confiées aux équipes et quant à l'impact des ESA sur la santé-sécurité.

4.1 - Préoccupations quant à l'organisation générale de la SST

Les préoccupations des informateurs rencontrés peuvent être regroupées sous deux thèmes principaux: la cohérence de l'organisation et la répartition fonctionnelle des rôles entre les acteurs.

Cohérence générale

Les informateurs rencontrés ont beaucoup insisté sur l'implication de la haute direction et des cadres de l'entreprise en matière de santé-sécurité, et particulièrement sur le fait que l'importance accordée à ce dossier soit véhiculée à tous les niveaux de l'organisation. Voyons comment les gestionnaires d'une moyenne entreprise (NSM6) présentent cette préoccupation quant à la gestion de la santé-sécurité, en insistant sur le maintien d'une cohérence permanente entre le discours favorisant la SST et les gestes et décisions prises par les leaders à tous les niveaux de l'organisation, que ce soit en situation courante ou en situation d'urgence.

Cette cohérence que les gestionnaires ont souvent de la difficulté à maintenir, implique à la fois vigilance et action immédiate, souvent dans de petites choses: «la cohérence, quand on parle de comportement, c'est d'être là au moment où ça se passe et d'agir tout de suite. Ça laisse une mauvaise image... un gestionnaire qui accepte ou qui ne voit pas les situations (dangereuses); certains vont l'interpréter: 'Voyons, il ne fait pas sa job, il n'intervient pas, ou il ne voit pas; il n'est pas cohérent avec ce qu'il dit'» (NSM6). La même réaction peut se produire lorsque le gestionnaire accepte que les procédures de sécurité ne soient pas respectées lorsque des situations d'urgence se présentent.

La cohérence observée motivera les employés à continuer de "rapporter des situations ou à vouloir faire en sorte qu'ils s'impliquent eux autres aussi dans un processus d'amélioration continue." L'incohérence entre le discours et le comportement des gestionnaires constitue un facteur de démotivation important pour l'adoption et le maintien de mesures et de comportements préventifs: «Si tu dis (à un employé) que c'est important d'avoir un chapeau, et puis qu'il te voit à côté de quelqu'un qui n'a pas de chapeau et que tu ne fais rien, tu viens de le démotiver, tu viens de miner considérablement tous les efforts que tu avais faits.» (NSM6).

L'adoption de comportements sécuritaires de la part des travailleurs est considérée comme sensible à la manière dont les suggestions faites par les travailleurs pour régler certains problèmes sont reçues et traitées par l'organisation. «Tu prêches sur le terrain pour corriger et mettre la visière, mais par contre si t'es pas capable de faire avancer les projets qui traînent depuis dix ans, ça marche pas; ça démontre totalement qu'il n'y a pas de cohérence... Il n'y en a pas de recette miracle: ça prend de la rigueur, de la sensibilisation, de la communication» (NSM6).

Les efforts et les budgets investis en santé et sécurité du travail sont des indicateurs concrets de cohérence entre le discours portant sur l'importance de la santé-sécurité et les gestes posés pour la concrétiser; ils peuvent motiver l'ensemble des employés à jouer un rôle actif, plutôt que de revenir à la mentalité traditionnelle de croire que la santé-sécurité, c'est l'affaire des spécialistes du Service (NSM6).

On considère comme important de sensibiliser les dirigeants de l'organisation, et particulièrement le directeur général, à l'importance de l'image qu'ils projettent en matière de SST, à la crédibilité qu'ils accordent ou non au département de SST, au fait d'être pro-actifs et d'agir comme moteurs dans le dossier de la santé-sécurité (NSG3). Dans une entreprise où la responsabilité première de la SST est confiée aux équipes, on croit que les coordonnateurs et les chefs d'équipes auraient avantage à assumer un peu plus de leadership et à prendre davantage d'initiatives (SP2). Ces points de vue correspondent à l'expérience d'une entreprise (SM3) où tous les leaders, du directeur général aux gestionnaires et aux préventionnistes, assument une fonction de support aux équipes de travail qui ont la responsabilité première d'inspecter leur environnement de travail et d'implanter les mesures correctives nécessaires pour régler les problèmes observés.

Enfin, la motivation des employés à travers les petites choses du quotidien est considérée comme un facteur d'amélioration de la performance en santé et sécurité du travail. Les facteurs de motivation sont nombreux: le traitement rapide des suggestions d'amélioration, la participation des travailleurs aux décisions à travers les équipes et les groupes de solution de problèmes, la responsabilisation basée sur une reconnaissance de l'expérience et du jugement des travailleurs, la publication de résultats positifs et d'améliorations concrètes, la comparaison entre ce qui se fait à l'usine et ce qui se fait ailleurs, et l'exemple donné par les gestionnaires. En corollaire, le principal facteur de démotivation est perçu comme étant l'incohérence: outrepasser les normes en situation d'urgence ou ne pas prioriser une amélioration jugée importante par les travailleurs (NSM6).

Répartition fonctionnelle des rôles en SST

Un ensemble de rôles et de tâches sont remis en question et réorganisés lorsqu'une entreprise adopte les ESA comme forme d'organisation du travail. Le rôle traditionnel des contremaîtres qui surveillaient dans le quotidien l'application des règles de sécurité disparaît à toutes fins utiles, ce qui amène quelques établissements à se préoccuper de leurs responsabilités en tant qu'employeurs au sens de la LSST. Dans une organisation de travail en ESA, il arrive régulièrement le soir, la nuit et les fins de semaine, qu'aucun cadre ou représentant autorisé de l'employeur ne soit présent sur les lieux de travail (SP2, NSM4, NSM5, NSM6). Dans de telles

circonstances, certains employeurs s'interrogent sur l'interprétation de leurs obligations lorsque leurs responsabilités sont déléguées aux équipes et aux travailleurs qui les composent.

Certaines entreprises déplorent un manque d'encadrement des chefs d'équipes (SP1) et le manque de motivation des plus anciens employés à assumer les responsabilités qui incombent aux ESA en l'absence de contremaîtres (SG1). La délégation de responsabilités en SST aux équipes a amené des cadres supérieurs à délaisser les préoccupations de SST; rapidement le personnel s'est senti abandonné et il a fallu rétablir l'implication des cadres (SG1).

Ailleurs, on insiste sur la nécessité de maintenir le leadership des cadres supérieurs en matière de santé sécurité (SM3, NSG2). Il existe un danger réel de laisser-aller à partir du moment où les responsabilités sont transférées aux équipes (NSM6). Le rôle du personnel affecté à la prévention est très important pour supporter les équipes, les superviseurs et les travailleurs jusqu'au moment où ils sont suffisamment autonomes pour assumer toutes les fonctions de prévention, particulièrement les suivis d'inspection (NSG3).

Dans une entreprise créée sur la base d'équipes semi-autonomes, parmi les dix activités d'autonomie prévues par la convention collective et confiées aux équipes de travail, celles qui concernent la santé-sécurité sont celles qui affichent le niveau de suivi le plus bas; ce qui est en cause, c'est la prise en charge de la SST par les équipes et le retrait de certains cadres, compte tenu des nouvelles responsabilités conférées aux équipes (SG1).

L'effet de la redéfinition des rôles sur la gestion de la SST constitue une préoccupation majeure même pour les entreprises qui ont bien réussi l'introduction des ESA. Chaque entreprise élabore son propre modèle et la SST n'est pas systématiquement prise en compte lors de la conception des nouveaux rôles (SP2, NSG2). On questionne particulièrement la contribution de certains ingénieurs qui ne semblent pas suffisamment préoccupés par la dimension santé-sécurité de leur travail; comme ils ont un rôle important à jouer auprès des équipes, les préventionnistes doivent combler cette lacune en les sensibilisant et en les formant sur place, généralement dans le contexte de projets concrets à réaliser (SM3).

4.2 - Préoccupations quant aux activités significatives des ESA

Les répondants rencontrés expriment plusieurs préoccupations quant à l'intégration de la SST aux activités de production, l'adoption de mesures préventives et de comportements sécuritaires, la sensibilisation et la formation du personnel, et la santé des travailleurs.

Intégration de la SST aux activités de production

Tout un ensemble d'activités et de responsabilités confiées aux équipes de travail ont une incidence directe sur la santé-sécurité, et plusieurs répondants sont préoccupés par l'intégration de la SST aux activités de production des ESA; il s'agit même «d'utiliser toutes sortes de situations qui sont complètement hors contexte de santé-sécurité et justement de l'exploser, profiter d'une opportunité puis la regarder sous tous ses volets, pas seulement... mais aussi en terme de santé-sécurité» (NSM6).

Deux entreprises (SM3, NSG3) veulent compléter leurs analyses sécuritaires de tâches pour tous les postes de travail; dans l'une d'elles (NSG3), on veut que la description du travail à faire intègre les mesures sécuritaires à prendre, que la formation soit centrée sur tous ces éléments, puisque l'évaluation du travailleur comporte des éléments reliés à la conformité de ses comportements aux mesures sécuritaires identifiées, et enfin que des incitatifs financiers viennent supporter l'ensemble de cette démarche.

On souligne aussi que la SST doit être intégrée à la formation des nouveaux membres d'équipes, à la mise à jour de la formation des anciens membres et qu'une partie de l'évaluation de la performance des individus doit tenir compte de la dimension SST (NSM4). Ces commentaires reflètent bien la préoccupation d'assurer à long terme les conditions favorables au maintien de bonnes conditions de santé et de sécurité au sein des équipes semi-autonomes.

Enfin, pour s'assurer de l'intégration des activités SST à la production, certains croient qu'il est essentiel que les équipes soient évaluées sur la façon dont elles gèrent la SST (SG1, NSG3).

Mesures préventives

En général, on considère que les équipes semi-autonomes regroupées dans des unités d'affaires assument de façon relativement satisfaisante l'identification des dangers et l'implantation des mesures préventives qui s'imposent. Dans quelques cas, on mentionne le manque de maturité des équipes pour effectuer adéquatement l'inspection des lieux de travail et le suivi des mesures correctives (NSG2, SG1).

Dans d'autres entreprises, l'identification des dangers est satisfaisante mais les délais de correction sont parfois considérés comme trop longs lorsque des approbations doivent être obtenues au niveau de la direction de l'entreprise; on considère que des mécanismes d'approbation rapides des demandes de correction déposées par les équipes de travail doivent être développés pour démontrer l'intérêt de la direction à maintenir la sécurité des lieux de travail (SP2).

Certaines entreprises considèrent que la direction doit être plus sensible aux demandes des équipes concernant la SST (SP2, NSM6): lorsqu'une équipe fait une demande, c'est qu'il y a consensus sur sa légitimité et qu'en conséquence les attentes sont élevées; c'est là un test du leadership de la direction en matière de SST (NSM6).

La prévention des problèmes ergonomiques préoccupe plusieurs entreprises, surtout dans un contexte où la polyvalence est importante (SP1, SM2, SM3, NSM4, NSM5, SG1, NSG3). Plusieurs entreprises ont créé un comité de travail en ergonomie, parfois avec la collaboration de l'association sectorielle et/ou du CLSC, pour analyser les postes de travail à risque et corriger les problèmes observés: sensibilisation et formation du personnel, inspection régulière des postes de travail, achat d'équipements plus appropriés.

D'autres entreprises tentent de solutionner certains problèmes spécifiques: le travail de nuit où la santé-sécurité serait moins bien prise en charge par les travailleurs (SG1), les espaces trop restreints à certains postes de travail (NSG2), l'amélioration des procédures de cadenassage que certains corps de métiers négligent, considérant qu'elles sont trop longues à appliquer lors

d'interventions mineures (SM2), le support insuffisant de la direction sur certains dossiers confiés aux équipes semi-autonomes (SP2).

Comportements sécuritaires

Si l'adoption de mesures préventives réfère surtout à l'engagement de l'organisation dans le processus d'élimination des dangers ou de contrôle des risques inhérents à l'environnement de travail, l'adoption de comportements sécuritaires réfère à l'implication continue des travailleurs dans la démarche de prévention au niveau même du travail quotidien qu'ils accomplissent. Une entreprise qui a beaucoup investi pour rendre le travail sécuritaire, mais qui n'a pas obtenu la diminution d'accidents attendue, considère que «ce sont des changements de comportements qu'on a à développer... Tu as beau tout structurer, à un moment donné, il faut vraiment que tu vises des changements de comportements» (NSG3). Un représentant syndical considère que si l'employeur a la responsabilité de fournir des outils et des postes de travail sécuritaires, le travailleur a aussi une responsabilité en SST en améliorant son attitude (SM2).

En général, on considère que les travailleurs sont suffisamment sensibilisés aux dangers pour éviter les accidents graves: «il y a des fours sur les machines, donc c'est sûr qu'ils n'iront pas se coller là-dessus... s'il y a des incidents qui surviennent, c'est vraiment à partir d'une banalité, bien souvent»; on est donc surtout préoccupé par l'adoption d'attitudes et de comportements sécuritaires et préventifs, de même que par l'établissement de méthodes de travail sécuritaires (SP1).

Dans certaines entreprises, l'une des principales préoccupations concernant l'adoption de comportements préventifs est la banalisation des risques et la tolérance aux dangers familiers (SM3). Il s'est développé au sein de certaines équipes un sentiment de "fierté" à accepter de prendre des risques; on se préoccupe maintenant de changer une culture du risque qui s'appuie sur des habitudes d'équipes (NSM4). Même si ce type de difficulté n'est pas unique aux établissements ayant des ESA, elle n'en constitue pas moins un sujet d'inquiétude important pour ces milieux de travail.

Pour les entreprises visitées, les équipes de travail ont un rôle important à jouer quant à l'adoption de comportements préventifs. Pourtant, l'une des difficultés à enrayer les comportements à risques des individus au sein des ESA, vient du fait que les collègues n'osent pas intervenir parce qu'ils ne se sentent pas investis du pouvoir de le faire; ils se sentent mal à l'aise d'interpeller directement un collègue sur les gestes qu'il pose (SM2, NSM6, SG1). En se permettant d'intervenir sur les gestes non-sécuritaires de leurs collègues, les membres d'une équipe peuvent améliorer leurs attitudes et leurs comportements: "dans une équipe, chacun a des valeurs et des expériences différentes; pour certains, agir d'une façon c'est pas dangereux, c'est pas grave, et pour un autre, bien il y a des risques, lui les voit. Donc, si les gens sont capables de mettre cette synergie-là en commun, ça va certainement améliorer beaucoup de choses, autant au niveau de la santé-sécurité que dans d'autres domaines complètement différents: la qualité et la productivité" (NSM6).

Sensibilisation

La sensibilisation du personnel est considérée comme un moyen privilégié d'amélioration des comportements sécuritaires. En général, les employés sont assez conscients des dangers qui existent dans l'usine: «c'est du monde qui ont une philosophie de responsabilité... mais quand ça fait 15 ans que tu travailles avec le même risque, tu ne le vois plus». Il est donc nécessaire de «sensibiliser constamment les employés aux risques inhérents à leur travail et aux bonnes méthodes de travail à adopter (NSG3).

La sensibilisation aux dangers demeure une préoccupation importante dans le contexte des ESA: "la plus grosse difficulté, c'est toujours la sensibilisation, de toucher les gens... Traditionnellement, quand il y avait un gestionnaire ou un contremaître sur l'équipe, c'est lui qui prenait en charge ces interventions-là de dire à quelqu'un: 'bien là, t'es pas correct, tu ne suis pas la procédure, tu risques de te blesser'. Alors qu'aujourd'hui sur les équipes, il n'y en a plus de ces gens-là, donc c'est les gens entre eux autres qui doivent se dire: 'bien là, tu vas te blesser ou tu vas me blesser ou tu ne fais pas ça comme ça devrait être fait'." (NSM6).

Dans une entreprise, la sensibilisation des travailleurs aux dangers qui les entourent est une préoccupation importante pour les permanents en santé-sécurité qui travaillent à changer les attitudes et les comportements. Souvent, on sait que le danger est là mais on se dit que le travailleur n'avait qu'à éviter de s'exposer; ou bien, on n'est pas sensibilisé au danger qui existe quand on effectue une nouvelle tâche. Pour ces préventionnistes, l'attitude juste consiste à "donner toute l'importance qu'il devrait y avoir au danger." La sensibilisation doit porter à la fois sur les tâches à faire et sur leur environnement: "c'est l'apprentissage de dire: 'je suis habitué de faire cette job-là, mais les éléments qui sont alentour changent'." (SM3)

Les entreprises visitées ont développé plusieurs moyens pour sensibiliser les travailleurs à l'adoption de comportements sécuritaires: la diffusion d'informations, la participation des travailleurs à l'analyse sécuritaire de tâches, l'intégration de la SST à la formation aux tâches à accomplir. Une entreprise a intégré un volet comportemental aux analyses d'accidents (SM2). Ailleurs, pour influencer les comportements à risques, une entreprise visitée espère arriver, par la formation, à favoriser la pratique du feed-back immédiat entre collègues de travail au sein des ESA; on veut que "chacun, à tous les jours, à toutes les heures de la journée ait la santé sécurité étampée dans le front" (SG1).

Malgré tous les moyens de sensibilisation mis en place, les préventionnistes sont préoccupés par le renouvellement des moyens, la présentation de l'information sous une forme différente, toujours mieux adaptée aux individus, à la culture et au contexte organisationnels. «Plus ça va, plus on veut véhiculer de l'information, des statistiques, des coûts CSST peut-être même, mais principalement, c'est par des bons coups qu'on veut démontrer ce qui se fait; trop souvent les employés vont dire ce qui reste à faire, mais ils ont oublié tout ce qui a été fait" (SP1).

La sensibilisation demande un effort constant qui n'a pas toujours un effet immédiat. Plutôt que d'imposer une règle de santé-sécurité, on essaie de développer une compréhension de son utilité pour que chacun se l'approprié: «sensibiliser les gens pour qu'ils comprennent que la règle n'est pas un carcan pour leur nuire, mais plus un outil pour aider et pour éviter que les gens se blessent; c'est ça la grosse difficulté... de travailler avec des équipes de travail semi-autonomes» (NSM6). La santé-sécurité ne doit pas être identifiée aux préventionnistes: «la

personne te demande quelque chose? retransfère-lui, fais un retour, accompagne-la pour l'aider» (SM3).

Malgré tous les efforts consentis par les entreprises visitées, plusieurs se demandent, comme ce préventionniste: "qu'est-ce qu'on peut faire pour que quelqu'un devienne conscient qu'il a un pouvoir incroyable sur sa vie, sur sa sécurité." Il déplore une certaine incapacité générale à répondre à cette question, bien qu'il y ait "beaucoup de vendeurs de comportements de travail sécuritaires" (NSM6).

Formation

La polyvalence sur plusieurs postes de travail implique que le personnel doit apprendre les mesures sécuritaires dans diverses situations et pour divers types d'activités. Le système de polyvalence fait en sorte que «souvent, si tu fais quelque chose (en formation), tu le fais pour tout le monde» parce qu'une partie des personnes ciblées ne seront plus à leur poste de travail dans quelques mois (NSG3). Le maintien de la formation continue du personnel à tous les niveaux de l'organisation à l'égard de la SST constitue dès lors un défi important à relever (SM3, NSM4, NSM5, NSM6).

L'adoption, par les contractuels, des règles de sécurité de l'usine fait encore l'objet de trop de surveillance; beaucoup d'efforts restent à faire pour changer leurs attitudes et comportements. Pour deux entreprises qui utilisent beaucoup de contractuels, la difficulté réside dans l'implication des contractuels en santé-sécurité pour les amener au même niveau que les employés permanents, en les responsabilisant pour qu'ils prennent en main leur propre sécurité. L'atteinte de cet objectif est favorisée par des activités de formation et par leur participation aux rencontres des comités de santé-sécurité (SM3, NSM6).

On déplore le peu de sensibilisation et de formation en santé-sécurité que les ingénieurs possèdent au moment de leur graduation, ce qui peut expliquer leur manque de leadership dans ce dossier; ce sont les permanents du service SST et les membres des comités de santé-sécurité qui doivent les former lorsqu'ils arrivent à l'usine (SM3).

Un autre sujet de préoccupation concernant l'adoption de comportements à risques vient de la formation des étudiants de CEGEP qui ne sont pas sensibilisés à la SST; "certains représentent un danger pour eux autres mêmes et pour leurs compagnons." (NSM6)

Santé des travailleurs

Quelques répondants ont décrit leurs préoccupations quant au stress et à l'anxiété générés par une organisation du travail où des responsabilités nouvelles qui sont confiées aux membres des équipes (SM2, NSM5). "Les gens trouvent ça difficile d'être responsables; si ça marche pas, c'est difficile de mettre ça sur le dos de quelqu'un d'autre, parce que c'est toi qui est plus responsabilisé. Il y a de petits problèmes récurrents qui indiquent une anxiété de fond qui se perpétue parce que les gens doivent performer... dans un milieu où ça change tellement vite les produits, qu'on doit s'adapter très très vite" (NSM5).

Deux autres situations ont été identifiées comme pouvant engendrer des problèmes de santé: le remplacement des travailleurs absents et la rotation sur les quarts de travail génèrent de la

fatigue et des troubles d'adaptation; et la rémunération basée sur le rendement des équipes vient accentuer la pression à la performance de la part des pairs: "tu dois être performant si tu veux avoir la paye au bout" (NSM5).

Dans une entreprise, on a observé que la période d'évaluation de la performance individuelle amenait certains problèmes personnels: "plein de petits cas qui sont sortis: fatigue, troubles d'adaptation; puis là ils ont dit: 'on vient de passer l'évaluation; l'évaluation n'est pas bonne'" (NSM5).

4.3 - Préoccupations quant à la mesure de l'impact des ESA sur la performance en SST

Plusieurs entreprises ne se considèrent pas bien équipées pour évaluer l'impact réel de l'organisation en équipes semi-autonomes sur la SST (SM3, NSM6, SG1, NSG2, NSG3); on considère généralement que les taux de fréquence et de gravité des accidents sont des indicateurs relativement limités de la performance en SST, surtout depuis le recours assez systématique à l'assignation temporaire.

Plusieurs considèrent qu'il faut trouver des moyens beaucoup plus pointus de déterminer si l'on améliore ses résultats. Par exemple, il serait pertinent de comptabiliser les coûts cachés des assignations temporaires, ce qui aiderait pourtant à motiver les directeurs à investir dans la prévention (NSG2, NSG3). De meilleurs outils d'observation permettraient aussi une meilleure analyse des incidents et des "passer-proche" qui sont relativement fréquents à l'intérieur des organisations (SG1); les registres de premiers soins et de premiers secours devraient aussi faire partie des analyses de performance (SM3).

On signale qu'il est difficile de concevoir et d'implanter des systèmes simples d'audit et d'observation des comportements (NSM6, NSG3). On aimerait que soient développés des outils d'observation des comportements sécuritaires, des « systèmes faciles d'implantation qui donnent aussi des outils d'audit... Qu'est-ce qu'il serait bien d'observer? Quel type de comportement pour avoir tel résultat? »

5 - DISCUSSION

Cette étude exploratoire vise essentiellement à rendre compte de la diversité des préoccupations en matière de santé-sécurité engendrée par l'adoption des ESA dans les entreprises québécoises. Comme il s'agit d'une première investigation sur cette question et que la littérature concernant les effets des ESA sur la santé et la sécurité présente des résultats contradictoires à plusieurs égards⁴, nous avons choisi de constituer un échantillon hétérogène d'établissements manufacturiers pour mener notre étude. Nous avons compté sur la variété des expériences pour couvrir le spectre le plus large possible de préoccupations de la part des répondants. Dès le départ, il nous est apparu qu'on ne pouvait traiter des préoccupations en matière de santé-sécurité sans aborder le contexte organisationnel, l'organisation du travail, le

4 op. cit

fonctionnement des équipes et leur incidence sur la façon dont la santé et la sécurité du travail est vécue au sein des entreprises.

Les données descriptives recueillies sur l'organisation du travail, le fonctionnement des ESA et la santé-sécurité démontrent que la situation varie considérablement d'une organisation à l'autre. Dans les entreprises traditionnelles, les modèles d'organisation sont plutôt standards et stables dans le temps, ce qui facilite les comparaisons. Dans un mode d'organisation en ESA, sur la base des informations recueillies auprès des entreprises visitées, on remarque au contraire qu'il n'y a pas véritablement de modèle émergent et que la structure, l'encadrement et l'ensemble des paramètres de fonctionnement évoluent considérablement dans le temps en fonction principalement du niveau d'autonomie atteint par les équipes et du niveau de responsabilité qui leur est conféré.

Bien que l'aplatissement de la structure organisationnelle, la polyvalence du personnel, la délégation de pouvoirs décisionnels, l'imputabilité des résultats et l'utilisation d'incitatifs se retrouvent dans la plupart des entreprises visitées, les pratiques concernant ces questions varient considérablement d'un endroit à l'autre. Chaque entreprise développe sa propre formule d'organisation à partir de son expérience, en tenant compte de la culture et des contraintes propres à son milieu. Cette formule évolue et se transforme constamment de façon à favoriser l'adaptation de l'entreprise aux conditions changeantes dans lesquelles elle opère. Les modifications sont apportées sur la base d'essais et erreurs jusqu'à ce qu'un équilibre satisfaisant soit atteint.

Plusieurs répondants rencontrés se sont montrés avides de connaître les expériences vécues dans les autres entreprises de façon à comparer leurs pratiques et profiter de l'expérience acquise ailleurs. La description détaillée des données présentées dans les chapitres précédents permet dans une certaine mesure aux organisations de se situer dans un ensemble et d'élargir leur connaissance de l'éventail des pratiques existantes dans d'autres milieux québécois reconnus pour leur expérience d'organisation du travail en équipes semi-autonomes.

Incidence sur la performance organisationnelle

Les résultats positifs des ESA mentionnés dans la littérature concernant la productivité, la qualité, la réduction des coûts, la satisfaction et l'implication du personnel au travail ont aussi été relevés par l'ensemble de nos répondants. Le fait que les ESA soient imputables des résultats et qu'elles connaissent un succès mesurable par divers indices de performance semble avoir un effet favorable sur la perception des répondants concernant leur vie au travail. Plusieurs d'entre eux nous ont signalé qu'ils ne voudraient pas revenir à un système traditionnel de gestion.

Le contrôle sur l'organisation du travail et son environnement immédiat améliore la qualité de vie au travail et les dispose favorablement à assumer les responsabilités dont ils ont la charge. La valorisation que les individus ressentent et le climat de travail positif qui s'ensuit n'est probablement pas sans effet sur la santé des individus puisque certains se décrivent comme étant moins stressés et plus heureux; par ailleurs, des recherches en profondeur sont nécessaires pour dépasser le caractère anecdotique relevé dans les propos de nos répondants à cet égard.

Incidence sur la santé et la sécurité

L'incidence des ESA sur la gestion de la santé et de la sécurité du travail, et les préoccupations qu'elles soulèvent sont relativement importantes comme en font foi les résultats présentés aux chapitres 3 et 4. L'organisation de la santé-sécurité est modifiée de plusieurs façons: les rôles du comité de santé-sécurité, du service de santé sécurité, du représentant et du coordonnateur à la prévention sont tous affectés de diverses façons par l'arrivée des ESA. Dans plusieurs cas l'ensemble des autres acteurs se retrouvent en support aux équipes qui deviennent les véritables maîtres d'oeuvre de la santé-sécurité dans les opérations. Ici encore, chaque entreprise a développé son propre modèle tout en favorisant une plus grande responsabilisation des membres d'équipes comparativement à ce que l'on retrouve habituellement dans les entreprises traditionnelles.

Dans ce sens, les ESA sont tout à fait compatibles avec l'établissement d'une culture de prévention dans les entreprises puisque ceux qui réalisent le travail sont aussi investis du pouvoir et des ressources nécessaires pour prendre les décisions et mettre en place les mesures propres à rendre les milieux sécuritaires. Par ailleurs, il n'existe que peu ou pas d'outils pour encadrer ou aider les équipes à assumer leur nouveau rôle en matière de santé et de sécurité. Des recherches futures devraient s'attarder à développer et tester une instrumentation appropriée de support aux ESA en matière de gestion de la santé et de la sécurité.

De façon générale, les répondants tendent à confirmer qu'ils perçoivent un lien positif entre l'utilisation des ESA et la santé-sécurité au travail. Plusieurs illustrations concrètes de mises en place de mesures correctives, d'idées d'amélioration des installations physiques, de sensibilisation des collègues ont été portées à notre attention pour appuyer cette position. Bien que nous n'ayons pas eu un accès systématique à l'ensemble des mesures de performances de toutes les organisations rencontrées, celles-ci se comparent avantageusement aux meilleurs établissements dans leur secteur industriel. On ne peut cependant inférer une simple relation de cause à effet entre l'existence des ESA et la performance en santé-sécurité à l'aide de cette étude.

En effet, de multiples facteurs interreliés entrent en jeu de façon systémique pour expliquer les résultats obtenus en matière de santé-sécurité. Nous avons noté par exemple chez plusieurs établissements visités, que la santé et la sécurité du travail est considérée comme une valeur fondamentale faisant partie de la mission même de l'entreprise. Une telle philosophie, lorsqu'elle est véritablement appliquée, a une incidence sur toutes les dimensions de la gestion d'entreprise dont les ESA ne sont qu'une partie. Les programmes, les politiques, les mécanismes de support, l'aménagement des postes de travail, les procédés de fabrication, les mécanismes de gestion, la formation des opérateurs, les systèmes de récompenses et les programmes de santé et de sécurité, pour ne citer que quelques facteurs importants, viennent tous affecter la performance finale en matière de santé et de sécurité du travail.

De plus, il est reconnu que les entreprises les mieux gérées et les plus performantes ont tendance à adopter les ESA comme mode d'organisation du travail⁵. On peut donc supposer

5 ROY, Mario, "Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations". *GESTION, Revue internationale de gestion*. École des Hautes études commerciales, volume 24, n° 3, automne 1999, Montréal, p. 76-85

que notre échantillon puisse être biaisé positivement dans la qualité de sa gestion générale et de sa gestion de la santé-sécurité, puisque les entreprises sélectionnées sont considérées comme étant à l'avant-garde dans l'adoption de pratiques innovatrices de gestion au Québec.

Incidence sur les préoccupations des informateurs

Le chapitre quatre vient nuancer davantage les bienfaits présumés des ESA en mettant l'accent sur les préoccupations des informateurs concernant cette forme d'organisation du travail sur la santé et la sécurité du travail. Nous discutons ci-dessous des principales constatations relevées par nos informateurs.

Activités orphelines

Le flou relatif entourant la répartition fonctionnelle des rôles risque de créer des vides qui peuvent faire en sorte que personne ne se sente directement responsable de certains aspects de la santé-sécurité, comme la sensibilisation du personnel aux situations dangereuses par exemple. Dans quelques cas, les cadres ont abandonné pendant un certain temps leurs responsabilités en prenant pour acquis que les équipes assumaient la relève. Il s'est avéré à l'usage, qu'il est essentiel de bien clarifier les attentes et les rôles de chacun, dont ceux des membres d'ESA, tout en maintenant le leadership des cadres pour le maintien de standards élevés en santé-sécurité. L'attention et l'engagement des cadres supérieurs sont d'autant plus importants que les membres d'équipes semblent encore plus sensibles que dans les entreprises traditionnelles à la cohérence entre le discours des dirigeants et les gestes concrets qu'ils posent sur le terrain en matière de santé-sécurité.

Incitatifs risqués

Certaines politiques que l'on retrouve fréquemment dans les organisations qui utilisent les ESA peuvent aussi être contre-productives en matière de santé et de sécurité du travail. Par exemple, les systèmes d'incitatifs mis en place dans la large majorité des entreprises visitées, prévoient un partage des gains de productivité ou un partage des bénéfices avec les membres des équipes. Le respect des mesures préventives peut dans certain cas affecter négativement la performance de la production et réduire les revenus associés aux incitatifs. Pour contrer de tels effets pervers, certaines organisations ont spécifiquement inclus des indices de performance du maintien de processus préventifs dans le calcul des incitatifs.

Variété plus élevée de risques

L'intégration de la santé et de la sécurité aux activités de production constitue un enjeu d'autant plus majeur que les membres d'équipes doivent être polyvalents et occuper en rotation plusieurs postes différents. Chaque poste comportant sa part de risque, la formation sur les mesures préventives est plus complexe et nécessite une mise à jour plus fréquente dans un environnement de travail qui utilise les ESA que dans les organisations traditionnelles. L'implication active des membres d'équipes dans toutes les activités associées à la prévention, en particulier dans l'inspection et le suivi des mesures correctives, est essentielle. Il s'agit ici pour chaque équipe d'adopter une discipline et des mécanismes de coordination pour suppléer aux fonctions traditionnellement assumées par les contremaîtres.

Légitimité d'intervention

L'intervention directe entre membres d'équipes sur l'adoption de comportements préventifs constitue un thème particulièrement délicat à traiter dans les entreprises qui utilisent les ESA. Il n'est pas dans les coutumes ou la culture ambiante au Québec de laisser les collègues "gérer" nos comportements au travail. L'intervention sur les comportements d'autrui implique une certaine évaluation dont la légitimité n'est pas automatiquement reconnue. De quel droit un collègue peut-il dire à un autre comment se comporter ? L'acceptation de telles interventions passe nécessairement par la mise en place de normes de groupe acceptées de tous, qui reconnaissent explicitement le caractère approprié de telles interventions. Dans certains cas, les normes de groupes ont pour effet de banaliser les risques ou encore de valoriser les comportements téméraires; il apparaît urgent d'étudier ces phénomènes de façon à utiliser les normes de groupes pour soutenir la santé-sécurité plutôt que la desservir.

Satisfaction ou stress

Sur le plan de la santé au travail, plusieurs font état d'une satisfaction accrue et d'un sentiment de bien-être, alors que d'autres soulignent que les responsabilités confiées aux équipes génèrent du stress qui est accentué par la pression des pairs pour l'atteinte des objectifs de performance, surtout lorsqu'il y a une prime au rendement. Le lien entre la santé et l'organisation du travail en ESA est encore trop diffus dans l'état actuel des connaissances pour que nous puissions en traiter ici plus en profondeur. Des recherches spécifiques sur ce thème sont nécessaires si nous voulons progresser dans notre compréhension de la situation.

Suivi de performance

Enfin, l'incidence réelle des ESA sur la santé et la sécurité du travail est difficile à apprécier peu importe le milieu, non seulement à cause de la multiplicité et de la complexité des facteurs à prendre en compte, mais aussi parce que les indices de mesures reconnus comme le taux de fréquence et de gravité sont relativement limités et peu révélateurs. Les entreprises ont recours de plus en plus systématiquement aux assignations temporaires ce qui fausse à toute fin utile les indices de mesure traditionnels. On identifie ici un besoin pressant pour le développement d'outils d'audit, de mesures et d'observations de même que la prise en compte des registres de premiers soins, premiers secours et l'analyse des "passer-proche". Les préoccupations de nos informateurs à cet égard sont tout à fait justifiées puisque l'absence d'outils de mesure fiables limite considérablement l'appréciation de l'impact des efforts consentis en santé et sécurité du travail dans les organisations.

6 - LIMITES DE L'ÉTUDE ET PISTES DE RECHERCHES

Bien que notre échantillon comporte une valeur d'illustration indéniable, sa taille restreinte et la variété de sa composition ne permettent pas de procéder à des généralisations fiables pour l'ensemble des secteurs industriels touchés. De plus, les informations recueillies sont de nature perceptuelle et présentées souvent par les informateurs comme des opinions sur leur milieu de travail. Enfin, la réalisation de cette étude avec des moyens limités et sur une courte période de temps (10 mois) ne permettait pas de procéder à des analyses aussi exhaustives que souhaitées des entreprises visitées. Cette étude a donc une valeur exploratoire pour mieux comprendre les milieux observés et pour orienter les recherches futures.

Les pistes de recherche sont nombreuses et les préoccupations des acteurs illustrent bien la nécessité de générer des connaissances appliquées à la situation particulière des organisations qui ont adopté les équipes semi-autonomes comme mode d'organisation du travail.

Comme le suggère un des évaluateurs de cette étude, les recherches éventuelles devraient tenir compte des variables structurelles qui semblent être importantes pour la compréhension de l'organisation du travail en équipes semi-autonomes: « par exemple, comment l'implantation des ESA dans un établissement déjà en place ('brownfield') diffère-t-elle des expériences où le processus se développe dans un établissement nouveau ('greenfield'). Dans le premier cas, le processus se greffe à une organisation qui a son histoire, sa culture, etc.. alors que dans le second cas, les travailleurs sont généralement sélectionnés selon un profil psychologique (par exemple la préférence pour le travail d'équipe) déterminé. On peut penser que la mise en place des ESA sera différente dans ces deux situations. Il en est de même de l'influence du contexte économique (situation difficile ou en croissance) dans lequel se développe la réorganisation du travail. Également, comment la présence du syndicat influence-t-elle la mise en place des ESA et leur fonctionnement. Certes, le rapport fait mention de cette présence syndicale, mais celle-ci est présentée de façon plutôt sommaire. Comment le fonctionnement des ESA survit-il à l'expérience du temps, etc.. » (Évaluateur B).

La richesse de l'information recueillie confirme la nécessité d'utiliser un modèle systémique qui prend en compte les relations entre les multiples composantes de l'organisation pour procéder à des études ultérieures sur les ESA et la SST. La grande variabilité et la complexité des situations rencontrées confirment la supériorité des études de cas en profondeur sur les méthodes traditionnelles de sondage par questionnaire qui, par définition, ne peuvent s'attarder qu'à quelques variables isolées. Dans l'état actuel des connaissances, il nous semble essentiel de poursuivre des recherches en ciblant des secteurs industriels porteurs qui généraliseront vraisemblablement l'utilisation des ESA.

Les consultants spécialisés dans l'introduction des ESA constituent un autre groupe cible à investiguer dans nos prochaines recherches. Ce sont eux qui, dans la pratique, introduisent les modalités de fonctionnement des ESA. S'ils n'intègrent pas les préoccupations SST dans leurs stratégies, on peut s'attendre à ce que les difficultés anticipées par nos répondants se concrétisent dans plusieurs établissements au Québec lorsque ce mode d'organisation du travail se propagera à un rythme accéléré.

Finalement des études devraient être menées pour répondre aux préoccupations énoncées par les répondants. Plusieurs questions soulevées par ces préoccupations sont aujourd'hui sans réponse et méritent toute notre attention. Par exemple:

- Comment intégrer de façon humaine la SST aux activités de production des ESA?
- Comment intervenir sur les normes de groupe pour favoriser l'adoption de comportements préventifs?
- Quel est la répartition optimale des responsabilités SST entre les acteurs traditionnels et les ESA ?
- Quels outils peut-on développer pour soutenir la gestion de la SST par les équipes et éviter que des activités soient ignorées ou oubliées ?
- Comment intégrer les nouveaux employés de façon sécuritaire dans un contexte de développement de la polyvalence ?

CONCLUSION

Cette activité de recherche a mis en lumière l'importance de la transformation organisationnelle qui accompagne l'utilisation des ESA dans les entreprises. Elle permet d'illustrer que l'organisation du travail en ESA prend des formes très variées d'un milieu à l'autre. Chaque entreprise invente le modèle qui lui convient et le fait évoluer dans le temps en fonction de l'expérience acquise. Contrairement aux structures traditionnelles qui visent la stabilité et l'uniformité, une organisation du travail fondée sur les ESA vise la flexibilité et en conséquence, se transforme constamment. Cette particularité a une incidence importante sur l'organisation de la santé et de la sécurité du travail au même titre que sur les autres systèmes organisationnels. En effet, les rôles et mécanismes prévus dans la Loi sur la santé et la sécurité du travail sont aussi sujets à des adaptations pour lesquelles il est difficile de dégager des constantes applicables à tous les milieux.

Ceci étant dit, nous avons noté que les ESA ont tendance à se retrouver au cœur des décisions et activités en matière de santé et de sécurité, alors que les autres acteurs (i.e. Comité de santé-sécurité, coordonnateur et représentant à la prévention, superviseur) adoptent plutôt un rôle conseil ou de soutien auprès des équipes. On assiste ainsi habituellement à une délégation importante des responsabilités en matière de santé-sécurité auprès des équipes. Cette délégation a l'avantage d'impliquer un plus grand nombre de travailleurs dans la prévention des situations de travail potentiellement dangereuses, mais elle a aussi le désavantage de rendre plus diffuses et plus floues les aires de responsabilité de chacun, incluant celles des intervenants traditionnels, si bien que certaines tâches et responsabilités risquent d'être oubliées ou tout simplement abandonnées sans qu'on ne s'en rende trop compte.

Les indications recueillies quant à la performance en matière de santé et de sécurité des entreprises visitées sont plutôt favorables. De façon générale, le personnel semble mieux sensibilisé, on respecte mieux les règles, les correctifs sont mis en place rapidement et la santé-sécurité du travail fait partie des priorités à tous les niveaux de l'organisation. On ne peut cependant présumer que les autres entreprises qui ont adopté ou adopteront les ESA dans le

futur auront la même rigueur dans la gestion de la santé-sécurité. Nous avons relevé quelques défis que cette forme d'organisation pose aux milieux de travail et qu'il importe de relever: la formation et la polyvalence des personnels, l'implication des superviseurs et de la direction dans le dossier de la santé-sécurité, l'établissement de normes préventives au sein des équipes, l'intégration de l'inspection et du suivi des corrections au travail des équipes. Cette liste est loin d'être exhaustive mais elle donne une première indication de l'importance des enjeux qui sont en cause.

L'adoption des ESA peut améliorer les résultats en santé et sécurité du travail à cause du principe de responsabilisation que l'on retrouve à la base du fonctionnement des équipes. Par ailleurs, si le processus est mal géré, on peut faire face à un désengagement des cadres quant à la SST en prenant pour acquis que cette responsabilité ne leur appartient plus. Il est possible aussi que des responsabilités soient tout simplement oubliées ou ignorées par les équipes. Dans un milieu de travail fondé sur les ESA, l'ensemble des systèmes doit favoriser la promotion de la SST de façon cohérente, sinon on risque de se retrouver avec des entreprises plus productives mais inutilement dangereuses pour la santé et la sécurité de ceux qui y vivent. Ce rapport a mis en évidence de nouvelles préoccupations qui nécessiteront des recherches additionnelles si l'on veut comprendre en profondeur l'incidence des équipes semi-autonomes sur la santé et la sécurité du travail dans les entreprises québécoises.

BIBLIOGRAPHIE

BAKER, Susan C. *Microwave Technology and Products: A Teaming Model Organizing for Success*. The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1992), p. 82-86.

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

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

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

COHEN, Susan G, and Gerald E. LEDFORD Jr. *The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment*. The 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1991), p. 155-161.

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

FISCHER, Ben. *From Self-Managed Work Teams to Self-Managed Workers*. The 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1991), p 43-47.

FTQ (Fédération des travailleurs du Québec). *Démocratiser nos milieux de travail*. Montréal, (1997), 62 p.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LIEBOWITZ, S. Jay and Kevin T. HOLDEN. "Are Self-Managing Teams Worthwhile? A Tale of Two Companies". *SAM Advanced Management Journal*, (Spring 1995), vol. 60, p. 11-17.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ROY, Mario, J-C. GUINDON, J-L BERGERON, L PORTIER et D. GIROUX. (Juin 1998). *Équipes semi-autonomes de travail: recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises*. Institut de Recherche en Santé et en Sécurité du Travail (I. R. S. S. T.), 82 p.

ROY, Mario, "Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations". *GESTION, Revue internationale de gestion*. École des Hautes études commerciales, volume 24, n° 3, automne 1999, Montréal, p. 76-85

SIPS, Koen. *Autonomous Work Groups in Flanders and the Netherlands: A Critical View of the Revival of Sociotechnical Systems in a European Context*. (1993), p. 98.

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

TURNER, Gary O. *Busting Bureaucracies: From Regulating Rules to Rejuvenating*. The 1993 International Conference on Self-Managed Work Teams. The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, (1993), p. 161-166.

WALL, Toby D. and al. "A longitudinal Field Study in Group Work Redesign". *Journal of Occupational*, (Jan 1986), vol. 2, n° 1, p. 31-49.

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

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