

*Diffusion des innovations sociales
en milieu de travail
dans le capitalisme financier*

3^{ème} Colloque international du CRISES
Montréal, 7 et 8 avril 2011

Paul-André Lapointe, Université Laval

Guy Cucumel, UQAM

Quelques questions de recherche

- Équipes de travail : néo-taylorisme ou anti-taylorisme
- Facteurs associés à leur diffusion
 - Logique de standardisation et de réduction des coûts du travail
 - Logique de démocratisation et d'amélioration de la qualité du travail et de l'emploi
- Est-ce en contradiction avec un régime capitaliste dominé par la finance ?

Plan de la présentation

Introduction

1. Problématique
2. Méthodologie
3. Présentation des résultats
4. Différentes logiques de diffusion

Conclusion

1. PROBLÉMATIQUE

Équipes de travail

Groupe de travailleurs,

- Appartenant à la même unité de travail et affectés à la réalisation d'une tâche collective
- Dotés de certains pouvoirs en regard de l'organisation, de la planification et du contrôle de leur propre travail
- Responsables de la coordination de leurs interactions au cours de l'exécution de leur travail
- Assumant certaines responsabilités de gestion des ressources humaines

TYPOLOGIE DES ÉQUIPES DE TRAVAIL

Caractéristiques	Équipes « lean » (Équipes japonaises)	Équipes semi autonomes (socio- technique)
Autonomie	-	+
Complexité du travail et qualification	-	+
Intensité du travail	+	-
Flexibilité fonctionnelle	+	+
Statut et choix du chef d'équipe	Superviseur ou employé choisi par la direction	Employé élu Choisi sur la base de la rotation ou ancienneté Choisi conjointement

Caractéristiques du travail dans les équipes comparées aux situations de travail sans équipe, en Grande-Bretagne

Dimensions	Équipes « lean »	GSA
Autonomie	-	+
Opportunités de développement des qualifications	+	+
Intensité du travail	+	+
Engagement organisationnel	=	+
Satisfaction au travail	-	+

(Gallie et al. 2010)

Diffusion des équipes de travail au Royaume-Uni

	1992	2001	2006
Aucune équipe	52.9	44.8	41.1
Équipes de travail	47.1	55.2	58.9
• <i>Équipes dirigées</i> (équipes « lean »)	25.7	41.3	44.7
• <i>Équipes auto-dirigées</i> (GSA)	21.3	13.9	14.2

(Gallie et al., 2010, Table 1, 7)

Le paradoxe de la diffusion

- Les équipes de travail se diffusent rapidement en Gr-Br
- Mais, celles qui se diffusent le plus sont celles qui comportent le moins d'avantages pour les salariés et les entreprises
- Alors que celles qui comportent le plus de bénéfices mutuels sont en déclin
- **Comment expliquer cette situation?**

2. MÉTHODOLOGIE

Revisiter les données d'une enquête sur la diffusion des innovations sociales en milieu de travail au Québec

- Sondage téléphonique
 - Été et automne 2001
- Établissements manufacturiers de 50 employés et plus
- Direction d'établissement
- Taux de réponse de 35%
- 628 établissements : 364 syndiqués et 264 non syndiqués
- Analyses statistiques : 448 cas (260 syndiqués et 188 non syndiqués)

Équipes de travail selon le questionnaire

- **Question** : Dans votre usine, y a-t-il DES ÉQUIPES DE TRAVAIL où les employés de production assument certaines responsabilités dans l'organisation de leur travail ? (ex. : équipes de travail, cellules de production, équipes semi-autonomes, équipes de travail autogérées, etc.) (N.B. excluant les groupes d'amélioration de la qualité)
- **Différenciation** : Selon le statut et le mode de sélection du chef d'équipe

Statut et mode de sélection du chef d'équipe

	Usines non syndiquées		Usines syndiquées		Total	
	N	&	N	&	N	&
Superviseur	18	20,5	29	30,9	47	25,8
<i>Employé choisi</i>						
• Par la direction	36	40,9	38	40,4	74	40,7
Équipes « Lean »	54	61,4	67	71,3	121	66,5
• Sur la base de l'ancienneté	11	12,5	8	8,5	19	10,4
• Par les membres de l'équipe	3	3,4	2	2,1	5	2,7
• Conjointement direction et syndicat	18	20,5	15	16,0	33	18,1
Par une autre méthode	2	2,3	2	2,1	4	2,2
Équipes semi-autonomes	34	38,6	27	28,7	61	33,5
Total	88	100,0	94	100,0	182	100,0

3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

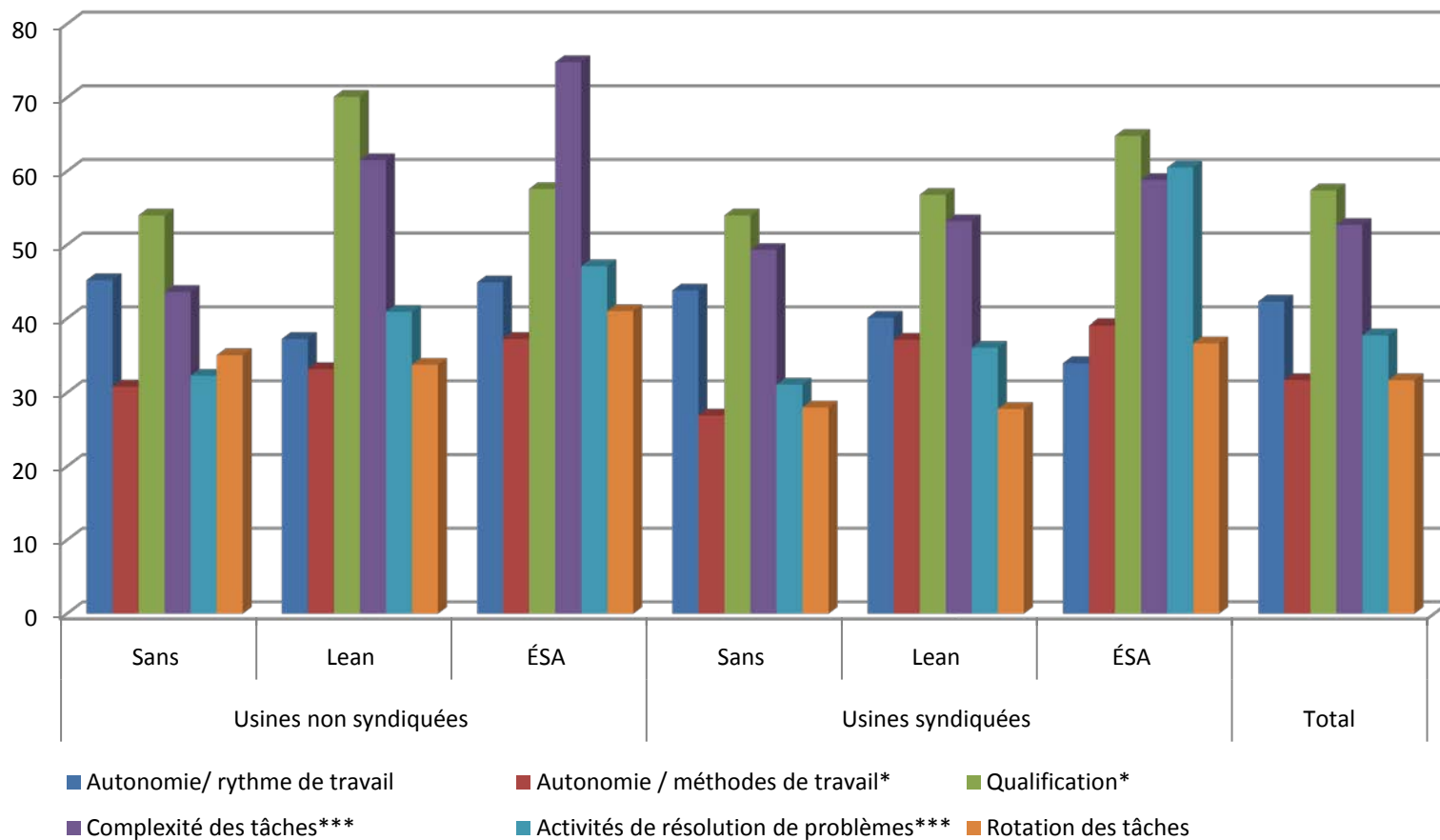
Types d'équipe de travail

	Usines non syndiquées		Usines syndiquées		Total	
	N	%	N	%	N	%
Sans équipe	100	53,2	166	63,8	266	60,6
Équipes « lean »	54	28,7	67	25,8	121	27,0
Équipes semi-autonomes	34	18,1*	27	10,4*	61	13,6
Total	188	100.0	260	100.0	448	100.0

t-test

La différence est statistiquement significative à un degré de 0.01*** , 0.05** et 0.1* .

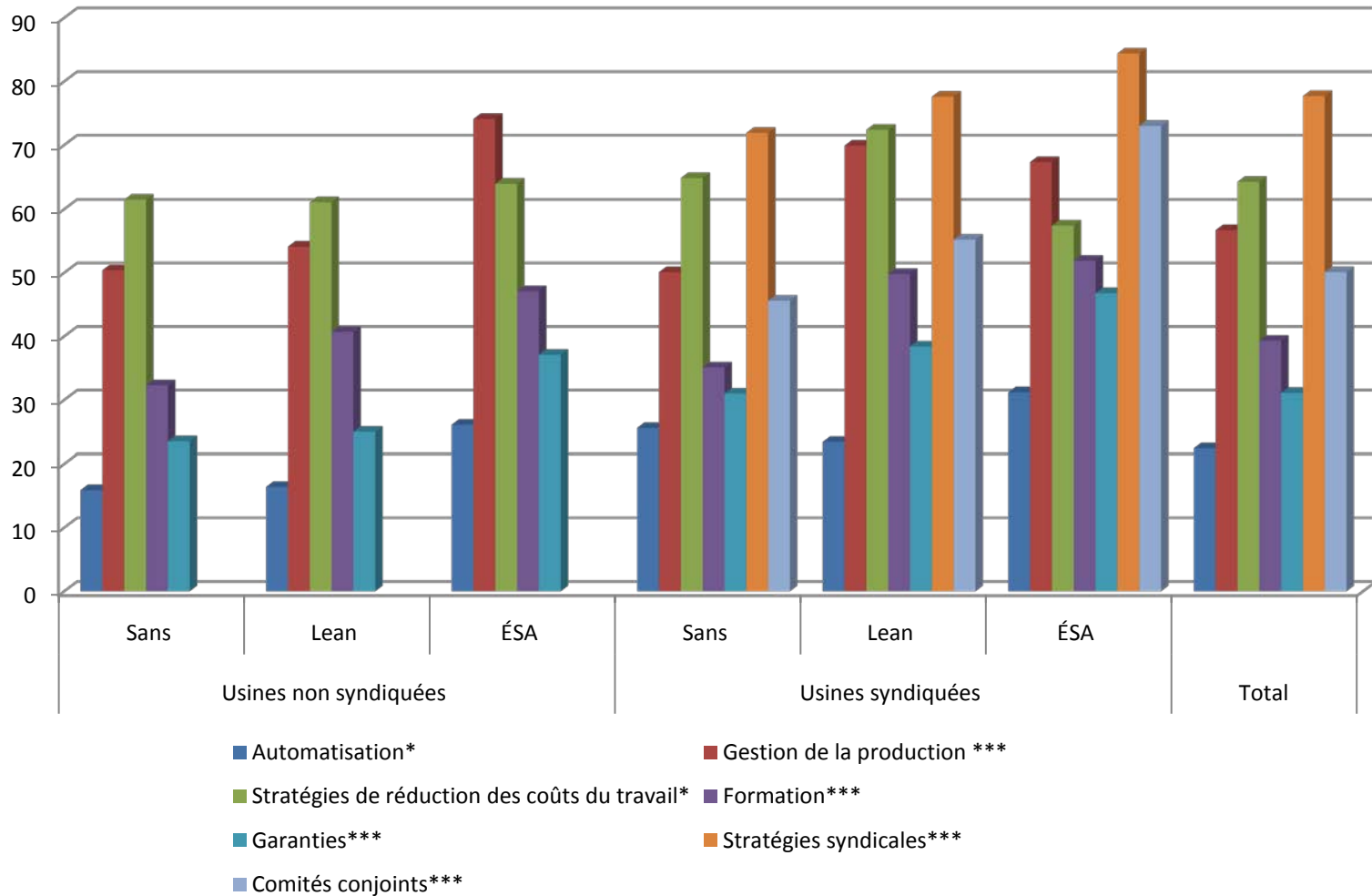
Caractéristiques du travail selon les équipes de travail



Définition des variables indépendantes

Automatisation	Pourcentage des employés de production qui travaillent avec des ordinateurs, des robots ou des automates programmables
Gestion de la production	Somme d'indicateurs mesurant la présence de cinq programmes de gestion de la production (juste-à-temps, réduction des temps d'ajustement des machines, informatisation du processus de production et de planification, contrôle statistique des procédés, cellules de production) (échelle de 0 à 5)
Stratégie de réduction des coûts du travail	Échelle mesurant l'importance de la stratégie de réduction des coûts du travail dans la stratégie générale d'affaires de l'établissement (essentielle= 4 et insignifiante = 0)
Rémunération variable	Présence de quatre formes de rémunération variable : basée sur les compétences, partage des profits, primes d'équipes et options d'achat d'actions (échelle de = 0 to 4)
Formation	Indicateurs mesurant le nombre annuel de formation par travailleurs : 8 heures et moins (1), entre 9 et 16 heures (2), entre 17 et 40 heures (3) et plus de 40 heures (4)
Garanties	Somme des engagements pris par la direction (aucun=0, engagement verbal=1 et engagement écrit=2) pour chacune des garanties suivantes : contre la sous-traitance, pour de nouveaux investissements, pour la formation et contre des mises à pied)
Stratégies syndicales	Moyenne pondérée des stratégies syndicales pour quatre catégories d'innovations organisationnelles (échelle de 0.25 à 1.00) dans les usines syndiquées. La moyenne pondérée est ainsi calculée : la somme des scores obtenues pour chaque innovation est divisée par le nombre de types d'innovation pour lesquels les répondants ont indiqué une stratégie.
Comités conjoints	Nombre de comités conjoints, dans les usines syndiquées (échelle de 0 à 7)

Variables indépendantes selon les équipes de travail



**Régression logistique Équipes lean et semi-autonomes
(B, erreur standard et Wald)**

Variables indépendantes		Usines non syndiquées (n=188)		Usines syndiquées (n=260)	
		Lean	ESA	Lean	ESA
Automatisation	B	-,009	,017*	-,012**	,001
	Erreur Std	,008	,008	,006	,008
	Wald	1,228	3,833	4,736	,015
Gestion de la production	B	-1,122*	2,987***	3,109***	-,548
	Dev	,644	,974	,712	1,053
	Wald	3,0337	9,397	19,047	,271
Stratégie de réduction des coûts du travail	B	,204	,250	1,597**	-2,643***
	Erreur Std	,629	,774	,664	1,000
	Wald	,105	,104	5,791	6,989
Rémunération variable	B	4,400***	-,754		
	Erreur Std	,932	,902		
	Wald	22,305	,698		
Formation	B	,631	,500	1,201**	-,405
	Erreur Std	,525	,629	,513	,793
	Wald	1,444	,632	5,485	,260
Garanties	B	-1,330	2,476**	,363	2,636**
	Erreur Std	,886	,993	,673	1,045
	Wald	2,256	6,223	,292	6,367
Stratégies syndicales	B			1,669*	2,952*
	Erreur Std			,891	1,592
	Wald			3,511	3,441
Comités conjoints	B			-,340	6,596***
	Erreur Std			,778	1,490
	Wald			,190	19,599
Constante	B	-1,061*	-4,572***	-5,685***	-7,170***
	Erreur Std	,633	,997	1,111	1,688
	Wald	2,907	21,034	26,202	18,051
	Chi-carré	31.623***	38,616***	47,365***	55,669***
	-2 Log likelihood	193.848	139,112	249,363	117,727
	Cox & Snell R2	,155	,189	,167	,193
	Nagelkerke R2	,222	,304	,245	,396

La différence est statistiquement significative à un degré de 0.01*** , 0.05** et 0.1* .

Note: Contrôle pour les secteurs et la taille. L'analyse de régression logistique binaire, avec SPSS, est utilisée parce que les variables dépendantes sont dichotomiques.

3. ANALYSE DES RÉSULTATS

TYPOLOGIE DES ÉQUIPES DE TRAVAIL

Caractéristiques	Équipes « lean » (Équipes japonaises)		Équipes semi autonomes (socio-technique)	
	Théorie	Résultats	Théorie	Résultats
Autonomie	–	Rythme – Méthode +	+	Rythme – Méthode ++
Complexité du travail et qualification	–	+	+	++
Activités de résolution de problèmes		+		++
Intensité du travail	+	=	–	=
Flexibilité fonctionnelle	+	=	+	=

Logiques de diffusion des équipes de travail

	Usines non syndiquées		Usines syndiquées	
	Équipes lean	ESA	Équipes lean	ESA
Automatisation	0	+	-	0
Gestion de la production	-	++	++	0
Stratégie de réduction des coûts du travail	0	0	+	--
Rémunération variable	++	0	xxxxx	xxxxx
Formation	0	0	+	0
Garanties	0	+	0	+
Stratégies syndicales	xxxxx	xxxxx	+	+
Comités conjoints	Xxxxx	xxxxx	0	++

Sur la base de la valeur de Beta et de sa p value (voir tableau 8).

++ $+B > 1$ et $p \text{ value} < 0.01$

+ $+B < 1$ et $p \text{ value} < 0.1$

0 $p \text{ value} > 0.1$

- $-B < 1$ et $p \text{ value} < 0.1$

-- $-B > 1$ et $p \text{ value} < 0.01$

na non applicable

NB Les cases en gris soulignent la présence des facteurs spécifiques associés à chaque logique.

Différenciation des logiques selon le statut syndical des usines

- Réduction des coûts du travail : sans importance dans les usines non syndiquées et très importantes dans les usines syndiquées
- Rémunération variable : un rôle majeur dans les équipes « lean » des usines non syndiquées
- La logique de standardisation caractérise les ESA dans les usines non syndiquées et les équipes « lean » dans les usines syndiquées

Différentes logiques selon les types d'équipes de travail

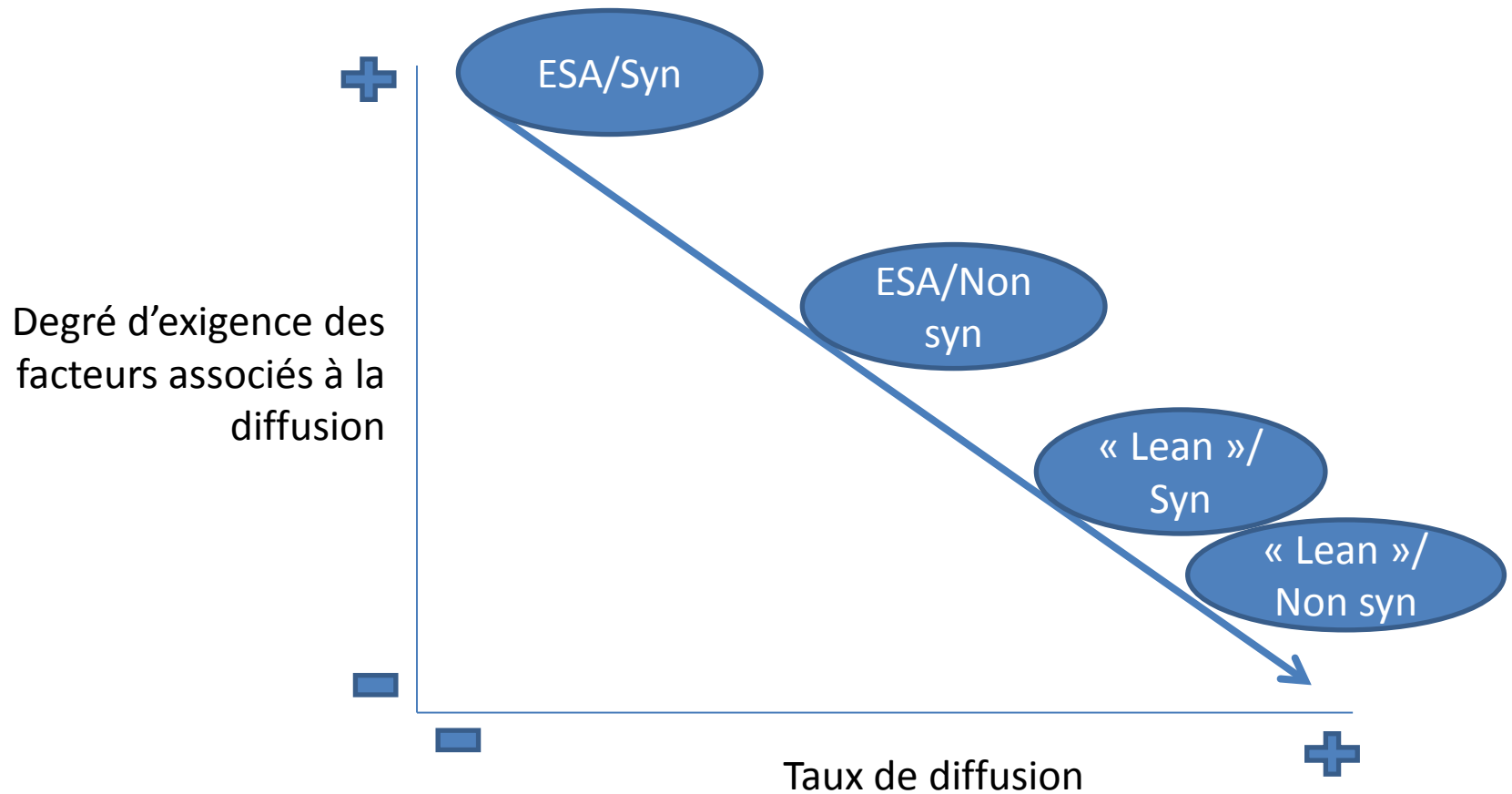
- Usines syndiquées :
 - Équipes « lean » : logique de standardisation et de réduction de coûts du travail sans garanties et sans paritarisme
 - ESA : logique contraire à la réduction des coûts du travail et reposant sur les garanties et le paritarisme
- Usines non syndiquées
 - Équipes « lean » : logique centrée sur la rémunération variable
 - ESA : logique technologique et de standardisation avec garanties

CONCLUSION

Sélection biaisée

- Les équipes, qui ont le taux de diffusion le plus faible, sont associées à des exigences élevées pour les directions d'entreprise (ESA dans les usines syndiquées) :
 - Atténuation de la stratégie de réduction des coûts du travail
 - Formation
 - Garanties de sécurité d'emploi
 - Paritarisme
- Cette relation est exacerbée sous un régime capitaliste dominée par la finance

Courbe de diffusion des équipes de travail



MERCI !