

## Relations industrielles Industrial Relations



# Problématique de la différenciation de la main-d'oeuvre et changement organisationnel

Michel Brossard and Marcel Simard

Volume 41, Number 2, 1986

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050201ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050201ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Brossard, M. & Simard, M. (1986). Problématique de la différenciation de la main-d'oeuvre et changement organisationnel. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 41(2), 219–235. <https://doi.org/10.7202/050201ar>

### Article abstract

This article is based on the analysis of different reactions observed among workers of a semi-autonomous work group, operating for eight years, particularly regarding key aspects of this organizational change. At the time of the empirical research, social relations among workers were conflictual and tense. In this paper, the authors develop an analytical framework for the study of this problem of internal social differentiation, which has generally not been investigated in the literature on semi-autonomous groups. According to this framework, it is hypothesized that this kind of social differentiation and conflict among workers members of the work group depends on factors related to the organizational context, the work organization and Personal characteristics of the workers. The empirical evidence shows that in the first years of the project, the autonomous work group had been creative and rather cohesive regarding key aspects of the experience, such as: job rotation, the decision-making process, the payment system and supervision. However, at the time of the empirical research (eight years after the beginning of this organizational change), the work group appeared divided and lacking in cohesiveness. In fact, three subgroups were identified within the work group, having very different attitudes towards such aspects as productivity, discipline and job rotation.

In this article, the authors describe these attitudes and try to explain why members of the work group evolved so differently. The three subgroups are a minority of leaders, another minority of restricters and, between them, the majority of the workers who had silently followed the leaders at the beginning but now hold a different view of the work groups future. While the leaders are pushing to attain higher group productivity and self-discipline, it appears that the restricters overtly opposed the leaders, criticizing almost every aspect of the new work organization, and trying to do the least possible work. The majority of the workers nevertheless, are satisfied with the present state of affairs and trying to stabilize and institutionalize the work group formula.

Within the analytical framework proposed, the authors explain the differences observed among workers by a set of factors. First of all, there are significant differences between subgroups concerning personal characteristics of their members, such as seniority and career expectations. Secondly, it appears that subgroups are influenced by some characteristics of the organizational context such as: the company's initial plan to extend the work group formula to other departments, the presence of a union, the rules of the collective contract and the established pattern for labour relations.

The authors conclude that the evolution of this autonomous work group is largely opposed to what could have been anticipated from a socio-technical point of view. Based on socio-technical approach, autonomous work groups are supposed to evolve towards more and more internal integration, unless external factors keep them from doing so. The present research shows that that has not been the case here.

The work group has evolved towards more and more internal differentiation and a reduced cohesiveness. Moreover, the empirical evidence shows the prominent influence of personal characteristics of the work group's members as the determinant factor in the explanation of such an evolution. In fact, this case study calls for a more strategic approach to the autonomous work group's dynamics.

# ***Problématique de la différenciation de la main-d'oeuvre et changement organisationnel***

**Michel Brossard**

**et**

**Marcel Simard**

*Les auteurs cherchent à approfondir l'analyse du problème de la différenciation interne aux travailleurs en situation de changement organisationnel.*

La question de la différenciation interne des groupes de travail et de ses effets sur les relations sociales entre les travailleurs d'une même unité de production n'est pas nouvelle. Ainsi ce thème a parfois été abordé dans des études sociologiques portant sur les différents groupes occupationnels — ouvriers de métier, ouvriers spécialisés, manoeuvres, techniciens — qui composent la force ouvrière. Certaines de ces études mettaient clairement en évidence comment le contexte technique différencie les travailleurs non seulement du point de vue des caractéristiques du travail exécuté, mais aussi de leurs attitudes, que ce soit envers le travail, ou envers l'entreprise, le syndicalisme<sup>1</sup>. Cependant, c'est surtout dans le cadre de recherches étudiant le fonctionnement organisationnel d'entreprises ou d'atelier de travail que le problème de l'hétérogénéité des travailleurs aux plans des attitudes et comportements en situation de travail a été approfondi<sup>2</sup>.

\* BROSSARD, M. et M. SIMARD professeurs, École de relations industrielles, Université de Montréal.

1 D. WEDDERBURN, R. CROMPTON, *Worker's Attitudes and Technology*, Cambridge University Press, 1972. A. TOURAINE, *La conscience ouvrière*, Édition du Seuil, 1966. BLAUNER, *Alienation and Freedom*, The University of Chicago Press, Chicago 1964.

2 R. SAINSAULIEU, *L'identité au travail*, Armand Colin, Paris, 1979. P. BERNAUX, «Les O.S. face à l'organisation industrielle», *Sociologie du travail*, 13, 4, 1972, pp. 410-436. R. SAINSAULIEU, *Les relations de travail à l'usine*, Éditions d'organisation, Paris, 1972. R. SAINSAULIEU, «Pouvoirs et stratégies de groupes ouvriers dans l'entreprise», *Sociologie du travail*, 9, 2, 1968, pp. 162-174. M. CROZIER, *Le phénomène bureaucratique*, Édition du Seuil, Paris, 1963. O. BENOÎT, M. MAURICE, «Groupes professionnels et relations collectives de travail dans une entreprise», *Sociologie du travail*, 1, 2, 1960, pp. 151-169. L.R. SAYLES, *Behavior of Industrial Works Groups*, New York, John Wiley and Sons, 1958.

Il est curieux cependant que cette problématique soit à peu près absente des recherches portant sur les changements organisationnels visant l'aménagement du travail. Certes, on trouve certaines études sur les réactions différentielles des groupes ouvriers face aux situations de changement technologique dans lesquelles ils sont impliqués<sup>3</sup>. Mais on ne trouve pas l'équivalent lorsqu'il s'agit de changements affectant substantiellement l'organisation du travail, comme l'enrichissement des tâches ou encore le développement de groupes semi-autonomes de travail.

Il est possible que la nature de ces changements organisationnels de même que leur origine expliquent en bonne partie pourquoi les chercheurs ne se sont pratiquement pas attardé jusqu'ici à l'analyse des réactions différentes que ces changements suscitent chez les travailleurs impliqués. D'abord, en effet, ces changements sont généralement proposés et introduits dans la perspective d'accroître la satisfaction des employés et ainsi de les motiver davantage envers leur travail et l'entreprise. En conséquence, postulant que l'employé, comme tout être humain, recherche sa propre satisfaction, on imagine mal que certains employés réagissent négativement face à ces changements organisationnels porteurs de plus grandes satisfactions intrinsèques retirées du travail accompli. Ensuite, ces changements organisationnels entraînent généralement une assez grande égalisation des qualifications et compétences professionnelles chez les travailleurs qui y participent, que ce soit par la rotation des individus dans les divers postes de travail ou par l'enrichissement des tâches. Dès lors, on peut présumer que la différenciation interne des groupes de travail en situation de changement organisationnel va progressivement disparaître par la logique même de l'égalisation professionnelle. Enfin, comme ces changements sont initiés par l'employeur, l'attention des chercheurs se porte sur les relations entre la direction de l'entreprise et les travailleurs en situation de changement plutôt que sur les relations entre les travailleurs eux-mêmes et les manifestations de différenciation interne qu'ils vivent.

Pourtant, il y a tout lieu de croire que ces changements organisationnels constituent des enjeux non seulement entre les dirigeants d'entreprise qui les implantent et les travailleurs, mais aussi au sein même des groupes ouvriers qui en font l'expérience. Dans le cas des réorganisations du travail en groupe semi-autonome qui nous intéressent particulièrement ici, ces enjeux internes aux groupes de travail peuvent concerner certaines modalités d'organisation du travail, comme la rotation des travailleurs dans les divers

<sup>3</sup> C.F.D.T., Les dégâts du progrès, *Les travailleurs face au changement technique*, Éd. du Seuil, 1977, 316 p. J. DOFNY, C. DURAND, J.D. REYNAUD, A. TOURAINE, *Les ouvriers et le progrès technique*, Librairie Armand Colin, 1966, 274 p. A. WILLENER, *L'ouvrier et les changements organisationnels*, dans Touraine et al., *Les travailleurs et les changements techniques*, O.C.D.E., Paris, 1965, pp. 61-91.

postes par exemple, ou encore la détermination des niveaux de productivité à atteindre ou la question de la discipline au travail. En effet, plusieurs analystes de ces expériences de réorganisation du travail signalent, sur ces questions, l'existence de clivages et d'orientations divergentes résultant en tensions internes entre les travailleurs impliqués dans ces changements organisationnels<sup>4</sup>. Le plus souvent, toutefois, ces phénomènes de différenciation interne autour de l'enjeu que constitue le changement organisationnel pour ces travailleurs eux-mêmes, ne font pas l'objet d'une analyse approfondie.

Néanmoins, dans quelques cas, les auteurs qui constatent ces divergences dans les positions que les travailleurs adoptent relativement au changement organisationnel en cours, formulent certaines hypothèses d'explication. Ainsi, certains chercheurs utilisant la problématique d'analyse socio-technique ont eu tendance à expliquer les clivages constatés entre les travailleurs par des facteurs de l'environnement organisationnel et, en particulier, par l'existence d'assez fortes pressions productivistes de la direction des entreprises sur les groupes en situation de changement<sup>5</sup>. D'autres auteurs ont fait davantage appel à des facteurs de l'organisation du travail, partant de l'idée que la main-d'oeuvre qui participe au changement organisationnel est rarement homogène au départ. Ainsi, en rapport avec d'anciens modes d'organisation du travail, les travailleurs en situation de changement ont des qualifications et des passés professionnels différents qui les conduisent à développer des orientations normatives différentes vis-à-vis le travail<sup>6</sup> ou encore des capacités inégales d'affirmation et de promotion de leurs intérêts<sup>7</sup>.

4 J. MANSEL, T. RAMKIN, *Changing Organizations: The Quality of Working Life Process*, Ontario Ministry of Labour, Toronto, 1983, M. BROSSARD, M. SIMARD, «Développement et réduction des tensions dans un groupe semi-autonome de production», *Gestion*, 7, 4, 1982, pp. 35-37.

A. ALIOTH, «Warehouse Workers Reorganize Their Own Work Organization»; et R. BITTEL, G. TREPO, «The Starting-Up of a New Plant Organized in Multi-Spilled Production Groups» in *Working on the Quality of Working Life: Developments in Europe*, Martinus Nijhoff Publishing, The Hague, 1979, pp. 83-92 et 151-174; R.E. WALTON, «Work Innovations at Topeka: After Six Years», *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, 13, 3, 1977, pp. 422-433; E.U. MILLER, «Socio-Technical Sciences», 13, 3, 1977, pp. 422-433; E.U. MILLER, «Socio-Technical Systems in Weaving, 1953-1970: A Follow-Up Study», *Human Relations*, 28, 4, pp. 349-386; E.L. TRIST et Alii, *Organizational Choice*, Tavistock Publications, London, 1963, A.K. RICE, *Productivity and Social Organization, The Ahmedabad Experiment*, Tavistock Publications, London, 1957.

5 A. ALIOTH, *op. cit.*; R.E. WALTON, *op. cit.*; E.V. MILLER, *op. cit.*; E.L. TRIST *et al.*, *op. cit.*; A.K. RICE, *op. cit.*

6 R. BITTEL, G. TREPO, *op. cit.*

7 C. MAKO, *Organizational Innovation and The Social Conditions of The Labour Process*, Paper for the Workshop Organized by The Institute for Social Research, Frankfurt/Main, 1984.

L'objectif de cette étude est d'approfondir l'analyse de ce problème de la différenciation interne aux travailleurs en situation de changement organisationnel. Dans une publication antérieure présentant les principaux résultats de la recherche, dont certains sont analysés ici plus en profondeur, nous avons relié les différences observées chez les travailleurs étudiés surtout à des caractéristiques du contexte organisationnel à l'origine de la réorganisation du travail en groupe semi-autonome<sup>8</sup>. La présente étude tend cependant à montrer que les comportements ouvriers dans une telle situation sont généralement plus complexes, dans leur signification, que ce que les recherches faites jusqu'ici semblent indiquer. Il apparaît, en effet, que pour rendre compte des différences observées dans les positions adoptées par les travailleurs vivant un changement organisationnel consistant à aménager le travail en groupe semi-autonome, il faille tenir compte du jeu complexe de facteurs caractérisant le contexte organisationnel, l'organisation du travail et aussi de facteurs d'ordre personnel.

Par ailleurs, cette étude met en évidence l'importance sous-estimée jusqu'ici de cette question de la différenciation ouvrière dans le cas du changement organisationnel. L'étude montre, en effet, que lorsqu'on se situe dans la perspective de l'évolution du changement organisationnel, les problèmes de relations entre les travailleurs résultant de la différenciation interne des groupes de travail peuvent prendre une grande importance.

## LA RECHERCHE

La présente recherche porte sur le cas d'un changement organisationnel consistant en la réorganisation du travail d'un atelier selon la formule des groupes semi-autonomes de travail. L'atelier en question consistait en un centre de distribution de produits alimentaires d'une grande entreprise. Rappelons qu'un groupe semi-autonome est le résultat d'une organisation nouvelle du travail dont le but est de favoriser la polyvalence des travailleurs dans les divers postes de travail d'un atelier donné ainsi qu'un certain contrôle de l'équipe de travail sur les décisions touchant l'organisation même du travail et le fonctionnement du groupe<sup>9</sup>.

Au moment où la collecte des données eut lieu auprès des divers acteurs impliqués dans cette réorganisation du travail en groupe semi-autonome, celle-ci existait depuis huit (8) ans. Une telle longévité d'un groupe semi-autonome étant exceptionnelle du point de vue des expériences connues,<sup>10</sup>

<sup>8</sup> M. BROSSARD, M. SIMARD, *op. cit.*

<sup>9</sup> M. SIMARD, «Les dirigeants d'entreprise et les nouvelles formes d'organisation du travail», *Gestion*, 5, 4, 1980, pp. 9-15.

<sup>10</sup> Dans la littérature pertinente à ce genre de réorganisation du travail, la seule expérience ayant une longévité supérieure est celle des usines Ahmedabad en Inde, étudiée à ses débuts par A.K. RICE, *op.cit.*, et dix-sept ans plus tard par E.J. MILLER, *op. cit.*

nous avons décidé d'étudier ce cas non seulement d'un point de vue synchrone, mais aussi dans une perspective historique.

La reconstitution de l'histoire du groupe jusqu'au moment de notre recherche a été faite à partir de deux sources. D'une part, il y avait une abondante documentation écrite qui nous a été rendue accessible grâce à un accord patronal-syndical. D'autre part, nous avons réalisé une série d'entrevues auprès de dirigeants syndicaux, patronaux et travailleurs ayant été impliqués dans l'expérience depuis son origine.

Par ailleurs, au moment de l'étude, il y avait manifestement des tensions internes dans le groupe semi-autonome, associées à une forte différenciation de ses membres vis-à-vis certains aspects de l'expérience. Des données ont été recueillies à cet égard par un questionnaire rempli par tous les travailleurs du groupe semi-autonome (sauf trois travailleurs qui étaient absents du travail ce jour-là).

## PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Quelques mots d'abord sur l'origine de ce changement organisationnel au sein de l'entreprise. Située dans une grande ville canadienne, cette entreprise n'échappe pas au début de la décennie 70 au problème de la désaffection ouvrière dont *Work in America* viendra révéler l'ampleur. Plusieurs de ses établissements rapportent une baisse, parfois importante, de la productivité et tous une hausse inquiétante du taux d'absentéisme. De nombreux arrêts de travail, la plupart illégaux, suivis parfois d'actes de sabotage confirment la profonde insatisfaction ouvrière. Comprenant que les mécanismes habituels ne sauraient améliorer la situation de façon tangible, la direction opte pour deux solutions nouvelles. L'une est l'automatisation de certaines unités pour supprimer les contraintes du travail à la chaîne et l'autre, la réorganisation du travail pour tenter de modifier substantiellement le rôle du travailleur. Dans ce dernier cas, des visites d'entreprises innovatrices et la familiarisation avec la documentation pertinente conduisent à l'adoption des propositions d'Emery et Thorsrud pour combattre le taylorisme<sup>11</sup> et ultérieurement à la décision d'implanter un groupe semi-

11 On se rappellera que pour EMERY et THORSRUD, la seule solution véritable au problème ouvrier, réside dans une réorganisation du travail visant les cinq objectifs suivants: 1°) enrichir le contenu du travail; 2°) accroître les responsabilités non seulement sur le plan de l'exécution du travail, mais sur celui de la prise de décisions; 3°) augmenter les possibilités de formation; 4°) instaurer un climat de confiance entre la direction et les travailleurs; 5°) chercher à faire comprendre au travailleur non seulement une partie, mais l'ensemble des opérations de l'atelier et ultimement de l'entreprise. Voir F. EMERY, E. THORSRUD, *Democracy at Work*, Martinus Nijhoff Publishing, Leiden, 1976, pp. 1-21.

autonome dans un des centres de distribution, avec la perspective d'étendre ultérieurement «l'expérience» à d'autres unités.

À l'occasion de la restructuration administrative d'un centre de distribution, l'encadrement moyen invoque la faible taille de la section pour inciter la direction à en faire le terrain expérimental. Cédant à l'ardeur des promoteurs, celle-ci réussit à faire accepter le projet par la partie syndicale en échange du respect de certaines conditions et crée officiellement le groupe semi-autonome en posant cinq exigences reliées essentiellement à la qualité du service et à la réduction des coûts d'opération<sup>12</sup>. Rapidement, le groupe est stabilisé sur le plan des effectifs, en comprenant une vingtaine de travailleurs, choisis sur une base volontaire et en tenant compte de l'ancienneté. Âgés de 29 ans et ayant six années d'ancienneté, en moyenne, ils proviennent presque tous des relèves du soir: leur participation à l'expérience leur procure l'avantage de travailler de jour.

### Les débuts de l'expérience

L'analyse documentaire et les entrevues réalisées auprès des acteurs impliqués dans ce changement organisationnel tendent à montrer qu'au cours des deux premières années, l'activité créatrice du groupe a été orientée vers l'aménagement concret des aspects suivants du fonctionnement en groupe semi-autonome: la rotation, le processus décisionnel, la rémunération et la supervision.

Dès le départ, la rotation des travailleurs dans les divers postes de travail de l'atelier fut définie comme un principe de fonctionnement du groupe, rompant ainsi radicalement avec le mode d'opération en vigueur dans les autres centres de distribution, où l'ancienneté détermine l'affectation permanente au poste de travail. Comme dans les autres centres de distribution, cette section comprenait six catégories de postes de degré de complexité différent correspondant dans la convention collective à autant de classes, numérotées, par ordre de complexité décroissante, de 10 à 4.

L'introduction de ce nouveau principe constituait un défi pour les travailleurs dont la grande majorité possédait une expérience limitée aux postes les moins qualifiés. On comprend dès lors que la mise en oeuvre d'un tel

12 Concrètement les cinq exigences sont les suivantes: 1°) la qualité de la distribution doit être améliorée: l'expérience doit entraîner une baisse et idéalement l'élimination des plaintes en provenance des magasins et des fournisseurs; 2°) la tenue des inventaires doit au moins être comparable qualitativement aux autres centre de distribution; 3°) la productivité doit être supérieure d'au moins 10% aux autres centres; 4°) le taux d'absentéisme doit être nettement inférieur aux autres centres, et 5°) les coûts d'opération doivent être inférieurs aux autres centres.

principe exigeait la coopération des plus qualifiés. Cet objectif sera réalisé rapidement grâce en grande partie aux efforts des plus anciens et des plus expérimentés pour transmettre aux autres la connaissance de tous les postes et en accordant, comme nous le verrons plus loin, un statut spécial à celui qui, ayant le plus d'ancienneté, était jugé le plus compétent. Changeant de poste à chaque semaine, les travailleurs, conseillés et aidés par les plus compétents et les plus habiles, acquirent ainsi la maîtrise du fonctionnement de l'atelier.

Jugé sur les résultats et non sur les moyens, le groupe eut dès l'origine une grande latitude sur le *plan décisionnel* et décida d'adopter l'assemblée générale comme principe de fonctionnement. Non préparés à ce nouveau mode de gestion, les travailleurs rencontrèrent plusieurs difficultés durant les premiers mois, mais parvinrent au cours de l'année suivante à faire l'apprentissage de leur fonctionnement collectif. Il apparaît que le groupe utilisa cette période pour structurer l'assemblée générale de manière à la fois à parvenir à une certaine efficacité au plan décisionnel et à renforcer sa cohésion comme groupe. Trois exemples serviront à illustrer cette orientation. Le premier exemple est celui de la conduite de l'assemblée générale. Menée de façon plutôt anarchique durant les premières semaines, l'assemblée générale devint vite improductive et les travailleurs réalisèrent que seules des règles précises de fonctionnement pouvaient corriger la situation. Aussi décidèrent-ils de nommer un animateur et un secrétaire. Même si certains travailleurs étaient jugés plus compétents pour ces fonctions, le groupe décida d'y faire alterner tous les membres du groupe. En second lieu, le groupe décida que ses décisions en assemblée générale seraient prises selon la règle du consensus ou de l'unanimité des travailleurs, plutôt qu'en fonction de la règle d'une simple majorité. À court terme, l'efficacité du processus décisionnel pouvait être ralentie, mais la cohésion du groupe était susceptible de s'en trouver renforcée. Cependant, pour accélérer le processus décisionnel en assemblée générale et en améliorer l'efficacité, les travailleurs décidèrent de former des comités. C'est le troisième exemple de l'orientation du groupe caractérisant les premières années de l'expérience. Une dizaine de comités permanents furent ainsi créés dans le but premier de préparer les réunions en faisant une première analyse des questions soulevées. Cependant, la composition de ces comités fut faite par le groupe de façon à assurer une participation de tous les travailleurs.

Les discussions concernant la *rémunération* contribuèrent à augmenter la cohésion des travailleurs et à présenter une image très homogène du groupe. Au cours de la première année, les travailleurs reçurent, suivant la condition posée par le syndicat, le salaire prévu à la convention collective, selon le poste pour lequel ils avaient été sélectionnés. Comme ils occupaient des postes supérieurs en vertu de la rotation, la rémunération fut cependant



majorée d'une prime proportionnelle au temps d'affectation. Ce système fut modifié dès la seconde année sous les pressions du groupe pour le rendre plus conforme aux principes à la base de son fonctionnement et acquit, l'année suivante, sa forme définitive. Comme la rotation visait l'égalité des travailleurs du point de vue de la réalisation du travail, tous reçurent le salaire du poste supérieur de la grille de classification. De plus, une formule de partage des bénéfices, basée sur l'évolution de la productivité, fut instaurée pour tenir compte du rendement supérieur du groupe. Elle accordait, au début, 25% des bénéfices aux travailleurs et 75% à l'employeur. Les travailleurs réclamèrent et obtinrent par la suite un partage égal entre les parties.

Placé au moment de sa création sous la responsabilité des trois cadres initiateurs du projet, le groupe relevait administrativement d'un gérant qui n'intervenait pratiquement jamais dans la *supervision* du groupe. Cependant, confronté peu après sa création au problème de l'apprentissage des postes les plus complexes, le groupe obtint la nomination comme instructeur de celui qui, ayant le plus d'ancienneté, avait la meilleure connaissance des postes. Ce statut d'instructeur va toutefois évoluer dès les premières années sous la pression d'un double problème.

Le premier est celui posé par le poste de commis qui canalisait les relations avec les magasins et le service des achats. Soumis, comme tous les autres postes à la rotation, les interlocuteurs externes se plaignaient de l'instabilité des relations avec le commis qui, selon le plan de rotation, changeait à chaque semaine. De plus, il arrivait que des décisions de l'assemblée générale soient ignorées par l'occupant du poste de commis qui, pour satisfaire les pressions externes, était parfois obligé d'alléger l'application des principes de fonctionnement collectif. Le second problème était celui de la discipline ou de la régularisation des comportements individuels au sein du groupe. Cette question était sous la responsabilité de l'assemblée générale qui avait adopté certaines règles de conduite, concernant par exemple les absences, mais qui n'avait jamais pris de sanctions disciplinaires lorsque ces règles étaient enfreintes.

Suite à diverses propositions de la partie patronale visant à résoudre ce double problème par l'intermédiaire de l'instructeur, le groupe accepta que ce dernier devienne «agent de liaison», occupant en permanence le poste de commis, et à ce titre soit considéré comme cadre et reçoive un salaire supérieur, mais sans s'occuper de discipline. Ce faisant, le commis jouait dans les faits un rôle de supervision et de coordination fonctionnelle, mais non de supervision réglementaire.

### L'évolution différencielle des membres du groupe semi-autonome

Au moment de notre recherche auprès du groupe, huit années après le début de la réorganisation du travail qui s'avère une réussite incontestable sur le plan économique,<sup>13</sup> celui-ci est le lieu de tensions internes assez fortes concernant l'orientation à donner à l'expérience. En fait, on peut distinguer assez clairement trois sous-groupes au sein du groupe semi-autonome: une minorité dirigeante, un sous-groupe critique, et entre les deux une majorité de moins en moins silencieuse. Cette classification repose sur les différences de rôle joué par ces sous-groupes au sein du fonctionnement socio-économique du groupe semi-autonome ainsi que sur les orientations divergentes qu'ils véhiculent au sujet des trois enjeux principaux sur lesquels ils s'opposent au moment de l'étude: la productivité, la discipline et la rotation.

Nous allons présenter succinctement, dans le cadre de cet article, l'orientation dominante de chacun de ces sous-groupes et les facteurs personnels et organisationnels qui paraissent les plus associés à une telle différenciation interne.

La *minorité dirigeante*, formant le quart du groupe, comprend des travailleurs ayant une vision optimiste de l'expérience. Cette orientation se manifeste notamment par une pression constante exercée sur le groupe pour dépasser la norme de production, qui est déjà plus élevée que dans les autres centres de distribution de la même entreprise, et en faveur de l'auto-discipline au sein du groupe. Pour ces leaders, les nouveaux principes de fonctionnement doivent continuer à entraîner des résultats tangibles faisant de la section un lieu de dépassement de la mentalité ouvrière traditionnelle. Ainsi pressent-ils les autres à toujours atteindre de nouveaux sommets, ce qui est susceptible de produire des tensions au sein du groupe car un tel idéalisme est de nature à engendrer tôt ou tard une résistance de la part des autres travailleurs. Néanmoins, c'est cette minorité qui, au cours des premières années, avait réussi à insuffler au groupe ses principaux objectifs.

Comment expliquer cette orientation? Fondamentalement, par la conjonction de trois catégories de facteurs. D'abord, l'organisation du travail. On ne saurait trop insister sur la modification radicale produite de ce point de vue par le changement organisationnel. Avec l'instauration de la rotation et l'uniformisation des salaires, le critère de l'ancienneté, consacré dans la convention collective, perd son effet différenciateur entre les travailleurs, tous soumis désormais aux mêmes conditions à partir du principe de l'appartenance au groupe.

---

<sup>13</sup> Cette réussite économique se manifeste par une productivité nettement supérieure à celle des autres centres de distribution de la même entreprise, un taux d'absentéisme inférieur, et une réduction substantielle des frais de supervision.

Ensuite des facteurs personnels. Les leaders sont ceux ayant le plus d'ancienneté (7,5 ans en moyenne au moment de la création du groupe contre 4,5 ans chez les autres travailleurs) et apparaissent ainsi, en vertu des nouvelles règles de jeu, comme les grands perdants de l'opération. Ils ne sont pas sans savoir, en effet, que leur participation à l'expérience leur coûte l'affectation permanente au meilleur poste, celui d'opérateur de gerbeuse, poste moins fatigant et plus valorisé, bien que la perte de cet avantage se traduise par l'amélioration de la situation des autres. Cette situation objectivement défavorable n'est cependant pas réservée aux leaders puisqu'en décomposant les données, on constate que quelques autres travailleurs, essentiellement ceux formant le sous-groupe critique, avaient au départ autant d'ancienneté que les membres de la minorité dirigeante. Aussi faut-il tenir compte d'un autre facteur, plus subjectif, en l'occurrence le projet de carrière de ces derniers. Il se trouve, en effet, que sans doute pour contrebalancer les effets négatifs de la perte d'ancienneté comme critère d'affectation, les leaders vont développer des projets personnels de promotion à la maîtrise, qu'ils vont chercher, pour la plupart, à concrétiser, comme le montre le tableau suivant en passant les examens pour accéder à la maîtrise.

TABLEAU 1

Pourcentage de chaque sous-groupe ayant passé les examens pour devenir contremaître au sein de l'entreprise, depuis la création du GSA (N = 18)

<i>Ont passé les examens de contremaîtres</i>	<i>Leaders</i>	<i>SOUS-GROUPES Majoritaire</i>	<i>Sous-groupe critique</i>
Oui	75%	25%	0%
Non	25%	75%	100%
Sous-total (n)	n = 4	n = 12	n = 2

Si les données avaient compris les membres du groupe déjà promus depuis le début de l'expérience, ce n'est pas 75% mais 85% des travailleurs de ce sous-groupe qui auraient répondu avoir cherché à se qualifier pour devenir contremaître. Dès lors, l'orientation normative au sur-dépassement devient compréhensible et paraît très logique chez ces travailleurs qui profitent des conditions expérimentales pour tenter d'obtenir du groupe des résultats qui augmentent leur chance de quitter la condition ouvrière.

Cette interprétation acquiert plus de force à la lumière d'un facteur caractérisant le contexte organisationnel immédiat du groupe semi-autonome. On se souvient de l'intention déclarée au départ par la direction de diffuser la formule de réorganisation en groupe semi-autonome ailleurs dans l'entreprise à la lumière des résultats obtenus. Cette caractéristique organisationnelle était de nature à confirmer les leaders dans leurs chances d'accéder à la maîtrise pour devenir ensuite les artisans du renouveau dans d'autres centres de distribution de l'entreprise.

Le *sous-groupe critique*, formé de deux travailleurs au moment de la collecte des données, se caractérise par la dénonciation du caractère déviationniste de l'organisation du travail du groupe par rapport à la convention collective tout en profitant de certains avantages de la formule. Cette orientation se manifeste d'abord sur le plan verbal par la remise en cause de la rotation des tâches, des pressions des leaders à l'augmentation continue de la charge de travail et de leur volonté d'amener le groupe à s'auto-discipliner. Elle débouche ensuite sur le plan comportemental par le freinage de la production et surtout des absences fréquentes au travail, pénalisant ainsi l'ensemble du groupe semi-autonome par une baisse de bonus collectif et une augmentation de la charge de travail, les absents n'étant pas remplacés.

Comme dans le cas précédent, des facteurs personnel, organisationnel et contextuel doivent être pris en considération pour comprendre l'orientation de ces travailleurs. D'abord, au plan personnel, ils partagent avec les leaders, d'être parmi ceux ayant le plus d'ancienneté à la différence cependant que cette caractéristique n'est pas, dans leur cas, associée à un projet de promotion comme cadre. Ils ne cherchent pas à devenir contremaître, mais à demeurer ouvrier. En conséquence, ils vont s'appuyer sur une caractéristique contextuelle, l'existence de la convention collective à laquelle est encore assujéti le groupe semi-autonome au sein de l'entreprise et qui prévoit la primauté de l'ancienneté pour l'affectation aux postes de travail, pour contester la rotation qui particularise l'organisation du travail du groupe et les empêche d'occuper en permanence les meilleurs postes auxquels ils auraient droit en vertu du principe d'ancienneté. Cependant, en attendant que ce système soit changé en leur faveur, ils vont développer des comportements leur permettant d'en faire le moins possible.

On peut se demander, devant leur orientation, pourquoi ces travailleurs ne réintègrent pas le système traditionnel de travail d'où ils provenaient d'ailleurs. Un facteur, d'ordre organisationnel, permet de comprendre le maintien de leur rattachement au groupe. En effet, en venant au groupe semi-autonome de travail, ils bénéficiaient de l'affectation à une relève de jour représentant, en plus du bonus, à peu près le seul avantage de leur participation à l'expérience.

L'orientation du *sous-groupe majoritaire* est de stabiliser une condition ouvrière qui s'est grandement améliorée, à leurs yeux, grâce à la formule d'organisation en groupe semi-autonome. Comme on l'a vu au tableau 1, peu de ces travailleurs semblent aspirer à une promotion au sein de la hiérarchie de l'entreprise. De plus, malgré les tensions internes au groupe au moment de la collecte des données, ce sont les travailleurs de ce sous-groupe majoritaire qui sont les plus satisfaits<sup>14</sup> des divers aspects du fonctionnement interne du groupe, comme on peut le voir au tableau 2.

TABLEAU 2

Indice moyen de satisfaction ressentie sur les divers aspects internes  
au groupe de travail selon les sous-groupes (N = 18)

<i>ASPECTS INTERNES AU GROUPE DE TRAVAIL</i>	<i>SOUS-GROUPES (indice de satisfaction)</i>		
	<i>Majoritaire</i>	<i>Critique</i>	<i>Leaders</i>
1) Entraide au travail	2,70	2,50	1,62
2) Communications avec les compagnons	3,58	2,0	2,50
3) Esprit communautaire	2,66	2,5	1,5
4) Intérêt à participer à l'assemblée générale	2,58	2,5	2,25
5) Ouverture au compromis	2,58	2,0	2,75
6) Motivation à participer aux comités	2,45	1,0	2,0
7) Respect des objectifs fixés par le groupe	2,66	2,0	1,25

Cependant, dans une dynamique de relations internes où se trouve mis en cause le principe de la rotation des tâches, ce sont les travailleurs de ce sous-groupe majoritaire qui sentent le plus fortement menacés la plupart des acquis de l'expérience. Le tableau 3 illustre les différences de perception entre cette majorité et les autres travailleurs (leaders et critiques).

<sup>14</sup> La satisfaction a été mesurée par une échelle de type Likert à cinq degrés où 1 = très peu satisfait, et 5 = extrêmement satisfait.

TABLEAU 3

Distribution procentuelle de l'opinion ouvrière quant à la menace  
que représente la suppression de la rotation pour diverses caractéristiques  
de l'expérience, selon les sous-groupes (N = 18)

<i>Caractéristiques de l'expérience pouvant être menacées par la suppression de la rotation Oui/Non)</i>		<i>SOUS-GROUPES</i>	
		<i>Sous-groupe majoritaire</i>	<i>Autres (leaders et minorité critique)</i>
Le fait de travailler de jour	: — Oui	50,0	0,0
	— Non	50,0	100,0
Le système de bonus	: — Oui	91,7	16,7
	— Non	8,3	83,3
Le rôle de l'agent de liaison	: — Oui	75,0	50,0
	— Non	25,0	50,0
Les facilités de loisir	: — Oui	50,0	16,7
	— Non	50,0	83,3
Le principe d'une participation aux décisions	: — Oui	66,7	33,3
	— Non	33,3	66,7
Le salaire de niveau classe 10 accordé à tous	: — Oui	91,7	33,3
	— Non	8,3	66,7

D'une part, généralement plus satisfaits que les autres de l'expérience et percevant d'autre part comme très menacés les acquis de cette dernière, les travailleurs de ce sous-groupe majoritaire aspirent essentiellement à conserver ces acquis et à stabiliser l'expérience.

À nouveau, les données recueillies suggèrent que des facteurs personnel, organisationnel et contextuel sont associés à une telle orientation caractéristique de la majorité des travailleurs du groupe semi-autonome. D'abord au plan personnel, cette orientation paraît en partie attribuable à la faible ancienneté et à l'absence répandue d'aspiration à la maîtrise chez ces travailleurs. Ceux-ci sont les grands bénéficiaires de la réorganisation, car malgré leur entrée tardive dans l'entreprise, ils travaillent de jour, occupent tous les postes et obtiennent, en vertu du bonus et du système de rémunération, un salaire nettement plus avantageux que celui auquel ils auraient droit dans le système conventionnel de travail. De ce strict point de vue d'ailleurs, on comprend aisément pourquoi, dans les premières années, ces travailleurs ont adopté un comportement de suivisme vis-à-vis des leaders du groupe. Ces derniers proposaient alors des aménagements concrets de la formule

d'organisation en groupe semi-autonome (rotation, processus décisionnel, rémunération, etc.) dont les plus grands bénéficiaires à court terme étaient précisément les travailleurs moins anciens.

Par la suite, pour résister aux exigences productivistes toujours plus fortes de la minorité dirigeante au sein du groupe et à son insistance pour l'auto-discipline qui menaçait la solidarité ouvrière, ces travailleurs vont constituer un sous-groupe agissant en tant que majorité de moins en moins silencieuse. Deux facteurs vont précipiter une telle évolution.

En premier lieu, l'organisation même du fonctionnement décisionnel du groupe selon la formule des comités et de l'assemblée générale va permettre à ces travailleurs de faire l'apprentissage d'une capacité de s'exprimer en groupe et de défendre leurs points de vue. De là à se sentir plus influents au sein du groupe, il n'y a qu'un pas, qui était franchi au moment où nous avons fait la collecte des données. Le tableau 4 indique que de tous les sous-groupes, c'est celui de la majorité où on trouve la plus forte proportion ayant la perception d'une augmentation de son influence personnelle au sein du groupe, depuis le début de l'expérience de réorganisation du travail.

TABLEAU 4

Perception de l'évolution de l'influence personnelle au sein du groupe,  
par les travailleurs de chaque sous-groupe, en % (N = 18)

<i>Évolution perçue de l'évolution de l'influence personnelle</i>	<i>SOUS-GROUPES</i>		
	<i>Majoritaire</i>	<i>Leaders</i>	<i>Minorité critique</i>
Stabilité ou diminution de l'influence personnelle	25%	100%	50%
Augmentation de l'influence personnelle	75%	0%	50%

En second lieu, la constitution de cette majorité comme sous-groupe autonome paraît également avoir été favorisée par une caractéristique du contexte organisationnel plus large. En effet, très libérale sur les moyens, mais en même temps ferme sur les objectifs, la direction de l'entreprise structure les relations patronales-ouvrières autour du principe de satisfaire les demandes des travailleurs d'une unité, du moment qu'elles correspondent au vœu de la majorité et qu'elles n'affectent pas la qualité du service. Ce principe, qui a quasiment valeur de «règle du jeu», est connue des travailleurs comme on peut le voir au tableau 5.

TABLEAU 5

**Évaluation ouvrière de l'importance accordée par la direction à une demande  
des travailleurs si elle a l'appui d'une majorité d'entre eux,  
selon les sous-groupes au sein du groupe semi-autonome, en pourcentage (N = 18)**

<i>Degré d'importance accordée par la direction à une demande ouvrière majoritaire</i>	<i>SOUS-GROUPES</i>		
	<i>Majoritaire</i>	<i>Leaders</i>	<i>Critique</i>
Faible	16,7	0,0	0,0
Moyen	33,3	50,0	100,0
Fort	50,0	50,0	0,0

Dans un tel contexte, la majorité des travailleurs du groupe semi-autonome, ayant des intérêts de plus en plus spécifiques à défendre et promouvoir, pouvait espérer que la constitution d'un sous-groupe autonome représente un atout majeur dans les relations avec la direction de la compagnie et conséquemment à l'intérieur même du groupe semi-autonome.

## CONCLUSION

La présente étude de cas qui s'inscrit, faut-il le rappeler, dans une démarche exploratoire de connaissance de certains phénomènes associés au changement organisationnel touchant le travail, apporte deux éléments nouveaux par rapport à l'état actuel des connaissances sur ces questions.

Le premier est sans doute le plus surprenant. En effet, on aurait pu s'attendre à une assez forte hétérogénéité au sein du groupe semi-autonome dans les premières années de l'expérience en raison des différences professionnelles antérieures des travailleurs et de l'indétermination initiale de divers aspects touchant l'organisation et le fonctionnement du groupe au début. Puis, par la suite, on aurait très bien pu anticiper une homogénéisation progressive du groupe résultant notamment de l'égalisation des rôles et statuts de travail du fait de la rotation et du système de rémunération régissant le fonctionnement du groupe semi-autonome. En fait, ce scénario d'évolution est le plus vraisemblable si l'on adopte comme hypothèse de départ que les déterminants essentiels du comportement sont d'ordre structurel et objectif. En réalité cependant, les données que nous avons recueillies et dont il est fait état dans cet article, tendent à montrer que c'est le contraire qui s'est produit. En effet, le groupe apparaît, dans les premières années, très cohésif et homogène quant aux orientations à donner à l'expé-



rience et ce n'est qu'ultérieurement qu'une tendance à la différenciation interne se manifeste, différenciation que nous ne pouvions que constater au moment de notre recherche et que nous avons approfondie au plan de l'analyse.

C'est cette analyse qui constitue le second apport de la présente recherche. En effet, si l'on se place du point de vue d'une analyse en termes socio-techniques, qui est prédominante au sein de la littérature portant sur les groupes semi-autonomes de travail, l'évolution de ce groupe paraît plutôt incompréhensible. En fait, le premier scénario décrit plus haut est le plus conforme à l'analyse socio-technique qui a tendance à privilégier les facteurs de l'organisation formelle et structurelle du travail ainsi que les facteurs contextuels comme déterminants des comportements ouvriers au sein des groupes semi-autonomes, et de l'évolution de ces derniers<sup>15</sup>. Pourtant, ce n'est pas ce scénario d'évolution qui s'est réalisé dans le cas présent, mais plutôt un scénario pratiquement inverse. Une telle évolution, caractérisée par une différenciation interne croissante, ne nous est apparue compréhensible que si l'on tenait compte de facteurs personnels, en plus des facteurs caractérisant l'organisation du travail et le contexte organisationnel plus large. Ce faisant, les travailleurs nous sont apparus comme des acteurs ayant des comportements non seulement conditionnés par l'organisation du travail et le contexte, mais aussi orientés par des intérêts et des projets personnels non strictement réductibles aux conditions objectives dans lesquelles ils étaient placés.

### *Organizational Change and Social Differentiation*

This article is based on the analysis of different reactions observed among workers of a semi-autonomous work group, operating for eight years, particularly regarding key aspects of this organizational change. At the time of the empirical research, social relations among workers were conflictual and tense.

---

<sup>15</sup> E.L. TRIST, *The Evolution of Socio-Technical Systems*, Ontario Quality of Working Life Center, Ontario Ministry of Labour, Toronto, 1981; E.L. TRIST, G. DWYER, «The Limits of Laisser-faire as a Socio-Technical Change Strategy», in Zaeger R., Rosow, M. (eds), *Innovative Organizations: Productivity Programs in Action*, Pergamon, New York, 1982, pp. 149-183.

In this paper, the authors develop an analytical framework for the study of this problem of internal social differentiation, which has generally not been investigated in the literature on semi-autonomous groups. According to this framework, it is hypothesized that this kind of social differentiation and conflict among workers members of the work group depends on factors related to the organizational context, the work organization and personal characteristics of the workers.

The empirical evidence shows that in the first years of the project, the autonomous work group had been creative and rather cohesive regarding key aspects of the experience, such as: job rotation, the decision-making process, the payment system and supervision. However, at the time of the empirical research (eight years after the beginning of this organizational change), the work group appeared divided and lacking in cohesiveness. In fact, three subgroups were identified within the work group, having very different attitudes towards such aspects as productivity, discipline and job rotation.

In this article, the authors describe these attitudes and try to explain why members of the work group evolved so differently. The three subgroups are a minority of leaders, another minority of restricters and, between them, the majority of the workers who had silently followed the leaders at the beginning but now hold a different view of the work groups future. While the leaders are pushing to attain higher group productivity and self-discipline, it appears that the restricters overtly opposed the leaders, criticizing almost every aspect of the new work organization, and trying to do the least possible work. The majority of the workers nevertheless, are satisfied with the present state of affairs and trying to stabilize and institutionalize the work group formula.

Within the analytical framework proposed, the authors explain the differences observed among workers by a set of factors. First of all, there are significant differences between subgroups concerning personal characteristics of their members, such as seniority and career expectations. Secondly, it appears that subgroups are influenced by some characteristics of the organizational context such as: the company's initial plan to extend the work group formula to other departments, the presence of a union, the rules of the collective contract and the established pattern for labour relations.

The authors conclude that the evolution of this autonomous work group is largely opposed to what could have been anticipated from a socio-technical point of view. Based on socio-technical approach, autonomous work groups are supposed to evolve towards more and more internal integration, unless external factors keep them from doing so. The present research shows that that has not been the case here. The work group has evolved towards more and more internal differentiation and a reduced cohesiveness. Moreover, the empirical evidence shows the prominent influence of personal characteristics of the work group's members as the determinant factor in the explanation of such an evolution. In fact, this case study calls for a more strategic approach to the autonomous work group's dynamics.