Document généré le 2 juil. 2025 07:34

Relations industrielles
Industrial Relations

Le travail en équipe dans un univers de production allégée : contrainte ou opportunité

Christian Lévesque et Pascale Côté

Volume 54, numéro 1, 1999

Relations industrielles et nouveaux systèmes productifs
Industrial Relations in the New Workplace

URI : https://id.erudit.org/iderudit/051221ar
DOI : https://doi.org/10.7202/051221ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)
1703-8138 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Lévesque, C. & Côté, P. (1999). Le travail en équipe dans un univers de production allégée : contrainte ou opportunité. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *54*(1), 80–110. https://doi.org/10.7202/051221ar

Résumé de l'article

Prenant appui sur des données collectées auprès des travailleurs de l'usine de la GM à Boisbriand, cette étude cherche à mettre en évidence que leur évaluation du travail en équipe est intimement associée à la dynamique sociale qui prévaut au sein des équipes. Les résultats suggèrent que leur évaluation varie selon la capacité de coopération et d'action des travailleurs, laquelle est fortement liée aux modalités du marchandage de l'effort. Dans le cadre de ce marchandage continue sur les lieux de travail, le rôle joué par les chefs d'équipe apparaît comme un enjeu central. Il peut en effet constituer un catalyseur ou un frein à l'émergence de nouvelles capacités d'agir en commun au sein des équipes.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1999

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Le travail en équipe dans un univers de production allégée

Contrainte ou opportunité ?

CHRISTIAN LÉVESQUE
PASCALE CÔTÉ

Prenant appui sur des données collectées auprès des travailleurs de l'usine de la GM à Boisbriand, cette étude cherche à mettre en évidence que leur évaluation du travail en équipe est intimement associée à la dynamique sociale qui prévaut au sein des équipes. Les résultats suggèrent que leur évaluation varie selon la capacité de coopération et d'action des travailleurs, laquelle est fortement liée aux modalités du marchandage de l'effort. Dans le cadre de ce marchandage continue sur les lieux de travail, le rôle joué par les chefs d'équipe apparaît comme un enjeu central. Il peut en effet constituer un catalyseur ou un frein à l'émergence de nouvelles capacités d'agir en commun au sein des équipes.

- LÉVESQUE, C. et P. CÔTÉ, École des Hautes Études Commerciales, Montréal.

- Cette étude s'inscrit dans le cadre des travaux d'une équipe de recherche financée par le Fonds pour la formation de chercheurs et l'aide à la recherche. La réalisation de cette recherche n'aurait pu être possible sans la collaboration de la direction de l'usine de GM à Boisbriand (Sainte-Thérèse) et des dirigeants de la section locale 1163 du Syndicat des travailleurs canadiens de l'automobile. Nous tenons à les remercier. Il va de soi que l'ensemble des propos émis dans cet article n'engage que les auteurs. Nous remercions aussi les directeurs de ce numéro thématique, trois évaluateurs anonymes, Jean Gérin-Lajoie, Francine Jacques, Gregor Murray et Jérôme Pratt pour leurs commentaires sur une version antérieure de ce texte.

Le succès des constructeurs automobiles japonais, en particulier Toyota, a contribué à populariser ce qu'il est convenu d'appeler le *lean production*[1]. Leur succès ne se mesure pas uniquement par des indices de productivité ou de qualité. Un certain nombre de recherches montre que les employés apprécient une des composantes essentielles de ce modèle, le travail en équipe[2] (Adler 1995 ; Robertson *et al.* 1993 ; Wilms, Hardcastle et Zell 1994). On serait donc en présence d'un modèle efficient tant d'un point de vue économique que social. Pourtant, l'instauration du travail en équipe dans un contexte de production allégée se traduit invariablement par une intensification plutôt qu'un enrichissement du travail. Comment dès lors comprendre la satisfaction exprimée par les employés à l'égard du travail en équipe ? Telle est la question abordée dans cet article.

L'objectif est donc, à partir d'une vision « d'en bas », de comprendre le sens que donnent les individus au travail en équipe. Pour en rendre compte, il faut bien sûr examiner l'évaluation qu'ils font du travail en équipe. Il s'agit aussi de porter une grande attention aux dynamiques sociales au sein des équipes, notamment aux relations entre les travailleurs et avec leur chef d'équipe et aux modalités du marchandage de l'effort. Prenant appui sur des matériaux colligés dans le cadre d'une étude réalisée à l'usine de la GM à Boisbriand, nous chercherons à montrer que les dynamiques sociales au sein des équipes sont associées à l'évaluation faite par les employés du travail en équipe.

Après une présentation des principaux axes du débat sur le travail en équipe dans un contexte de production allégée, nous exposerons à grands traits le cas de la GM à Boisbriand et la méthode de recherche retenue pour procéder à l'analyse de notre question de recherche. La troisième

1. La notion de *lean production* ou de production allégée, popularisée par Womack, Jones et Roos dans leur ouvrage intitulé *The Machine that Changed the World* (1990), recouvre une série de principes et de techniques de production. Ces techniques sont souvent regroupées sous différents vocables : le Toyotisme (Doshe, Jurgens et Malsch 1986), le Ohnisme (Coriat 1991), le management par le stress (Parker et Slaughter 1988), etc. Du même coup, les auteurs sont amenés à mettre l'accent sur diverses composantes. Pour ne prendre qu'un exemple, Coriat (1991) juge que l'autonomation-autoactivation de même que le juste-à-temps représentent les deux piliers du Ohnisme, alors que Doshe, Jurgens et Malsh (1986) estiment pour leur part que le principe de visualisation est au cœur de ces nouvelles techniques de production. Suivant la définition de MacDuffie (1995 : 77), nous entendons par production allégée un système de gestion de la production qui repose sur le juste-à-temps, l'amélioration continue, la polyvalence des employés et l'utilisation d'équipes de travail.

2. Rappelons à cet effet que Womack, Jones et Roos soutiennent que le travail en équipe s'inscrit au cœur du modèle de production allégée : « So in the end, it is dynamic work team that emerges as the heart of the lean factory » (1990 : 99).

partie décrit l'univers relationnel au sein des équipes de travail. Suivra une analyse des liens entre ces univers et les modalités du marchandage de l'effort. Nous examinerons ensuite de façon plus détaillée l'évaluation que font les employés du travail en équipe. Cette analyse nous amènera à situer nos résultats dans un corpus empirique plus vaste de manière à en saisir la portée.

LA PROBLÉMATIQUE DU TRAVAIL EN ÉQUIPE DANS UN CONTEXTE DE PRODUCTION ALLÉGÉE

On connaît aujourd'hui la diversité des formes que peut revêtir le travail en équipe mais de nombreuses interrogations subsistent sur la portée de ces expériences. Si les formes les plus achevées de travail en équipe, comme celles qu'on retrouve chez Saturn (Rubinstein, Bennett et Kochan 1993 ; Shaiken, Lopez et Mankita 1997) et dans certaines usines de Volvo (Berggren 1992), semblent se traduire par une réelle recomposition du travail, la trajectoire des expériences de travail en équipe dans un contexte de production allégée apparaît beaucoup plus incertaine. De manière générale, ces équipes comprennent de cinq à quinze employés qui effectuent des tâches autrefois confiées à des spécialistes ou aux contremaîtres : l'inspection de la qualité, l'entretien de leur aire de travail, la formation des nouveaux membres, l'identification des sources des problèmes, etc. Ces équipes sont épaulées par un chef d'équipe qui, en plus d'animer les réunions d'équipe et de remplacer les membres pour des absences de courte durée, assume la coordination entre les membres de l'équipe et entre les équipes.

Les nombreuses études menées sur le travail en équipe dans un univers de production allégée ont tantôt clarifié, tantôt brouillé le débat sur sa portée restructurante (Adler 1993 ; Babson 1993 ; Garrahan et Stewart 1992 ; Graham 1993 ; Rehder 1994 ; Robertson *et al.* 1993 ; Wilms, Hardcastle et Zell 1994). Il est généralement admis que l'introduction du travail en équipe n'a pas d'impact significatif sur le contenu du travail des employés de production. Même si la définition des postes de travail intègre des tâches complémentaires, comme par exemple le contrôle qualité de premier niveau, on n'observe pas de processus de recomposition des tâches, ni de requalification et d'enrichissement du travail (Adler 1993 ; MacDuffie 1995 ; Parker et Slaughter 1994 ; Robertson *et al.* 1993). La parcellisation et la standardisation du travail y demeurant très poussées, les employés sur la chaîne de montage réalisent des tâches répétitives et peu complexes. La durée des cycles de travail en témoigne : elle varie de une à trois minutes. S'ajoute à ce processus de standardisation et de parcellisation du travail une forte intensification du travail : la majorité des travailleurs juge que sa charge de travail a augmenté au cours des dernières années (Adler 1995 ;

Brown et Reich 1989 ; Babson 1993 ; Garrahan et Stewart 1992 ; Robertson *et al.* 1993 ; Parker et Slaughter 1994 ; Wilms, Hardcastle et Zell 1994).

Néanmoins, les témoignages recueillis dans le cadre de plusieurs recherches montrent que les employés apprécient le travail en équipe. Ainsi, neuf travailleurs sur dix à l'usine de CAMI rapportent qu'ils aiment beaucoup ou quelque peu l'idée de travailler en équipe (Robertson *et al.* 1993 : 29)[3]. Adler note qu'il n'a pas rencontré un seul travailleur qui préférait le modèle traditionnel au nouveau modèle mis en place à la NUMMI. Il ajoute que la satisfaction générale des travailleurs de cette usine est passée de 70 % en 1987 à 90 % en 1991 (Adler 1995 : 214). L'étude réalisée par Shaiken, Lopez et Mankita (1997) chez Chrysler à Jefferson North va dans le même sens, sauf que l'opinion des travailleurs est plus nuancée. Parmi les soixante travailleurs interrogés, trente-six indiquent qu'ils aiment l'atmosphère, l'implication, le travail en équipe ou une combinaison de ces trois éléments (1997 : 31). Les données présentées par Murakami dans son étude à l'usine d'Opel en Allemagne suivent la même trajectoire : 24 % des travailleurs affirment qu'ils aiment beaucoup travailler dans une équipe, 18 % rapportent qu'ils n'aiment pas travailler dans une équipe et 58 % oscillent entre ces deux opinions (1995 : 298).

Résumons ce qui semble être le paradoxe actuel : d'un côté, les travailleurs jugent que le travail en équipe n'entraîne pas une véritable recomposition du travail mais plutôt une standardisation des tâches et une intensification du travail ; de l'autre, ils apprécient cette nouvelle forme d'organisation du travail. Comment expliquer cet apparent paradoxe ?

On peut tout d'abord formuler l'hypothèse que les réponses des travailleurs reflètent une forme d'adaptation rationnelle aux pressions du marché du travail (Durand 1996 ; Wells 1996). La surenchère entre les usines d'une même entreprise, les pratiques de rationalisation des effectifs et le taux de chômage élevé créeraient un sentiment d'insécurité et d'incertitude parmi les employés. La menace permanente de perdre son emploi pousserait les employés à s'investir davantage dans leur travail et à se conformer aux nouvelles exigences qu'impose le travail en équipe. La peur de perdre son emploi contribuerait ainsi beaucoup plus à expliquer la satisfaction des employés que le fonctionnement en équipe de travail en tant que tel.

Si cette hypothèse reste plausible, les effets directement observables des pressions du marché du travail apparaissent beaucoup moins univoques. Certes, le jeu de la concurrence entre les usines d'une même entreprise

3. Sans vouloir atténuer la portée de cette donnée, il convient de préciser que ces auteurs disposent d'informations beaucoup plus fines, ce qui leur permet de nuancer ce constat global des travailleurs. Nous reviendrons sur cet aspect dans la dernière partie de ce texte.

amplifie les pressions sur les employés, mais il ne détermine pas complètement leurs attitudes et comportements. On pourrait d'ailleurs avancer l'idée que la sécurité plutôt que l'insécurité d'emploi est porteuse de satisfaction. Telle est l'hypothèse formulée par Adler (1995). Il rapporte que l'engagement des dirigeants de NUMMI à ne pas procéder à des mises à pied, même dans un contexte de diminution de la demande du produit, a fortement contribué à accroître la satisfaction générale des employés (Adler 1995 : 214). Il ne s'agit pas ici de nier que les pressions économiques ont une incidence sur la représentation que les travailleurs ont de leur univers de travail. Il s'agit plutôt de mettre en lumière les difficultés d'établir un lien direct entre les pressions économiques et l'évaluation faite par les employés de leur expérience au sein des équipes de travail.

Une seconde hypothèse peut être formulée : les réponses des travailleurs ne sont que le reflet d'un processus d'intériorisation des valeurs managériales (Garrahan et Stewart 1992 ; Green et Yannarella 1996). Le travail en équipe, les pratiques de sélection et de formation constitueraient autant de mécanismes visant à contrôler, voire à manipuler la subjectivité des travailleurs. Suivant cette hypothèse, la production allégée serait définie comme un nouveau modèle hégémonique visant à occulter le conflit inhérent entre les travailleurs et les employeurs et à créer une culture consensuelle. Les travailleurs en viendraient à définir leurs intérêts dans le prolongement de ceux de la direction.

Deux problèmes réduisent la portée de cette hypothèse. En premier lieu, même si les dirigeants ont des visées intégratives, la recherche empirique est loin d'appuyer la thèse voulant que les nouvelles techniques de gestion amènent les travailleurs à évaluer que leurs intérêts coïncident avec ceux de la direction[4]. À cet égard, les données présentées par Robertson *et al.* (1993) sont fort éloquentes : malgré le fait que la majorité des travailleurs apprécie le travail en équipe, 50 % d'entre eux jugent que la direction ne s'intéresse pas à leur bien-être et 80 % estiment qu'il y aura toujours des différences entre les travailleurs et la direction (Robertson *et al.* 1993 : 46).

En second lieu, les travailleurs y sont présentés comme des êtres qui intègrent passivement les changements. Pourtant, l'étude réalisée à l'usine de Mazda à Flat Rock (Babson 1993) et celle effectuée à l'usine non syndiquée de Subaru-Isuzu Automotive (Graham 1994) illustrent assez clairement que les employés disposent d'une marge de manœuvre relative qui leur permet par ajustements successifs d'intervenir sur les changements. À titre d'exemple, Graham (1994) décrit de façon détaillée les actions collectives et individuelles prises par les employés pour s'opposer aux décisions

4. Pour une analyse qui dépasse le cas de l'industrie automobile, voir Kelly et Kelly (1991).

de l'employeur. Cette opposition prend des formes assez traditionnelles comme le sabotage, le refus collectif d'effectuer du temps supplémentaire ou de procéder à l'entretien de leur aire de travail (1994 : 147). Toutefois, dans un contexte de production allégée, elle se structure aussi autour d'un nouvel enjeu, à savoir l'implication des employés dans le processus d'amélioration continue. L'opposition des employés s'exprime alors par un refus de participer à ce processus ou, encore, par des tentatives de ralentir le déroulement des réunions d'équipe en introduisant de nouveaux sujets à l'ordre du jour. L'implication des employés constitue donc un objet de marchandage qui, sous certaines conditions, notamment la capacité des employés de coopérer et d'agir en commun, peut devenir une opportunité d'action pour les employés. Mais comme le montre bien l'auteur, cette capacité est inégalement répartie au sein des ateliers.

On observe le même type de négociation à propos de la délimitation du rôle des chefs d'équipe. Il est clair que la présence de ce nouvel acteur qu'est le chef d'équipe constitue une nouvelle donne dans les ateliers. Le chef d'équipe occupe une position d'interface entre l'équipe, d'une part, et le contremaître et le délégué syndical, d'autre part. L'enjeu de cette négociation se pose dans les termes suivants : cet employé syndiqué agit-il comme l'assistant du superviseur, son bras droit ou, au contraire, est-il au service des membres de son équipe ? L'issue de cette négociation semble fortement liée à la capacité des membres d'une équipe d'agir en commun. Scarbrough et Terry révèlent qu'un chef d'équipe a dû démissionner lorsque les membres de l'équipe ont découvert qu'il notait leurs absences et leurs comportements au travail, tâches qui sont habituellement dévolues aux contremaîtres (1997 : 146). Babson rapporte que les pressions exercées par les travailleurs ont forcé la direction à restreindre le nombre de tâches effectuées par les chefs d'équipe, notamment en éliminant les tâches traditionnellement réalisées par les contremaîtres (1993 : 12).

À la lumière des recherches qui viennent d'être décrites, on peut se demander s'il est possible de cerner l'évaluation faite par les employés du travail en équipe indépendamment de la dynamique sociale prévalant au sein des équipes, en l'occurrence la cohésion sociale entre les membres et leur capacité d'agir en commun et de mobiliser collectivement leurs ressources. En effet, ces recherches suggèrent que les relations sociales au sein des équipes de travail sont loin d'être homogènes et uniformes. Ces résultats ne risquent pas de surprendre. Déjà dans les années 1950, Sayles a bien mis en évidence la diversité des dynamiques sociales d'ateliers, notamment en ce qui a trait à la capacité de coopération et d'action des travailleurs. Plus important, son analyse montre que les groupes cohésifs, comparativement aux groupes apathiques et erratiques, sont davantage en mesure de contrôler collectivement les différentes dimensions de leur travail et qu'ils manifestent une plus grande satisfaction à l'égard de leur travail (Sayles 1958 : 112).

On peut aussi se demander s'il est possible de bien saisir les dynamiques sociales au sein des équipes en faisant abstraction des modalités du marchandage de l'effort, c'est-à-dire de la négociation continue sur les lieux de travail à propos de l'effort déployé par les travailleurs à la réalisation de la production et du contrôle qu'ils exercent sur les décisions (Edwards 1986 : 78–82). Dans une étude récente, Shaiken, Lopez et Mankita (1997) soulignent que le travail en équipe est loin de supprimer la négociation autour de l'usage des capacités productives des employés mais il en modifie les contours. À cet égard, la façon dont le chef d'équipe assume son rôle semble infléchir les modalités du marchandage de l'effort. Par exemple, dans certaines équipes, en plus de fournir aux travailleurs des périodes de récupération, le chef d'équipe intervient directement auprès de la direction pour alléger une tâche ou encore pour résoudre des problèmes de santé et sécurité au travail (Shaiken, Lopez et Mankita 1997 : 33).

On serait ainsi enclin à avancer l'hypothèse que la satisfaction exprimée par les employés à l'égard du travail en équipe varie selon la dynamique sociale prévalant au sein des équipes. Notre objectif ne consiste pas ici à établir des liens de causalité entre les dynamiques sociales prévalant au sein des équipes et l'évaluation que les employés font du travail en équipe. Notre objectif est plus modeste. Il vise à cerner de quelle façon l'univers relationnel au sein des équipes, notamment en ce qui a trait à la capacité de coopération et d'action des travailleurs, s'articule aux modalités du marchandage de l'effort et à l'évaluation que font les employés du travail en équipe.

DESCRIPTION DU CAS ET DE LA MÉTHODE DE RECHERCHE

Parmi les usines d'assemblage automobile de GM au Canada, seule celle de Boisbriand a formellement implanté le principe de travail en équipe (Kumar et Holmes 1997 : 104). Rappelons à grands traits le contexte dans lequel s'est développé le travail en équipe dans cette usine. Les modalités du travail en équipe ont été négociées en 1986, alors que la survie de l'usine était en jeu[5]. Ces équipes de travail comprennent de huit à douze

5. Au mois de juillet 1986, la direction de l'usine demandait à la section locale 1163 du Syndicat des travailleurs canadiens de l'automobile (TCA) d'ouvrir la convention locale qui devait se terminer en principe l'année suivante. Après des débats houleux, le syndicat accepta et, en septembre, après deux mois de difficiles négociations, une nouvelle convention fût signée. Elle fût par la suite ratifiée en assemblée générale, 62 % des employés se prononçant en sa faveur. Il s'agit d'une première puisque aucune convention des TCA n'avait jusque-là été rouverte avant terme. Pour une description détaillée du contenu de la convention collective signée à cette époque, voir Bélanger et Huard (1994).

employés de production, ayant la même classification, qui se voient assigner un poste spécifique au sein de l'équipe. Ces employés de production doivent assumer de nouvelles responsabilités : l'inspection de la qualité, la codification des défauts et l'entretien de leur aire de travail. La rotation des postes de travail est consignée dans la convention collective, mais elle demeure volontaire. Chacune des équipes est épaulée par un chef d'équipe, communément appelé un technicien de soutien (T.S.), qui est un employé syndiqué. Il est sélectionné par la direction et se rapporte directement à un superviseur. En plus d'assurer le remplacement des membres de l'équipe pour des absences de courte durée, il doit procéder à l'identification des sources de problèmes, s'assurer de la suffisance des fournitures, entraîner les autres employés de l'unité de travail, communiquer l'information à son groupe, préparer et animer les réunions de l'équipe. Ces réunions, payées temps et demi par l'employeur, ont lieu le plus souvent à l'heure du lunch et durent une vingtaine de minutes.

Le travail en équipe dans cette usine s'insère dans une logique de production allégée. La production est organisée en flux tendus ou juste-à-temps et, depuis 1993, la direction cherche de façon graduelle à appliquer de manière plus systématique un des principes conducteurs de la production allégée : l'amélioration continue (*kaizen*). Elle tente d'impliquer tous les intervenants (équipes, chefs d'équipe, syndicat, hiérarchie) dans une analyse serrée de l'organisation du travail et de la répartition des tâches au sein de l'usine de façon à procéder à une réduction des coûts par l'élimination des temps morts et des sources de non-valeur ajoutée. En décembre 1993, la direction avisa le syndicat qu'elle voulait réduire les coûts par une diminution du personnel de 2 800 à 2 400 employés, sans toutefois diminuer la qualité et les quantités produites. Depuis cette date, la direction poursuit ses objectifs d'amaigrissement sans le concours du syndicat et des travailleurs, incluant les chefs d'équipe.

En janvier 1995, une grève illégale de vingt-quatre heures perturba la production. Les dirigeants syndicaux attribuent cet arrêt de travail aux mesures de rationalisation et de compressions des effectifs qui se sont traduites par une augmentation de la charge de travail et du temps réellement travaillé. En juin 1995, suite à un ralentissement dans les ventes de la Camaro-Firebird, la direction annonce que le 2 octobre de la même année les employés de la relève de soir seront mis à pied pour une période indéterminée. Quelque 1 400 employés sont alors touchés par cette mise à pied[6].

6. Pour une analyse plus détaillée de l'évolution des relations patronale-syndicale, voir Lévesque, Bouteiller et Gérin-Lajoie (1997).

Tel est le contexte dans lequel il faut situer les données exposées dans les pages qui suivent. Elles proviennent d'une enquête par questionnaire réalisée en novembre 1995 auprès de l'ensemble des employés du département de la carrosserie. Ce département est constitué de 208 employés répartis dans dix-sept équipes de travail[7]. En compagnie d'un représentant syndical et d'un représentant de la direction de l'usine, le questionnaire a été distribué par les chercheurs aux employés de production qui ont assisté à leur rencontre d'équipe au mois de novembre 1995. Les employés devaient retourner leur questionnaire par la poste dans une enveloppe préaffranchie à l'attention des chercheurs. Des 150 questionnaires distribués aux employés de production, excluant les chefs d'équipe, 71 questionnaires ont été dûment complétés, ce qui correspond à un taux de réponse de 47 %. Les répondants sont majoritairement des hommes qui comptaient en moyenne plus de douze ans d'ancienneté dans le département de la carrosserie. Au moment de l'étude, 55 % des répondants avaient plus de 26 ans d'ancienneté d'usine, les autres ayant au moins 20 ans d'ancienneté.

Le questionnaire comprenait une centaine de questions touchant les thèmes suivants : l'évaluation que font les répondants du travail en équipe (impact, satisfaction et intérêt), leur perception de l'univers relationnel au sein des équipes (comportements relationnels des travailleurs et des chefs d'équipe), leur représentation des modalités du marchandage de l'effort (satisfaction à l'égard de leur charge de travail, influence sur les décisions, répartition du pouvoir de décision), leur statut d'emploi et leur ancienneté. Le questionnaire contenait aussi une section permettant aux répondants d'exprimer leur opinion sur le travail en équipe. Plus de la moitié d'entre eux a fourni des commentaires à cet effet. Soulignons enfin que pour

7. Le choix de l'atelier de la carrosserie se justifie principalement par les différences qu'on peut y observer dans le travail effectué par les employés. Un peu plus de 80 employés travaillent dans les deux sections de sous-assemblage (assemblage du compartiment moteur, du compartiment arrière, des gabarits et des portes). La plupart de ces employés, dispersés dans sept équipes, sont entourés de robots et leur tâche consiste à alimenter les machines à souder. Les temps de cycle pour effectuer leur tâche varient de 34 à 52 secondes. Pour les autres employés, les temps de cycle oscillent entre 45 et 56 secondes. Ces employés travaillent directement sur la chaîne de montage principale : 24 employés regroupés dans deux équipes complètent manuellement les soudures que les robots n'ont pas effectuées ; 19 employés répartis dans deux équipes fixent les pièces produites dans les sections de sous-assemblages ; 39 employés divisés dans quatre équipes posent les portes, le hayon, le capot, les pare-chocs et quelques employés sont affectés à la finition et à l'ajustement de métal. Ces derniers occupent une position névralgique car suite à leur intervention les voitures prennent la direction de l'atelier de peinture. Deux autres équipes composées d'une quinzaine d'employés complètent le département. L'une d'elle est localisée dans le département de la peinture, l'autre dans le département de l'assemblage générale. Ces employés procèdent à des ajustements en finesse et sont considérés comme des spécialistes dans leur domaine.

préserver l'anonymat des répondants, nous n'avons pas tenté d'identifier l'équipe dans laquelle travaillait le répondant.

L'UNIVERS RELATIONNEL AU SEIN DES ÉQUIPES DE TRAVAIL

Étudier les dynamiques sociales au sein des équipes de travail, c'est d'abord comprendre comment se structurent à la fois les relations entre les acteurs et leurs capacités d'action collective. C'est cette réalité que l'on se propose d'analyser ici à partir d'une série d'indicateurs permettant de cerner les comportements relationnels des travailleurs et des chefs d'équipe. Ces indicateurs de comportements sont présentés au tableau 1.

TABLEAU 1

Perception des répondants des comportements privilégiés par les travailleurs et leur chef d'équipe
(n = 68)

	Jamais ou rarement (%)	*Quelquefois (%)*	*Souvent ou très souvent (%)*
Au sein des équipes de travail, les travailleurs...			
s'entraident lorsque l'un d'eux a un problème	20,0	24,3	55,7
sont capables de présenter collectivement des demandes	34,3	33,3	24,3
Les chefs d'équipe...			
remplacent les travailleurs sur la ligne	9,9	32,4	57,7
traitent les travailleurs de façon équitable	11,4	24,3	64,3
appuient les employés lorsque l'un d'eux a un problème	23,9	29,6	46,4
demandent aux travailleurs leur avis sur la façon de résoudre les problèmes	43,7	28,2	28,1
cherchent à appliquer les directives du superviseur	8,5	15,5	76,1
coopèrent avec les délégués syndicaux pour régler les problèmes	39,4	36,6	23,9

À en juger par les réponses des travailleurs, il semble que l'univers relationnel au sein des équipes est loin d'être uniforme. Un pourcentage assez élevé de répondants estime que les travailleurs s'entraident lorsque l'un d'eux a un problème mais seulement un répondant sur quatre considère qu'ils sont capables de présenter collectivement des demandes. De la même manière, l'opinion des répondants sur la conduite des chefs d'équipes est

assez partagée. Si la plupart des travailleurs considère que les chefs d'équipe appliquent les directives des superviseurs, les traitent équitablement et les remplacent fréquemment sur la ligne, ils sont moins enclins à indiquer que les chefs d'équipe leur demandent fréquemment leur avis sur la façon de régler les problèmes, coopèrent avec les délégués syndicaux pour résoudre les problèmes ou les appuient lorsqu'ils ont un problème.

Le fonctionnement en équipe semble ainsi impulser des relations sociales multiformes. Pour cerner les contours de ces relations, l'ensemble des indicateurs de comportements exposés au tableau 1 ont été combinés les uns aux autres. Cette procédure permet de regrouper les répondants selon la représentation qu'ils se font de leur univers de travail. Comme on peut l'observer à la lecture du tableau 2, elle a permis de distinguer trois configurations relationnelles[8].

TABLEAU 2

Configurations relationnelles au sein des équipes de travail (n = 68)

	Configurations relationnelles		
	Exclusion (n = 15)	*Ajustement mutuel (n = 21)*	*Fusionnelle (n = 32)*
Au sein des équipes de travail, les travailleurs...			
s'entraident lorsque l'un d'eux a un problème	2,26	3,45	4,00
sont capables de présenter collectivement des demandes	1,93	2,45	3,46
Les chefs d'équipe...			
remplacent les travailleurs sur la ligne	2,46	3,68	4,18
traitent les travailleurs de façon équitable	2,26	3,95	4,12
appuient les employés lorsque l'un d'eux a un problème	1,40	3,09	3,96
demandent aux travailleurs leur avis sur la façon de résoudre les problèmes	1,26	2,09	3,81
cherchent à appliquer les directives du superviseur	3,93	3,72	4,03
coopèrent avec les délégués syndicaux pour régler les problèmes	2,06	2,59	3,28

8. Pour dégager ces configurations, nous avons utilisé l'analyse en grappe. Cette technique d'analyse permet de constituer des groupes de façon telle que la variance intra groupe soit minimale et la variance inter groupe maximale. Les chiffres figurant au tableau 2 représentent, pour chacun des indicateurs, le score moyen des réponses fournies par les travailleurs classés dans chacune des configurations. Les indicateurs varient de 1 à 5, où la valeur 5 signifie très souvent, la valeur 4 souvent, la valeur 3 quelquefois, la valeur 2 rarement et la valeur 1 jamais.

De ces configurations relationnelles, une première lecture des ressources et des capacités d'action collective peut être envisagée. Un des traits saillants de la première configuration (n = 15) est l'absence de cohésion sociale. Les répondants considèrent que l'entraide y est peu répandue et que les travailleurs ont de la difficulté à exprimer collectivement des demandes. On semble en présence d'un groupe atomisé où le lien social est fragmenté. La seconde caractéristique de cette configuration réside dans l'isolement des membres de l'équipe par rapport au chef d'équipe. Selon ces travailleurs, le chef d'équipe les appuie rarement lorsqu'ils ont un problème et il ne cherche pas à obtenir leur avis sur la façon de résoudre les problèmes. En parallèle, il ne coopère pas sur une base régulière avec les délégués syndicaux. Mis à part le superviseur, avec lequel il semble fréquemment en contact, le chef d'équipe apparaît relativement isolé. Les travailleurs ne le perçoivent pas comme un allié et ils sont plutôt critiques à son endroit. En particulier, les répondants n'ont pas tendance à indiquer qu'il les traite de façon équitable et les remplace pour des absences de courte durée. Une telle situation est porteuse de tensions au sein de l'équipe comme le laisse présager ce commentaire d'un travailleur :

> Les chefs d'équipe ne sont pas toujours dans la section lorsqu'on a besoin d'eux, surtout une demi-heure avant et après le dîner... Aussi, les chefs d'équipe se cachent quand ça ne leur tente pas de travailler (R. 11).

Ces travailleurs, en raison de leur faible capacité de coopération et d'action, n'ont sans doute pas les ressources nécessaires pour modifier le comportement du chef d'équipe. De fait, le seul allié des travailleurs reste le délégué syndical. Cependant, le chef d'équipe coopère rarement avec le délégué syndical et ce dernier dispose de très peu de moyens pour forcer le chef d'équipe à modifier son comportement. Sa seule ressource demeure les membres de l'équipe, mais encore faut-il qu'ils soient en mesure de coopérer les uns avec les autres et de mener des actions collectives. On se trouve donc dans une situation quasi inextricable où la faible capacité d'action collective des travailleurs et le comportement de distanciation des chefs d'équipe par rapport aux membres de l'équipe se renforcent mutuellement. Bref, ces travailleurs définissent leur univers relationnel principalement en termes d'exclusion réciproque.

La deuxième configuration (n = 22) se démarque de la première sur deux plans. D'abord, la cohésion sociale y semble plus marquée dans la mesure où les travailleurs s'entraident lorsque l'un d'eux a un problème. Toutefois, cette coopération ne se transmue pas en une capacité d'agir en commun puisque les travailleurs ont de la difficulté à présenter collectivement des demandes. Ensuite, ces travailleurs portent un jugement moins sévère à l'égard des chefs d'équipe. Ils sont davantage enclins à rapporter qu'il les traite de façon équitable et les remplace fréquemment sur la ligne,

contrairement aux chefs d'équipe qui se situent en retrait par rapport à leurs membres. Il faut ici comprendre qu'avec le juste-à-temps, les travailleurs ne peuvent plus, comme c'était le cas auparavant, remonter la chaîne ou se constituer des banques de pièces pour s'aménager du temps de récupération. La présence d'un chef d'équipe dans une équipe de huit à douze membres peut ainsi représenter une opportunité réelle pour les employés d'alléger leur charge de travail ou d'en diminuer les irritants.

Cela dit, le chef d'équipe ne semble pas agir comme un intermédiaire important dans la résolution des problèmes. Il demande rarement aux travailleurs leur avis sur la façon de résoudre les problèmes et il n'a pas tendance à les appuyer lorsqu'ils ont un problème. Du même coup, il est rarement en rapport avec les délégués syndicaux pour résoudre les problèmes auxquels sont confrontés les membres de l'équipe. En fait, son rôle se résume pour l'essentiel à remplacer les travailleurs pour des absences de courte durée. Cette configuration se structure donc autour d'un compromis concernant la volonté du chef d'équipe à fournir aux travailleurs des périodes de récupération. En ce sens, elle se caractérise par une forme d'ajustement mutuel.

La troisième configuration (n = 32) met en jeu des travailleurs qui manifestent une assez forte cohésion : ces répondants considèrent que les travailleurs, en plus de s'entraider fréquemment lorsque l'un des leurs a un problème, sont en mesure de formuler collectivement des demandes. De plus, le rôle du chef d'équipe ne se résume pas à remplacer régulièrement les employés pour des absences de courte durée. À en juger par l'opinion des travailleurs, il joue un rôle important dans le processus de résolution des problèmes. Il n'hésite pas à appuyer les travailleurs lorsque l'un d'eux a un problème et il leur demande leur avis sur la façon de résoudre les problèmes. Cette fonction de porte-parole des membres de l'équipe l'amène à coopérer avec les délégués syndicaux pour résoudre les problèmes, tout en cherchant à appliquer les directives du superviseur.

Cette position permet au chef d'équipe de s'assurer une place importante dans les rapports au sein de son équipe. On semble en présence d'un acteur d'interface qui assume une fonction de relais entre, d'une part, les membres de son équipe et, d'autre part, les contremaîtres et les délégués syndicaux. L'équipe apparaît dès lors comme un construit autour duquel se structure une capacité d'agir en commun. On y observe des rapports de type fusionnel basés à la fois sur une logique communautaire et une forte capacité d'action collective.

On retiendra de ces données que le travail en équipe impulse des relations sociales contrastées qui se caractérisent par des façons différentes de coopérer et d'agir en commun. Près de la moitié des répondants (32/68) définit son univers relationnel en termes fusionnel, ce qui implique que

ces répondants considèrent que les membres de l'équipe ont développé une forte capacité de coopération et d'action. Les autres répondants ont tendance à concevoir cet univers en termes soit d'ajustement mutuel (22/68), soit d'exclusion réciproque (15/68). Les premiers jugent que les membres de l'équipe coopèrent les uns avec les autres, mais qu'ils n'ont pas développé une forte capacité d'agir en commun ; les seconds estiment que les membres de l'équipe, en plus de ne pas s'entraider, sont incapables d'agir en commun. Il s'agit maintenant de voir comment les modalités du marchandage de l'effort prennent forme sous ces différentes configurations relationnelles.

LES MODALITÉS DU MARCHANDAGE DE L'EFFORT

À l'instar d'un corpus de recherches de plus en plus imposant, nos données révèlent un processus assez généralisé d'intensification du travail. Ainsi, 75,0 % des répondants évaluent que leur charge de travail a augmenté au cours des trois dernières années et près de 70,0 % indiquent que les pressions sur la productivité ont augmenté au cours de cette même période. Ces répondants ont également le sentiment d'avoir peu d'influence sur la répartition de la charge de travail, les changements apportés à leur charge de travail et aux méthodes de travail. Néanmoins, on observe des variations dans les modalités du marchandage de l'effort selon les configurations relationnelles qui viennent d'être décrites.

On remarque à la lecture du tableau 3[9] que les travailleurs qui définissent leur univers relationnel en termes d'exclusion réciproque expriment de l'insatisfaction à l'égard à la fois de leur charge et de la répartition de cette charge entre les membres de l'équipe. Cette insatisfaction ne peut être dissociée du sentiment d'impuissance qui caractérise ces travailleurs. Ils considèrent qu'ils ont très peu d'influence sur la répartition de la charge de travail entre les membres de l'équipe et sur les changements apportés soit aux méthodes de travail, soit à la charge de travail. De fait, ces travailleurs semblent avoir peu d'emprise sur la négociation de l'usage de leur capacité productive. Dans le cadre de cette négociation, ils ne peuvent pas compter sur leur chef d'équipe, ni sur les autres membres de leur équipe. Ils sont

9. Les chiffres figurant au tableau 3 représentent, pour chacun des indicateurs, le score moyen des réponses fournies par les travailleurs classés dans chacune des configurations. En ce qui a trait aux indicateurs de satisfaction, ils varient de 1 à 5, où la valeur 5 signifie très satisfait, la valeur 4 plutôt satisfait, la valeur 3 ni satisfait, ni insatisfait, la valeur 2 plutôt insatisfait et la valeur 1 très insatisfait. Pour ce qui est des indicateurs d'influence, ils varient de 1 à 5, où la valeur 5 signifie beaucoup et la valeur 1 aucune influence. Les seuils de signification ont été établis en utilisant la procédure de rangement multiple de Duncan.

TABLEAU 3

Les modalités du marchandage de l'effort selon les configurations relationnelles au sein des équipes de travail

	Configurations relationnelles			
	Exclusion (n = 15)	*Ajustement mutuel (n = 22)*	*Fusionnelle (n = 32)*	*Valeur du F*
Évaluation de leur charge de travail				
Satisfaction à l'égard...				
de leur charge de travail	2,20	3,00	3,31	6,12**
de la répartition de la charge de travail au sein de l'équipe	2,06	3,30	3,04	5,70**
Représentation de leur influence sur...				
les changements apportés aux méthodes de travail	1,80	2,04	2,78	5,24**
les changements apportés à la charge de travail	1,86	1,47	2,31	3,41*
la répartition de la charge de travail au sein de l'équipe	1,33	1,52	2,19	3,70*
Répartition du pouvoir dans l'atelier...				
influence des travailleurs	1,53	2,13	3,06	11,58***
influence des chefs d'équipe	2,20	2,54	3,25	3,85*
influence des contremaîtres	3,00	3,22	3,40	0,33

* $p < ,1$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$

ainsi isolés les uns des autres, ce qui réduit d'autant leurs possibilités d'atténuer les pressions sur le rendement et la productivité. Cette incapacité se reflète dans la façon dont ils évaluent la répartition du pouvoir dans l'atelier : à leur avis, les travailleurs pas plus d'ailleurs que les chefs d'équipe ont de l'influence sur le fonctionnement de leur unité de travail. On est donc en présence de travailleurs qui exercent peu de contrôle sur les modalités du marchandage de l'effort, ce qui les amène à définir leur travail principalement en termes de contraintes.

Les modalités du marchandage de l'effort se présentent de façon différente dans la deuxième configuration (ajustement mutuel). Comparativement à la configuration précédente, les travailleurs expriment moins d'insatisfaction à l'égard de leur charge de travail et de la répartition de la charge de travail au sein de leur équipe. De fait, ils semblent ni satisfaits, ni insatisfaits. Ces données ne peuvent être dissociées du fait que le chef d'équipe remplace fréquemment les travailleurs pour des absences de courte durée.

Ces travailleurs ont en revanche le sentiment d'avoir peu ou pas d'influence sur les changements apportés à leur charge de travail et sur la répartition de la charge de travail au sein de l'équipe. De plus, ils attribuent très peu de pouvoir tant aux travailleurs qu'aux chefs d'équipe. Cette incapacité de pouvoir peser de manière significative sur les décisions confine les travailleurs dans une position défensive : ils cherchent à atténuer les contraintes, en particulier l'intensification du travail, sans pour autant être en mesure d'exploiter les opportunités qu'ouvre le travail en équipe.

Pour les travailleurs qui définissent leur univers relationnel en termes fusionnel, le marchandage de l'effort prend une coloration différente. Il ne se limite pas à utiliser le chef d'équipe pour contrer les effets de l'intensification du travail. Il se structure aussi autour de la capacité de l'équipe à influencer les décisions. D'une part, les travailleurs ont le sentiment d'avoir plus d'influence sur la répartition de la charge de travail au sein de leur équipe et sur les changements apportés à l'organisation du travail et à la charge de travail. D'autre part, ils considèrent que le chef d'équipe et les travailleurs ont pratiquement autant d'influence que le contremaître sur le fonctionnement de leur unité de travail. La fonction de relais du chef d'équipe semble ainsi amplifier la capacité d'intervention collective de l'équipe.

On passe ainsi à des travailleurs enfermés dans une logique défensive (ajustement mutuel) à des travailleurs qui adoptent une position offensive : leur action ne se limite pas à atténuer les effets de l'intensification ; elle consiste aussi à influencer directement le processus de prise de décision. L'image qui domine est celle de travailleurs capables de mobiliser leurs ressources collectives et d'occuper les espaces de négociation qu'ouvre le travail en équipe pour influencer les décisions concernant l'usage de leurs capacités productives.

Ainsi, en combinant la représentation que se font les travailleurs de leur univers relationnel aux modalités de marchandage de l'effort, on peut cerner les traits saillants des dynamiques sociales au sein des équipes de travail. Privés de ressources collectives et caractérisés par l'absence de cohésion sociale, les travailleurs qui définissent leur univers relationnel en termes d'exclusion réciproque disposent de peu de contrôle sur les modalités du marchandage de l'effort. À l'autre extrémité, on se trouve face à des travailleurs capables de coopérer les uns avec les autres et d'agir en commun (configuration fusionnelle). Disposant de ressources multiples, ces travailleurs sont en mesure d'exercer une forme de contrôle sur les modalités du marchandage de l'effort au sein de leur équipe. Entre ces deux extrêmes, on retrouve des travailleurs dont la principale ressource découle de la capacité de coopération entre les membres de l'équipe (ajustement mutuel). Leur autonomie, ils la retirent de la volonté du chef d'équipe de jouer le rôle d'amortisseur puisque ces travailleurs ont le sentiment d'avoir peu d'influence sur les décisions. On voit donc se dessiner au sein des équipes des formes d'arrangements des rapports sociaux singuliers qui confèrent aux travailleurs plus ou moins d'autonomie, plus ou moins de contrôle sur l'usage de leurs capacités productives.

ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT EN ÉQUIPE DE TRAVAIL

Il s'agit maintenant d'examiner de quelle façon les travailleurs évaluent le fonctionnement en équipe de travail dans un univers de production allégée. Globalement, les répondants ne considèrent pas que le travail en équipe augmente l'influence des employés (29,5 %) ou qu'il se traduit par une valorisation de leur travail (30,9 %). Cependant, ils sont plus enclins à rapporter que le travail en équipe encourage la communication entre les travailleurs (45,6 %), leur permet d'exprimer leur point de vue (43,3 %) ou de trouver de meilleures solutions aux problèmes de production (44,3 %). Cette évaluation somme toute assez mitigée se répercute directement sur leur intérêt vis-à-vis du travail en équipe : 36,6 % indiquent que leur intérêt pour le travail en équipe a diminué au cours des trois dernières années, 18,3 % qu'il a augmenté et 45,1 % qu'il s'est maintenu. Comme on peut l'observer à la lecture du tableau 4[10], l'évaluation que font les répondants du travail en équipe varie selon les relations prévalant au sein des équipes.

Dépourvus de ressources collectives et isolés les uns des autres, les travailleurs, qui vivent des relations d'exclusion réciproque, accordent peu

10. Les chiffres figurant au tableau 4 représentent, pour chacun des indicateurs, le pourcentage de répondants qui avait répondu dans le sens de l'énoncé. Pour établir les seuils de signification, nous avons utilisé le test du chi-carré.

TABLEAU 4

Évaluation du fonctionnement en équipe de travail selon les configurations relationnelles au sein des équipes de travail (n = 68)

	Configurations relationnelles			
	Exclusion (n = 15) %	*Ajustement mutuel (n = 21)* %	*Fusionnelle (n = 32)* %	*Valeur du chi-carré*
Répondants indiquant que le travail en équipe...				
augmente l'influence des travailleurs	13,3	36,4	31,3	8,37*
valorise le travail des employés	6,7	40,9	34,4	14,13*
permet de trouver de meilleures solutions aux problèmes de production	20,0	36,4	62,5	9,60*
encourage la communication entre les travailleurs	13,3	36,4	67,7	25,29***
permet aux travailleurs d'exprimer leur point de vue	20,0	40,9	53,1	9,08*
Répondants étant satisfaits...				
des responsabilités confiées à l'équipe	0,0	33,0	59,4	22,38***
de leur influence au sein de l'équipe	6,7	33,0	75,0	24,27***
de la disponibilité du chef d'équipe	6,7	66,7	74,2	33,78***
Répondants rapportant que leur intérêt pour le travail en équipe...				
a augmenté	0,0	22,7	25,0	28,06***
s'est maintenu	20,0	31,8	65,6	
a diminué	80,0	45,5	9,4	
Répondants qui souhaiteraient avoir de l'influence sur...				
La sélection de leur chef d'équipe	57,1	38,1	59,4	15,58**
Les sujets discutés lors des réunions	40,0	28,6	56,3	10,45*

* $p < ,1$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$

de valeur au travail en équipe. La majorité d'entre eux estime que le travail en équipe ne se traduit pas par une valorisation du travail des employés pas plus d'ailleurs qu'il n'augmente leur influence. Ces mêmes travailleurs ne jugent pas qu'il permet aux employés d'exprimer leur opinion, d'améliorer la communication ou de trouver de meilleures solutions aux problèmes de production. Une telle évaluation se traduit par un désintérêt assez généralisé à l'égard du travail en équipe : 80 % de ces travailleurs indiquent que leur intérêt pour le travail en équipe a diminué au cours des trois dernières années.

Bien sûr cette évaluation plutôt négative du travail en équipe doit être considérée par rapport aux contraintes productives auxquelles font face ces travailleurs. Elle exprime autant une insatisfaction à l'égard du travail en équipe qu'une incapacité à composer avec les nouvelles exigences de productivité. D'ailleurs, les commentaires de ces travailleurs ne concernent pas le travail en équipe en tant que tel mais plutôt les pressions sur le rendement et la productivité. En témoignent ces quelques extraits des commentaires émis par les travailleurs :

> Je suis et nous sommes tous surchargés d'ouvrage (R. 34).
>
> J'aimerais que les travailleurs aient une charge de travail moins lourde. Le travail devrait être distribué plus équitablement. Nous ne devrions pas nous faire harceler lorsque nous demandons du temps pour nous reposer (R. 70).
>
> Augmenter les tâches, couper des jobs et en plus augmenter la vitesse de la ligne nous tuent carrément (R. 40).
>
> Au début tout semblait intéressant. Aujourd'hui c'est la productivité qui compte (R. 11).

Leur insatisfaction à l'égard des responsabilités confiées aux équipes, de leur influence et de la disponibilité du chef d'équipe tout comme leurs attentes doivent d'ailleurs être analysées à la lumière de ces commentaires. Pour la majorité de ces travailleurs, il ne s'agit pas d'avoir de l'influence sur les sujets discutés lors des réunions d'équipe. Ils revendiquent plutôt la possibilité de sélectionner eux-mêmes leur chef d'équipe. Une telle situation leur permettrait peut-être d'avoir plus d'emprise sur la façon dont le chef d'équipe assume ses responsabilités. Reste à voir si cela renforcerait la cohésion au sein du groupe. Car, il faut bien le reconnaître, c'est à ce niveau que se situe le principal problème. Leur incapacité à coopérer les uns avec les autres réduit d'autant leurs possibilités d'atténuer les effets de l'intensification du travail. Dans un tel contexte, le travail en équipe est essentiellement perçu comme une contrainte avec laquelle les travailleurs ont de la difficulté à composer.

D'un groupe qui subit le travail en équipe, on passe à un groupe qui semble s'en accommoder, sans pour autant manifester beaucoup d'enthousiasme. Tel est le portrait qui se dégage de l'appréciation des travailleurs

définissant leur univers relationnel en termes d'ajustement mutuel. On l'a vu, le rôle d'amortisseur joué par le chef d'équipe permet à ces travailleurs d'atténuer les effets de l'intensification de leur travail. Leur satisfaction à l'égard de la disponibilité du chef d'équipe ne fait que confirmer cet état de fait. Si on exclut cet aspect, ces travailleurs ne manifestent pas une très forte satisfaction à l'égard du travail en équipe : seulement un travailleur sur trois est satisfait des responsabilités confiées à l'équipe et de son influence au sein de l'équipe, la majorité indiquant qu'ils sont ni satisfaits, ni insatisfaits. De la même manière, ils expriment une opinion assez partagée en ce qui a trait à l'impact du travail en équipe. Environ un travailleur sur trois considère que le travail en équipe valorise le travail des employés, augmente leur influence, permet de trouver de meilleures solutions aux problèmes de production, encourage la communication ou permet aux travailleurs d'exprimer leur point de vue. Du même coup, une proportion non négligeable (45,5 %) indique que leur intérêt pour le travail en équipe a diminué au cours des trois dernières années, 31,8 % rapporte qu'il s'est maintenu et 22,7 % qu'il a augmenté.

Contrairement au groupe précédent (exclusion réciproque), ce désintérêt assez prononcé à l'égard du travail en équipe doit être lu comme l'expression d'une forme de désenchantement à l'égard du travail en équipe. D'ailleurs, les commentaires de ces travailleurs ne sont pas dirigés vers l'intensification du travail. Ils portent plutôt sur le principe même du travail en équipe, comme l'illustrent ces quelques extraits :

> On parle de travail en équipe, mais cela n'est pas vrai ; chacun a sa tâche sur la ligne. Le travail est individuel. Lorsqu'une machine fait défaut, la maintenance, elle, arrive en équipe et travaille à la réparer car dans ce cas précis, il y a vraiment travail d'équipe (R. 15).

> La compagnie a dépensé 25 millions en formation pour introduire le travail d'équipe et elle est revenu à ces veilles habitudes(R. 46).

> Il n'y a pas de travail en équipe. Tu commences ta journée à un poste et tu y passes toute la journée. Je vois aucun changement ou si peu (R. 89).

Ce regard critique vis-à-vis du travail en équipe ne les amène pas pour autant à réclamer davantage d'influence. La majorité d'entre eux ne souhaite pas avoir d'influence sur la sélection du chef d'équipe, ni sur le choix des sujets discutés lors des réunions. Bref, si le travail en équipe ne représente pas une contrainte, il ne représente pas non plus une opportunité d'action. On est donc devant un groupe qui éprouve une certaine forme de désillusion à l'égard du travail en équipe.

Des rapports fusionnels produisent un autre type d'appréciation de la part des travailleurs, même si de manière générale ils n'attribuent pas une valeur absolue au travail en équipe. Par exemple, ils sont peu nombreux à indiquer que le travail en équipe augmente l'influence des travailleurs et

amène une valorisation de leur travail. Toutefois, la majorité d'entre eux estime que le travail en équipe permet de trouver de meilleures solutions aux problèmes de production, encourage la communication et permet aux travailleurs d'exprimer leur point vue. Le travail en équipe apparaît ici comme un mécanisme qui ouvre des opportunités d'expression collective et de résolution des problèmes. C'est sans doute l'une des raisons qui explique que ces travailleurs ne manifestent pas un désintérêt marqué à l'égard du travail : la majorité rapporte que leur intérêt s'est maintenu au cours des trois dernières années et plus d'un travailleur sur quatre indique que son intérêt a augmenté.

Autre différence notable : la majorité de ces travailleurs, contrairement à ceux qui définissent leur univers relationnel en termes d'exclusion réciproque ou d'ajustement mutuel, est à la fois satisfaite des responsabilités confiées à leur équipe, de leur influence au sein de l'équipe et de la disponibilité du chef d'équipe. Cela ne les empêche pas pour autant de réclamer plus d'influence sur la sélection de leur chef d'équipe et les sujets discutés lors des réunions d'équipe. L'image est donc celle d'un groupe qui valorise le travail en équipe tout en estimant que les travailleurs devraient avoir davantage d'influence. D'ailleurs, les critiques de ces travailleurs ne concernent pas le travail en équipe en tant que tel mais plutôt ses modalités d'application. En attestent les commentaires de ces deux travailleurs :

> Je pense que le travail d'équipe est une bonne idée mais il n'y a pas suffisamment de personnes du côté de l'employeur et des employés qui y travaillent réellement. Si on avait plus d'influence cela fonctionnerait beaucoup mieux (R. 65).

> Depuis 1986 que le système est instauré, mais malheureusement il a été mis en application à seulement 50 % (R. 82).

En somme, ces résultats suggèrent que l'évaluation faite par les répondants du travail en équipe est intimement associée à la façon dont ils définissent l'univers relationnel au sein de leur équipe. Les répondants 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 somme toute assez modérée, alors que les répondants qui le définissent en termes fusionnel en font une évaluation plutôt positive. Soulignons que cette évaluation ne varie pas significativement selon l'ancienneté des répondants, ni selon le poste de travail qu'ils occupent, ce qui ajoute à la robustesse des analyses.

Bien sûr ces résultats doivent être interprétés à la lumière de la négociation qui se déroule sur les lieux de travail à propos de l'usage des capacités productives des travailleurs. D'ailleurs, la plupart des indices utilisés pour capter les modalités du marchandage de l'effort sont associés à l'évaluation que font les répondants du travail en équipe. Ce résultat ne risque

pas de surprendre, c'est plutôt l'inverse qui aurait étonné. Il nous semble néanmoins révélateur. Il suggère que la capacité de coopération et d'action des travailleurs doit s'accompagner d'un contrôle réel de l'activité de travail pour avoir une incidence positive sur l'évaluation faite par les employés du travail en équipe.

DISCUSSION

De manière à saisir la portée des données qui viennent d'être exposées, il s'agit maintenant de s'interroger sur la singularité de ce cas : est-il atypique ou, au contraire, reflète-t-il les tendances observées ailleurs dans les usines fonctionnant selon le modèle de production allégée ? Examinons d'abord l'évaluation faite par les employés du travail en équipe. Si on exclut l'usine de NUMMI, sur laquelle on dispose de très peu d'information[11], l'évaluation faite par les travailleurs de Boisbriand rejoint celle des travailleurs dans d'autres usines. On pourrait également être tenté d'exclure CAMI puisque 90 % des travailleurs échantillonnés (n = 88) ont indiqué qu'ils aimaient travailler en équipe, proportion qui s'est maintenue au cours des quatre phases de l'étude de Rinehart, Huxley et Robertson (1997). Pourtant, la réalité que dépeignent ces auteurs nous semble beaucoup plus nuancée que ne le laisse présager cette donnée. Par exemple, plus de la moitié des répondants considère que le travail en équipe aide davantage la compagnie qu'eux-mêmes, amène les travailleurs à se pressuriser les uns et les autres et ne leur permet pas d'exprimer leur point de vue sur la façon d'effectuer leur travail (1997 : 99). L'étude de Shaiken, Lopez et Mankita (1997) et celle de Murakami (1995) brossent aussi un portrait plutôt multiforme du travail en équipe. Rappelons simplement que les données de Murakami révèlent que 24 % des travailleurs aiment beaucoup travailler dans une équipe, 18 % n'aiment pas travailler dans une équipe et 58 % penchent ni d'un côté, ni de l'autre (1995 : 298).

On peut également établir un certain nombre de parallèles entre le cas Boisbriand et d'autres études de cas en ce qui a trait aux dynamiques sociales prévalant au sein des équipes. D'abord, la plupart des études suggère que la capacité d'action et de cohésion des travailleurs est inégalement répartie au sein des unités de travail. L'étude de Rinehart, Huxley et Robertson peut de nouveau être mise à contribution. Les auteurs rapportent que 60 %

11. On l'a vu Adler (1995) souligne que la très grande majorité des travailleurs de NUMMI préfère le travail en équipe aux formes plus traditionnelles d'organisation du travail. Cependant, cette affirmation n'est pas soutenue par d'autres données empiriques. En ce sens, on dispose de peu d'informations pour qualifier cette donnée, ce qui réduit nos possibilités d'en saisir la portée.

des répondants expriment une forte cohésion. Plus important encore, ils mettent en évidence que la cohésion évolue dans le temps, démontrant ainsi que l'absence de cohésion n'est pas une donnée immuable (1995 : 226). Ensuite, le portrait qui se dégage de l'influence qu'exercent les travailleurs sur les décisions touchant leur travail correspond aux données obtenues dans la présente étude. Les résultats de l'enquête internationale dans l'industrie automobile sont à cet égard révélateurs (MacDuffie et Pil 1997 : 18). Sur une échelle variant de un à cinq, où la valeur 5 signifie beaucoup et la valeur 1 pas du tout ou un peu, ils ont classé l'influence des équipes de travail sur un certain nombre de décisions. Dans les usines nord-américaines, les équipes semblent avoir peu d'influence sur la détermination de la quantité de travail (2.00), sur la vitesse à laquelle le travail doit être effectué (2.20) et sur la répartition du travail (2.90). L'étude de Lewchuk et Robertson réalisée auprès de 4 200 travailleurs canadiens répartis dans neuf usines d'assemblage montre aussi que les travailleurs exercent peu d'influence. À titre d'exemple, 76,2 % des travailleurs jugent qu'ils peuvent difficilement changer des choses qu'ils n'aiment pas dans leur travail (Lewchuk et Robertson 1997 : 51).

Enfin, toutes les études montrent que la délimitation du rôle des chefs d'équipe est un enjeu de négociation sur les lieux de travail (Babson 1993 ; Murakami 1995 ; Rinehart, Huxley et Robertson 1997 ; Scarbrough et Terry 1997 ; Shaiken, Lopez et Mankita 1997). Ces mêmes études mettent en évidence que dans le cadre de cette négociation les travailleurs ne sont pas complètement démunis : ils peuvent utiliser différents moyens pour façonner et délimiter le rôle des chefs d'équipe. Nos résultats vont dans le même sens, mais ils montrent aussi que le comportement du chef d'équipe a un effet structurant sur la capacité des travailleurs d'exercer une forme de contrôle sur l'activité de travail. On l'a vu, 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 de travail et les méthodes de travail. Ils ont également plus tendance à souligner que le pouvoir de décision est réparti équitablement entre les travailleurs, le chef d'équipe et le contremaître. Il en résulte que ces travailleurs ne perçoivent pas le travail en équipe comme une contrainte mais plutôt comme une opportunité d'action. À l'inverse, lorsque le chef d'équipe ne joue pas un rôle pivot au sein de l'atelier, les travailleurs exercent moins d'influence sur les décisions et développent des attitudes plus critiques à l'égard du travail en équipe.

Si la délimitation du rôle du chef d'équipe apparaît comme un enjeu aussi crucial, ce n'est pas étranger au fait que la question du marchandage de l'effort se pose différemment dans un univers de production allégée. Ce modèle de production réduit de façon significative les possibilités d'ajustement

individuel aux contraintes productives. Les travailleurs ne peuvent plus, comme c'était le cas auparavant, gagner du temps au détriment de la chaîne de montage. Dans un tel contexte, ils doivent nécessairement coopérer les uns avec les autres et agir en commun pour atténuer les effets de l'intensification du travail. Sur ce plan, nos résultats suggèrent que le chef d'équipe peut servir de catalyseur.

CONCLUSION

Rappelons à grands traits les constats essentiels qui se dégagent de cette analyse. L'évaluation que font les employés du travail en équipe suit une trajectoire sinueuse : si un certain nombre d'entre eux le définisse davantage comme une contrainte, d'autres en font une évaluation plutôt positive. Entre ces deux extrêmes, on trouve des employés qui en font une évaluation plutôt modérée. Il en découle que le travail en équipe ne peut pas être défini uniquement comme une contrainte ou une opportunité : il crée à la fois de nouvelles opportunités et de nouvelles contraintes. Tel est le premier constat qui ressort de cette analyse. Second constat : l'évaluation que les salariés font du travail en équipe est intimement liée aux formes d'arrangements des relations sociales au sein des équipes, notamment les relations entre les travailleurs et avec le chef d'équipe, lesquelles sont fortement associées aux modalités du marchandage de l'effort. Les répondants qui définissent leur univers relationnel en termes d'exclusion réciproque perçoivent le travail en équipe essentiellement comme une contrainte, ceux qui le dépeignent en termes fusionnel en font une évaluation positive et ceux qui conçoivent cet univers en termes d'ajustement mutuel s'en accommodent sans pour autant en faire une évaluation positive.

Ces résultats doivent cependant être situés à l'intérieur de certaines balises qui en limitent la portée. D'abord, cette étude par questionnaire s'inscrit dans un espace temporel et conjoncturel précis. Il est clair que les perceptions des employés fluctuent dans le temps et peuvent avoir évolué dans un sens ou dans l'autre depuis la collecte de nos données. Le devis de cette étude n'a pas été conçu de manière à saisir l'évolution de ces perceptions. Ensuite, les données proviennent d'un échantillon de travailleurs du département de la carrosserie et ne peuvent d'aucune façon être généralisées à l'ensemble des travailleurs de l'usine. Enfin, compte tenu de la méthode de collecte de données privilégiée, nous n'avons pas pu procéder au regroupement réel des individus au sein des équipes. Il s'agit plutôt d'un regroupement basé sur la représentation qu'ils se font de l'univers relationnel au sein des équipes. Il faut évidemment tenir compte de ces limites dans l'interprétation des résultats.

Cela dit, à l'instar d'un certain nombre de recherches, notre étude montre que le travail en équipe dans un contexte de production allégée

impulse une adhésion et des dynamiques sociales contrastées. On s'éloigne en fait singulièrement de la vision monolithique et utopique avancée par Womack, Jones et Roos (1990). Ces résultats ne devraient pas surprendre. Comme le soulignent MacDuffie et Pil (1997), la diffusion du modèle de production allégée au cours des prochaines années devrait suivre un double mouvement : d'un côté, les éléments constitutifs de ce modèle de production devraient être de plus en plus répandus (travail en équipe, juste-à-temps, amélioration continue, etc.) ; de l'autre, les modalités d'application des éléments de ce modèle devraient varier fortement selon les régions ou les entreprises. Ce qui peut surprendre en revanche, c'est la diversité des opinions et des formes d'arrangements des rapports sociaux au sein d'une même usine, voire d'un même département. De fait, au sein d'un même département, le travail en équipe semble impulser des dynamiques sociales ambiguës et équivoques où se côtoient coopération et conflit, autonomie et dépendance. Comment expliquer une telle ambivalence ? Sans épuiser toutes les possibilités, trois hypothèses, qui constituent autant de pistes de réflexion, peuvent être avancées.

On peut d'abord formuler l'hypothèse que cette ambivalence résulte de l'incertitude provoquée par la diminution des effectifs. Rappelons que les données furent collectées quelques mois après une mise à pied massive alors que la demande pour le produit était en baisse constante. Les effets de cette mise à pied sont difficilement mesurables, mais elle a sans doute infléchi les réponses des travailleurs. S'appuyant sur une vaste étude dans l'industrie automobile, Kochan, Lansbury et MacDuffie (1997) rapportent que les pressions sur l'emploi atténuent les effets bénéfiques potentiels des principes sous-jacents à la production allégée :

> In some plants, however, lean production practices have been accompanied with considerable downsizing and/or layoffs that served to countered act the behavioral and motivational benefits of these practices (1997 : 309).

Si les pressions sur l'emploi peuvent contribuer à expliquer cette ambivalence, elles ne représentent pas la seule piste d'explication. Une deuxième hypothèse peut en effet être avancée : l'ambivalence refléterait le caractère inachevé des transformations en cours. Chez GM Boisbriand, comme ailleurs, l'organisation du travail et de la production ne correspond que partiellement au modèle de production allégée décrit par Womack, Jones et Roos (1990). On serait en fait dans une phase de transition où les acteurs apprennent à composer avec de nouvelles exigences productives et avec de nouveaux rôles. La redéfinition du rôle des uns et des autres créerait de l'incertitude qui peut, dans certains cas, se transformer en résistance. L'incertitude, l'ambiguïté et le flou organisationnel qui caractérisent les phases de transition pourraient ainsi expliquer l'ambivalence des employés.

Une troisième hypothèse peut cependant être formulée : l'ambivalence découle de l'incomplétude du modèle et des règles qui le sous-tendent. Les

principes et les règles de gestion ne s'appliquent jamais de façon uniforme dans les lieux de travail. Il existe invariablement un écart entre le travail prescrit et le travail réel. Les directives de la direction ou encore les règles conventionnelles ne déterminent pas les comportements et les stratégies des acteurs à l'échelon des ateliers. Le cas des chefs d'équipe est à cet égard évocateur. Même si la convention collective décrit de façon détaillée leurs tâches, ils ne les assument pas tous de la même manière et avec la même régularité. Pour reprendre les termes de Reynaud (1989), les règles de contrôle, celles qui descendent du sommet vers la base, ne se substituent pas aux règles autonomes, celles qui sont produites au sein des équipes, mais elles se conjuguent à ces dernières pour former des construits hybrides où cohabitent plusieurs sources de régulation. Les travailleurs disposent donc d'une autonomie relative qui leur permet par ajustements successifs de modifier ou d'altérer les règles conventionnelles. Bien sûr cette autonomie n'est pas donnée d'avance. C'est un construit social qui se structure autour des négociations, compromis et interactions entre les acteurs.

Si cette hypothèse peut paraître banale, elle nous invite à la prudence dans l'interprétation des innovations dans les lieux de travail. En effet, changer une règle dans la convention collective est une chose, modifier les pratiques associées à cette règle en est une autre. D'où l'intérêt et la nécessité de prendre la mesure effective des changements de manière à cerner la nature des innovations dans l'organisation du travail.

BIBLIOGRAPHIE

ADLER, Paul. 1993. « The Learning Bureaucracy : New United Motors Manufacturing, Inc. ». *Research in Organizational Behavior*. Barry Staw et Larry Cummings, dir. Greenwich, Conn. : JAI Press, 111-194.

ADLER, Paul. 1995. « Democratic Taylorism : The Toyota Production System at MUMMI ». *Lean Work : Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*. Steve Babson, dir. Detroit : Wayne State University Press, 207-219.

BABSON, Steve. 1993. « Lean or Mean : The MIT Model and Lean Production at Mazda ». *Labor Studies Journal*, vol. 44, 3-24.

BÉLANGER, Paul R. et Mario HUARD. 1994. « Vers une démocratisation de l'entreprise : le cas de GM-Boisbriand ». *La modernisation sociale des entreprises*. Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque, dir. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 146-172.

BERGGREN, Christian. 1992. *Alternative to Lean Production : Work Organization in the Swedish Auto Industry*. Ithaca, N.Y. : ILR Press.

BROWN, Clair et Michael REICH. 1989. « When Does Union Management Cooperation Work ? A Look at NUMMI and GM-Van Nuys ». *California Management Review*, vol. 31, n° 4, 26-44.

CORIAT, Benjamin. 1991. *Penser à l'envers*. Paris : Christian Bourgeois.

DOHSE, Knuth, Ulrich JURGENS et Thomas MALSCH. 1986. « From Fordism to Toyotism ? The Social Organization of the Labor Process in the Japanese Automobile Industry ». *Politics and Society*, vol. 14, 45–66.

DURAND, Jean-Pierre. 1996. « New Models of Production and Constrained Partipation in France ». *The Globalization of Production and the Regulation of Work.* Texte non publié présenté à l'Université Warwick, 1–22.

EDWARDS, Paul K. 1986. *Conflict at Work.* Oxford : Basil Blackwell.

GARRAHAN, Philip et Paul STEWART. 1992. *The Nissan Enigma.* New York : Mansell.

GRAHAM, Laurie. 1993. « Inside a Japanese Transplant : A Critical Perspective ». *Work and Occupations*, vol. 20, 147–173.

GRAHAM, Laurie. 1994. « How Does the Japanese Model Transfer to the United States ? A View From the Line ». *Global Japanization ? The Transnational Transformation of the Labour Process.* Tony Elger et Chris Smith, dir. Londres : Routledge, 123–151.

GREEN, William C. et Ernest J. YANNARELLA. 1996. *North American Auto Unions in Crisis : Lean Production as Contested Terrain.* Albany, N.Y. : State University Press.

KELLY, John et Caroline KELLY. 1991. « Them and Us : Social Psychology and the New Industrial Relations ». *British Journal of Industrial Relations,* vol. 29, n° 1, 25–48.

KOCHAN, Thomas A., Russell D. LANDSBURRY et John Paul MACDUFFIE, dir. 1997. *After Lean Production : Evolving Employment Practices in the World Auto Industry.* Ithaca : ILR Press.

KUMAR, Pradeep et John HOLMES. 1997. « Canada : Continuity and Change ». *After Lean Production : Evolving Employment Practices in the World Auto Industry.* Thomas A. Kochan, Russell D. Landsburry et John Paul MacDuffie, dir. Ithaca : ILR Press, 85–108.

LÉVESQUE, Christian, Dominique BOUTEILLER et Jean GÉRIN-LAJOIE. 1997. « Réorganisation du travail et nouvelles configurations sociales : le cas de l'usine de la General Motors à Boisbriand ». *Nouvelles formes d'organisation du travail : étude de cas et analyses comparatives.* Michel Grant, Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque, dir. Montréal : L'Harmattan, 105–131.

LEWCHUK, Wayne et David ROBERTSON. 1997. « Production Without Empowerment : Work Reorganization From a Perspective of Motor Vehicule Workers ». *Capital and Class*, n° 63, automne, 37–65.

MACDUFFIE, John Paul. 1995. « International Trends in Work Organization in the Auto Industry : National-level vs. Company-level Perspectives ». *The Comparative Political Economy of Industrial Relations.* Kristen S. Wever and Lowell Turner, dir. Industrial Relations Research Association Series, Madison, Wisc. : IRRA, 71–113.

MACDUFFIE, John Paul et Frits K. PIL. 1997. « Changes in the Auto Industry Employment Practices : An International Overview ». *After Lean Production : Evolving Employment Practices in the World Auto Industry.* Thomas A. Kochan, Russell D. Landsburry et John Paul MacDuffy, dir. Ithaca : ILR Press, 9–42.

MONDEN, Y. 1983. *Toyota Production System : Practical Approach to Production Management.* New York : Industrial Engineering and Management Press.

MURAKAMI, Thomas. 1995. « Introducing Team Working — A Motor Industry Case Study From Germany ». *Industrial Relations Journal,* vol. 26, n° 4, 293-305.

PARKER, Mike et Jane SLAUGHTER. 1988. *Choosing Sides : Unions and the Team Concept.* Boston : South End Press.

PARKER, Mike et Jane SLAUGHTER. 1994. *Working Smart : A Union Guide to Participation Programs and Reengineering.* Detroit, Mich. : A Labor Notes Book.

REHDER, Robert R. 1994. « Saturn, Undevalla and the Japanese Lean System : Paradoxical Prototypes for the Twenty-first Century ». *The International Journal of Human Resource Management,* vol. 5, n° 1, 1-31.

REYNAUD, Jean-Daniel. 1989. *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation.* Paris : Armand Colin.

RINEHART, James, Christopher HUXLEY et David ROBERTSON. 1995. « Team Concept at CAMI ». *Lean Work : Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry.* Steve Babson, dir. Detroit : Wayne State University Press, 220-234.

RINEHART, James, Christopher HUXLEY et David ROBERTSON. 1997. *Just Another Car Factory ? Lean Production and its Discontents.* Ithaca : ILR Press.

ROBERTSON, David, James RINEHART, Christopher HUXLEY, Jeff WAREHAM, Herman ROSENFELD, Alan MCGOUGH et Steve BENEDICT. 1993. *The CAMI Report : Lean Production in a Unionized Auto Plant.* Willowdale, Ont. : CAW-Canada Research Department.

RUBINSTEIN, Saul, Michael BENNETT et Thomas KOCHAN. 1993. « The Saturn Partnership : Co-Management and the Reinvention of the Local Union ». *Employee Representation : Alternatives and Future Directions.* Bruce Kaufman et Morris Kleiner, dir. Madison, Wisc. : Industrial Relations Research Association, 339-370.

SAYLES, Leonard R. 1958. *Behavior of Industrial Work Groups.* New York : Wiley.

SCARBROUGH, Harry et Michael TERRY. 1997. « United Kingdom : The Reorganization of Production ». *After Lean Production : Evolving Employment Practices in the World Auto Industry.* Thomas A. Kochan, Russell D. Landsburry et John Paul MacDuffie, dir. Ithaca : ILR Press, 137-154.

SHAIKEN, Harley, Steven LOPEZ et Isaac MANKITA. 1997. « Two Routes to Team Production : Saturn and Chrysler Compared ». *Industrial Relations,* vol. 36, n° 1, 16-45.

WELLS, Don. 1996. « New Dimensions for Labor in the Post-Fordist World ». *North American Auto Unions in Crisis : Lean Production as Contested Terrain.* William C. Green et Ernest J. Yannarella, dir. Albany, N.Y. : State University Press, 191-208.

WILMS, Wellford W., Alan J. HARDCASTLE et Deone M. ZELL. 1994. « Cultural Transformation at NUMMI ». *Sloan Management Review,* 99-113.

WOMACK, James, Daniel JONES et Daniel ROOS. 1990. *The Machine that Changed the World.* New York : Rawson Associated.

SUMMARY

Teamwork in the Context of Lean Production : Constraint or Opportunity?

A great variety of forms of teamwork exist today, but many questions still remain about their impact. Although the most highly developed forms of teamwork, such as those found at Saturn (Rubinstein, Bennett and Kochan 1993; Shaiken, Lopez and Mankita 1997) and in a number of Volvo plants (Berggren 1992) seem to result in job enrichment, the impact of teamwork in a lean production context appears to be much more uncertain. Research shows that teamwork in the context of lean production does not have a significant impact on the job content of production workers. Even though complementary tasks, such as front-line quality control, are integrated into job definitions, there remains a high degree of job fragmentation and standardization (Adler 1993; Babson 1993; Garrahan and Stewart 1992; Graham 1993; Rehder 1994; Robertson et al. 1993). In addition to this process of job standardization and fragmentation, there is also a high degree of work intensification. However, many studies have shown that workers are satisfied with teamwork. Thus, how should workers' satisfaction with teamwork in a context of lean production be understood? Our paper addresses this question.

Drawing on a sample of workers (n = 68) from a GM plant in Boisbriand, this paper seeks to demonstrate that pattern of relationship within teams are related to workers' assessment of teamwork.

Two main findings emerge from our analysis. First, workers' assessment of teamwork is not straightforward: some workers view teamwork more as a constraint, others assess it more positively, and, between these two extremes are workers whose assessment is fairly neutral. Thus, teamwork cannot be defined uniquely as a constraint or an opportunity. Second, workers' assessment of teamwork is closely linked with the pattern of social relations within their teams, in particular relations between workers and the team leader, which are in turn strongly associated with the nature of effort bargaining.

Three patterns of relationships emerge from the data: a mutual exclusion pattern, a mutual adjustment pattern and a cohesive pattern. Workers who define their team relations in terms of mutual exclusion are isolated from each other, in particular from their team leader, and deprived of collective resources. Their inability to cooperate with each other reduces their capacity to exert control over the nature of effort bargaining, which in turn reduces their capacity to alleviate the effects of job intensification. In such a context, teamwork is essentially perceived as a constraint. At the other extreme, there are workers who cooperate with each other and are

able to act together (cohesive pattern). These workers are in a position to exercise some form of control over effort bargaining, in particular due to the pivotal role played by the team leader. In these cases, the team leader acts as an intermediary between, on the one hand, the team members, and on the other hand, the foreman and union representatives. The team appears then as a social construct around which a capacity to act collectively is structured. In fact, the team leaders' role as an intermediary seems to increase the teams' capacity for collective action, all of which is linked to the control workers exercise over the effort bargaining and to their positive assessment of teamwork. Between these two extremes are workers who define their team relations in terms of mutual adjustment. Their main resource comes from their capacity to cooperate with one another and from the team lerders' willingness to act as a buffer by replacing workers on the line. Although this gives them the opportunity to alleviate partly the effects of job intensification, it does not increase their collective influence on decisions. Accordingly, these workers essentially adapt to teamwork without showing much enthousiasm.

Although these results are limited by a number of factors, they are nonetheless in line with several studies that show that teamwork in a context of lean production leads to different forms of patterns of relations. In fact, the shift is away from the singularly monolithic vision proposed by Womack, Jones and Roos (1990). These results should not be surprising. As MacDuffie and Pil (1997) have pointed out, the diffusion of the lean production model over the next few years will likely be based on a dual movement: on the one hand, the basic elements of this production model (teamwork, just-in-time, continuous improvement, etc.) should become increasingly widespread; but, on the other hand, the implementation of the elements of this model are likely to vary considerably according to regions and firms. However, what is more surprising here is the diversity of views and of patterns of relationships within the same plant and even within the same department.

Three hypotheses are suggested to explain this diversity. First, it may be the result of the uncertainty provoked by the decline in the number of workers. It should be pointed out that the data were collected a few months after a massive layoff when demand for the product was continuously falling. Although the effects of the layoff are difficult to measure, it undoubtedly influenced the respondents' answers. Second, it can be hypothesized that this diversity reflects the incomplete nature of ongoing changes. On this view, the plant is in a transition phase and the actors are learning to cope with new production requirements and new roles. Uncertainty, diversity and a blurring of the organizational structure, which are characteristic of transition phases, might thus account for the workers' ambivalence. Third, it can be hypothesized that this diversity is the result of the incomplete nature of the

model and its underlying rules. Management principles and rules never apply uniformly in workplaces. There is invariably a gap between prescribed work and real work. Management instructions or collective bargaining agreements do not determine the actors' behaviour and strategies at the shop floor level. Although this hypothesis may seem obvious, it suggests that we need to be cautious in interpreting workplace innovations. In fact, it is one thing to change a rule in the collective agreement and quite another to alter the rule-related practices. Hence, it is important — indeed, vital — to analyze the real nature of workplace changes if we want to understand the nature of innovations in the organization of work.

L'INTÉGATION ÉCONOMIQUE EN AMÉRIQUE DU NORD ET LES RELATIONS INDUSTRIELLES

Actes du LIIIe congrès des relations industrielles de l'Université Laval

Préface, René BOULARD - *Remise du prix Gérard-Tremblay - Première partie - CONTEXTE ET ENJEUX - L'intégration économique en Amérique du Nord et les relations industrielles : défis de gestion, de représentation et de régulation*, Anthony GILES et Dalil MASCHINO - *L'intégration économique et les relations industrielles en Amérique du Nord : implications pour le Mexique*, Graciela BENSUSÁN - *Perspective américaine sur l'ALENA et le mouvement syndical*, Lance COMPA - *Deuxième partie - LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À L'ÉCHELLE CONTINENTALE - Pratiques comparées de gestion des ressources humaines dans le monde*, Gérard VERNA - *La pratique de la gestion des ressources humaines à l'échelle continentale : trois dossiers - Gérer les ressources humaines à l'échelle continentale : l'expérience de Quebecor*, Serge REYNAUD - *S'adapter aux attentes de la maison mère étrangère : l'expérience d'une filiale québécoise*, Ronald BERGERON - *L'expérience d'entreprises manufacturières et exportatrices face à l'intégration continentale*, Gérald A. PONTON - *Troisième partie - LA REPRÉSENTATION DES TRAVAILLEURS À L'ÉCHELLE CONTINENTALE - Réactions des centrales syndicales nord-américaines à la restructuration néolibérale*, Ian ROBINSON - *Vers un syndicalisme continental ? - Une perspective américaine face à l'intégration continentale*, Ron BLACKWELL - *Le mouvement syndical mexicain face à la mondialisation*, Bertha E. LUJÁN - *Le syndicalisme québécois face à l'intégration continentale*, Claudette CARBONNEAU - *Conséquences de l'intégration continentale pour les syndicats canadiens*, Steve BENEDICT - *Quatrième partie - LA RÉGULATION DU TRAVAIL À L'ÉCHELLE CONTINENTALE - L'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail*, Rodrigue BLOUIN et May MORPAW - *Les modes de régulation internationale du travail et de l'emploi : perspective internationale*, Gilles TRUDEAU - *La régulation du travail à l'échelle continentale : perspective syndicale*, Henri MASSÉ - *Les droits fondamentaux et les normes internationales du travail*, Patrick CARRIÈRE.

Édité par les Presses de l'Université Laval, ISBN 2-7637-7622-1, 1998, 258 p.
En vente chez votre libraire ou auprès de Distribution de livres Univers
845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G0S 3L0
tél. (418) 831-7474 1-800-859-7474 téléc: (418) 831-4021