



**LA NOUVELLE REPARTITION DES RESPONSABILITES AU SEIN DE  
L'ORGANISATION DU TRAVAIL EN EQUIPE AU QUEBEC**

Eduardo DAVEL, David ROLLAND et Diane-Gabrielle TREMBLAY

Note de recherche 2003-14  
**de la Chaire de recherche du Canada sur  
les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir**

**Télé-université**  
Université du Québec



## La nouvelle repartition des responsabilites au sein de l'organisation du travail en equipe au Quebec

---

### **Distribution :**

Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir

Direction de la recherche

Télé-université

Université du Québec

4750 avenue Henri-Julien

Montréal, Québec, Canada H2T3E4

Téléphone : 514-843-2015

Fax : 514-843-2160

Courriel : [dgtrembl@teluq.quebec.ca](mailto:dgtrembl@teluq.quebec.ca)

site web: [www.teluq.quebec.ca/~dgtrembl](http://www.teluq.quebec.ca/~dgtrembl)

Diane-Gabrielle Tremblay est titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir.

Eduardo Davel et David Rolland ont été assistants de recherche dans ce projet sur le travail en équipe et ils sont actuellement candidats au doctorat respectivement à HEC et à l'UQAM.

### **Note biographique**

Diane-Gabrielle Tremblay est professeure et directrice de recherche à la Télé-Université de l'Université du Québec, Titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et cotitulaire de la Chaire Bell-Téluq-Enap en technologies et organisation du travail. Elle est membre du comité sur la sociologie du travail de l'Association internationale de sociologie, du conseil exécutif de la *Society for the Advancement of Socio-Economics* et codirectrice du comité sur les temps sociaux de l'Association internationale des sociologues de langue française. Elle est également présidente de l'Association d'économie politique et rédactrice en chef de la revue électronique *Interventions économiques*. ([www.teluq.quebec.ca/interventionseconomiques](http://www.teluq.quebec.ca/interventionseconomiques)) Elle a en outre écrit plusieurs ouvrages et rédigé divers articles portant sur la nature du travail et sur les types d'emplois, la formation en entreprise, les innovations dans l'organisation du travail et du lieu de travail (télétravail), de même que sur l'articulation de la vie professionnelle et familiale. Voir : [www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/cvdgt](http://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/cvdgt)

NOTE : Nous voulons remercier le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, qui a financé cette recherche. Une version de ce texte a été présentée au Troisième congrès latino-américain de sociologie du travail (III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo), en mai 2000, à Buenos Aires, en Argentine.



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

### **Résumé**

On constate que nombreuses sont les entreprises au Québec qui transforment leur organisation du travail par la constitution d'équipe de salariés en visant de nouvelles sources d'amélioration de la rentabilité financière, de la qualité, de la productivité et de la flexibilité du processus de production. Ce changement a des impacts profonds sur la nature et le processus de travail puisqu'il rend le travail plus orienté selon une implication des équipes envers la nouvelle distribution des responsabilités. En s'appuyant sur l'étude de trois cas d'entreprises, nous constatons que les relations sociales de travail et le processus de responsabilisation au sein des équipes semblent être influencés par une variété d'éléments tels que la polyvalence, la qualité des relations interpersonnelles, l'interdépendance des tâches, la rotation inter-équipes, la rétroaction des clients et le soutien de la part de la direction.



# De l'université à l'industrie des contenus ?

## Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

*« Nous prenons le mot de 'responsabilité' en son sens banal de 'conscience' d'être l'auteur incontestable d'un événement ou d'un objet. Cette responsabilité est simple revendication logique des conséquences de notre liberté » J.-P. Sartre*

### 1. Introduction

Parmi la grande variété et le grand nombre de changements survenus dans l'organisation du travail au cours des années 90, le travail en équipe occupe une place de plus en plus importante dans le contexte mondial. Son adoption par les entreprises québécoises constitue l'une des manifestations tangibles de la vague de transformations qui secoue les entreprises contemporaines et sa popularité se confirme d'autant plus que cette formule est associée aux entreprises les plus performantes (Roy 1999).

Parce que le travail en équipe peut se présenter sous une diversité de modes d'applications, il est souvent associé à une transformation profonde du taylorisme provoqué par la crise du travail, les nouvelles formes de concurrence et les nouvelles technologies (Bélangier, Grant & Lévesque 1997). Les entreprises modifient l'organisation du travail afin de s'adapter à la nouvelle concurrence et satisfaire ainsi les nouvelles demandes. Ainsi, elles commencent à mettre en oeuvre une organisation non plus basée sur une logique de postes individualisés mais, au contraire, sur des activités d'équipes, des collectifs polyvalents et autonomes. Ces mutations des systèmes productifs indiquent que ce n'est plus l'efficacité des opérations partielles et spécialisées qui comptent, mais l'efficacité de l'articulation de différentes opérations étroitement liées à la capacité d'apprentissage des employés, ainsi qu'à la recombinaison des tâches, à des nouvelles activités de communication, et à la mise en ordre d'un monde d'événements (Veltz & Zarifian 1993). Le travail devient davantage une activité relationnelle et communicationnelle (Zarifian 1996 ; Zarifian à paraître), reposant sur un processus de responsabilisation des équipes.

Alors, si les entreprises sont soumises à des contraintes non seulement de productivité, mais surtout de qualité, de variété et de réactivité aux demandes du marché, l'implication des employés en plus d'être un passage obligé (Linhart 1994), devient une quête de créativité, d'initiative, de flexibilité, de polyvalence des employés dans leur quotidien de travail. L'implication au travail est au coeur de la capacité des équipes à assumer les nouvelles responsabilités. Même si le travail en équipe permet un élargissement de la qualification professionnelle, un enrichissement des tâches ou un renouvellement de la distribution des responsabilités, ces attributs en eux-mêmes ne peuvent expliquer le processus d'engagement (responsabilisation) des équipes envers celles-ci.

Dans cet article nous explorons cette distinction entre création de nouvelles responsabilités et processus de responsabilisation des équipes. D'abord nous présenterons les contributions théoriques qui considèrent le travail en équipe comme une nouvelle forme d'organisation du travail en se concentrant sur le processus de responsabilisation des équipes et les changements dans la forme d'encadrement. Ensuite, nous discuterons les résultats d'une étude de trois entreprises au Québec<sup>1</sup> qui

---

<sup>1</sup> Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche menée à la Télé-université (Université du Québec) - "Compétitivité, système d'emploi et nouvelles formes d'organisation du travail" - et



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

ont adopté cette configuration collective d'organisation du travail, en mettant l'accent sur les nouvelles responsabilités, la responsabilisation des équipes, les compétences exigées et le rôle des superviseurs.

### 2. L'organisation du travail en équipe

Le travail en équipe constitue une configuration flexible et adaptable à plusieurs contextes productifs et organisationnels. Sa diversité et sa polysémie conceptuelle (Durand 1999; Salerno 1999) sont dues à diverses approches théoriques sur les groupes dans les organisations, mais aussi aux contextes sociétaux divers ainsi qu'aux contextes spécifiques qui l'appliquent et qui transforment quelque peu le modèle théorique (Tremblay & Rolland 1996). Par ailleurs sa flexibilité et son adaptabilité concernent la variété de compositions et de type d'équipes qu'une organisation peut porter à tous ses niveaux hiérarchiques. Les équipes de direction, les équipes de production, les équipes de soutien, les équipes de projet, les groupes d'amélioration continue, les équipes de service à la clientèle ne sont que quelques illustrations de la variété des groupes auxquels les entreprises font appel dans leur fonctionnement quotidien (Hackman 1990; Cohen & Bailey 1997). Nous nous intéressons surtout aux équipes de production, qui peuvent inclure des activités d'amélioration continue.

**Le travail en équipe selon une variété d'approches.** En plus de se présenter sous des formats multiples, les équipes ont été étudiées différemment selon les années et les théoriciens (Savoie & Beaudin 1995; Guzzo & Shea 1992). On pourrait dire que c'est avec la série d'études à l'usine de la Western Electric à Hawthorne, dans les années 30, que les scientifiques de la gestion ont découvert le rôle des groupes dans le fonctionnement des entreprises (Roethlisberger & Dickson 1939). Certes le courant des Relations Humaines qui en émane réintroduit le groupe comme réalité organisationnelle, mais ce sera l'école socio-technique du Tavistock Institute à Londres qui, au cours des années 50, systématisera l'idée d'équipe comme forme volontaire d'organisation et montrera que le groupe de travail constitue un système social pouvant avoir un impact majeur sur l'efficacité des entreprises (Trist & Bamforth 1951). Dans les années 70, ce sont les pays scandinaves qui, à travers les expériences réussies d'équipes semi-autonomes<sup>2</sup>, ont contribué à présenter le travail en équipe comme une solution viable à plusieurs problèmes organisationnels, notamment celui de la productivité (Shea & Guzzo 1987) sans pour autant que ce modèle ne se soit diffusé énormément. À la fin des années 70, l'intérêt pour les équipes se confond avec le mouvement de la *Qualité de Vie au Travail* qui favorisait la transformation des milieux de travail par la concertation patronale-syndicale et par la création de groupes semi-autonomes au niveau des employés de production.

Au milieu des années 80, c'est le système japonais qui devient la référence principale pour l'implantation du travail en équipe. C'est avec cette impulsion principale que le travail en équipe connaît au cours des années 90 un regain d'intérêt. La concurrence mondiale, l'ouverture des frontières, la déréglementation, les

---

financée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, que nous tenons à remercier.

<sup>2</sup> Les expériences les plus significatives et influentes ont été réalisées chez Volvo, Electrolux et Saab en Suède, en Allemagne et ensuite chez Shell, Sarnia et Steinbey au Canada (Rankin 1990; Brossard & Simard 1990), chez Renault en France et chez Fiat en Italie.



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

développements des systèmes intégrés de gestion de l'information et les percées techniques dans diverses technologies de production exigent des entreprises une orientation vers des stratégies de qualité, d'innovation et de diversité. L'adoption de ces stratégies en retour exige des niveaux de flexibilité, de rapidité, d'efficacité et d'efficience du personnel qui sont difficilement obtenus sans l'utilisation d'équipes polyvalentes relativement autonomes. En effet, le travail en équipe semble constituer une réponse appropriée au contexte économique, une configuration de l'organisation du travail qui semblerait répondre aux préoccupations économiques dominantes dans la crise d'accumulation actuelle du capitalisme (Durand 1999). Lorsque la flexibilité de l'organisation du travail est une nécessité afin d'ajuster les types de production rapidement, le travail en équipe semble constituer une recette gagnante.

Pour bon nombre d'auteurs (dont Tremblay & Rolland 1998) les différents modèles apparus depuis les années 30 coexistent jusqu'à aujourd'hui. Selon Durand (1999), il existerait quatre modèles principaux d'organisation du travail du collectif de travail (voir tableau 1). Le premier modèle, appelé fordiste, décrit des relations univoques entre le superviseur et un groupe constitué d'individus n'ayant pas nécessairement des relations entre eux. Dans ce type de groupe presque entièrement régi par un système d'autorité, peu de responsabilités sont données aux participants. Dans le système japonais, l'équipe est encadrée d'une façon moins autoritaire et la participation est surtout centrée sur des questions techniques qui sont approfondies au sein des cercles de qualité. Des équipes constituées pour des raisons économiques forment un troisième modèle à mi-chemin entre le modèle japonais et le modèle des équipes semi-autonomes. Ce dernier modèle semble être orienté vers la qualité de vie au travail en permettant des espaces de liberté pour auto-organiser le travail au sein du groupe. Dans ce contexte le superviseur a pour mission de faciliter le fonctionnement de ce groupe.



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

**Tableau 1**

### Les quatre modèles canoniques d'organisation du travail en équipe

	Équipe dans le système fordiste traditionnel	Équipe dans le système japonais - Toyota	Équipe dans les systèmes autres que le japonais	Équipe semi-autonome (Suède et Allemagne dans les années 70)
Nature des tâches	tâches prescrites et des méthodes opérationnelles imposées  synchronisation basées sur la méthode de temps et mouvements avec peu de modifications; les objectifs d'augmentation de la production sont absents à peu près  Le département d'ingénierie est centralisé constitue la base de référence pour le travail des ouvriers  Opérateurs spécialisés et travailleurs de secours polyvalents	tâches prescrites et des méthodes opérationnelles imposées (peu d'autonomie interne)  la synchronisation doit être continuellement améliorée. Le Kaizen consacre un rôle mineur pour les opérateurs et majeur pour les superviseurs et le soutien technique.  La fonction d'ingénierie est dispersée  Tous les employés sont polyvalents (haut niveau d'éducation et de rotation de poste)	tâches prescrites et des méthodes opérationnelles imposées (peu d'autonomie interne)  Amélioration de la synchronisation. Le Kaizen est soutenu par le management et les objectifs sont contractuels (mais pas négociés)  Le département d'ingénierie est centralisé sans barrières entre les fonctions de recherche, ingénierie et production (augmentation des échanges entre eux)  La majorité des employés sont polyvalents dans l'équipe.	le travail est librement organisé au sein du groupe  Les modèles de synchronisation peuvent être négociés à l'intérieur de certaines limites. La production prend place à la base d'objectifs plus au moins négociés.  Le département d'ingénierie est centralisé mais sans barrières avec la production  Les employés sont polyvalents (par le système de rotation de postes). Formation professionnelle substantielle.
Rôle des superviseurs	Rôle disciplinaire: (a) pas de système de motivation; (b) respect pour la discipline et (c) pas des buts locaux.	Rôle technique de monitoring de la production. Ils prennent en charge l'évaluation individuelle: (a) motivation selon la méritocratie et (b) importance du rôle des pairs (support, formation et absentéisme)	Rôle administratif, disposant de peu de temps pour les employés: (a) motivation selon la méritocratie; (b) intérêt dans le travail par le changement de son image (diversification de tâches, qualité, planification, sens des responsabilités authentiques) et (c) rôle des pairs (absences et coopération)	Rôle administratif et orienté vers les employés et leur motivation: (a) motivation selon l'intérêt par le travail et selon l'attrance du poste et (b) le leader de l'équipe et le superviseur cherche à construire un bon environnement au travail
Interprétation	Système qui met l'accent sur la discipline	Système qui met l'accent sur des aspects techniques	Système orienté vers des buts économiques	Système orienté vers la qualité de vie au travail



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

Source: Durand et al. (1999:17).

Toutefois, chaque entreprise est immergée dans un contexte précis et le travail en équipe peut alors se composer d'un mélange d'aspects et de nuances de chacun des modèles suggérés par Durand (1999). Par conséquent, chaque réalité organisationnelle et chaque système productif est fondé sur une forme de travail en équipe qui intègre des niveaux variables d'autonomie, d'interdépendance entre les membres, de responsabilité ainsi que différents styles d'encadrement.

Par exemple, dans leur analyse de l'usine GM au Canada (Boisbriand), Lévesque et Côté (1999) ont trouvé une diversité de perceptions par rapport au travail en équipe au sein des 17 équipes de travail observées. Ils montrent que le travail en équipe dans un contexte de production allégée impulse une adhésion et des dynamiques sociales contrastées et multifformes. L'évaluation des employés du travail en équipe est intimement associée à la façon dont ils définissent l'univers relationnel au sein de leur équipe. Les membres qui définissent leur univers relationnel en termes d'exclusion réciproque évaluent le travail en équipe essentiellement comme une contrainte, ceux qui le conçoivent en termes d'ajustement mutuel en font une évaluation assez modérée, alors que les équipiers qui le définissent en termes fusionnel en font une évaluation plutôt positive. Cependant, les nuances d'évaluation n'empêchent que 75% des équipiers évaluent que leur charge de travail a augmenté au cours des trois dernières années et près de 70% indiquent que les pressions sur la productivité ont augmenté au cours de cette même période.

Il faut souligner que, même si la mise en place des équipes, leur fonctionnement et les relations sociales qui y sont associées sont loin d'être homogènes et uniformes (Lévesque & Côté 1999), nombre d'auteurs s'accordent sur ce qui constitue le noyau dur de l'organisation du travail en équipe. Ainsi, pour constituer une équipe, les membres doivent avoir un minimum: (a) d'interdépendance dans leur tâche ; (b) de responsabilités en commun ; (c) d'identité en tant qu'équipe ; et (d) de pouvoir de gestion sur les relations entre l'équipe et l'organisation (Hackman, 1987 ; Guzzo & Dickson, 1996 ; Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990 ; Cohen & Bailey, 1997 ; Savoie & Mendes, 1993).

En s'appuyant sur cette vision globale unifiante du travail en équipe, nous pouvons mettre en évidence des différences par rapport au système tayloriste et fordiste d'organisation du travail (voir tableau 2). Dans cette perspective, le travail en équipe apporterait à ses membres une certaine polyvalence, un partage de l'information, une augmentation de la responsabilisation par rapport à la qualité et à la productivité (Marx 1998), ainsi qu'un encadrement moins rigide et disciplinaire. Cependant, même si les superviseurs tendent à changer leur rôle hiérarchique, afin de devenir facilitateur, coordonateur et personne-ressource, les entreprises n'éliminent pas certaines formes de contrôles tels que les indicateurs de performance (Salerno 1999).



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

**Tableau 2**

### **Le travail en équipe par rapport à l'organisation du travail traditionnelle**

<b>Organisation du travail traditionnelle</b>	<b>Organisation du travail en équipes</b>
Centrée sur le management	Centrée sur le client
Employés spécialisés et isolés	Employés polyvalents
Plusieurs descriptions de tâches	Peu de catégories d'emploi
Information peu diffusée	Information largement partagée
Plusieurs niveaux hiérarchiques	Peu de niveau hiérarchiques
Accent sur le département ou la fonction	Accent sur l'ensemble de l'organisation
Buts individuels	Buts communs
Impression de structure	Impression de chaos
Accent sur la résolution de problèmes	Accent sur la réalisation de la mission
Engagement élevé de la haute direction	Engagement élevé des travailleurs
Amélioration continue	Amélioration continue
Contrôle du management	Autocontrôle
Fondée sur des politiques et procédures	Fondée sur des valeurs et des principes

Source: Glaser et Bayler (1992); Roy (1999); Roy et al. (1998).

#### **La nouvelle distribution des responsabilités au sein du travail en équipe.**

L'implication attendue du personnel dans les entreprises structurées en équipes déborde largement la simple exécution de tâches prédéterminées qui était la norme dans le système tayloriste et fordiste. Les travailleurs regroupés en équipes sont incités à gérer leur unités en plus d'accomplir leur travail. Autrement dit, les équipes peuvent déterminer quand et comment le travail qui leur est assigné sera accompli, et parfois déterminer les cadences. Cette délégation du pouvoir décisionnel s'accompagne d'une délégation de la responsabilité du succès de la production de biens et de services destinés aux clients internes ou externes à l'entreprise. Ainsi, dans sa forme la plus avancée, la nouvelle distribution de responsabilités peut éliminer des intermédiaires entre les clients et les fournisseurs, ramène la prise de décision plus près de l'action et mise sur la synergie des équipes pour réagir rapidement aux variations dans la demande du marché.

Pour Marchington (1992), le travail en équipe est la forme la plus élaboré de reconfiguration des tâches et des responsabilités car elle prévoit une extension horizontale (les travailleurs font plus de tâches au même niveau) et verticale des responsabilités (les travailleurs prennent en charge plus de tâches qui relevaient auparavant d'autres niveaux hiérarchiques, à savoir les contremaîtres et les superviseurs). Ainsi, le travail en équipe comprend non seulement la délégation des tâches mais parfois également le transfert d'un certain niveau de contrôle des tâches au sein de l'équipe.

Dans les entreprises au Québec qui ont adopté le travail en équipe comme nouvelle forme d'organisation du travail, nous pouvons déjà observer un changement dans la nature des responsabilités confiées aux équipes. Par exemple, en 1991, Maschino (1991) constate à partir d'une enquête postale auprès de 124 entreprises au Québec qu'un groupe minoritaire de 19 entreprises a modifié son organisation du travail dans le cadre d'une structure décisionnelle qui décentralisait certains pouvoirs vers les



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

équipes de base, en diminuant les échelons entre ces équipes et la direction. Les initiatives des équipes s'exerçaient surtout dans les domaines de la productivité (dans 80% des cas), de la qualité (dans 84% des cas) et de la sécurité au travail (dans 73% des cas). Notons que la responsabilité des équipes en matière de fixation des objectifs de production n'a été mentionnée que par 27% des entreprises de son échantillon. En effet, dans une autre recherche menée en 1995, Maschino (1995) constate que dans 10 entreprises qui avaient adoptées le travail en équipe plusieurs responsabilités ont été transférées aux salariés et le rôle des cadres intermédiaires a également été transformé. Ils assumaient désormais une fonction qui s'apparente plus au soutien technique et à l'aide-conseil qu'au contrôle du respect des procédures de gestion.

Roy et al. (1998) trouvent des résultats qui semblent converger avec ceux de Maschino (1995). Dans leur recherche sur 34 cas d'entreprise qui ont adopté des équipes semi-autonomes de travail, ces auteurs révèlent que 50% de leurs responsabilités correspondent à des opérations courantes<sup>3</sup>. Le second niveau regroupe les activités pour lesquelles entre 20% et 49% des équipes prennent des décisions. On y trouve plutôt des activités d'organisation et d'encadrement<sup>4</sup> ; il s'agit de la façon dont on s'y prend pour aborder la réalisation des activités plutôt que l'accomplissement du travail de base lui-même. Le troisième niveau regroupe des activités pour lesquelles moins de 20% des équipes étudiées par Roy et al. (1998) prenaient des décisions. Ces activités avaient soit une incidence déterminante sur la vie au travail des membres de l'équipe, soit une portée à long terme ou stratégique<sup>5</sup> pour l'équipe. Ce dernier niveau décisionnel se retrouvait dans une minorité d'équipes ayant atteint un stade très élevé de maturité.

Dans la moitié des établissements étudiés par Grant, Bélanger & Lévesque (1997), l'autonomie des membres des équipes, l'enrichissement des tâches et un desserrement de l'encadrement hiérarchique constituaient la principale transformation dans l'organisation du travail. Dans ce contexte, les équipes vont habituellement de pair avec la polyvalence des tâches, l'investissement dans la formation, la réduction du nombre de cadres et de paliers hiérarchiques.

Les syndicats, particulièrement la Confédération des syndicats nationaux (1995) au Québec, considèrent que les responsabilités sont assumés de diverses manières, à différentes étapes de la réalisation des tâches. Selon eux, dans tout travail en équipe,

---

<sup>3</sup> Les opérations et tâches courantes : le ménage des lieux de travail; le fonctionnement interne de l'équipe; l'entretien de base des équipements; l'assignation du travail des membres de l'équipe; la qualité des produits; les contacts avec les fournisseurs d'outillage et d'accessoires; la formation sur le tas entre les employés; l'amélioration des méthodes de travail.

<sup>4</sup> Ce second niveau englobe de processus plus complexes de régulation interne et externe de l'équipe, tels que : le choix du chef d'équipe ou du leader; la gestion des absences au travail; l'achat de matériel et la gestion des stocks; les contacts avec les clients externes de l'organisation; l'établissement du calendrier des congés; la santé et la sécurité au travail; l'aménagement des systèmes de production; le recrutement des membres de l'équipe; les horaires de travail; l'établissement du calendrier de production.

<sup>5</sup> Il s'agit de décisions majeures qui touchent l'organisation et les opérations de l'équipe, à savoir : la budgétisation du département ou de l'unité; la modification et le perfectionnement du produit; l'évaluation du rendement des membres de l'équipe; les mesures disciplinaires à l'égard des membres de l'équipe; les décisions salariales; les choix stratégiques du département ou de l'unité.



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

deux sortes de tâches sont absolument indispensables, à savoir les tâches techniques et les tâches sociales. Les tâches techniques<sup>6</sup> sont celles directement liées à l'exercice du travail et à la production, tandis que les tâches sociales<sup>7</sup> sont celles qui concernent le soutien collectif à la vie en équipe. Ces dernières seraient déterminantes de la qualité de vie au sein de l'équipe et rendraient possible la concrétisation des valeurs partagées par ses membres. Pour ce syndicat, le degré d'autonomie des équipes s'évaluerait en regard de la nature des tâches techniques et sociales qu'elles assumeraient. Ce degré s'accroîtrait avec le temps, selon l'évolution de la maturité de l'équipe, la dynamique des rapports entre les équipes et les règles convenues dans la convention collective.

**Le processus de responsabilisation des équipes.** Même si nous observons que le travail en équipe s'effectue à partir de nouvelles responsabilités qui ont été confiées aux équipes; à lui seul ce transfert n'explique pas l'implication des équipes. Selon plusieurs auteurs l'efficacité des équipes et leur adhésion aux nouvelles responsabilités sont influencées par un ensemble de facteurs. Savoie et Beaudin (1995) relie l'efficacité de la responsabilisation à des composantes fonctionnelles, telles que (a) l'interdépendance envers l'environnement (rétroaction des clients, des superviseurs, mission de l'équipe, coordination inter-équipes, appui de la direction<sup>8</sup>), (b) interdépendance des équipiers au niveau de la tâche (développement des compétences) et au niveau des conséquences (sanction communes sur résultats) et (c) la qualité des transactions entre équipiers (relations interpersonnelles, énergie de production, efficacité partagée et cohésion groupale).

Le processus de responsabilisation des équipes atteindra les objectifs d'amélioration de la productivité, de flexibilité et d'efficacité à partir du moment où les équipes auront des conditions favorables à leur apprentissage collectif et à leur prise de décision (Edmondson 1999). Ces conditions permettront un véritable engagement des équipes envers les nouvelles responsabilités qui leur sont confiés. Guzzo (1986) avance l'idée que le processus de prise de décision à l'intérieur de l'équipe consiste en quatre phases que ne suivent pas une évolution linéaire et ordonnée, à savoir la phase d'identification des opportunités (intelligence), la phase de création et de développement de possibilité d'actions, la phase de choix et la phase de révision. Selon plusieurs théoriciens les facteurs déterminants de l'efficacité de la prise de décision des équipes sont : (a) la nature de la tâche (en termes de la demande qu'elle place dans le processus d'interaction groupal et de ses propriétés motivationnelles), (b) l'existence de récompenses pour la performance groupale (et la distribution de ces récompenses de façon à favoriser l'interaction des membres et l'effort nécessaire pour l'accomplissement de la tâche), (c) la disponibilité des ressources pour l'équipe (ressources à l'intérieur de l'équipe et dans l'environnement dans lequel l'équipe se situe), (d) l'autonomie confiée à

---

<sup>6</sup> Les tâches techniques touchent à la définition des objectifs de production, la planification des activités et l'élaboration des échéanciers, le choix et l'examen des moyens matériels, l'évaluation des besoins en personnel, la définition et la répartition des tâches entre les membres de l'équipe, l'élaboration des horaires de travail, l'évaluation des coûts et la préparation des budgets, et l'évaluation des résultats.

<sup>7</sup> Les tâches sociales comprennent l'exercice du leadership, la formation des membres, la santé-sécurité, les programmes particuliers, la définition des réseaux de communication et les réunions d'équipe.

<sup>8</sup> Hodson (1997) observe que les relations interpersonnelles et le support de la direction sont directement associés à la solidarité qui se développe au sein du travail en équipe.

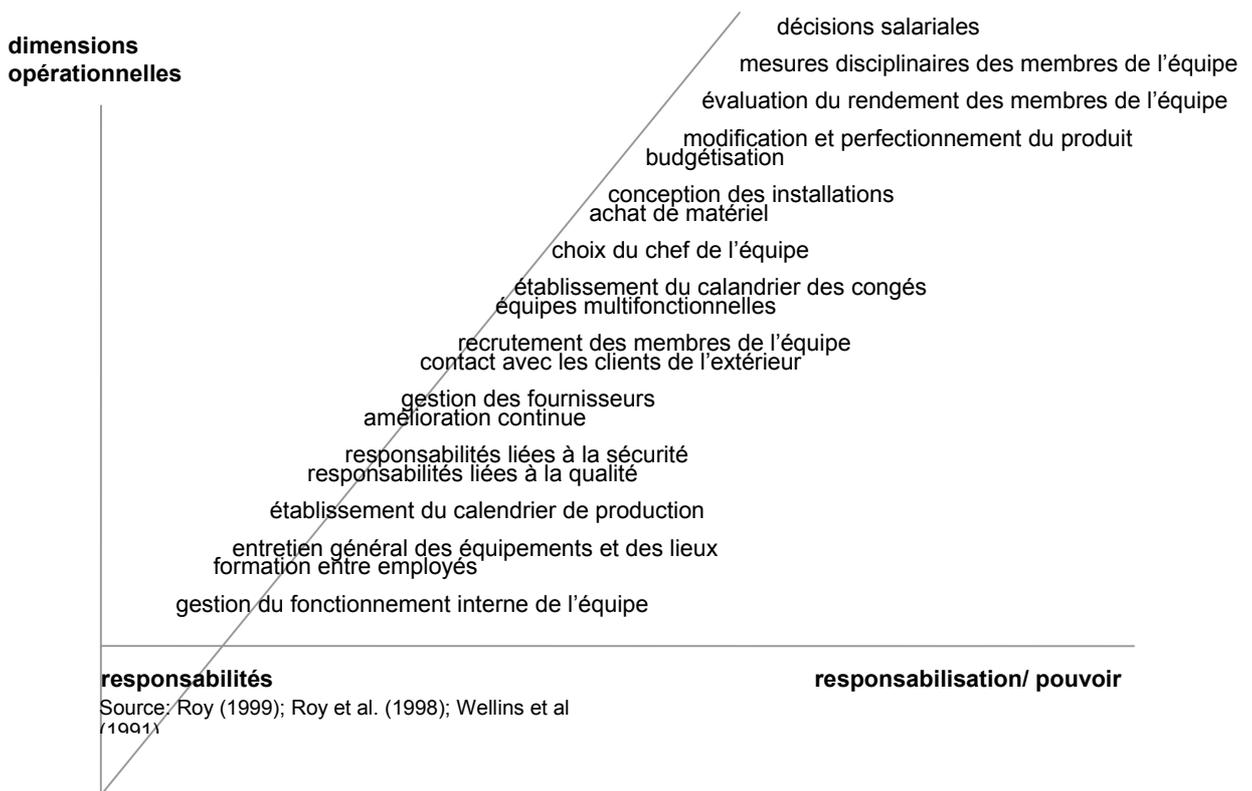


## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

l'équipe, et (e) la pertinence des stratégies de performance que l'équipe utilise pour mettre en oeuvre les décisions prises (Guzzo 1986).

En effet, pour certains auteurs (Guzzo & Shea 1992; Grant, Bélanger & Lévesque 1997) la responsabilisation des équipes varie en fonction du degré d'autonomie qui leur est dévolues. Des structures plus traditionnelles accorderont à l'équipe de travail des pouvoirs moins étendus, qui concernent plutôt les objectifs de production, l'évaluation de la qualité et les méthodes de travail les plus appropriées. En effet, le degré d'autonomie et les types de responsabilités confiées aux équipes semble évoluer en fonction de leur maturité (Roy 1999; Roy et al. 1998) puisque l'apprentissage du processus décisionnel en équipe demande un certain temps, un certain « vécu ensemble » et une certaine cohésion sociale (McGrath 1991). Selon cette approche, l'autonomie décisionnelle des équipes suit un processus évolutif parallèle au développement de la maturité des groupes (voir schéma 1). En d'autres mots, plus une équipe démontre de la maturité, plus elle risque de se voir confier des responsabilités importantes en matière de gestion et d'organisation de son travail.

### Schéma 1 Progression des responsabilités



Le degré de responsabilités des équipes et l'aire de leurs pouvoirs semblent évoluer avec la durée de l'expérience des groupes. Dans l'échantillon de 10 entreprises du secteur manufacturier étudiées par Maschino (1991), le niveau d'autonomie le plus répandu était celui de la répartition des tâches, du pouvoir de désigner ou de recommander le coordonnateur du groupe et de faire l'analyse de la qualité des produits. Le deuxième niveau est celui des tâches mineures d'entretien préventif de l'équipement associées à la capacité d'entrer directement en contact avec le service



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

chargé de cette fonction. À un palier de progression plus avancé, on trouve la gestion, par l'équipe, de la liste des personnes désignées pour faire des heures supplémentaires et pour remplacer les absents, ainsi que pour la planification des vacances. Enfin, la capacité d'effectuer des achats mineurs et le transfert de certaines responsabilités en matière d'environnement et de santé et sécurité au travail visaient un nombre très limité de cas. L'évaluation du travail des pairs et la participation à la gestion de la discipline dans l'équipe constituent des domaines que très peu d'établissements ont abordé.

Ce transfert du pouvoir décisionnel sur les tâches est étroitement associé au style d'encadrement de chaque équipe. Le changement dans les rôles des superviseurs et de chefs d'équipe doit se faire en parallèle avec le processus de développement de l'autonomie et de responsabilisation des équipes. Plus le niveau de contrôle s'accroît au sein de l'équipe, moins on a recours à la hiérarchie pour prendre des décisions.

Selon Letize et Donovan (1990) le superviseur doit tour à tour assumer quatre fonctions pour permettre la réussite des équipes. Au départ, il doit se préoccuper de la consolidation de l'équipe (rôles de leader, formateur et expert). Par la suite, en tant que coach et facilitateur, il s'intéresse au développement des compétences des individus qui composent le groupe. À l'étape suivante, il met davantage l'accent sur la gestion de la performance de l'équipe (rôle d'auditeur et de tampon pour protéger l'équipe des agressions extérieures). Au dernier stade, le superviseur joue un rôle d'un consultant externe auprès de diverses équipes pour les aider à atteindre leurs objectifs (rôle de conseiller).

Roy (1999) repère trois types d'encadrement qui représentent un certain continuum selon le degré d'autonomie confié aux équipes. Lors de l'adoption du travail en équipe le rôle du superviseur tend à changer. Il doit devenir un facilitateur, un coach ou un coordonnateur qui aide l'équipe à assumer ses nouvelles responsabilités. Ensuite, il peut arriver qu'un membre de l'équipe soit nommé chef d'équipe pour coordonner et représenter l'équipe. Il peut relever d'un cadre supérieur ou d'un coach qui encadre plusieurs équipes. Finalement, certaines entreprises ont choisi de répartir les responsabilités de gestion entre les membres de l'équipe. Dans ce cas, chaque membre désigné devient la personne de référence de l'équipe pour le sujet dont il a la charge.

Par exemple, dans le secteur automobile (Durand et al. 1999), les chefs d'équipe sont des opérateurs dont l'expertise technique a été reconnue ainsi que leurs compétences interpersonnelles et leurs qualités humaines. Ils n'ont pas de pouvoir administratif et ne font pas partie de la chaîne hiérarchique de l'entreprise. Les chefs ont une fonction communicationnelle centrale. Ils organisent les communications horizontales au sein de l'équipe et la communication verticale avec la direction. Parce qu'ils sont le pivot entre ces deux systèmes de communication, ils occupent une position hétérogène et paradoxale (Durand 1999; Durand-Sebag 1992).

Les auteurs contemporains reconnaissent le rôle déterminant du contexte organisationnel sur l'implication et l'efficacité des équipes (Guzzo & Shea 1992; Sundstrom, De Meuse & Futrell 1990; Hackman 1987; Goodman, Ravlin & Argote 1986; Gladstein 1984; Nieva, Fleishman & Reick 1978). Plusieurs dimensions du contexte organisationnel sont considérées, à savoir la technologie, les politiques de gestion des Ressources Humaines (Shea & Guzzo 1987 ; Hackman 1987) ; le soutien et



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

l'implication de la direction (Pearce & Ravlin 1987) et la structure organisationnelle (Gladstein 1984).

Un élément contextuel qui peut avoir un impact sur le processus et le degré de responsabilisation des équipes est le pouvoir syndical. En effet, la révision des rapports de pouvoir et de rôles traditionnels qui est requise par le travail en équipe interpelle directement le pouvoir syndical. Sans avoir pris de position définitive sur le sujet, les grandes centrales du Québec abordent les équipes semi-autonomes dans une perspective de démocratisation et d'humanisation des milieux de travail (CSN 1995; FTQ 1997; CSD 1997). Pour les syndicats, l'autonomie implique que les travailleurs contrôlent de manière effective le rythme et les méthodes de travail. Cette redistribution du pouvoir vers la base des organisations est perçue comme un gain quant à l'amélioration de l'environnement et des conditions de travail des individus.

La Confédération des syndicats nationaux du Québec (1995) soutient les démarches d'implantation du travail en équipe, convaincue qu'elles peuvent servir l'avancement de la démocratie au travail, la protection et la promotion d'emplois de qualité, la production de meilleurs biens et services et la responsabilisation sociale des acteurs patronaux et syndicaux. En effet, le travail en équipe apporte de nouveaux défis aux syndicats: le fait de donner la parole et le pouvoir de décision à un maximum de personnes donne au syndicat un rôle de premier ordre dans l'implantation de cette forme collective d'organisation du travail. Selon la CSN (1995), la décentralisation du pouvoir, des droits et des responsabilités introduite par le travail en équipe affecte plusieurs aspects du fonctionnement du syndicat. En effet, le rôle des représentants syndicaux consiste à maintenir un équilibre entre les droits des personnes, ceux de chaque équipe et ceux de l'ensemble des équipes dans leurs interrelations.

Le processus de responsabilisation s'effectue, selon Savoie et Beaudin (1995), sur la qualité des relations interpersonnelles entre les membres des équipes. Il est présumé que l'efficacité et l'implication sont plus soutenables lorsque les membres de l'équipe s'entraident ou entretiennent des interactions sociales adéquates et enrichissantes. Ce processus d'interaction fait référence aux comportements et réactions des membres des équipes par rapport à l'échange d'informations, à l'expression des sentiments et à la formation de coalitions (Guzzo & Shea 1992). Alors, en plus d'être une source de solidarité et de cohésion sociale (Hodson 1997), la qualité de l'interaction expressive dans l'équipe est fondamentale pour comprendre les conséquences attitudinales et affectives associées au fait d'être une équipe.

En somme, dans cette première partie nous avons vu que le processus de responsabilisation des équipes est loin d'être un processus linéaire de transfert de responsabilités. Au contraire, il se fonde sur un ensemble de dimensions telles que l'interdépendance au niveau de la tâche, l'interdépendance envers l'environnement organisationnel (disponibilité de ressources, appui de la direction, politiques de GRH adaptées au travail en équipe, structure organisationnelle et l'attitude du syndicat), le type d'encadrement, les relations interpersonnelles entre les membres et un certain degré d'autonomie confié aux équipes.



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

### 3. Le processus de responsabilisation au sein du travail en équipe dans trois entreprises québécoises

Au Québec, il existe un nombre considérable d'entreprises qui, au cours des années 90, ont adopté le travail en équipe comme nouvelle forme d'organisation du travail. Grant, Bélanger et Lévesque (1997) ont fait une recension des monographies d'entreprises réalisées au Québec et indiquent que plusieurs d'entre elles utilisent le travail en équipe<sup>9</sup>. Roy et al. (1998) ont repéré dans leur étude 92 établissements au Québec qui ont au moins une équipe semi-autonome. Une recherche menée par le Ministère du Travail du Québec signale que la transformation de l'organisation du travail par la constitution d'équipes de salariés dotées de plus de responsabilités se retrouvait dans dix établissements sur les 19 cas étudiées<sup>10</sup>. Maschino (1991) dans sa recherche sur l'impact de la mondialisation indique que 19 entreprises employaient comme principale forme d'organisation collective de travail des équipes semi-autonomes.

Dans ce contexte, où le travail en équipe devient de plus en plus fréquent, nous l'avons étudié en nous concentrant sur le processus de responsabilisation. Ainsi, nous discuterons dans cette partie les résultats d'une recherche sur trois cas d'entreprise au Québec qui ont adopté cette configuration collective de travail. Après avoir caractérisé les entreprises étudiées, la structure de leurs équipes et de leur encadrement, nous présenterons les nouvelles responsabilités effectivement assumées par elles et les composantes centrales de la dynamique du processus de responsabilisation dans chaque cas. Le processus de responsabilisation au sein des équipes semble être appuyé par une variété d'éléments tels que la polyvalence, les relations interpersonnelles, l'interdépendance des tâches, la rotation inter-équipes, la rétroaction des clients et le soutien de la direction.

#### **3.1 La recherche et les cas étudiés**

La recherche menée sur trois entreprises québécoises qui ont adopté le travail en équipe comme nouvelle formule d'organisation du travail visait à étudier en profondeur le fonctionnement et l'implantation des équipes dans des contextes différents. Ainsi nous avons ciblé des entreprises provenant de divers secteurs d'activité et étant ou non syndicalisées (voir tableau 3). Nous avons ensuite effectué, en 1998 et 1999, (a) des observations étalées sur quelques jours, (b) des entrevues avec le(s) responsable(s) pour l'implantation et le développement des équipes, et (c) des entrevues avec les membres d'une à quatre équipes choisi dans chaque milieu de travail étudié.

---

<sup>9</sup> Grant, Bélanger et Lévesque (1997) citent comme entreprise qui ont adopté le travail en équipe les cas de : Alcan (Isle-Maligne, St-Maurice, Arvida et Larrière), Abitibi-Prince (Alma), Cascades (Cabano), Domtar (Donnacona), Papiers Perkins (Laval et Candiac), Papiers Scott (Crabtree), Tembec, Cadorette Marine, Novabus (St-Eustache), Kenworth (Boisbriand), GM (Boisbriand), Rolls-Royce, Bell Helicopter (Mirabel), A.M.F. Transport, Continental Can, Câbles Philips (Rimouski et St-Jérôme), Venmar Ventilation, Camco, Inglis (Montmagny), Ligholier (Lachine), Hayes-Dana (Magog), Mitel SCC (Bromont), Marion Merrell Dow (Laval), Celanese (Drummondville), Weston Bakeries (Longueuil), Tourbière 1ère (Rivière-du-Loup), Hydro-Québec, Gaz Métropolitain, Château Champlain (Montréal), Boréal Insurance Co., GR (Bromont), Lauralco (Deschambault), Frigidaire (l'Assomption), BCPO (Pont-Rouge), Produits forestier Alliance (Donnacona), Claudel Lingerie (Montréal), Christie Brown.

<sup>10</sup> Il s'agit de Acier Atlas, Câbles Alcan, CAMCO, Crane Éconogros, Forges de Sorel, Frigidaire, Inglis, Produits forestiers Alliance, Shell et Weston.



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

**Tableau 3**

<b>Caractérisation des entreprises québécoises</b>					
	<b>Secteur</b>	<b>Nombre d'employés</b>	<b>Syndicalisation</b>	<b>Structure des équipes</b>	<b>Chefs &amp; superviseurs</b>
Entreprise A	Machinerie & assemblage	90	non syndiquée	4 équipes 5 à 7 personnes par équipe 1 quarts de travail	1 superviseur pour les 4 équipes nommé par la direction
Entreprise B	Chimie	200	non syndiquée	4 équipes 10 personnes par équipe 2 quarts de travail	5 superviseurs nommé par la direction selon l'ancienneté
Entreprise C	Bois	138	syndiquée	4 équipes 6 à 10 personnes par équipe 4 quarts de travail	16 chefs d'équipes nommé par la direction selon l'ancienneté

Les raisons pour l'adoption du travail en équipe sont propres à chaque cas. Cependant il semble y avoir une motivation de base, à savoir que les équipes favoriseraient une certaine flexibilité productive pour faire face à la compétition et aux nouvelles demandes du marché. Celles-ci permettent aux entreprises d'atteindre de meilleurs niveaux de productivité, de performance et de qualité de produits ou de services. Cette motivation de base converge avec les résultats de Maschino (1995) selon lesquels l'objectif immédiat de l'organisation du travail en équipe dans les entreprises québécoises est soit la réduction des coûts, soit l'amélioration constante de la qualité que l'on cherche par une meilleure conception du processus de production et par un accroissement de l'efficacité des opérations. Dans son étude, les facteurs déclencheurs sont : des risques de fermeture ou de vente de l'établissement, l'introduction de nouvelles technologies de production, l'amélioration de la qualité et de la productivité dans une perspective d'avantage concurrentiel à moyen ou à long terme.

En ce qui concerne nos cas, nous avons observé que l'Entreprise A, à partir de 1994, a réorganisé son processus de production afin de réduire ses coûts et d'améliorer la qualité de ses produits. L'Entreprise B introduit les équipes lors d'une réorganisation en 1995 pour améliorer la productivité de l'entreprise vis-à-vis des autres de son secteur d'activité. L'Entreprise C introduit le travail en équipe à la faveur d'un changement de direction et de type de production. Parallèlement à l'introduction des nouvelles formes d'organisation du travail, on constate une diminution du nombre de superviseurs dans la quasi majorité des cas. Dans l'Entreprise B, on passe de 12 superviseurs en 1995 à 5 en 1998. Au sein de l'Entreprise C il y a eu une élimination complète de tous les superviseurs en 1996.



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

### 3.2 La distribution de nouvelles responsabilités

En accord avec la tendance indiquée par les études sur les entreprises québécoises, les nouvelles responsabilités au sein des entreprises que nous avons étudiées s'exercent surtout dans la sphère de l'amélioration de la qualité des produits et des services (voir tableau 4). Effectivement, on constate que les équipes sont de plus en plus collectivement responsables de la qualité de leur travail et des produits.

Dans le cas de l'Entreprise C, les équipes gèrent les ordres de fabrication, font le contrôle de la qualité, conçoivent, définissent et mettent à jour les documents descriptifs des produits, effectuent des dépannages et l'entretien préventif. C'est aussi l'équipe qui informe et forme les nouveaux arrivés, gère ses heures et ses congés, organise les changements d'affectation, accueille les visiteurs et explique son travail, prête du personnel en cas d'absence dans une autre équipe et « discute sur le tas ce qui va et ce qui ne va pas ».

**Tableau 4**

#### Distribution de responsabilités & rôles des superviseurs

	RESPONSABILITÉS		RÔLES DES SUPERVISEURS	
	Actuellement		Avant	Actuellement
Entreprise A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• résolution de problèmes</li> <li>• qualité des produits</li> <li>• innovation et changement de la procédure de travail et de la production</li> <li>• satisfaction du client</li> </ul>		non mentionné	fournisseur des outils de travail soutien et appui formateur
Entreprise B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• discipline des membres de l'équipe</li> <li>• rotation &amp; multifonctionnalité des membres de l'équipe</li> <li>• formation et apprentissages des membres de l'équipe (système de parrainage)</li> <li>• qualité des produits</li> <li>• entretien des équipements et des lieux</li> <li>• modifications des opérations liés à la production</li> <li>• service aux clients (internes et externes)</li> </ul>		disciplinateur & contrôleur	facilitateur du développement des employés formateur souteneur du système de polyvalence coordonner des activités
Entreprise C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• embauche de nouveaux membres via comité</li> <li>• formation des membres de l'équipe</li> <li>• calibrage des équipements</li> <li>• gestion de la discipline des membres</li> <li>• rédaction des rapports de production</li> <li>• modifications de l'équipement</li> <li>• organisation des lieux de travail</li> <li>• qualité des produits</li> </ul>		disciplinateur & contrôleur	coordonner des activités liées à la production Compilation et rendement de production de l'équipe

À un palier de progression un peu plus avancé que celui du contrôle et de l'amélioration de la qualité, les types de responsabilités les plus répandus étaient ceux

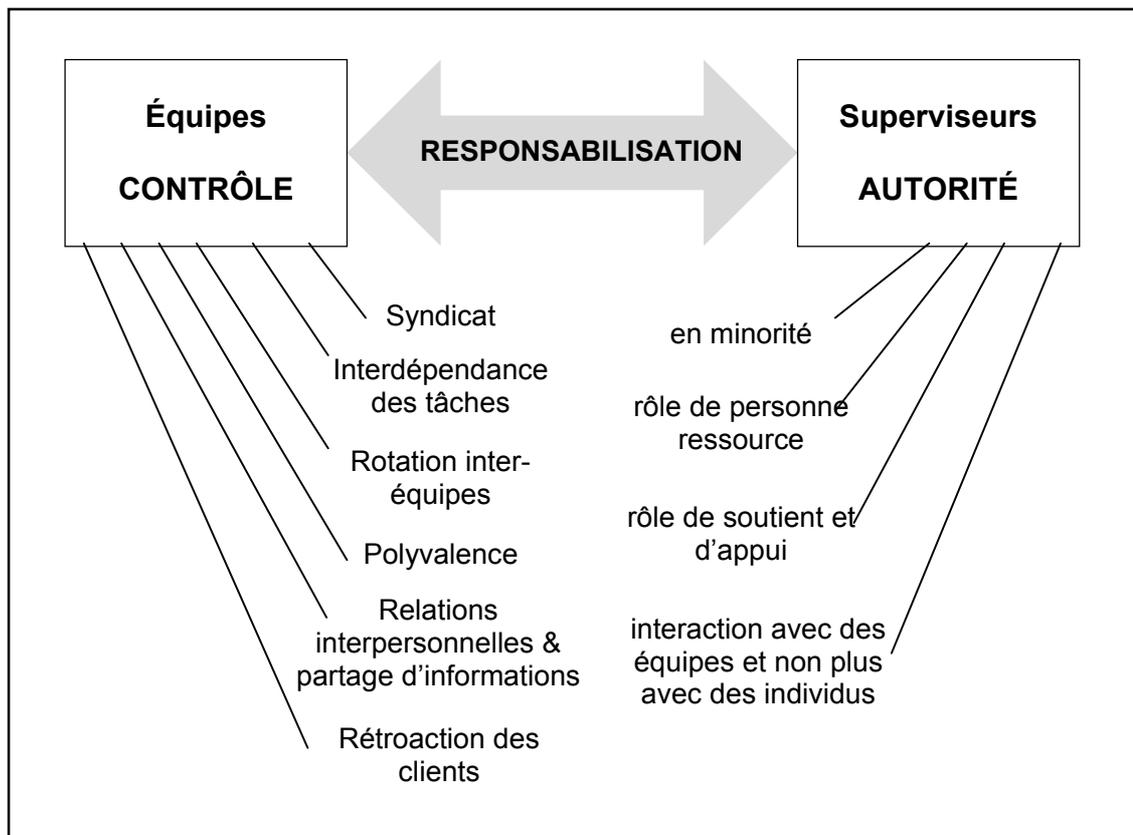


## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

en matière de la formation des membres de l'équipe, de l'innovation et de la modification de la procédure de travail, de l'entretien et de la modification des équipements et de l'organisation du milieu de travail (Entreprises B et C). Finalement, ce n'est que dans le cas de l'Entreprise B que les équipes ont un certain pouvoir de gérer la discipline concernant les membres.

### 3.3 Le processus de responsabilisation

Dans ces trois cas on constate donc une réorganisation plus au moins étendue en ce qui concerne la nature des responsabilités confiées aux employés (voir tableau 4), maintenant organisés en équipe. L'élargissement des responsabilités des équipes se situe dans les années 90 et a pour premier objectif de rendre les employés plus polyvalents et directement responsables de leur travail. Ce processus de responsabilisation des équipes ne se produit pas naturellement parce qu'il inclut des tâches prescrites et non prescrites (Johansson 1997). Dans ce cas, être responsable signifie le contraire de faire ce qui était simplement prévu et imposé. En effet, le processus de responsabilisation se fonde sur un rôle actif des membres des équipes pour créer des nouvelles possibilités et réagir face aux différentes situations quotidiennes de travail (Johansson 1997). Ainsi, ce processus suppose un certain engagement des équipes envers les nouvelles responsabilités et constitue une dynamique reposant sur deux axes, soit d'un côté la volonté et la capacité d'action des équipes, soit de l'autre, la nature de l'encadrement (voir schéma 2).





## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

Dans le premier axe, la responsabilisation repose sur la volonté et la capacité des équipes de prendre en charge des nouvelles responsabilités, d'assumer des situations plus au moins variées et complexes, en développant leur capacité d'action (Bercot 1999). L'engagement de l'équipe aux nouvelles responsabilités qui lui sont confiées, loin d'être un processus linéaire, est conditionné par des dimensions telles que la nature de la tâche, l'existence des modalités de récompense et de rétroaction pour la performance groupale, la disponibilité de ressources, un minimum d'autonomie et d'appui de la direction par rapport à ses décisions.

Dans le deuxième axe, la responsabilisation est étroitement liée au type d'autorité que le superviseur va adopter au sein de l'équipe. Autrement dit, le processus de responsabilisation ne peut pas être compris sans que l'on considère les changements dans la nature de l'encadrement de l'équipe. Les superviseurs ont un rôle modérateur et adaptateur significatif dans le processus d'engagement des équipes par rapport aux nouvelles responsabilités.

Notre recherche de terrain indique que ce processus de responsabilisation présente des caractéristiques particulières dans chaque entreprise. Le texte que suit vise à décrire les éléments fondamentaux du processus d'engagement des équipes face aux nouvelles responsabilités qui leur sont en principe dévolues dans chaque entreprise étudiée.

### 3.3.1 ENTREPRISE A

Nous constatons que le processus de responsabilisation dans l'Entreprise A s'appuie fondamentalement sur quatre facteurs, à savoir (1) l'interdépendance entre les sous-équipes au niveau de la tâche, (2) une rétroaction et un soutien de la part de la direction par rapport à des suggestions proposées par les membres des équipes, (3) une rétroaction des clients par rapport à la qualité et à des modifications des produits, et, finalement (4) des relations informelles et interpersonnelles entre les membres de l'équipe qui semblent favoriser la cohésion sociale.

**Interdépendance au niveau de la tâche.** Les quatre équipes de l'Entreprise A participent d'un processus de production en flux continu où l'interdépendance entre les équipes est clairement élevée. Autrement dit, les membres doivent compter sur les équipes qui les précèdent pour réaliser leur travail et livrer des machines conçues sur mesure pour chaque client.

**Interdépendance au niveau des conséquences (le client).** Puisqu'il s'agit d'une petite entreprise de 90 employés et d'une production sur mesure de machines de moulage, il existe une rétroaction des clients par rapport à la qualité et à la fonctionnalité des produits achetés, et même à des modifications dans les spécifications. En d'autres mots, si une machine fonctionne mal ou présente une mauvaise performance, le client peut rencontrer le directeur de production et ensuite directement les équipes pour régler le problème ou simplement demander certains ajustements. Dans le cas de cette entreprise, la possibilité d'une rétroaction des clients en ce qui concerne la qualité du produit et le respect de délais a un impact considérable sur la responsabilisation des équipes. Cette rétroaction se caractérise par des sanctions et des demandes originant des clients, affectant visiblement la responsabilisation des équipes vis-à-vis la qualité et les délais de production.



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

« Antérieurement, ce n'était pas dit directement à toi et le changement arrivait dans ta face et là tu le vivais et tu ne comprenais rien. Aujourd'hui, on le dit. Le client a fait un changement ce qui fait qu'on doit refaire une partie de la machine. Il y a moins de frustrations car tu es impliqué ».

**Rétroaction et appui de la direction.** Dans le but d'améliorer la qualité du processus de production, les employés suggèrent des modifications au chef de l'équipe et en suite au directeur de production. Les suggestions des employés pour améliorer la qualité et le processus de production reçoivent un appui et une rétroaction de la direction de cette entreprise. Cela constituerait le troisième facteur significatif pour comprendre le processus de responsabilisation dans cette entreprise. Le directeur de production décrit comment les suggestions sont considérées comme importantes et comment la direction de cette entreprise fait confiance aux employés :

« un monsieur ici est arrivé avec une très bonne idée pour améliorer la production du canon. Il n'a pas augmenté sa course à la machine mais il a changé sa procédure de travail. Au lieu de prendre 9 heures, on en prend 8 heures aujourd'hui. Dans le fond je suis directeur mais je m'occupe de mon monde. Ça leur fait plaisir et ils se sentent utiles. C'est bien beau leur demander ce qu'ils en pensent mais si son idée n'a pas été prise, il faut tu lui expliques pour que elle raison ça n'a pas été prise. Ce n'est pas de dire que ton idée n'est pas bonne. Tu vas le voir et tu lui dis « ton idée que tu as apporté, pour telle raison, ça ne fonctionne pas ». C'est important de lui dire que son idée a apporté telle chose ».

« il y a des gens qui ont apporté des idées, pas nécessairement des gens de l'engineering mais des gens sur le plancher. Il y a beaucoup d'idées des gens sur le plancher qui ont été pris les pour les changements de machines »

« On a responsabilisé les gens. On a fait confiance aux gens. On ne leur cache rien »

« Les améliorations qui ont été faites à ce niveau là, c'est l'amélioration des employés appuyée par la direction. Parce qu'elle leur fait confiance et elle sait que les employés ne se mettrons pas dans la merde »

« Ça l'a pris 6 mois, on amélioré la qualité de 50%. (...) On a changé les procédures d'amélioration sur la production au niveau de la productivité. (...) Il y a eu une amélioration au niveau de la productivité au moins de 40%. (...) C'est épouvantable les changements qui ont été faits dans la qualité du travail, dans la production, ... Les améliorations qui ont été faites à ce niveau là, c'est l'amélioration des employés appuyée par la direction »

**Qualité des transactions et relations interpersonnelles.** Le quatrième facteur qui joue un rôle important dans le processus de responsabilisation des équipes chez l'Entreprise A est l'informalité dans les relations interpersonnelles. On constate que les transactions entre les équipiers s'effectuent au moins sur les objets de la tâche, des rapports interpersonnels, des besoins et des enjeux liés au processus de production des machines. Les transactions entre les membres des équipes sont informelles et révèlent un contenu expressif (affectif ou socio-émotif) et instrumental (portant sur la tâche à



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

accomplir). Il existe un certain consensus sur les compétences nécessaires pour favoriser ce type de transaction, à savoir la compréhension, une certaine attitude positive, de l'entraide, du respect, la capacité d'exprimer son point de vue et d'écouter les autres.

### 3.3.2 ENTREPRISE B

L'analyse de l'Entreprise B révèle que le processus de responsabilisation des équipes est étroitement lié (1) au système de polyvalence (rotation des tâches à l'intérieur d'une équipe) et (2) au système de rotation entre les équipes sur cinq quarts de travail.

**Polyvalence et l'interdépendance intra-équipe.** L'Entreprise B a mis en place un système de polyvalence selon lequel chaque membre doit être capable d'exécuter toutes les tâches confiées à l'équipe. En effet, il existe une rotation de postes de travail qui se fait à chaque neuf mois. De plus, la polyvalence peut s'étendre à un apprentissage de postes dans plusieurs équipes. Le résultat le plus significatif de la rotation de postes et de la polyvalence consiste à rendre publiques les connaissances et les savoirs-faires de chaque employé.

« Étant donné qu'on fait une rotation tout le monde fait leur job. S'il en manque un, c'est facile de le remplacer car il y en a un autre qui connaît la job. On peut appeler n'importe qui. (...) Les gars ne sont pas limités par leur chaise et leur bureau. C'est la chaise à tout le monde et le bureau à tout le monde. Ici, on a toujours appris des nouvelles choses. On ne reste pas deux ans sans apprendre ». (opérateur, équipe A, Entreprise B)

« Le point positif du système d'équipe est que ça apporte beaucoup de polyvalence, de souplesse dans les opérations. Comme le temps supplémentaire baisse, tu es prêt à affronter n'importe quelle situation » (responsable RH, Entreprise B).

Le partage des connaissances et des savoir-faire entre les membres des équipes se consolide à travers le système de formation. Les membres des équipes de l'Entreprise B sont responsables pour la formation des pairs. Nous avons constaté, par rapport à cette modalité de formation qu'au fur et à mesure que (a) les membres de l'équipe commencent à disposer d'une autonomie suffisante pour avoir un certain contrôle sur leur temps, leurs mouvements et leur travail et que (b) les différences de pouvoir entre les membres se réduisent, l'équipe pouvait éprouver un processus d'apprentissage significatif pour ses membres dans les domaines techniques et sociaux (Brooks 1994). C'est à ce processus qu'un opérateur fait référence quand il mentionne l'apprentissage qui existe au sein de son équipe. Ce processus d'apprentissage suscité par le système de rotation et de polyvalence est une conséquence inévitable de l'interchangeabilité (Durand 1999) entre les membres d'une équipe et le changement rapide entre les postes de travail. Elle révèle également la transmission tacite des connaissances qui peut devenir une source potentielle d'innovation (Leonard & Sensiper 1998).

« En général, les employés ont une formation initiale ou de base qui est donnée. Après on a une étape qui s'appelle l'apprentissage ou parrainage. Il a



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

des feuilles de parrainage. Pour certaines tâches il faut qu'il lise les procédures, dans d'autres cas, il faut qu'il fasse la tâche sous l'observation d'un parrain » (responsable de RH, Entreprise B).

« Au début, tu regardes la formation sur l'informatique. C'est plus lui qui le fait au début. Un moment donné, c'est moitié-moitié. Après, lui te regarde faire et il te laisse aller. Chaque membre d'équipe doit être formateur d'une certaine façon... Par exemple, il y a des gens de l'unité 3 qui sont venus ici et c'est moi qui les a formés mais aujourd'hui, ce sont eux qui me forment. C'est un échange » (opérateur, équipe A, Entreprise B).

« La procédure ne dit pas qu'en sortant le tamis il va y avoir une variation de pression. (...) Ce n'est pas écrit. Tout est interrelié mais tu as le feeling » (opérateur, équipe A, Entreprise B)

En plus, la formation exigée par le système de polyvalence et de rotation de postes de travail indique que le processus de responsabilisation implique aussi le développement d'un ensemble de nouvelles compétences<sup>11</sup>. Cet ensemble est étroitement associé à un nouveau type d'évaluation<sup>12</sup>. D'une part, les compétences mentionnées par les membres des équipes se rapportent autant à des contextes professionnels qu'à des traits individuels. Ainsi les compétences (Brandier & Tarquinio 1997) pour le travail en équipe semble combiner de façon dynamique les différents éléments qui la constituent (des aptitudes, des connaissances, des stratégies de raisonnement, des qualités relationnelles). Ce système d'évaluation s'enracine par le biais d'une politique d'évaluation individuelle des employés par rapport à des objectifs de production résultant de leur travail. Il comprend également une évaluation des comportements et des attitudes vis-à-vis la cohésion groupale nécessaire pour l'adaptabilité et la réactivité exigées par le processus de production.

La polyvalence et le système de rotation rendant transparent et accessible à tous le savoir-faire des employés, ils peuvent également être appropriés par les départements techniques dans le but de les intégrer dans les calculs des temps et des échelles de production (Durand 1999). En effet, l'affaiblissement des lignes de démarcation entre les spécialisations dans le contexte des équipes de travail et d'une

---

<sup>11</sup> Au sein de l'Entreprise A les compétences mentionnées par les employés et par les responsables de RH comme étant essentielles au travail en équipe sont la sociabilité, la compréhension, une attitude positive, être de bonne humeur, être prêts à jouer, à s'entraider, à respecter l'autre, à communiquer, à exprimer son point de vue, à écouter, à comprendre et à faire des farces. Dans l'Entreprise B les compétences les plus soulignées sont l'entraide, la volonté, la communication, le dialogue, l'échange, l'humour, l'intimité, la tolérance, la bonne humeur et la compréhension.

<sup>12</sup> On a pu constater que dans l'Entreprise A, les critères de cette évaluation individuelle sont orientés selon les thèmes du travail d'équipe, de la communication, du respect, d'une attitude positive, de la capacité d'apprentissage, de la créativité, de l'initiative, de la productivité, de la qualité, de l'autonomie, de la responsabilité, de la satisfaction du client et des compétences techniques. Dans l'Entreprise B, par exemple, les critères sont considérablement similaires à ceux utilisés par l'Entreprise A. Ils touchent la qualité du travail, la quantité du travail, l'autonomie, le travail en équipe, le respect de règles, l'initiative, l'adaptation au changement, la communication, le service au client et l'environnement.



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

polyvalence accrue entraîne une diminution des champs d'exclusivité des ouvriers de métier. Ce processus est alors perçu par les ouvriers les plus expérimentés et les plus anciens, comme une source potentielle de nivellement des qualifications par le bas. C'est pourquoi, ils ressentent cela comme une diminution de leur statut et, conséquemment, comme une dévalorisation personnelle (Maschino 1995).

Par cette voie d'interprétation, il est facile de comprendre pourquoi certains employés résistent au système de rotation et à la polyvalence qui y est rattachée. La résistance pour eux devient une stratégie implicite ou explicite de défense de sa spécialité en freinant son partage et son incorporation dans les rationalisations de temps et augmentations de cadence de la production journalière. À cela peut s'ajouter le sentiment d'une rotation perçue par les employés comme étant exagérée et déqualifiante :

« Il n'y a pas longtemps encore, je faisais neuf postes de travail. Ça n'a aucun bon sens. En faisant 9 postes de travail, il est arrivé des cas où on doit retourner au laboratoire mais quand ça fait huit mois que je ne suis pas allé là... "(Opérateur 1, équipe C, Entreprise B). « Tu perds l'estime de toi-même » (opérateur 2, équipe C, Entreprise B). « On a perdu notre sens de la spécialité. Notre valorisation était là. On devient des généralistes et c'est très dévalorisant et frustrant » (opérateur 3, équipe C, Entreprise B). « On perd notre expertise, elle se dilue.. La force des choses nous amène à avoir plus de synergie mais c'est par défaut et non par choix » (opérateur 1, équipe C, Entreprise B).

En effet, le processus de responsabilisation au sein de l'Entreprise B est ambigu car il suggère une certaine adhésion aux nouvelles responsabilités mais aussi une certaine résistance des employés plus anciens à rendre leur spécialité visible et disponible aux membres des équipes.

**Rotation, interdépendance entre équipes et sanction sur les résultats.** On a constaté que les équipes sont interdépendantes entre elles parce qu'elles sont soumises à un système de rotation de quart de travail. Selon ce système, chaque équipe peut se trouver placée, à un moment donné, avant ou après n'importe quelle autre équipe. Il nous semble que cette rotation inter-équipe associée à la rotation des postes à l'intérieur de chaque équipe crée une interdépendance et de nouvelles formes de contrôle et de sanctions par rapport à la productivité et par rapport à l'implication aux responsabilités.

Ces nouveaux principes de contrôle disciplinaire se basent sur le fait que les résultats de la production et la réduction du personnel exigent des niveaux d'efficacité raisonnablement comparables entre les membres. L'employé le plus performant fera le travail de celui qui est le moins performant, l'équipe doit faire le travail d'un employé moins productif, étant donné que les objectifs de production sont fixés par ailleurs. Cependant, ce comportement sera acceptable pendant la période de socialisation et d'apprentissage mais ne se prolongera pas pour toujours. Ainsi, à l'intérieur de l'équipe nous avons constaté qu'il existe une sorte de moyenne d'effort relativement standardisée basée (a) sur les réquisitions du rythme de travail imposé par des objectifs de production à atteindre et (b) sur le nombre d'employés qui compose l'équipe et qui sont disponibles pour effectuer le travail. Cette formule raffine les modalités de contrôle social et le respect des règles de production, parce qu'elle est basée sur la pression des



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

collègues de travail (Durand 1999) et sur « le management par pression » (Parker & Slaughter 1988) :

« Les gars entre eux sont plus exigeants. Si l'autre fait une erreur, ils vont s'entraider. S'il fait une erreur sur le board, c'est l'autre qui va payer pour. Entre eux autres, ils sont plus portés à s'aider et à pas se niaiser » (opérateur, équipe A, Entreprise B).

« Si on commence un shift et que tu vois que le gars a les yeux fatigués, tu vas être moins exigeant. Mais le lendemain, c'est lui qui va peut-être prendre la charge de l'autre. Ça va être un partage. (...) on dépend tous les uns des autres quand la production va mal » (opérateur, équipe C, Entreprise B)

Selon les discours de différents acteurs, il existerait un processus réciproque de contrôle (Durand 1999) au sein des équipes. La cohésion sociale de l'équipe se construit par un système d'objectifs et par l'encouragement des chefs d'équipe. Les relations sociales à l'intérieur de l'équipe tendent donc à mettre de la pression sur l'individu pour respecter les standards prescrits. Par la régulation des objectifs de production préalablement fixés, le travail en équipe incorpore un certain rôle disciplinaire et d'autorité, qui était auparavant placé dans les mains des superviseurs.

### 3.3.3 ENTREPRISE C

Le processus de responsabilisation dans l'Entreprise C s'appuie sur (a) la fonction de ressource et de support de la direction; (b) le partage d'information et les relations interpersonnelles entre les membres, (c) le pouvoir d'action des équipes, et (d) les rétroactions provenant de la part de la direction.

**La direction comme ressource et support.** La direction incite et soutient la participation des équipes en favorisant l'initiative de communication et de transmission des informations liées à la performance de l'entreprise. Plusieurs activités comme la recherche de la diminution des coûts, l'amélioration de la qualité ou la sélection, sont réalisées en comité conjoint (le comité de performance, de recyclage, le comité de valeur ajoutée, de santé-sécurité). Souvent ce comité est dirigé par un employé et le personnel cadre agit comme personne-ressource. La responsabilisation est stimulée par cette implication dans la gestion et par la transparence des communications entre la direction et les chefs d'équipe. Toute suggestion d'amélioration du processus de production ou de la vie au travail est immédiatement examinée, et éventuellement appuyée.

**Rétroaction.** Même s'il existe une incitation au niveau du partage des profits, la participation des employés semble être davantage motivée par le fait qu'il existe de nombreuses occasions de rétroaction sur les résultats du travail. Les équipes peuvent se rencontrer aussi souvent que nécessaire et selon le directeur des opérations « il n'y a jamais assez de réunions ». Des réunions trimestrielles entre la direction et les chefs d'équipes ont lieu afin de discuter des tendances du marché, l'évolution des commandes et les plans d'investissement, les plans de formation et l'évolution des résultats des comités.



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

### **Relations interpersonnelles, partage d'informations et efficacité partagée.**

Les relations interpersonnelles entre les équipes sont nombreuses et franches, créant un sentiment d'unité et une croyance que l'équipe a un pouvoir d'action (Guzzo et al. 1993). Ceci stimule un flux d'information continue sans intermédiaires. Les chefs d'équipes communiquent directement avec l'équipe d'entretien pour suggérer des modifications ou signaler des usures ou des bris. Le coordonnateur et les chefs d'équipe gèrent les absences et les vacances. En effet, les possibilités d'influence sur les processus, la visibilité des interventions et la nature de l'interaction entre les membres des équipes jouent un rôle de valorisation des contributions en dehors des tâches normales du travail. Les liens entre production, niveau des profits, et poursuite des activités de l'entreprise soient généralement perçus comme légitime et équitable.

**Pouvoir d'action au sein nouvelles responsabilités.** Les équipes ont acquis une variété de responsabilités lorsque l'entreprise a entièrement éliminé les postes de superviseurs. Chaque employé a maintenant au moins un rapport à remplir, la formation est faite par les employés selon une feuille de route conçue par les employés, chaque sous-unité de l'équipe a à sa tête un chef d'équipe chargé de l'administration des mouvements de main-d'oeuvre et les équipes administrent elles-mêmes à toutes fins pratiques la convention collective. D'ailleurs, le fait que les structures du travail en équipes ont reçu l'appui du syndicat fait en sorte que celles-ci jouissent d'une grande légitimité. Le coordonnateur des chefs d'équipes est d'ailleurs l'ancien président du syndicat. La responsabilisation émane en grande partie de ce seul fait. La responsabilisation est encouragée par une certaine autonomie dans la résolution des problèmes.

« toute la gérance du plancher, je leur laisse. Le monde déplace des choses. Que le monde mette leur paquet de no 3 là et qu'ils organisent leurs choses pour se retrouver le mieux possible. Tout le monde ici sont des dirigeants, s'ils le font d'une telle façon, je n'ai pas de problème avec ça. Même si ça me déplaît un peu. Mais s'ils trouvent que ça ne va pas bien, c'est à eux autres à le gérer. Je leur dis souvent, parlez-en ensemble, vous êtes quatre personnes dans quatre équipes au même poste, faites les discussions. » (Directeur qualité, Entreprise C).

En effet, la structure d'autorité de l'entreprise a presque complètement disparu à la faveur d'une structure de contrôle assumée par les employés. Les équipes gèrent elles-mêmes les problèmes liés à la discipline sans avoir toutefois de droit ou de moyens de sanctions explicites. En revanche, les équipes appliquent d'autres moyens de contrôle afin d'assurer que le travail soit équitablement réparti.

« un employé arrivait constamment en retard, alors un jour toute l'équipe a décidé qu'ils ne commenceraient pas à travailler sans lui. Il est arrivé et tout le monde l'attendait: il a compris » (membre syndical, Entreprise C)

« Ils vont toujours essayer de régler ça dans leur équipe. C'est tout le temps la première démarche qui se fait. Ils vont jaser avec l'individu. Nous autres on les pousse à faire ça et c'est important que les équipes règlent leurs problèmes internes. C'est pour ça qu'on n'intervient pas souvent » (directeur de la qualité, Entreprise C).



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

### **3.5 Les rôles des superviseurs**

Dans leur ensemble, les entreprises québécoises étudiées suggèrent un changement dans la forme d'encadrement (voir tableau 4). D'un rôle traditionnellement disciplinaire, autoritaire et contrôleur, les superviseurs commencent à adopter des attitudes qui visent à favoriser la formation (Entreprise A et B). En plus de devenir un coordonateur des activités (Entreprise B et C), les superviseurs offrent le soutien et l'appui nécessaires aux membres des équipes dans le développement de leur travail (Entreprise A).

« Les gens sont là et si je suis capable de donner des outils pour les aider à travailler, je vais faire des pieds et des mains pour leur donner. Les gens se sentent appuyés » (superviseur, Entreprise A).

"Si le superviseur, auparavant contrôlait... aujourd'hui, ce sont les opérateurs qui contrôlent la qualité, les opérations, l'entretien de leur équipement. (...) les employés ont pris charge de toute leur qualité, de leur environnement, de leur travail, de leur entretien. (...) le superviseur doit s'impliquer avec ses travailleurs pour favoriser le développement et la formation de ses travailleurs, il doit d'être proche de son équipe et de rassembler la polyvalence" (responsable de RH, Entreprise B).

"Il y a beaucoup de choix qu'on fait dans notre job. Ce n'est pas rien que de la planification. Il y a beaucoup de coordination. Le soutien de l'équipe. (...) c'est de la gestion avec la maintenance; les changements de produits; la communication des ingénieurs (...) Je n'ai pas à vérifier si le gars a tout fait son travail. S'il n'est pas fait, c'est sa relève qui va le faire. L'autre gars va dire l'équipe n'a pas fait si ou ça. En rotation 24 heures par jour, tu n'as pas le choix. Les gars ont de l'ouvrage à faire" (superviseur, équipe C, Entreprise B).

« On essaie de diminuer le rôle de policier, un rôle de recherche de solutions, d'aider: d'être aidant aux équipes" (superviseur, Entreprise C)

Beaucoup plus que de coordonner des activités et d'être un facilitateur pour les membres des équipes, le superviseur peut, s'il devient au fur et à mesure un chef d'équipe, avoir un effet structurant sur la capacité des travailleurs d'exercer une forme de contrôle sur l'activité de travail (Lévesque & Côté 1999). Lorsque le chef d'équipe agit comme un acteur pivot au sein de l'équipe, les travailleurs sont davantage en mesure d'influencer les décisions touchant la charge et les méthodes de travail. Ils ont également plus tendance à souligner que les pouvoirs de décision sont répartis équitablement entre les travailleurs, le chef d'équipe et le superviseur. Ainsi, les travailleurs pourraient ne pas percevoir le travail en équipe comme une contrainte mais plutôt comme une opportunité d'action (Bercot 1999).

## **4. Conclusion**

Pour cerner les dynamiques sociales au sein des équipes de travail, notre recherche porte sur les logiques d'actions qui se développent autour du processus de responsabilisation au sein des équipes. Nous avons vu que ce processus, plus qu'un simple transfert de responsabilité, qui a bien des égards rajoute aux tâches à accomplir, est une reconnaissance d'une certaine capacité des équipes à diriger le travail. Notre



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

étude indique que le travail en équipe a recours à des mécanismes fondamentaux pour permettre la responsabilisation au sein des équipes.

Dans le cas de l'Entreprise B, c'est l'interdépendance au sein et entre les équipes qui solidifie le sens de l'équité. La polyvalence rend possible à la fois la visibilité des actions, la capacité des membres à intervenir, à s'entraider et à se communiquer. Dans le cas de l'Entreprise A, la possibilité d'une intervention des clients, le face-à-face avec les collègues de travail et un style de communication positif comprenant un soutien constant de la part de la direction, stimule ce qu'eux-mêmes appellent « le professionnalisme »: le fait de rendre visible les informations pertinentes. Dans le cas de l'Entreprise C, la structure d'équipe a profité des canaux de communication déjà ouverts par la structure syndicale et par l'expérience acquise en termes de gestion des discussions. La résolution de problèmes peut être renvoyé vers le bas et le personnel cadre y joue alors un rôle d'expert-conseil.

L'autonomie des équipes se développe dans la mesure où l'exercice de tâches techniques est transférée et que la confiance de l'équipe en ses propres capacités se renforce. La responsabilisation quand à elle dépend d'un retrait relatif du personnel de supervision, de la disponibilité de la direction à soutenir constamment les équipes, de la dynamique de partage d'informations, des relations interpersonnelles établies entre les membres et du sentiment d'efficacité partagée. Cet ensemble de facteurs rend alors visible les actions des équipes et valorise leur processus de décision.

Dans tous les cas, le développement des relations interpersonnelles joue un rôle important. Le simple fait de connaître le travail de l'autre permet d'établir un dialogue fécond et de comparer les objectifs aux possibilités réelles. Ces possibilités de communication sont portées par l'organisation dans le cas de la polyvalence et dans celui où l'information est transmise sans intermédiaires, soit directement, soit par le biais de réunions formelles. Ainsi, le travail en équipe apparaît comme un mécanisme qui ouvre des occasions d'expression collective et de résolution de problèmes. Cette organisation collective de travail peut donc encourager la communication entre les travailleurs, leur permettre d'exprimer leur point de vue ou de trouver de meilleures solutions aux problèmes de production.

Néanmoins, nos études de cas soulignent une facette paradoxale du processus de responsabilisation qui reste à être recherchée et analysée par les chercheurs. Les équipes apprécient l'absence de supervision étroite, l'autonomie dans les décisions, l'influence accrue sur leur environnement et l'enrichissement des tâches. En revanche, un grand nombre se plaignent d'un accroissement de la tension et du stress, souvent causé par des responsabilités parfois lourdes et par un rythme et une charge de travail plus élevé qu'avant. Dans ces termes, une question reste à être explorée : comment se développent des dynamiques contrastées où se côtoient coopération et conflits, intégration et opposition ? Sans aucun doute, l'organisation du travail en équipe résulte dans une possibilité de responsabilisation des employés, une intensification du travail et souvent des tensions qu'il faut apprendre à gérer.



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

### Références bibliographiques

- APPELBAUM, E. (1997) « The Impact of New Forms of Work Organization on Worker » dans *Relations Industrielles et nouveaux systèmes productifs : de la recherche à l'innovation*. Québec, Université Laval.
- ARGOTE, L. & MCGRATH, J. E. (1993) « Group Processes in Organizations: continuity and change » *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8: 333-389.
- BERCOT, R. (1999) « L'autonomie comme capacité d'action : une expérience de cellule autonomes dans l'aéronautique » dans CHATZIS, K. et al. *L'autonomie dans les organisations*. Paris, l'Harmattan.
- BRANGIER, E. & TARQUINIO, C. (1997) « La compétence : modèles et usages ». *Connexions*, 70(2): 13-30.
- BROOKS, A. (1994) « Power and the Production of Knowledge: Collective Team Learning in Work Organizations » *Human Resource Development Quarterly*. 5(3):
- BROSSARD, M. & SINIARD, M. (1990) Groupes semi-autonomes de travail et dynamique du pouvoir ouvrier. L'évolution du cas Steinberg. Québec, Presses Universitaires du Québec.
- COHEN, S. G. & BAILEY, D. E. (1997) « What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite » *Journal of Management*, 23(3):239-290.
- COLLINSON, P. K., EDWARDS, P. K. & REES, C. (1997) *Involving Employees in Total Quality Management*. London: Department of Trade and Industry.
- CSD (Confédération de syndicats démocratiques) (1997) *Le projet de la CSD : négocier un contrat social*.
- CSN - CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX (1995) *Travail en équipe et démocratie au travail*. Montréal, Service de la documentation de la CSN.
- DAVEL, E., J.R. Gomez da Silva, Rolland, D. et Tremblay, D.-G.. (2001). Comunicação e competências no trabalho em equipe. Dans *Arche interdisciplinar*. Vol. 9 no 28. Rio de Janeiro .SBE Universidade Candido Mendes. Pp. 39-59.
- DUNPHY, D. & BRYANT, B. (1996) « Teams: Panaceas or Prescriptions for Improved Performance? » *Human Relations*, 49(5): 677-699.
- DURAND, J.-P.; STEWART, P. & CASTILLO, J. J. (ed.) (1999) *Teamwork in the Automobile Industry: Radical Change or Passing Fashion?* London: Macmillan Business Press.
- DURAND-SEBAD, J. (1992) Un siècle de rationalisation taylorienne : sociologie du travail, représentations et subjectivité. Université de Paris VIII.



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

- EDMONDSON, A. (1999) « Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams » *Administrative Science Quarterly*, 44: 350-383.
- EDWARDS, P & WRIGHT, M. (1998) « HRM and commitment : A case study of teamworking » SPARROW, P. R. & MARCHINGTON, M. *Human Resource Management : the new agenda*. London: Pitman Publishing.
- FTQ (Fédération des travailleurs du Québec) (1997) *Démocratiser nos milieux de travail*.
- GLASER, R. & BAYLEY, C. (1992) *Classic Readings in Self-Managing Team Work*. Organization Design and Development Inc.
- GOODMAN, P. S. et al. (1986) « Current Hinking About Groups: Setting The Stage for New Ideas » in GOODMAN, P. S. (ed.) *Designing Effective Work Groups*. San Francisco: Jossey Bass.
- GRANT, MICHEL, Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque, (1997), "Aperçu des principales transformations des rapports du travail dans les entreprises: le cas québécois", dans GRANT, M., BÉLANGER, P. R. & LÉVESQUE, B., *Nouvelles formes d'organisation du travail : études de cas et analyses comparatives*, Paris, L'Harmattan.
- GUZZO, R. A. & DICKSON, M. W. (1996) « Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness » *Annual Review of Psychology*, 47: 307-38.
- GUZZO, R. A. & SHEA, F. P. (1992) « Groupe Performance and Intergroup Relations in Organizations » in DUNNETTE, M. D. & HOUGHT, L. M. (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- GUZZO, R. A. (1986) « Group Decision Making and Group Effectiveness in Organizations » in GOODMAN, P. S. & Associates. *Designing Effective Work Groups*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- GUZZO, R. A. et al. (1993) « Potency in Groups » *British Journal of Social Psychology*, 32:87-106.
- HACKMAN, J. R. (1987) « The design of work teams » in LORSCH, J. W. (Ed.) *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- HACKMAN, J. RICHARD, (1990), "Introduction: Work Teams in Organizations: An Orienting Framework", in J. Richard Hackman, ed., *Groups that Work (And Those that Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork*, San Francisco, Jossey Bass, pp. 1-14.
- HODSON, R. (1997) « Group Relations at Work. Solidarity, Conflict and Relations with Management » *Work and Occupations*, 24(4): 426-452.
- JOHANSSON, U. (1997) « Organizational Transformation as Reconstructed Sensemaking of the Work and the Self: Narratives of Responsibility and



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

- Empowerment in a Swedish Company » Paper presented at *The 15th Standing Conference on Organizational Symbolism*, Warsaw, Poland.
- LEMOINE, C. (1995) « Les tribulations d'une notion : du groupe à l'équipe de travail » *Revue québécoise de psychologie*, 16(1): 97-110.
- LEONARD, D. & SENSIPER, S. (1998) « The role of Tacit Knowledge in Group Innovation » *California Management Review*, 40(3): 112-131.
- LETIZE, L. & DONOVAN, M. (1990) « The Supervisor's Changing Role in High Involvement Organizations » *Journal for Quality & Participation*.
- LÉVESQUE, C. & CÔTÉ, P. (1999) « Le travail en équipe dans un univers de production allégée : contrainte ou opportunité? » *Relations Industrielles*, 54(1): 80-110.
- LINHART, D. (1994) *La modernisation des entreprises*. Paris, La Découverte.
- LONG, R. J. (1989) « Patterns of Workplace Innovation in Canada » *Relations Industrielles*, 44(4): 805-824.
- MARCHINGTON, M. (1992) *Managing the Team*, Oxford: Blackwell.
- MARX, R. (1998) *Trabalho em Grupos e Autonomia como Instrumentos da Competição*. Sao Paulo: Atlas.
- MASCHINO, D. (1995) « Les nouvelles pratiques en milieu de travail au Québec » *Le marché du travail*, 16(8-12):9-10, 81-99.
- MASCHINO, D. (1991) *La mondialisation de l'économie et les changements dans l'organisation du travail au sein des entreprises au Québec*, Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail, Ministère du travail, Gouvernement du Québec.
- MASCHINO, D. (1991) *La mondialisation de l'économie et les changements dans l'organisation du travail au sein des entreprises au Québec*. Gouvernement du Québec, Ministère du travail, Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail.
- MASCHINO, D. (1992) « Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique » (partie 1 et 2) *Le Marché du travail*, juillet et août.
- MCGRATH, J. E. (1991) « Time, Interaction and performance : a Theory of Groups » *Small Group Research*, 22(2): 147-174.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL. (1996) *Les nouvelles pratiques en milieu de travail au Québec : regard sur des démarches dans le secteur manufacturier : synthèse et étude de cas (Étude et recherches du ministère du Travail)*. Québec, Publications du Québec.
- PARKER, M & SLAUGHTER, J. (1988) *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*. Boston: South End Press.



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

- RANKIN, T. (1990) *New Forms of Work Organization: The Challenge for North American Unions*. Toronto: University of Toronto Press.
- ROETHLISBERGER, F. J. & DICKSON, W. J. (1939) *Management and the Worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- ROY, M. (1999) « Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations » *Gestion - Revue Internationale de Gestion*, 24(3): 76-85.
- ROY, M. et al. (1998) *Équipes semi-autonomes de travail: recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises* (Rapport B052). Québec, Institut de recherche en santé et en sécurité du travail.
- SAFIZADEH, M. H. (1991) « The Case of Workgroups in Manufacturing Operations » *California Management Review*, Summer, p.61-82.
- SALERNO, M. S. (1999) *Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis. Processos, Grupos e Gestão Democrática via Espaços de Comunicação-Negociação*. Sao Paulo: Atlas.
- SAVOIE, A. & BEAUDIN, G. (1995) « Les équipes de travail: que faut-il en connaître? » *Revue Psychologie du travail et des organisations*, 1(2-3): 116-137.
- SAVOIE, A. & MENDES, H. (1993) « L'efficacité des équipes de travail : une prédiction initialement multidimensionnelle » dans GOGUELIN, P. (Ed.) *Psychologie du travail et des organisations*. Paris, EAP.
- SHEA, G. P. & GUZZO, R. A. (1987) « Group Effectiveness: What Really Matters? » *Sloan Management Review*, Spring, p.25-31.
- SUNDSTROM, E., DEMEUSE, K. P. & FUTRELL, D. (1990) « Work Teams: Applications and Effectiveness » *American Psychologist*, 45: 120-133.
- TERSSAC, G. (1996) « Savoirs, compétences et travail » dans BARBIER, J. M. (Ed.) *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. Paris, PUF.
- TREMBLAY, D.-G., D. Rolland et E. Davel (2003). *Teamwork and the devolution of responsibilities: a case study in Quebec*. Accepté pour présentation à la Pan Pacific business Association 2003 annual conference proceedings. A paraître dans les actes. Note de la Chaire de recherche du Canada sur l'économie du savoir, No 2003-14A.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2002). *Informal Learning Communities in the Knowledge Economy; « Knowing Whom » as a source of Knowledge Development in the multimedia sector*. In D. Passey et M. Kendall (dir., 2002). *Tele-Learning: the Challenge for the Third Millenium. Proceedings of the 17 th World Computer Congress*, Kluwer Academic Publishers, Amsterdam/New York. Pp. 241-248.
- TREMBLAY, D.-G., D. Rolland et E. Davel (2000). *Travail en équipe, compétences et pratiques de sélection au Québec*. Dans Cadin, Loïc (2000, sous la dir.).



## De l'université à l'industrie des contenus ? Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

Internationalisation de la GRH ? CD rom des Actes du XI Congrès de l'Association francophone de Gestion des ressources humaines. 25 p.

TREMBLAY, D.-G. et D. Rolland (2000). La formation au Japon, en Suède et au Québec; différentes manières de penser, différentes manières d'agir. dans Bruno Maggi (dir). *Manières de penser et manières d'agir en éducation et formation*. Paris: Presses universitaires de France. pp.183-214.

TREMBLAY, D.-G. et D. Rolland (1999). La transformation des organisations à partir du modèle japonais de gestion. *Revue Internationale Gestion*.vol. 24, no 3oct. 1999. Montréal: HEC. pp. 34-42.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et David Rolland (1997). La formation professionnelle en Suède, en Allemagne et au Japon; quelques éléments de comparaison. *Revue Internationale Gestion*.vol. no sept. 1997. Montréal: HEC. P. 61-70.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et David Rolland (1997). Le modèle japonais de gestion au Canada: vers une hypothèse d'hybridation. Dans *Japon in Extenso*, no 45, sept. 97. Poitiers: Éditions Corpus. p. 15-26.

TREMBLAY, D.-G. & ROLLAND, D. (1996) *Le modèle japonais de gestion au Québec: vers une hypothèse d'hybridation*. (cahier de recherche 96-3) Montréal: Télé-université.

TRIST, E. & BAMFORTH, K. (1951) « Some social and psychological consequences of the long wall method of goal setting » *Human Relations*, 4: 3-38.

VASCHALDE, D. (1995) Un nouveau modèle de partenariat : le cas d'une entreprise innovatrice. Montréal, CRISES.

VELTZ, P. & ZARIFIAN, P. (1993) « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? » *Sociologie du travail*, numéro 1, p.3-25.

WELLINS, R. S.; BYHAM, W. C. & WILSON, J. M. (1991) *Empowered Teams*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

WRIGHT, M. & EDWARDS, P. K. (1996) *Does teamworking work and, if so, why?*, Paper to Employment Relations Unit Conference, Cardiff Business School.

YEATTS, D. E. & HYTEN, C. (1998) *High-Performing Self-Managed Work Teams: A Comparison of Theory to Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.

ZARIFIAN, P. (1997) « La compétence, une approche sociologique » *L'orientation scolaire et professionnelle*. 26(3): 429-444.

ZARIFIAN, P. (à paraître) «Comunicação e subjetividade na empresa » dans DAVEL, E. & VERGARA, S. *Gestão de Pessoas e Subjetividade*. Petrópolis: Vozes.



De l'université à l'industrie des contenus ?  
Les enjeux de la mondialisation de l'éducation et de la formation

---

ZARIFIAN, P., (1996), Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle, Paris, PUF, 213 pages.