

Une expérience de qualité de vie au travail An experience of quality of life at work

Pierre Pelletier

Volume 10, numéro 2, novembre 1985

Santé mentale et travail

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/030305ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/030305ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Revue Santé mentale au Québec

ISSN

0383-6320 (imprimé)

1708-3923 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Pelletier, P. (1985). Une expérience de qualité de vie au travail. *Santé mentale au Québec*, 10(2), 160-165. <https://doi.org/10.7202/030305ar>

Résumé de l'article

En mai 1974, Steinberg créait dans un de ses entrepôts un groupe semi-autonome de production avec une vingtaine d'employés. Durant les dix années qu'ils suivirent, ce groupe constitua une des expériences de qualité de vie au travail les plus intéressantes au Québec. L'auteur retrace l'historique du projet depuis sa naissance jusqu'à son terme en octobre 1983. Il souligne les résultats obtenus, tant pour l'entreprise qu'en ce qui concerne le vécu des employés. Il nous fait part des problèmes rencontrés, des réussites obtenues et des pièges à surveiller lors de l'établissement de programmes de qualité de vie au travail ou de tout autre modèle d'organisation du travail.

Une expérience de qualité de vie au travail

Pierre Pelletier*

En mai 1974, Steinberg créait dans un de ses entrepôts un groupe semi-autonome de production avec une vingtaine d'employés. Durant les dix années qui suivirent, ce groupe constitua une des expériences de qualité de vie au travail les plus intéressantes au Québec. L'auteur retrace l'histoire du projet depuis sa naissance jusqu'à son terme en octobre 1983. Il souligne les résultats obtenus, tant pour l'entreprise qu'en ce qui concerne le vécu des employés. Il nous fait part des problèmes rencontrés, des réussites obtenues et des pièges à surveiller lors de l'établissement de programmes de qualité de vie au travail ou de tout autre modèle d'organisation du travail.

L'expérience de qualité de vie au travail décrite ici a duré presque dix ans et a impliqué une vingtaine de travailleurs. Bien qu'elle ait été marginale, cette expérience, qui a pris fin à l'automne 1983, demeure un des modèles d'organisation du travail les plus étudiés au Québec tant à cause de sa durée que de la valeur inestimable des informations qui en ont découlé.

En effet, peu d'expériences d'autogestion ont duré aussi longtemps et ont été vécues avec autant d'ardeur et de conviction. Il est évident que le modèle ne peut pas être appliqué intégralement dans un autre milieu. On peut cependant en tirer assez d'enseignement pour que les expériences futures y gagnent en qualité et en durée, améliorant d'autant le bien-être physique et psychologique des employés ainsi que les relations de travail en général. C'est dans cette optique que l'expérience est décrite ci-après.

LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Pour la plupart des gens, le nom Steinberg représente un magasin d'alimentation parmi d'autres. Mais pour ceux qui y travaillent, Steinberg est une entreprise immense et complexe, qui compte plus de 35 000 employés; ceux-ci sont répartis principalement au Québec, mais aussi en Ontario et au Nouveau-Brunswick. Steinberg oeuvre dans le commerce d'alimentation au détail, ce qui suppose des

supermarchés, un service d'achat et de mise en marché, des entrepôts, un système de distribution, etc. En théorie l'entreprise paraît simple: il suffit d'approvisionner les points de vente pour répondre aux besoins des clients. En pratique, la forte concurrence, la pression grandissante des consommateurs, le caractère périssable des aliments, les fluctuations saisonnières, le transport sur de longues distances, etc., sont autant de variables qui rendent le système complexe, même si la technologie à la base de l'approvisionnement est simple.

Au cours des années 70, on a été amené à remettre en question le fonctionnement du service de la distribution. Ce service se situe dans l'organisation tout juste avant le supermarché; il comprend d'immenses entrepôts pour les produits de quelque 800 à 900 fournisseurs. Les marchandises ne sont pas entreposées à proprement parler, puisqu'elles sont presque immédiatement regroupées selon les commandes des divers supermarchés et expédiées par notre propre flotte. Bien que très mécanisées, ces opérations comportent encore beaucoup de manipulation, de sorte qu'il faut plus de 1.000 hommes pour le seul secteur de la distribution.

En 1971-72, de graves conflits ouvriers sont venus forcer la réflexion sur les systèmes de production. Les revendications des employés portaient principalement sur les conditions de travail (absence de fenêtres, froid-chaleur...), la quantité de travail (nombre de caisses manipulées par jour) et le style de supervision. De son côté, la direction déplorait une baisse importante de productivité et un taux d'absentéisme oscillant entre 15% et 40%.

Deux écoles de pensée se sont alors dégagées:

* Pierre Pelletier est présentement Directeur des Services techniques de la Distribution pour Steinberg Inc. Il a été gérant de l'entrepôt des produits surgelés de 1977 à 1980.

d'une part, les tenants d'une automatisation plus poussée voulaient diminuer l'exigence physique de la tâche; d'autre part, ceux qui s'inspiraient des relations humaines, cherchaient à redéfinir les rapports entre l'employé et la tâche. D'abord perçues comme mutuellement exclusives, les deux solutions ont fini par s'appliquer dans deux centres différents: le centre d'épicerie fut doté d'un système d'assemblage automatique des plus perfectionnés, tandis que le centre des produits surgelés était le lieu d'une expérience de création d'un groupe semi-autonome, où le travail est divisé et organisé sur une base tout à fait différente des centres traditionnels. C'est de cette expérience que nous allons maintenant parler.

VERS LA CRÉATION D'UN GROUPE SEMI-AUTONOME

Après un an et demi de discussions, de consultations et même de visites dans les pays scandinaves réputés pour leurs expériences en co-gestion, la haute direction de la compagnie a fini par accepter le principe d'un groupe-pilote. Par ailleurs, l'évolution du marché des produits surgelés commandait une relocalisation. Le choix du groupe-cible se trouva ainsi déterminé par les circonstances: ce serait le centre des produits surgelés.

Reportons-nous à janvier 1974. On trouve un local approprié à ville St-Laurent, près de l'aéroport: c'est très loin du domicile des employés qui habitent l'est de la ville pour la plupart... mais il faut faire vite. Le syndicat des employés de commerce, local 501, affilié à la F.T.Q., est invité à participer au projet, et il donne l'assurance qu'il n'interviendra pas dans le déroulement du projet sauf si les employés concernés en expriment le désir. En mars 1974, une campagne d'information s'amorce auprès des employés syndiqués de la distribution. Le projet est présenté de la façon suivante:

L'objectif du projet est de:

démocratiser les structures du travail, afin de définir une nouvelle conception du rôle de l'employé et ainsi réaliser des objectifs communs aux employés et à la direction.

Les sous-objectifs sont les suivants:

— participation des employés aux décisions qui les concernent;

- rotation des employés à toutes les tâches;
- concept d'équipe (pas de contremaître);
- la rémunération basée sur les connaissances et non sur la tâche accomplie;
- climat de travail basé sur l'entraide.

Quelques jours plus tard, 16 postes pour ce nouveau centre sont soumis à l'affichage, selon les prescriptions de la convention. Deux critères sont retenus pour la sélection: l'ancienneté et l'état de santé (il fait -25°C à longueur d'année dans le centre). Sur la vingtaine de candidats, une personne est écartée pour des raisons de santé et seize sont choisies, par ordre d'ancienneté. La moyenne d'âge est de 29 ans, l'ancienneté de six ans environ. Le groupe compte six anciens délégués syndicaux; le taux d'absentéisme y dépasse 15% et la productivité s'y situe dans la moyenne générale.

LA NAISSANCE DE L'ÉQUIPE (1974)

En mai 1974, le «déménagement» s'effectue dans un certain désordre car la seule préparation a consisté à dire aux employés que désormais «chaque homme est un contremaître». La première quinzaine fut un désastre: à tout instant, les hommes se réunissaient pour discuter, pour prendre des décisions qu'ils renversaient une heure après... et pendant ce temps, le travail ne se faisait pas. Le plaisir de la nouvelle liberté fut rapidement éprouvé par les plaintes des magasins ou des fournisseurs. Habitué à un système traditionnel où les contacts avec le milieu extérieur sont filtrés par le contremaître, chacun découvrait le sens des autres postes de travail et la nécessité d'une concertation d'équipe. L'improvisation devenait une force: les gens se prenaient en main, se serraient les coudes, se montraient mutuellement les trucs du métier, bref se mobilisaient pour montrer leur valeur comme équipe.

Les trois premières revendications d'équipe furent celles-ci: d'abord un conseiller technique (un «coach», non un contremaître); ensuite, un conseiller en relations humaines pour apprendre à travailler et à vivre en groupe; enfin, du temps pour s'entraîner aux six emplois différents du centre. Toutes ces demandes furent accordées pour le temps nécessaire à leur réalisation, car déjà on sentait nettement la modification survenue dans les rapports entre la direction et le groupe: on ne négociait plus,

on se traitait, de part et d'autre, comme de véritables partenaires, dont la différence n'en était pas une de valeur mais de fonction.

LE FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE

Après quelques mois seulement la maturité du groupe et de ses membres pris individuellement est étonnante. Voici, à titre d'exemples, quelques-uns des principes de fonctionnement qui se sont dégagés: l'assemblée générale constitue le centre du pouvoir; l'assemblée est composée des employés et des membres de la direction rattachés au projet; des comités «ad hoc» ou permanents comme ceux de la prévention des accidents, des relations ouvrières, des relations extérieures, etc., sont chargés d'analyser les questions en profondeur et de faire des propositions à l'assemblée générale; à tour de rôle, chaque membre du groupe doit animer la réunion ou agir comme secrétaire; l'assemblée générale est convoquée chaque mois, etc.

Au fil des mois et des années l'assemblée générale s'est arrogée de plus en plus de pouvoir et de contrôle. Qu'on en juge par la variété des sujets de discussion, des décisions et des suivis suivants: addition de personnel à l'équipe, sélection et entraînement de nouveaux, obligation pour tous les membres de faire la rotation des six tâches, cédule de travail, principe de rémunération égale et de primes variables, contrôle de l'absentéisme, normes de discipline, nomination d'un agent de liaison, système d'évaluation du rendement, normes de travail, heure de départ à la fin de la relève, etc.

LES RÉSULTATS

C'était devenu une tradition de réévaluer la situation chaque printemps. Les trois enquêtes de satisfaction menées auprès des employés ont donné des résultats remarquables. L'équipe, augmentée à 25 membres, a su intégrer les nouveaux employés et maintenir un moral à toute épreuve. La camaraderie, l'authenticité des rapports, la franchise, la simplicité, la cordialité ressortent comme des caractéristiques du groupe. Bien sûr, il y a eu de nombreuses crises, de nombreux conflits interpersonnels qui ont nécessité un nombre incalculable d'heures de réunion et de discussion, mais en abor-

dant les problèmes un par un on est toujours parvenu à des résultats positifs.

Jamais n'avait-on vu dans un groupe d'employés une telle solidarité et une telle camaraderie, qui dépassaient de beaucoup le cadre du travail. Presque toutes les épouses des employés se connaissaient et les activités sociales étaient nombreuses. Les employés sentaient qu'ils participaient à une expérience unique et cela alimentait constamment les conversations avec les parents et amis. Chacun trouvait à se réaliser et on pouvait conclure à cette époque (après quatre ans) que les objectifs initiaux avaient été largement dépassés.

Outre ces résultats du point de vue social, l'expérience a produit des effets tangibles au niveau des opérations. La productivité était de 25% à 30% supérieure au rendement d'un centre conventionnel. De plus, le taux d'absentéisme moyen se situait aux environs de 5% alors que les autres centres affichaient des taux qui oscillaient entre 12% et 15%. La qualité du travail était également remarquable: les supermarchés n'avaient que des félicitations à formuler sur la qualité de l'assemblage et des chargements, ainsi que sur le respect des horaires de livraison.

Par ailleurs, un des sous-produits de l'expérience fut que la compagnie réalisa des économies importantes, qu'elle accepta de partager sur une base de primes aux employés. Les employés purent toucher de 2,000\$ à 3,000\$ (dollars 1979) en primes annuelles.

L'expérience s'est donc avérée rentable financièrement, après avoir atteint les objectifs de démocratisation et d'assainissement du climat de travail qui avaient été fixés au départ.

LES PROBLÈMES VÉCUS

a) Micro-société unique

Après un certain nombre d'années, les employés envisagent avec beaucoup de réticences la possibilité de retourner dans le grand système conventionnel. Leur système de valeurs et leurs rapports avec la direction sont changés si profondément que toute mutation ailleurs risque de provoquer un rejet ou une mésadaptation grave. D'ailleurs, aucun employé ne songe à quitter ou à revenir dans le grand système. Une telle attitude s'explique en partie par les

conditions économiques favorables (prime trimestrielle, travail dans l'équipe de jour, heures de travail flexibles) mais aussi par l'intérêt qu'inspire cette sous-culture qui apporte chaleur humaine, solidarité, sentiment d'utilité, défi.

b) Départ des leaders

Dans un tel milieu, les employés trouvaient un terrain favorable à la réalisation de soi, à l'exercice du leadership naturel. Trois d'entre eux se sont affirmés à un point tel qu'ils ont été promus contremaîtres dans les entrepôts conventionnels, cela a créé un certain vide à l'entrepôt des surgelés, où l'on ne pouvait plus s'appuyer sur la force et la direction imprimée par ces leaders naturels. Il en est résulté quelque flottement à cause de la difficulté à s'identifier de nouveaux leaders qui n'avaient pas nécessairement le dynamisme des premiers.

c) Relations inter-personnelles

Dans un entrepôt conventionnel, les employés travaillent selon des règles formelles (convention collective, règlement de compagnie) ou informelles (normes de production, travail prioritaire, isolement des fonctions) et les conflits entre employés sont rares. Au département des surgelés, la libre expression donnait parfois lieu à des problèmes de relation entre certains individus et ces conflits s'accroissent à mesure que s'atténue la nouveauté de l'expérience. On peut facilement comprendre la difficulté si on compare l'expérience à un mariage où il y aurait eu 25 conjoints; les querelles se multiplient et s'aggravent avec le temps, à mesure que l'euphorie des premières années s'estompe.

d) Maintien de la discipline

Dès le départ les employés eurent la responsabilité du maintien de la discipline. L'assemblée générale établit une liste de règles régissant les retards, les absences, le manque de productivité, etc. Mais on ne savait quelle conséquence pouvait avoir un manque au règlement. Les employés étaient fort réticents à s'auto-discipliner et, souvent, les manquements aux règlements restaient impunis. Les employés auraient souhaité que la direction s'occupe elle-même de l'application de la discipline. La direction hésitait à intervenir car ces règles n'étaient pas conformes à la convention collective, et elle vou-

lait que les employés appliquent les règles qu'ils avaient eux-mêmes établies. Avec le temps, cette incohérence a eu pour effet de saper le bien-fondé du règlement.

e) Comment maintenir l'intérêt?

Après cinq ans environ, les employés ont atteint un plateau dans l'évolution de leur développement psychosocial. Comme ils avaient été stimulés tout ce temps par diverses interventions, internes et externes, il devenait de plus en plus difficile de trouver de nouveaux stimuli pour maintenir leur intérêt. Au cours de ces années, plusieurs interventions ont eu lieu:

- établissement d'un système de partage des épargnes;
- cours de formation en relations inter-personnelles;
- visites industrielles;
- rencontres avec des visiteurs de l'extérieur;
- évaluation de la condition physique;
- centres d'évaluation de rendement;
- cours (économie, gestion, etc.).

Il a fallu reconnaître à un certain moment que la nature même du travail (réception, assemblage, expédition) était toujours relativement simple et que les employés étaient maintenant habitués à leur environnement. La monotonie s'installait peu à peu. Ce manque de nouveauté allait être sans doute un facteur déterminant de la période de déclin qui s'ensuivit de 1981 à 1983.

LE DÉCLIN: 1981 À 1983

L'intérêt pour l'expérience ayant diminué, la recherche de la satisfaction des besoins individuels commençait à prédominer. Ainsi, les employés les plus âgés voulaient arrêter la rotation des tâches pour bénéficier du travail plus facile normalement dévolu, dans un système conventionnel, aux employés ayant le plus d'ancienneté. Certains soulevèrent un grief syndical à ce sujet. Ce grief ne fut jamais tranché par le syndicat, qui, lui aussi, hésitait à favoriser quelques employés au détriment de l'ensemble. Cette question de la rotation divisa le groupe en deux clans, et l'esprit d'équipe disparut. Malgré de nombreuses interventions de la direction pour rallier les esprits, les employés demeuraient démotivés et les

déchirements internes rendaient les employés malheureux, surtout ceux qui avaient toujours été les plus positifs.

Il en résulta une baisse de la productivité: on fixait des plafonds de production et certains suivaient passivement le système. Les avantages technologiques mis sur pied (déménagement dans des locaux plus grands) ne profitèrent qu'aux employés et l'entreprise n'en bénéficia pas au niveau de la productivité. L'absentéisme augmentait et les employés se comportaient de plus en plus comme dans un système conventionnel.

À la même époque, une série d'événements extérieurs vinrent empirer la situation. La baisse d'activité dans l'industrie de l'alimentation (par suite de la récession) entraîna le licenciement de trois employés. D'autre part, la fermeture de la boulangerie et la mise à pied de 400 employés provoquèrent le déplacement de 7 employés du secteur des aliments surgelés.

Dans ces circonstances, la compagnie entreprit une étude de rentabilité du système d'autogestion. On en conclut que ce système était devenu non seulement plus dispendieux et moins efficace que les centres traditionnels mais il ne rencontrait plus les objectifs de départ pour lesquels il avait été conçu.

C'est ainsi qu'à l'automne 1983, soit après neuf ans et demi, la direction mit un terme à l'expérience et ramena le centre dans le système traditionnel.

ÉPILOGUE

Même si le projet s'est terminé de façon malheureuse, on peut quand même dire qu'il fut une réussite, à cause de l'intensité des expériences vécues par les employés et de la longévité relative du projet. En tout cas, on peut en tirer un certain nombre de leçons utiles pour de futurs projets.

A) CAUSE DE SUCCÈS

a) Improvisation

Il est indéniable qu'une approche empirique est nécessaire dans ce genre d'expérience. Il est impensable de déterminer à l'avance tous les éléments de fonctionnement pour les imposer ensuite aux employés: le principe même de l'autogestion suppose que les employés trouvent eux-mêmes les solutions aux problèmes qu'ils peuvent résoudre.

b) Disponibilité

Le système exige beaucoup de la direction, qui doit consacrer du temps à former, conseiller, aider et motiver les employés. Remarquons que c'est le côté humain surtout qui demande cette disponibilité, car les employés s'occupent fort bien de l'aspect opérationnel.

c) Délégation

Il est souvent difficile pour un gestionnaire de déléguer son pouvoir de décision aux employés, mais cette délégation est essentielle: le responsable voit son rôle traditionnel de planificateur-organisateur-contrôleur se muer en celui de coordonnateur et conseiller en ressources humaines. C'est un pas qui est parfois difficile à franchir pour certains.

B) LES PIÈGES À SURVEILLER

a) Vieillesse des employés

L'esprit d'équipe est menacé lorsque les employés diminuent leur contribution avec l'âge et tentent de s'accaparer les fonctions moins exigeantes. Un des moyens d'éviter ce problème serait de fixer au départ les règles en ce qui concerne les employés qui atteignent un certain âge ou qui sont atteints d'incapacité partielle. Il ne faut pas compter sur l'esprit d'équipe pour aplanir ces difficultés: les employés deviennent parfois très intransigeants quand il s'agit de leurs intérêts personnels.

b) Perte d'intérêt

Comme on l'a évoqué plus haut, il faudrait apporter sans cesse de la nouveauté pour maintenir les employés motivés pendant de nombreuses années. Même dans une expérience d'autogestion où la fonction est enrichie, la monotonie finit par s'installer à la longue.

c) Discipline

Il faudra trouver des mécanismes pour l'application des règles de discipline. Là encore il faudra innover pour que le fardeau ne retombe pas toujours sur les épaules de la direction et que le manque de vigilance soit source d'insatisfaction pour les employés.

CONCLUSION : L'AVENIR DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Malgré des hauts et des bas, l'expérience présente, somme toute, un bilan positif, car elle nous permet de croire en de nouvelles formes d'organisation du travail. Quoi qu'il en soit de nos croyances et de nos options, elle pose des questions fondamentales:

- Les employés en général sont-ils aptes à se prendre en main ou doit-on constamment les encadrer?
- Est-ce que l'autogestion exploite le travailleur malgré lui?
- Le syndicat peut-il, dans ce genre d'expériences, partager des objectifs communs avec l'entreprise et les travailleurs?

Je pense que nous n'aurons jamais de réponses

claires et précises à ces questions. Mais il est certain que les formes d'organisation du travail devront continuer d'évoluer pour tenir compte des besoins spécifiques des parties impliquées. En autant que les employés en sortent grandis et que l'entreprise y trouve son compte, le jeu en vaut la chandelle.

SUMMARY

In May 1974, Steinberg initiated with twenty employees a semi-autonomous production group in one of their depots. During the ten ensuing years, this group exemplified one of the most interesting experiences in Quebec relating to the quality of life at work. The author follows the evolution of this project from its birth to its completion in October 1983. He highlights the results obtained for the company as well as those concerned with the social welfare of the employees. He describes the problems encountered, the successes obtained and the traps to look for when setting up programs on the quality of life at work or in any other model of work organization.