

Recherches sociographiques



Michel BROSSARD et Marcel SIMARD, *Groupes semi-autonomes de travail et dynamique du pouvoir ouvrier. L'évolution du cas Steinberg*

Denis Harrisson

Volume 32, Number 1, 1991

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/056597ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/056597ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval

ISSN

0034-1282 (print)

1705-6225 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Harrisson, D. (1991). Review of [Michel BROSSARD et Marcel SIMARD, *Groupes semi-autonomes de travail et dynamique du pouvoir ouvrier. L'évolution du cas Steinberg*]. *Recherches sociographiques*, 32(1), 125–127.
<https://doi.org/10.7202/056597ar>

l'économie et le fait que nos connaissances sur la façon dont on y organise et gère le travail sont encore trop limitées ajoutent à la pertinence de la recherche. Nous en recommandons la lecture aux étudiants en sociologie du travail et en relations industrielles.

Jacques BÉLANGER

*Département des relations industrielles,
Université Laval.*

Michel BROSSARD et Marcel SIMARD, *Groupes semi-autonomes de travail et dynamique du pouvoir ouvrier. L'évolution du cas Steinberg*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 1990, 138 p.

Depuis plusieurs années, les chercheurs accumulent des connaissances sur les groupes semi-autonomes de travail. Certains voient déjà dans cette forme d'organisation un remplaçant éventuel du taylorisme. Le déclin de cette doctrine et le développement de nouvelles formes d'organisation du travail sont causés en bonne partie par les controverses entre le patronat et les syndicats. Toutefois, ces expériences n'avaient pas fait l'objet d'une étude aussi approfondie de leur fonctionnement interne et s'étendant sur une période aussi longue que la recherche de Michel Brossard et de Marcel Simard. En effet, il manquait une enquête détaillée sur la formation d'un groupe semi-autonome et une analyse poussée des grandeurs et misères de ce qui pourrait devenir un modèle dominant d'organisation du travail à la suite des bouleversements dans l'économie de marché. La présente monographie d'une expérience de réorganisation du travail aux magasins Steinberg met un terme à cette disette.

L'ouvrage est divisé en deux parties. Dans la première, les auteurs retracent les étapes de la naissance d'un groupe semi-autonome de travail dans un des entrepôts de la chaîne d'alimentation. Au début des années 1970, à l'instar d'autres entreprises, cette compagnie fait face à des problèmes de productivité. Misant sur une gestion innovatrice, elle donne son aval à un projet de réorganisation des tâches sur une base expérimentale dans un entrepôt touchant une vingtaine d'employés. De son côté, le syndicat adopte une position neutre devant la situation.

Les membres du groupe pratiquent la rotation entre les postes de complexité variable. Le groupe se réunit en assemblée générale et décide d'une rémunération qui s'accorde aux principes de fonctionnement démocratique basé sur la rotation. Ainsi, le salaire est uniformisé indépendamment de l'ancienneté. De plus, les ouvriers sont évalués d'après les résultats atteints. Enfin, le groupe fait peu de supervision. Il gère son autonomie et établit les liens à l'externe par un agent de liaison. En cela, ce mode d'organisation rompt avec le taylorisme. Un certain nombre de problèmes économiques qui se posaient au moment de la réorganisation est résolu par une hausse de la productivité du groupe, une baisse remarquable du taux d'absentéisme, une rémunération égalitaire et des économies d'exploitation. L'expérience produit en plus des retombées sociales sur les plans des rapports à l'intérieur même du groupe, des attitudes à l'égard du travail et des relations entre patron et ouvrier.

La deuxième partie est la plus originale tant par son objet que par la précision et la pertinence de son analyse. Les auteurs traitent la réorganisation comme un enjeu de pouvoir pour les travailleurs, qui se manifeste par des tensions résultant non pas uniquement des rapports externes à l'entreprise, mais davantage de la dynamique conflictuelle des échanges entre les membres. Les tensions deviennent si fortes qu'elles conditionnent l'attitude de chacun envers les autres aspects de l'expérience. Essentiellement, on explique en détail la source de ces difficultés et les tentatives de résolution.

Le groupe semi-autonome expérimental s'est maintenu pendant dix ans, de 1974 à 1983. L'échec, confirmé par sa dissolution, fut causé par des conflits entre des factions formées selon l'ancienneté et d'autres selon la capacité des membres à assumer la bonne marche du groupe. C'est le principe de la rotation des tâches qui est au cœur de la réorganisation du travail. La polarisation des membres sur cette question, surtout vers la fin, conduit à des comportements différenciés sur le plan du rendement exigé par le groupe. Afin de résoudre le conflit, une minorité cherche à institutionnaliser le mode de fonctionnement par une entente patronale-syndicale formelle, car l'expérience de réorganisation ne bénéficie d'aucun statut légal. Cependant, cette intervention est loin de donner satisfaction, car le dilemme n'est pas résolu à l'intérieur du groupe qui dispose d'une entière autonomie, mais plutôt dans une épreuve de force qui fait intervenir un tiers. Cela ne fit que jeter du sable dans les rouages. Il en est résulté une diminution de l'entraide, des problèmes d'autodiscipline au travail et par le fait même une baisse de productivité. Ces difficultés internes placeront le groupe dans une position de faiblesse pour faire face à la récession économique du début des années 1980. De plus, la fermeture d'autres unités de l'entreprise aura des conséquences sur la composition du groupe. Les auteurs diront que les tensions internes ne sont pas le résultat de la jeunesse du groupe et de l'inexpérience dont font preuve les membres dans l'exercice de leur autonomie, mais qu'au contraire c'est une dimension permanente que les groupes ne savent pas gérer.

Malgré cet échec, Brossard et Simard restent favorables à ce type d'organisation et tirent trois leçons de l'expérience : a) des facteurs internes des groupes conditionnent le succès ou l'échec de l'organisation en groupe semi-autonome ; b) ce type de réorganisation est un défi majeur pour le pouvoir ouvrier en ce qu'il restructure le « pouvoir ouvrier de résistance et d'opposition » en « pouvoir d'initiative et d'autorégulation » (p. 132) ; c) les nouvelles formes d'organisation du travail donnent lieu à un déplacement des conflits qui, non résolus, minent la cohésion interne du groupe. Pour les auteurs, il est primordial de reconnaître qu'entre les travailleurs il existe des différences liées aux capacités individuelles et aux positions structurelles des membres. Aussi, il est nécessaire d'atténuer les difficultés par une aide extérieure sous forme de médiation. Enfin, il faut reconnaître que l'échec est lié en partie au caractère expérimental du groupe qui est isolé dans un contexte où les modes traditionnels d'organisation du travail prédominent. On souhaiterait une entente formelle entre syndicats et patrons de façon à faciliter la consolidation des groupes plutôt que de les laisser affronter seuls leurs difficultés.

En suivant un processus spatio-temporel qui conduit à l'échec d'une expérience d'innovation au travail, les auteurs ont adopté un plan diachronique. Une étude *a posteriori* des résultats n'aurait pu permettre avec une telle précision la connaissance des faits du début de l'expérience jusqu'à la dissolution. Leur analyse dépasse les aspects normatifs auxquels nous avions habitués certains écrits que les auteurs exposent brièvement dans l'introduction et plus précisément en regard de la problématique des tensions internes au chapitre 4. L'exercice consiste à dévoiler et à étudier un matériel original provenant d'un cas vécu. En cela, les auteurs ont parfaitement atteint leur objectif.

Dans cette étude de cas, les ouvriers semblent conserver des comportements issus des méthodes tayloriennes du travail. Le changement de mentalité n'accompagne pas obligatoirement la nouvelle approche. Cependant, la particularité de l'expérimentation tient au fait qu'elle ne bénéficie d'aucun support institutionnel. En effet, durant les dix années qu'elle dure, le statut du groupe semi-autonome sera toujours marginal par rapport à l'entente patronale-syndicale et au mode dominant d'organisation du travail dans les autres unités chez Steinberg. Il aurait été bon que les auteurs poussent un peu plus loin leur analyse de ce côté, en faisant plus qu'effleurer le sujet. Il semble évident que les mécanismes de résolution des litiges entre patrons et employés sont inutiles et désuets et que l'une des difficultés réside autant dans les tensions internes que dans l'absence de mécanisme institutionnel pour régler les conflits. Le groupe semi-autonome se trouvant dans un univers sans précédent ne peut s'inspirer de l'organisation tayloriste pour dénouer les impasses. De plus, malgré sa neutralité affichée, le syndicat joue un rôle nébuleux du début à la fin.

C'est un ouvrage important pour la sociologie du travail que nous livrent Michel Brossard et Marcel Simard. En effet, il importe de connaître comment s'opèrent les changements et non seulement leurs résultats. Dans un contexte de renouvellement de l'ordre productif d'où prennent forme de nouvelles modalités de régulation à travers l'innovation de la gestion participative, la mobilisation des compétences des employés ou l'implantation des nouvelles technologies, l'entreprise est devenue un espace social où les expériences qui y foisonnent seront cruciales pour la constitution d'une forme sociétale postindustrielle.

Denis HARRISSON

*Centre de recherche en évaluation sociale des technologies,
Université du Québec à Montréal.*

Denise LEMIEUX (dir.), *Familles d'aujourd'hui*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 1990, 234 p. (Actes du Colloque « La famille contemporaine », 25-26 mai 1989, à Québec.)

Le recueil a repris le pluriel du titre de l'exposition « Familles », au Musée de la civilisation de Québec, dans le cadre de laquelle se tenait le colloque sur « La famille contemporaine ». Les défis qu'affrontent les familles d'aujourd'hui seraient, selon la quatrième de couverture, « la réalisation de nouveaux rapports conjugaux, l'égalité des sexes, la valorisation de l'enfant, le souci du niveau de vie », thèmes qu'on retrouve plus ou moins systématiquement au fil des pages, avec celui de la communication, à la fois valorisée et obligatoire, aussi bien entre les parents qu'avec les enfants dans un contexte changeant où nulle norme ne prévaut plus et où, donc, tout un chacun doit inventer sa famille et son couple.

Le livre, comme le colloque, s'adresse au grand public et aux intervenants du secteur familial. Aussi y trouvera-t-on plutôt des synthèses que des travaux originaux. À cet égard, les étudiants en tireront également profit.