

*Milieux de  
travail novateurs*

**Étude bilan**

**Rapport final**

*Évaluation et développement des données  
Politique stratégique  
Développement des ressources humaines Canada*

*juin 1999*

**SP-AH055F-06-99  
(Also available in English)**

# *Remerciements*

*Cette étude résume les leçons apprises au sujet des milieux de travail novateurs, à partir d'information détenue par le Ministère du Développement des ressources humaines Canada (DRHC) de même que celle disponible en provenance d'autres sources. De nouvelles recherches ont aussi été menées pour mettre ces renseignements à jour. Cette étude est basée sur une recherche de Gordon Betcherman des Associés de recherche Ekos effectuée pour le compte et sous la direction d'Évaluation et développement des données (ÉDD) de DRHC. De plus, une série d'études techniques préparées par Norm Leckie et son équipe de Ekos, et Arlene Wortsman du Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) ont été utilisées dans la préparation du présent rapport.*

*L'étude originale a été effectuée dans le cadre de la Réflexion collective sur le milieu de travail en évolution. Les résultats ont par ailleurs servi d'intrants pour le Rapport du Comité consultatif sur le milieu de travail en évolution publié en juin 1997.*

*La réalisation de ce projet a donné lieu à la création d'un groupe de travail. Celui-ci était composé de représentants de DRHC, principalement des groupes du programme du Travail et de la Politique stratégique du Ministère, et d'Industrie Canada (Bureau de l'entrepreneurship et de la petite entreprise).*

*Les rapports techniques de cette étude sont disponibles sur demande.*

## *Série*

Les gouvernements canadiens cherchent à optimiser la productivité et la rentabilité des programmes et des politiques en matière de ressources humaines. Des évaluations effectuées avec professionnalisme peuvent se révéler utiles pour atteindre ce but. Elles permettent d'étayer, à l'aide d'écrits, notre expérience au regard de politiques et de programmes ayant des objectifs semblables et ajoutent à la « mémoire organisationnelle » indissociable d'un meilleur processus décisionnel.

Au Ministère du Développement des ressources humaines Canada (DRHC), nous accordons une grande importance à l'acquisition continue du savoir. Ainsi, ces dix dernières années, nous avons consacré temps et argent à l'évaluation de nombre de nos programmes et de nos politiques portant sur un éventail d'initiatives visant le développement des ressources humaines. Elles ont par ailleurs été enrichies par l'examen soigneux des évaluations réalisées par d'autres gouvernements, au Canada et ailleurs dans le monde.

DRHC a élaboré la série des *Études bilan* dans le but de rendre plus facilement accessible, au plus grand nombre, la masse de renseignements et de connaissances émanant de ses évaluations. Il s'agit, essentiellement, de documents et de vidéos connexes dans lesquels on synthétise les enseignements tirés des évaluations effectuées au pays ou à l'étranger et couvrant un éventail de grandes priorités en matière de ressources humaines. On y fait le tour des leçons apprises relativement à l'efficacité des programmes, des services, des mécanismes de financement et des initiatives stratégiques.

Les *Études bilan* s'adressent avant tout aux cadres supérieurs et aux analystes des politiques des gouvernements canadiens. Cependant, les gestionnaires de programme, les chercheurs en matière de politique publique et les autres intervenants pourraient également bénéficier des leçons que nous avons apprises sur les programmes passés et présents.

C'est avec fierté que DRHC enrichit la série d'un nouveau titre, qui porte sur les leçons apprises quant aux milieux de travail novateurs au Canada et à l'étranger. Au cours des dix dernières années, de plus en plus de milieux de travail sont le lieu d'innovation de tout genre. Malgré tout, nous en savons encore peu au sujet de l'efficacité de ces changements. Quelles innovations se soldent par un succès? Quels sont les facteurs à considérer lorsqu'on amorce un processus de changement? Notre étude

répond à ces questions et à bien d'autres. Par ailleurs, les résultats de cette étude ont été utilisés dans la préparation du rapport du *Comité consultatif sur le milieu de travail en évolution*, publié en juin 1997.

Étant une organisation axée sur l'apprentissage et reconnaissant l'importance capitale du processus d'évaluation, DRHC compte bien poursuivre son travail dans ce domaine en continuant à mettre à l'essai de nouvelles approches et à en évaluer l'efficacité.

# *Table des matières*

<b>1. Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Vue d'ensemble des changements en milieu de travail .....</b>	<b>3</b>
Un cadre conceptuel pour la compréhension des changements en milieu de travail .....	5
Quelle était la situation antérieure? .....	8
<b>3. Résultats d'enquête sur les changements en milieu     de travail au Canada .....</b>	<b>11</b>
La fréquence des innovations en milieu de travail .....	12
Les résultats des innovations en milieu de travail .....	15
<b>4. Les leçons Générales .....</b>	<b>17</b>
<b>5. Répercussions pour les intervenants .....</b>	<b>29</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>31</b>
<b>Annexe A    Provenance des études de cas .....</b>	<b>33</b>
<b>Annexe B    Résumés des études de cas .....</b>	<b>37</b>

# 1. Introduction

Les changements en milieu de travail sont devenus, au cours des années 90, un enjeu de première importance pour les entreprises, les syndicats et le gouvernement. Tous semblent en effet s'entendre sur le fait que les innovations organisationnelles sont aptes à accroître le rendement des entreprises, à rehausser la qualité du travail et, en fin de compte, à contribuer à la croissance générale de la productivité et du revenu. Cependant, au-delà de ces considérations globales, les changements en milieu de travail soulèvent diverses questions importantes d'ordre plus concret : qu'entendons-nous par cette notion? Existe-t-il certains changements en milieu de travail qui produisent des résultats particulièrement positifs? Y a-t-il des façons d'apporter les changements qui font augmenter la probabilité d'obtention de résultats positifs? Quelles mesures peut-on prendre pour favoriser la diffusion des innovations organisationnelles efficaces? Quel est le rôle du gouvernement en la matière?

***Qu'entend-on par  
changement en  
milieu de travail?***

Nous examinerons ces questions dans le présent rapport en procédant à une analyse essentiellement fondée sur des études de cas concernant des innovations en milieu de travail survenues au Canada. Ces études de cas ont une portée étendue à bien des égards. Elles traitent d'un groupe varié d'innovations, mettant en jeu une restructuration du travail aussi bien que des changements dans les méthodes de gestion des ressources humaines et les relations industrielles. Elles portent sur des organisations qui œuvrent dans divers secteurs de production de biens et services, tant dans l'administration publique que dans l'entreprise privée. On y trouve de grandes et de petites entreprises, syndiquées ou non, implantées aux quatre coins du pays. Les études de cas ne peuvent pas offrir le même degré de représentativité que les vastes enquêtes fondées sur le principe de l'échantillonnage aléatoire. Cependant, grâce à leur souplesse, à leur capacité de mettre en évidence les diverses versions des mêmes faits et aux données qualitatives qu'elles permettent de recueillir, les études de cas peuvent être une source extrêmement précieuse de renseignements, surtout lorsqu'on intègre leurs résultats à ceux des données de recherche publiées.

Le présent rapport a pour objet de situer le type d'information que l'on obtient grâce aux études de cas dans le contexte plus global du champ de connaissances qui s'est constitué relativement aux changements en milieu de travail. Le chapitre 2.0 donne une vue d'ensemble des changements en milieu de travail. Nous y définissons cette notion, nous décrivons un cadre conceptuel qui permet d'analyser les changements en milieu de travail et nous traitons brièvement des systèmes traditionnels en place dans les lieux

de travail et des pressions qui s'exercent en faveur du changement. Au chapitre 3.0, nous résumons succinctement les données d'enquête quantitatives recueillies sur la fréquence et les répercussions des changements en milieu de travail. Ce bref chapitre vise à présenter le cadre contextuel statistique des conclusions qualitatives tirées des études de cas. Dans le chapitre suivant, nous mettons en relief les principaux thèmes qui se sont dégagés des études de cas examinées dans le cadre du projet. Nous dressons essentiellement une liste des « leçons apprises » — c'est-à-dire, les observations clés qui, à notre avis, ont de l'importance pour la compréhension des changements en milieu de travail, du processus d'innovation et de ses résultats. Le reste du rapport vise à présenter le contexte nécessaire à l'interprétation de ces thèmes. Finalement au chapitre 5, nous abordons brièvement la notion des « meilleures pratiques », nous signalons les obstacles à la diffusion des innovations et nous examinons les répercussions des changements en milieu de travail sur les entreprises, les syndicats et le gouvernement. Cette étude comprend également des annexes qui indiquent la provenance des études de cas qui ont servi à la présente analyse et exposent certains enjeux méthodologiques liés à la recherche fondée sur les études de cas.

## ***2. Vue d'ensemble des changements en milieu de travail***

Le présent chapitre débute par un bref examen de la notion de « changements en milieu de travail ». Cette expression est très répandue, mais sa signification est parfois imprécise. De plus, ce qui vient compliquer encore davantage les choses, c'est qu'on utilise souvent indifféremment, pour désigner la même notion, d'autres expressions comme « innovations organisationnelles », « organisations souples » ou « lieux de travail à haut rendement » — pour ne nommer que celles-là.

La notion de « changements en milieu de travail » est un concept général qui comporte des dimensions stratégiques, structurelles et comportementales. Dans leur manifestation actuelle, les changements en milieu de travail sont essentiellement amorcés par l'employeur et avant tout axés sur l'accroissement de la souplesse de l'organisation. Comme nous le verrons plus loin, cet impératif de souplesse est fondé sur des motifs de compétitivité et résulte fondamentalement de l'évolution des marchés et des nouvelles possibilités technologiques. La souplesse organisationnelle peut prendre plusieurs formes. Elle peut avoir trait à la capacité de l'établissement de faire varier ses effectifs en embauchant et en licenciant des employés selon les besoins, en modifiant les heures de travail, en faisant appel à des travailleurs atypiques ou en ayant recours à la sous-traitance ou à l'impartition (c.-à-d., « souplesse numérique »). Elle peut aussi avoir trait à la capacité de l'établissement de restructurer les méthodes de travail au sein de l'entreprise (c.-à-d., « souplesse fonctionnelle »)<sup>1</sup>. Les stratégies de souplesse peuvent être axées sur les activités internes de l'entreprise ou sur les rapports entre celle-ci et les marchés ainsi que les agents externes.

Il y a un élément clé qu'il faut souligner et qui ressort clairement des études de cas : c'est que les changements en milieu de travail destinés à accroître la souplesse (ou, d'ailleurs, à atteindre tout autre objectif) peuvent adopter diverses formes selon, par exemple, toute une série de caractéristiques du secteur d'activité et de l'entreprise<sup>2</sup>. Des facteurs

***Les changements en milieu de travail sont essentiellement amorcés par l'employeur et avant tout axés sur l'accroissement de la souplesse de l'organisation.***

---

<sup>1</sup> L'OCDE a utilisé ces caractérisations de la souplesse dans diverses publications. Voir, par exemple, OCDE (1996), chapitre 6.0.

<sup>2</sup> Bien que nous mettons l'accent sur la souplesse à titre de principal élément moteur des changements en milieu de travail, certains lecteurs estimeront sans doute que d'autres motivations entrent en jeu, notamment la réduction des coûts et l'amélioration de la compétitivité grâce à des stratégies axées sur la qualité ou l'innovation. Ces motivations sont évidemment importantes, mais elles peuvent être considérées comme entrant sous la rubrique générale de la souplesse.



***Les changements  
en milieu de travail  
destinés à accroître  
la souplesse  
peuvent adopter  
diverses formes.***

nationaux, notamment l'histoire, la culture et les institutions, ont aussi de l'importance. Comme l'indique le rapport de synthèse du Centre Canadien du Marché du Travail et de la Productivité (CCMTP 1996b) sur les études de cas effectuées en Europe, la nature des changements en milieu de travail et du processus d'innovation peut être, à l'étranger, très différente de ce que l'on constate au Canada même si les facteurs de motivation et les types de programmes et de politique sont semblables. L'écart est essentiellement attribuable à des différences dans les paradigmes organisationnels traditionnels. Pour donner un exemple, les entreprises canadiennes (et cela s'applique aussi généralement aux entreprises américaines et britanniques) ont traditionnellement adopté des stratégies et des pratiques organisationnelles axées sur la souplesse numérique, misant sur un marché du travail qui, du moins selon des critères internationaux, était relativement peu réglementé. En Europe, où ce marché était plus strictement réglementé, mais où des systèmes consensuels de relations industrielles ont donné lieu à davantage de négociations et d'accords bipartites sur les questions relatives au milieu de travail, les structures organisationnelles se sont traditionnellement fondées bien davantage sur des formules internes d'emploi perfectionnées qui assuraient un degré considérable de souplesse fonctionnelle. Les différences entre les deux groupes de pays sur le plan de l'orientation actuelle des innovations sont un reflet des forces et des faiblesses traditionnelles de chacun : de nombreuses entreprises canadiennes, comme nous le verrons plus loin, s'efforcent à présent d'augmenter leur souplesse fonctionnelle alors qu'une bonne part des initiatives d'innovation signalées dans les études de cas européennes témoignent d'une volonté d'accroître la souplesse externe et, tout particulièrement, la souplesse numérique<sup>3</sup>.

La transition vers un milieu de travail plus souple (ou, de façon plus générale, tout changement organisationnel) s'effectue dans trois domaines intimement liés :

- ***L'organisation du travail.*** Les changements dans ce domaine touchent le processus de production, la façon dont le travail est organisé, les responsabilités liées aux emplois, la répartition des tâches et la structure organisationnelle. L'augmentation de la souplesse (fonctionnelle ou numérique) se trouve au coeur de la plupart des initiatives de restructuration du travail. Celles-ci peuvent être axées sur les activités internes (p. ex., règles de travail plus souples, descriptions de travail de plus grande portée, rotation des emplois et polyvalence, travail en équipe, structure hiérarchique simplifiée, intégration fonctionnelle) ou sur les activités externes (p. ex., sous-traitance, impartition).

---

<sup>3</sup> Pour obtenir des précisions sur ces différences régionales, voir OCDE (1997).

- **Pratiques de gestion des ressources humaines.** Les innovations peuvent porter sur une gamme de domaines de la gestion du personnel, notamment l'embauche et le licenciement, la rémunération, l'échange d'information et la prise de décisions, la formation et l'ordonnancement du travail. Les changements sont axés sur les activités internes et peuvent influencer sur la souplesse fonctionnelle aussi bien que numérique.
- **Les pratiques en matière de relations industrielles.** Dans les environnements syndiqués, les innovations en matière de relations industrielles peuvent également représenter des changements en milieu de travail ou des changements organisationnels. Il peut s'agir de nouvelles stratégies, pratiques ou structures institutionnelles qui modifient les processus en usage dans les relations syndicales-patronales.

Il y a trois éléments à souligner dans cet exposé sommaire de la notion de changements en milieu de travail. D'abord, il peut y avoir un chevauchement considérable entre la restructuration du travail, les changements dans la gestion des ressources humaines et la modification des pratiques de relations industrielles; en fait, il est courant que les innovations soient apportées simultanément dans les trois domaines. Deuxièmement, les changements en milieu de travail peuvent mettre en jeu de nouvelles stratégies, structures, politiques et pratiques, ou une quelconque combinaison de celles-ci; ces éléments sont directement observables par le biais d'innovations concrètes dans certaines situations, mais non dans d'autres où, par exemple, les changements sont d'ordre purement stratégiques. Troisièmement, il n'existe aucun modèle uniforme de changements en milieu de travail qui puisse s'appliquer à toutes les organisations; on constate des variations considérables dans ce phénomène qui est essentiellement fonction des particularités de chaque établissement.

## **Un cadre conceptuel pour la compréhension des changements en milieu de travail**

Un cadre conceptuel a été mis au point pour l'étude des changements en milieu de travail<sup>4</sup>. Il a été conçu pour être très général, de sorte qu'il puisse

---

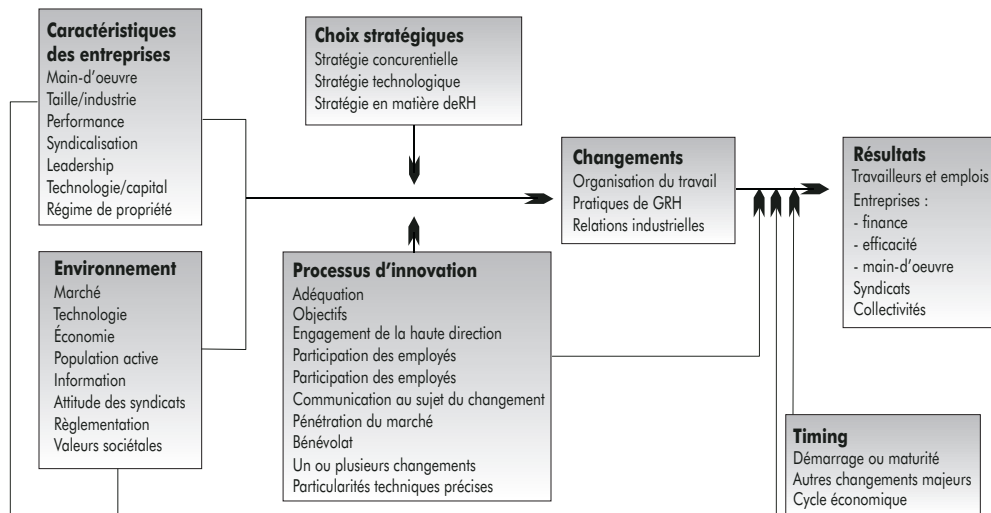
<sup>4</sup> Une version détaillée de ce cadre conceptuel a guidé l'élaboration du modèle appliqué aux études de cas effectuées par les Associés de recherche Ekos pour le compte de Développement des ressources humaines Canada (voir Associés de recherche Ekos, 1996). En outre, de façon générale, la structure de base de ce cadre conceptuel sous-tend la logique de la plupart des études de cas portant sur les changements en milieu de travail.

tenir compte du fait que les changements en milieu de travail surviennent dans des contextes variés, peuvent englober diverses stratégies, structures ou pratiques et peuvent donner lieu à une vaste gamme de résultats.

L'étude des changements en milieu de travail comporte les six éléments décrits ci-dessous :

Figure 1

### Modèle conceptuel



### 1. Le milieu

Comme nous l'avons vu, les innovations organisationnelles décrites dans la plupart des études de cas ont été amorcées par suite de changements dans le milieu où l'organisation exerçait son activité. Sans énumérer la totalité des facteurs contextuels susceptibles d'être pertinents, nous avons choisi d'indiquer ici quelques-uns des facteurs clés. L'un des principaux éléments est celui des changements survenus sur les marchés, soit l'intensification de la concurrence (nationale et internationale) aussi bien que la transformation de la nature de la concurrence par suite de l'importance croissante que l'on accorde à l'innovation dans les produits et les services, à l'adaptation à l'évolution des goûts, aux créneaux de produits et services, etc. Les changements technologiques, tout particulièrement dans le domaine des technologies de l'information et des communications, ont transformé les possibilités de production et, du coup, ont modifié les exigences organisationnelles et les besoins en ressources humaines. Les changements dans la nature de la population

active — plus précisément, les tendances relatives à la présence de travailleurs plus âgés et plus instruits ainsi qu'à une participation accrue des femmes au marché du travail — ont aussi constitué un important facteur contextuel de l'innovation en milieu de travail. Les modifications de la réglementation peuvent également être un important élément moteur des changements organisationnels.

## ***2. Les caractéristiques de l'entreprise***

Les caractéristiques de l'organisation entrent en jeu de diverses façons : elles déterminent comment divers types de changements contextuels peuvent influencer sur l'organisation; elles influencent la nature des interventions en milieu de travail susceptibles d'être envisagées; elles ont un effet sur la façon dont le processus d'innovation se déroulera; elles ont enfin une incidence sur les résultats. Les caractéristiques pertinentes peuvent être « structurelles » (p. ex., taille, secteur d'activité, composition de la main-d'œuvre, technologie, syndicalisation, mode d'appartenance) ou plus abstraites (p. ex., antécédents organisationnels et culture d'entreprise).

## ***3. Les choix stratégiques***

Le milieu, conditionné par les caractéristiques de l'organisation, représente une série de défis et de possibilités pour l'entreprise et ses employés. La façon dont ces intervenants réagissent en matière de choix stratégiques a un effet déterminant sur la nature des changements en milieu de travail, le processus d'innovation et les résultats. Autrement dit, les changements organisationnels ne sont pas simplement dictés par le milieu. La direction fait des choix quant à la stratégie d'entreprise, à la stratégie de production et à la stratégie technologique. De plus, la direction, de concert avec les employés et les syndicats, fait des choix à propos de l'organisation du travail et des stratégies relatives aux ressources humaines et aux relations industrielles.

## ***4. Les changements en milieu de travail***

Nous avons déjà indiqué que les changements en milieu de travail comportent trois éléments intimement liés : la restructuration du travail, la modification des pratiques de gestion des ressources humaines et les changements dans les pratiques de relations industrielles.

## ***5. Le processus d'innovation***

L'élément précédent du cadre conceptuel, celui des changements en milieu de travail, est axé sur les changements structurels concrets et l'adoption de nouvelles politiques et pratiques. Cependant, il y a aussi une importante dimension de *processus* que l'on doit prendre en considération. Il s'agit de la façon dont les décisions d'apporter des changements se traduisent concrètement par la mise en place des

***Les changements en milieu de travail comportent trois éléments liés : la restructuration du travail, la modification des pratiques de GRH et les changements dans les pratiques de relations industrielles.***

innovations. Comme le montrent les études de cas, ce facteur a généralement un effet déterminant sur les résultats obtenus.

## **6. Les résultats**

Les changements en milieu de travail peuvent avoir d'importants résultats positifs pour l'entreprise, les employés et les syndicats, de même que pour la collectivité. À un échelon plus macrosocial, les effets cumulatifs des innovations organisationnelles peuvent avoir des répercussions sur le marché du travail et la société. Ainsi, pour que l'évaluation soit complète, il faut y incorporer diverses perspectives et prendre en compte les effets à long terme. Pour ce qui est du premier facteur, il importe de reconnaître que les critères de succès sont souvent différents aux yeux des divers intervenants. Par exemple, les employeurs évaluent généralement les innovations en fonction de leur effet sur le rendement et la compétitivité; les employés jugent plus souvent les changements selon leurs répercussions sur la sécurité d'emploi, sur la qualité des emplois (y compris la santé et la sécurité au travail et l'accès à des possibilités d'apprentissage) et sur le revenu. Il est difficile d'incorporer empiriquement toutes ces dimensions. Il y a également d'autres raisons pour lesquelles les résultats des changements en milieu de travail sont difficiles à déterminer<sup>5</sup>. La direction des liens de cause à effet n'est pas toujours claire : par exemple, les améliorations du rendement sont-elles attribuables aux changements en milieu de travail, ou les entreprises qui affichent un bon rendement ont-elles tout simplement les ressources suffisantes pour apporter des innovations? Il est souvent difficile d'isoler les effets des innovations en milieu de travail par rapport aux autres changements (p. ex., la technologie) qui se produisent au même moment. Enfin, les effets globaux — qui ont manifestement de l'importance, particulièrement pour les gouvernements — sont très difficiles à cerner empiriquement.

*Au cours de la première moitié du XXe siècle, deux systèmes d'emploi sont devenus la norme dans les milieux de travail canadiens. L'un regroupait les emplois de type « col bleu » et l'autre, les emplois de type « col blanc ». Ce sont ces systèmes qui ont été remis en question au cours des 10 à 15 dernières années.*

## **Quelle était la situation antérieure?**

La compréhension de la structure qui était initialement en place dans le milieu du travail nous fournit une importante assise pour l'interprétation des changements qui y surviennent actuellement. Au cours de la première moitié du XXe siècle, deux systèmes d'emploi sont devenus la norme dans les milieux de travail canadiens (et, de façon plus générale, dans les lieux de travail nord-américains). L'un regroupait les emplois de type « col bleu » et l'autre, les emplois de type « col blanc »<sup>6</sup>. Ce sont ces

<sup>5</sup> Pour un aperçu des questions méthodologiques liées à la mesure des résultats, voir Ichniowski et al. (1996), Huselid (1995) et Betcherman (1997).

<sup>6</sup> Cette caractérisation est tirée d'Osterman (1988).

systèmes qui ont été remis en question au cours des 10 à 15 dernières années.

Le modèle « industriel » était propre aux emplois de type col bleu dans les entreprises syndiquées, bien que ses attributs essentiels aient aussi été adoptés dans de nombreux établissements non syndiqués<sup>7</sup>. Ce modèle se caractérisait par des règles de travail strictes, des définitions de tâches cloisonnées, un déploiement de l'effectif fondé sur l'ancienneté (déterminant les mesures d'embauche, d'avancement et de licenciement) et des salaires liés aux emplois (plutôt qu'aux employés). Dans ce système, la direction avait la prérogative de prendre unilatéralement les décisions de production et d'embauche ou de licenciement à l'intérieur des contraintes que lui imposaient les règles régissant l'organisation du travail et la dotation négociées avec le syndicat. Ce modèle avait pour résultat que les organisations bénéficiaient d'une souplesse numérique, mais que leur souplesse fonctionnelle était limitée.

Le modèle du « traitement annuel » s'appliquait aux cols blancs, généralement dans des entreprises non syndiquées. Comparativement au système industriel, ce modèle offrait beaucoup plus de souplesse fonctionnelle à la direction car la définition des tâches, les règles de travail et les politiques de déploiement de l'effectif étaient moins restrictives. Cependant, ce modèle s'accompagnait d'une notion plus forte de sécurité d'emploi (pour les employés ayant franchi avec succès une étape de stage probatoire) qui imposait certaines contraintes à la souplesse numérique (ces contraintes étaient cependant beaucoup moindres que celles auxquelles faisaient face les gestionnaires européens).

Ces systèmes d'emploi ont caractérisé beaucoup de lieux de travail canadiens au cours des quelques premières décennies qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale. Ils étaient bien adaptés au monde des affaires de cette période; ils offraient la stabilité requise à une époque d'expansion des marchés, de concurrence étrangère limitée et de technologie de production en série. Cependant, à partir de la fin des années 70, cet environnement a subi un changement radical lorsque la concurrence s'est intensifiée et les technologies microélectroniques ont créé une nouvelle « logique » de production. Ces réalités nouvelles ont touché les établissements dans tous les pays industrialisés et, avec l'accélération de

---

<sup>7</sup> On pouvait aussi retrouver les attributs du modèle « industriel » dans certaines entreprises employant des cols blancs, dans les cas où les employés de bureau et le personnel administratif étaient représentés par un syndicat.

l'évolution au cours des années 80 et 90, les pressions en faveur des changements organisationnels se sont accentuées partout. Comme nous l'avons déjà noté, les changements organisationnels avaient pour objet d'accroître la souplesse et, dans chaque pays, la nature des innovations apportées était généralement liée aux rigidités caractéristiques des systèmes traditionnels en place.

### ***3. Résultats d'enquête sur les changements en milieu de travail au Canada***

Bien que le but premier de ce rapport soit de dégager les leçons clés que l'on peut tirer des études de cas, il importe de faire la synthèse des données quantitatives d'enquêtes sur la diffusion et les répercussions des changements en milieu de travail pour pouvoir situer les cas examinés. Il nous faut signaler que les enquêtes n'offrent pas le degré de précision ni la puissance d'interprétation que permettent les études de cas plus circonstanciées. En outre, la collecte de données statistiques précises sur les changements organisationnels présente diverses difficultés d'ordre méthodologique<sup>8</sup>. Il est néanmoins possible de dresser un profil général des pratiques qui ont cours en milieu de travail au Canada et d'établir dans quelle mesure les changements organisationnels ont amené ce profil à s'écarter des systèmes traditionnels décrits plus haut.

Nous nous fonderons essentiellement sur deux enquêtes auprès des établissements pour décrire la fréquence et les effets de diverses stratégies et pratiques adoptées en milieu de travail au cours des années 90 dans l'industrie canadienne. La première est l'Enquête sur les pratiques relatives aux ressources humaines (EPRH), menée en 1993 dans quatre grands secteurs d'activité au Canada. Le point fort de cette base de données est l'information détaillée qu'elle contient sur un grand nombre de pratiques de gestion des ressources humaines. La deuxième est l'Enquête sur la formation en milieu de travail (EFMT), réalisée en 1995, qui portait sur la quasi-totalité des secteurs d'activité de l'entreprise privée. Grâce à l'ampleur de son échantillon et à ses résultats pondérés,

---

<sup>8</sup> Tout d'abord, il est difficile de définir et de mesurer la notion de « changement organisationnel », surtout d'une façon qui peut convenir aux nombreux types différents de lieux de travail. La mesure pose des problèmes particuliers dans les petites entreprises où les stratégies et les pratiques ont tendance à être officieuses et non codifiées. Également, comme on pouvait s'y attendre, il y a souvent des différences d'une enquête à l'autre sur le plan de l'échantillonnage et des autres aspects de la méthode appliquée. Enfin, comme nous l'avons déjà mentionné, la collecte de données quantitatives sur les résultats pose des défis particuliers pour diverses raisons, notamment la difficulté à isoler les répercussions des changements en milieu de travail par rapport à d'autres facteurs (souvent apparentés) comme les changements technologiques.



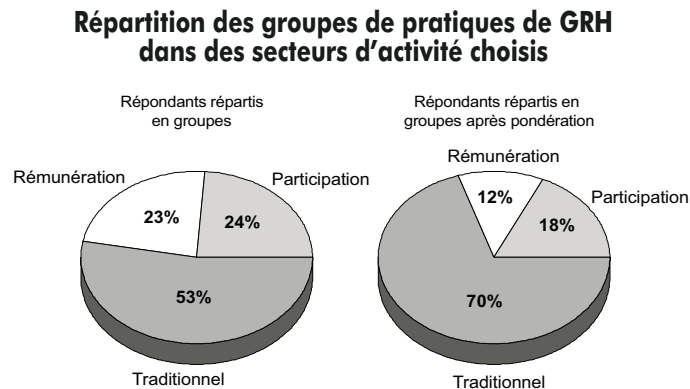
cette enquête nous permet d'estimer séparément la fréquence des diverses pratiques dans l'industrie canadienne<sup>9</sup>.

## La fréquence des innovations en milieu de travail

### *L'enquête sur les pratiques relatives aux ressources humaines (EPRH)*

Lors de l'enquête sur les pratiques relatives aux ressources humaines (EPRH), on a recueilli, auprès de 714 établissements canadiens, des données sur leur contexte, leur stratégie d'entreprise et diverses mesures du rendement et l'on a obtenu des renseignements détaillés sur leurs pratiques dans divers domaines relevant de la gestion des ressources humaines. L'échantillon était constitué d'établissements comptant 40 employés ou plus et œuvrant dans les secteurs des produits du bois, des produits métalliques ouvrés, des produits électriques et électroniques ainsi que dans une gamme de services commerciaux<sup>10</sup>. On a ainsi rassemblé des données sur un grand nombre de pratiques qui ont permis d'axer l'analyse sur les *systemes* de gestion des ressources humaines (GRH), c'est-à-dire les groupes de pratiques adoptées. L'étude a permis de caractériser trois systèmes dominants de GRH; leur répartition (pondérée) entre les établissements est présentée à la figure 2<sup>11</sup>.

Figure 2



Source : Enquête sur les pratiques relatives aux ressources humaines, (1993)

<sup>9</sup> L'EPRH a été menée dans le cadre d'un projet national d'étude des innovations en matière de ressources humaines réalisé par la Queen's University. Les résultats en sont présentés dans Betcherman et al. (1994). L'EFMT a été menée dans le cadre d'un projet réalisé par les Associés de recherche Ekos pour le compte des Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques. Les résultats sont publiés dans Betcherman, Leckie et McMullen (1997).

<sup>10</sup> Même si la base de sondage de l'EPRH n'englobe pas tous les secteurs d'activité, elle n'est pas moins constituée d'un choix d'établissements dans les secteurs de l'exploitation des ressources, de la fabrication et des services.

<sup>11</sup> On a procédé à la pondération afin d'obtenir une répartition selon la taille des établissements qui correspondait à la répartition réelle dans chaque secteur.

- **Le système traditionnel.** Les établissements qui appartiennent à cette catégorie ont subi très peu de changements en milieu de travail et le système traditionnel demeure plus ou moins intact. Dans le cadre de l'étude, on a estimé que ce groupe comprenait 70 p. 100 des établissements comptant 40 employés ou plus dans les quatre secteurs examinés. D'ailleurs, les compagnies qui ont conservé un système traditionnel ont tendance à être petites et leur stratégie d'entreprise est essentiellement fondée sur la réduction des coûts.
- **Le système fondé sur la participation.** Tout juste un peu moins de 20 p. 100 des entreprises ont signalé des changements organisationnels et des changements relatifs aux ressources humaines qui ont été apportés afin, par-dessus tout, d'accroître la participation directe des employés au milieu de travail. Elles avaient adopté une combinaison quelconque de restructuration des emplois, de travail en équipe, de participation des employés et d'échange d'information. Les entreprises de ce groupe avaient tendance à adopter des stratégies concurrentielles basées sur l'innovation et la qualité.
- **Le système fondé sur la rémunération.** Ce système correspondait à environ 13 p. 100 de l'échantillon. Alors que, dans le groupe précédent, les changements en milieu de travail mettaient l'accent sur les récompenses intrinsèques liées à la qualité des emplois et à la participation, les entreprises du présent groupe se sont concentrées sur l'augmentation des récompenses extrinsèques, essentiellement en apportant des changements au système de rémunération (p. ex., primes à l'acquisition de connaissances ou de compétences, participation aux gains de productivité, participation aux bénéfices). Ces entreprises étaient beaucoup plus grandes que les autres et œuvraient dans le secteur des services commerciaux.

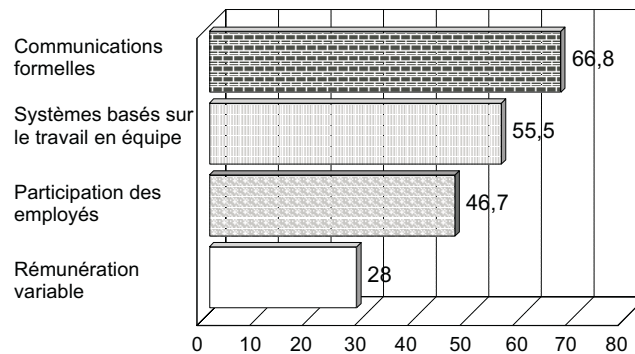
### ***L'enquête sur la formation en milieu de travail (EFMT)***

Même si l'Enquête sur la formation en milieu de travail (EFMT) n'a pas permis de recueillir autant de données détaillées que l'EPRH sur l'organisation du travail et les pratiques de gestion des ressources humaines, elle a l'avantage d'avoir porté sur un vaste échantillon d'établissements (n=2 584) dans tous les secteurs d'activité sauf l'agriculture et les services gouvernementaux. La base de sondage était constituée d'établissements comptant deux employés ou plus; il s'agit donc de l'une des rares enquêtes qui aient également porté sur les micro-entreprises et les petites entreprises. L'échantillon a été pondéré de manière à être fidèle à la composition de l'économie sur le plan de la répartition régionale, de la taille des entreprises et de l'importance relative des secteurs d'activité.

Les données recueillies dans le cadre de l'EFMT sur la fréquence de quatre types d'innovations dans les domaines de l'organisation et des ressources humaines sont présentées à la figure 3. Selon ces données, les deux tiers des établissements affirment avoir adopté des politiques relatives aux communications formelles ou à l'échange d'information; tout juste un peu plus de la moitié disent avoir mis sur pied des systèmes fondés sur le travail en équipe; un peu moins de la moitié ont implanté des programmes officiels de participation des employés (p. ex., comités syndicaux-patronaux, cercles de qualité); enfin, tout juste un peu plus du quart ont fait état de régimes de rémunération variable (p. ex., participation aux bénéfices). Les données de l'EFMT ont montré que la fréquence de ces innovations présentait une corrélation positive avec la taille de l'entreprise, les changements technologiques, la concurrence sur les marchés internationaux et les stratégies d'entreprise « axées sur les personnes ».

Figure 3

### Fréquence de certaines pratiques de gestion des ressources humaines



Source : Enquête sur la formation en milieu de travail, (1995)

## Les résultats des innovations en milieu de travail

Ces enquêtes ont également porté sur la question des résultats des changements apportés en milieu de travail, quoique seulement du point de vue de l'entreprise<sup>12</sup>. Avant de passer à l'examen de cette question, rappelons que nous avons décrit au chapitre précédent diverses difficultés méthodologiques posées par la définition exacte des liens entre les changements et les résultats. Néanmoins, il existe à présent des données de recherche limitées, essentiellement constituées d'études américaines, selon lesquelles les entreprises qui apportent des changements en milieu de travail sous forme d'investissements immatériels (p. ex., dans le capital humain) et de pratiques de travail souples obtiennent des résultats positifs (p. ex., Macy, Bliese et Norton, 1991; MacDuffie et Krafcik, 1992; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1993; pour un exemple suédois, voir NUTEK, 1996)<sup>13</sup>.

Les données de l'EPRH et de l'EFMT viennent corroborer cette conclusion. Dans le premier cas, les établissements qui avaient adopté des systèmes non traditionnels (soit les systèmes fondés sur la rémunération et la participation) étaient plus susceptibles de signaler une amélioration des tendances relatives au rendement que les entreprises ayant conservé un système traditionnel (Betcherman et al., 1994)<sup>14</sup>. Une analyse semblable fondée sur les données de l'EFMT a permis de constater que les établissements ayant apporté des innovations comme celles qui sont présentées à la figure 3 ont signalé des tendances sensiblement meilleures que les autres établissements dans les domaines du revenu et du rendement (Betcherman, Leckie et McMullen, 1997).

*Il existe à présent des données de recherche limitées, essentiellement constituées d'études américaines, selon lesquelles les entreprises qui apportent des changements en milieu de travail sous forme d'investissements immatériels et de pratiques de travail souples obtiennent des résultats positifs.*

---

<sup>12</sup> La plupart des recherches menées sur les résultats ont adopté cette perspective. Très peu d'études, particulièrement au Canada, ont porté sur les résultats considérés du point de vue des travailleurs ou de la collectivité. Pour un résumé des conclusions tirées quant aux répercussions sur les employés dans la documentation internationale, voir Betcherman (1997).

<sup>13</sup> Une constatation se dégage constamment de ces recherches : c'est que les résultats positifs sont plus manifestes lorsque l'entreprise a adopté un groupe de pratiques complémentaires — p. ex., un système à haut rendement — par opposition à des pratiques isolées. Voir à ce sujet Ichniowski et al. (1996) et Huselid (1995).

<sup>14</sup> L'analyse économétrique a confirmé ce lien selon divers indicateurs de rendement; les avantages étaient les plus nets pour les entreprises qui avaient adopté le modèle fondé sur la participation. Cependant, l'analyse n'a pas révélé de différences notables sur le plan du rendement financier entre les trois groupes de pratiques de GRH. Cela pourrait signifier que les pratiques novatrices en milieu de travail n'ont pas de retombées financières perceptibles ou encore que ces retombées existent, mais que les données et la méthode n'ont pas permis de les déceler. Sans être catégorique, on peut considérer comme plausible cette dernière explication car on s'attendrait à ce que les répercussions positives observées dans des domaines comme la productivité et le roulement en viennent à la longue à se traduire en gains financiers.

***L'efficacité des changements en milieu de travail dépend par-dessus tout du contexte social au sein de l'entreprise et, plus particulièrement, de la culture organisationnelle, du climat de confiance et du degré d'engagement envers un processus authentique d'innovation.***

L'enquête menée par Wagar (1994) auprès d'organisations de la région de l'Atlantique du Canada soulève un autre élément important relativement au lien entre l'innovation en milieu de travail et le rendement des entreprises. Dans cette analyse, des variables qualitatives ayant trait au degré de responsabilité sociale, à la prise de décisions en commun et à l'échange d'information étaient des déterminants plus puissants du rendement que toute pratique ou tout programme concret. Ce résultat fait bien ressortir que l'efficacité des changements en milieu de travail dépend par-dessus tout du contexte social au sein de l'entreprise et, plus particulièrement, de la culture organisationnelle, du climat de confiance et du degré d'engagement envers un processus authentique d'innovation.

## 4. Les leçons générales

Dans le présent chapitre, nous tentons de formuler une série d'importantes conclusions qui se dégagent des études de cas sur l'innovation en milieu de travail au Canada<sup>15</sup>. Nous visons à ajouter de la valeur au corpus déjà constitué par les études de cas elles-mêmes (lesquelles ont été publiées ailleurs)<sup>16</sup> en cherchant à en dégager des points communs et des thèmes pertinents. Nous présentons notre synthèse sous forme de sept observations clés qui, à notre avis, aident à comprendre les tendances dominantes relatives aux changements en milieu de travail, la nature des changements, le processus d'innovation et les résultats positifs engendrés. Si ces observations peuvent être interprétées comme des « leçons tirées », on ne devrait cependant pas les considérer comme constituant un guide pratique de la mise en œuvre avec succès des innovations organisationnelles. Premièrement, nous avons omis certains éléments clairement essentiels parce que leur importance avait déjà souvent été signalée ailleurs. L'importance de la confiance mutuelle entre les parties en est un exemple. Deuxièmement, l'innovation organisationnelle, de par sa nature même, défie la notion de « *meilleures pratiques* » — à tout le moins, dans son sens le plus restreint. Il peut y avoir des « meilleurs principes » généralement applicables (bien que même cette question soit sujette à débat), mais les stratégies et méthodes concrètes qui seront efficaces varieront d'un lieu de travail à l'autre en raison des différences sur le plan des antécédents de l'entreprise, de la culture organisationnelle, des marchés, et ainsi de suite. Les études de cas décrites plus loin corroborent les conclusions formulées dans la documentation publiée en ce sens qu'elles montrent que les innovations organisationnelles peuvent engendrer d'importants avantages pour les entreprises et les travailleurs; cependant, les innovations efficaces peuvent adopter de multiples formes.

***La confiance mutuelle entre les parties est cruciale.***

Il nous faut signaler, avant de passer à l'examen des leçons tirées, que les études de cas n'ont pas été choisies au hasard et qu'à ce titre, elles ne sont pas représentatives de l'expérience collective des changements en milieu de travail. En fait, elles portent presque exclusivement sur des processus de changement que l'on peut qualifier de généralement fructueux. Même si, comme l'ont souligné bien des observateurs, l'étude des échecs serait

---

<sup>15</sup> La provenance des études de cas examinées dans le présent rapport est indiquée en annexe. De plus, ces annexes comportent également un sommaire de certaines des études de cas qui ont été utilisées pour illustrer ce rapport. Toutes ces études de cas ont déjà été publiées.

<sup>16</sup> Toutes ces études de cas, actualisées par les Associés de recherche Ekos, ont été examinées soit par la direction ou par le syndicat soit par les deux. Seules des études de cas qui ont obtenu un accord complet relèvent les noms des compagnies. Les noms de certaines autres compagnies est aussi relevé. Ceci est seulement le cas lorsque l'information sur la compagnie est déjà disponible publiquement, et qu'elle a été déjà l'objet d'études de cas dans d'autres publications.

à certains égards tout aussi révélatrice, il est difficile de documenter les expériences infructueuses. Cependant, en dépit du fait que les chercheurs procédant aux études de cas (et les consommateurs de ces recherches) sont souvent intéressés à documenter les « succès » plutôt que les « échecs », la ligne de démarcation entre les deux est en réalité souvent floue. À vrai dire, bien des cas examinés dans le cadre du présent projet comportent à la fois des éléments de succès et d'échec.

Cette réserve étant énoncée, il importe d'ajouter que les cas n'en représentent pas moins une vaste gamme d'entreprises et des expériences diversifiées dans le domaine de l'innovation en milieu de travail. Nous avons choisi de mettre en relief les observations suivantes qui se dégagent de ces études, que nous avons sélectionnées en vue de parfaire notre compréhension de la nature des changements fructueux en milieu de travail et de la façon de les apporter. Ces observations ont trait à divers aspects, notamment les éléments moteurs de l'innovation, le rôle des choix stratégiques, le processus d'innovation et les résultats<sup>17</sup>.

***1. Nombre de facteurs peuvent entraîner un changement en milieu de travail et la cause particulière du changement ne détermine pas nécessairement si le processus sera efficace ou non.***

Il est maintenant bien établi que les changements en milieu de travail sont souvent déclenchés par une crise quelconque<sup>18</sup>. Les crises en question peuvent être de divers types. Les plus courantes sont les crises liées à la compétitivité qui menacent l'existence même de l'entreprise. La restructuration d'une grande aciérie en est un exemple classique.<sup>19</sup> Les changements apportés à la Great Western Brewing Company (rachat d'entreprise par les salariés et innovations ultérieures en milieu de travail) faisaient suite à des pressions du même ordre. Autrement dit, les organisations gouvernementales ne sont pas exposées aux crises attribuables à la concurrence; cependant, comme l'illustre le cas de la Base des Forces canadiennes (BFC), les établissements de l'administration publique ont fait face au cours des années 90 à des pressions analogues découlant d'importantes restrictions des dépenses gouvernementales.

Même si les crises liées à la compétitivité peuvent être à l'origine d'une quantité considérable de changements en milieu de travail (et de certains des exemples les plus spectaculaires dans le domaine), les cas montrent

---

<sup>17</sup> Les facteurs mentionnés sont issus du cadre conceptuel décrit au chapitre 2.0.

<sup>18</sup> Voir, par exemple, le résumé publié par le CCMTF (1996a) sur les cas de changements en milieu de travail présentés dans le cadre de ses séminaires. Dans plusieurs cas, le processus a été déclenché par une crise qui n'a laissé d'autre choix aux parties que d'apporter des changements fondamentaux.

<sup>19</sup> Pour une brève description de l'innovation voir l'annexe B.

également qu'une gamme de facteurs peuvent mener à l'innovation organisationnelle. Par exemple, certaines initiatives ont été motivées par un climat tendu et potentiellement destructeur de relations du travail ou par des directives de l'État concernant l'équité en matière d'emploi. Dans d'autres cas, les innovations n'étaient pas vraiment issues d'une menace provenant du milieu, mais bien d'une culture organisationnelle et d'une idéologie de gestion qui mettaient l'accent sur les valeurs « humaines » et la démocratie en milieu de travail. Enfin, dans les exemples de mise en place d'un régime de travail souple à la Banque Royale, à la Ville de Winnipeg et au Toronto Star<sup>20</sup>, les changements faisaient suite à des inquiétudes quant au moral, au recrutement et au maintien en fonction des employés qui avaient été engendrées par les difficultés à concilier la vie professionnelle et la vie familiale.

Ainsi, une gamme de facteurs peuvent être à l'origine de changements considérables en milieu de travail. La question importante pour les chercheurs, les artisans des politiques et les décideurs du monde des affaires et du milieu syndical est de savoir si les innovations que l'on apporte pour faire face à une situation de crise sont moins (ou plus) susceptibles d'être fructueuses que les innovations motivées par d'autres facteurs. Même si l'on peut avancer des arguments à l'appui des deux points de vue — et on l'a fait —, les cas étudiés dans le cadre du présent projet n'indiquent guère que le contexte initial des changements a nécessairement des répercussions considérables sur le résultat final<sup>21</sup>. D'autres facteurs semblent avoir davantage d'importance.

***Une gamme de facteurs peuvent être à l'origine de changements considérables en milieu de travail.***

## ***2. L'engagement de la haute direction est absolument essentiel à la mise en œuvre d'un processus de changement durable.***

Les études de cas mettent en évidence le rôle décisif de la haute direction. Peu importe les affirmations contenues dans l'énoncé de mission ou les politiques de gestion du personnel, il est impossible de déployer des efforts durables en vue de créer un climat novateur dans le domaine des ressources humaines si le ou les dirigeants n'y croient pas fermement. Dans certaines situations, la haute direction peut acquérir d'elle-même cette conviction; dans d'autres, il se peut qu'elle doive être persuadée par des porte-parole au sein de l'organisation. Quoi qu'il en soit, cette conviction doit être présente.

---

<sup>20</sup> Voir CLMPC 1997b, *Case Studies of Alternative Working Arrangements and Changes in Working Time*.

<sup>21</sup> Ces arguments s'articulent autour de l'un des deux postulats suivants : on soutient, d'une part, que les changements apportés dans un contexte de crise sont peu susceptibles d'être durables et, d'autre part, qu'une crise engendre chez les parties la volonté d'envisager sérieusement des changements et d'avoir à cœur de les apporter.



Divers cas illustrent cette observation, mais celui d'une société multinationale de fabrication de pièces d'automobile en est un exemple clair. Le directeur général bien connu de cette entreprise, a exercé une énorme influence sur la culture organisationnelle et, notamment, sur la reconnaissance de la valeur des employés pour le rendement à long terme de la compagnie. Cette reconnaissance se manifeste sous diverses formes, mais le principal outil que l'on a adopté est un système de participation aux bénéfices qui fournit des stimulants et des récompenses, suscite l'engagement des employés et crée un climat de partenariat. Ce choix de comportements novateurs et la durabilité des changements apportés — par opposition aux mécanismes officiels de participation des employés qui naissent et meurent selon la vogue du moment dans tant d'autres entreprises — portent aussi l'empreinte de la philosophie de gestion d'entreprise du directeur général.

À la BFC, les innovations ont également eu pour origine une ferme conviction de la part d'un cadre supérieur. Même dans un milieu militaire où les pratiques traditionnelles de gestion et de travail étaient profondément enracinées, un chef de la base, un colonel en l'occurrence, est parvenu à susciter l'adhésion à une restructuration fondamentale (non traditionnelle) sous la forme de l'adoption d'un nouveau modèle socio-technique. Même si l'esprit d'initiative et l'engagement au sommet de la hiérarchie peuvent représenter un avantage considérable, le cas de la BFC montre également le revers de la médaille, c'est-à-dire que des changements au sein de la haute direction peuvent très rapidement engendrer un effritement du processus novateur. Idéalement, avec le temps, les valeurs de la haute direction peuvent être diffusées dans l'ensemble de l'organisation et rendre ainsi les innovations plus durables. Cependant, les cas étudiés ici, ainsi que d'autres, ont montré que la diffusion peut être un processus difficile et très long.

D'autres cas font aussi ressortir l'importance d'un engagement de la haute direction, non pas tant sous l'influence d'une seule personnalité dominante, mais plutôt sous la forme d'un engagement que partagent tous les membres de l'équipe de gestion<sup>22</sup>. L'exemple de Gennum, où l'on accorde une grande valeur à la contribution et à l'habilitation des employés, en témoigne. Pour reprendre les termes utilisés dans l'étude de cas portant sur cette entreprise, « Gennum se décrit comme une société de partenaires où la recrue la plus nouvelle aussi bien que le dirigeant

---

<sup>22</sup> L'exemple d'une société multinationale de fabrication de pièces d'automobile, où un dirigeant dominant est à l'origine des changements, est quelque peu inhabituel pour une grande société; il est en revanche plus caractéristique des petites entreprises. Betcherman, Leckie et McMullen (1997) passent en revue certains exemples pertinents issus du secteur des petites entreprises dans le contexte particulier du degré d'engagement envers une culture de l'apprentissage.

occupant le poste le plus élevé savent que chacun apporte sa contribution au succès de l'entreprise ».

D'autre part, lorsque l'engagement de la direction envers le processus de changement est chancelant ou absent, la probabilité de succès des innovations est mince. Le cas de la BFC après le changement survenu au sein de la direction, dont nous avons déjà fait état, l'illustre clairement. Ce lien est également manifeste dans le cas d'une aciérie qui transforme de la ferraille, où une série d'initiatives de changement a été en grande partie inefficace pour ce qui est de transformer le climat sous-jacent de l'entreprise. Comme le révèle le rapport de cas concernant cette compagnie, les employés ont tendance à ne pas ajouter foi à l'engagement de la direction et en conséquence, ils ont accueilli avec méfiance et scepticisme tant le dialogue sur la « gestion par interaction » qui fait l'objet du rapport que les tentatives précédentes de changement organisationnel.

En guise de post-scriptum à cette observation, soulignons que les superviseurs et les cadres subalternes ont un rôle absolument essentiel à jouer dans l'efficacité et la durabilité d'un processus valable de changement. Dans le cas du régime de travail souple adopté à la Ville de Winnipeg, certains gestionnaires et superviseurs étaient plus favorables au programme que d'autres, ce qui semble avoir eu d'importantes répercussions sur les résultats de l'innovation. Duxbury et Higgins (1994) insistent également sur l'importance de l'attitude des superviseurs lors de la mise en place d'un authentique régime de travail souple; ils soutiennent que ce facteur a plus d'importance que l'existence d'un programme quelconque. Même si aucun des cas examinés ici ne traitait directement du rôle des superviseurs dans d'autres types d'innovation, l'importance de ce facteur a été mise en relief par d'autres chercheurs.

***3. Il existe des intérêts différents parmi les intervenants, relativement aux changements en milieu de travail. Il est fondamental de reconnaître ces différences et d'en arriver à des compromis réalisables.***

Les préoccupations des travailleurs envers les changements organisationnels recoupent manifestement celles des employeurs, mais il importe d'admettre que les priorités des premiers peuvent comprendre la sécurité d'emploi, les possibilités de formation, la protection des droits collectifs et d'autres questions qui ne figurent peut-être pas en tête de liste dans les priorités des employeurs. Les processus de changement qui ne tiennent pas compte de cette diversité d'intérêts sont peu susceptibles de connaître le succès à long terme. Une dynamique de ce genre s'est maintes fois reproduite ces dernières années, particulièrement dans les cas où la direction apportait des changements sans avoir d'abord consulté le syndicat.

***Les superviseurs et les cadres subalternes ont un rôle absolument essentiel à jouer dans l'efficacité et la durabilité d'un processus valable de changement.***

***Les processus de changement qui ne tiennent pas compte de cette diversité d'intérêts sont peu susceptibles de connaître le succès à long terme.***

Les études publiées indiquent que les innovations organisationnelles sont le plus souvent implantées de cette façon (voir par exemple Betcherman et al., 1994). Jusqu'à un certain point, les études de cas examinées dans ce rapport sont atypiques car bon nombre des démarches d'innovation décrites ont été amorcées d'une manière authentiquement conjointe. Cela témoigne dans une large mesure du parti pris inhérent au processus de sélection des cas. Il est plus difficile et il est souvent jugé moins intéressant de recueillir des données sur des cas où le processus d'innovation a été amorcé par la direction<sup>23</sup>.

Le cas d'une aciérie qui transforme de la ferraille, où la direction a fait diverses tentatives de changement en adoptant une démarche descendante, est plus représentatif que la plupart des cas examinés pour le présent projet. Ce genre de processus peut créer un dilemme pour les syndicats. Bien souvent, les dirigeants syndicaux locaux n'ont pas été préparés à s'occuper d'initiatives de changement en milieu de travail qui impliquent normalement des questions dépassant leur expérience et leur savoir-faire traditionnel. Ainsi, ils sont fréquemment réduits à choisir entre deux options difficiles. D'une part, ils peuvent accepter les initiatives de la direction — et le risque connexe que ces initiatives aillent à l'encontre des intérêts de leurs membres ou du syndicat lui-même. Ou encore, ils peuvent s'y opposer et risquer de faire obstacle à des changements peut-être nécessaires pour assurer la survie et la compétitivité de l'entreprise.

Les cas illustrent diverses formules qui peuvent aider les syndicats à résoudre leurs dilemmes vis-à-vis des innovations en milieu de travail. Le rapport sur les séminaires du CCMTTP (1996a) traite de plusieurs de ces formules. Mentionnons les suivantes<sup>24</sup> : la mise en place d'un processus destiné à régler les vieux conflits avant d'amorcer un nouveau processus de changement (p. ex., Ford (Div. de l'électronique) / Travailleurs canadiens de l'automobile); le recours à une tierce partie (nous y revenons plus bas); enfin, l'officialisation d'un arrangement par la signature d'un accord écrit (p. ex., New Brunswick Telephone / Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier).

---

<sup>23</sup> C'est une tâche plus difficile car, en milieu syndiqué, les chercheurs doivent avoir accès au syndicat aussi bien qu'à la direction et, lorsque le processus a été amorcé et est dirigé par l'employeur, la probabilité d'obtention de cet accès se trouve réduite. C'est également une tâche moins intéressante car les chercheurs, comme nous l'avons déjà signalé, sont souvent à l'affût des « succès » et le caractère conjoint du processus est d'ordinaire considéré comme un indicateur déterminant de succès.

<sup>24</sup> Voir CCMTTP 1996a, *Building a Joint Workplace Change Process: Observations from the Canadian Labour Market and Productivity Centre Seminars on Workplace Change*, rapport non publié, Ottawa.

En définitive, pour les syndicats, il y a deux clés qui permettent aux changements en milieu de travail de se faire à l'avantage de leurs membres. La première consiste à établir leur propre programme de changement et à déterminer les ingrédients qui seront nécessaires pour que les innovations soient bénéfiques pour les travailleurs. Certaines sections locales sont parvenues à obtenir l'appui de leurs bureaux régionaux ou nationaux; les Métallurgistes unis d'Amérique et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier en sont les meilleurs exemples<sup>25</sup>. Cependant, dans la plupart des cas, les sections locales ont tout bonnement dû démêler elles-mêmes les enjeux et déterminer les conditions nécessaires à leur adhésion et à leur participation au processus de changement. À l'évidence, il est plus facile de procéder ainsi dans un cadre comme la BFC, où un climat de confiance est déjà établi entre les parties.

La deuxième clé, qui met en jeu non seulement les syndicats, mais également les employeurs, est l'adoption par les parties d'une perspective à long terme envers les deux enjeux fondamentaux qui sont à la base de la plupart des initiatives de changement : la compétitivité et la sécurité. À long terme, les notions de sécurité, de qualité des emplois et de répartition du revenu deviennent intimement liées à la compétitivité dans de nombreux contextes organisationnels. Or, si les parties conservent une simple perspective à court terme, les compromis à faire peuvent être trop ardues pour que l'on puisse conclure une entente satisfaisante et durable. Pour reprendre une expression utilisée dans l'étude portant sur la Great Western Brewing Company, il est essentiel que les parties se définissent « une communauté d'intérêts ».

**4. Il n'existe pas de « recettes magiques » et les changements en milieu de travail efficaces peuvent prendre des formes très variées selon l'organisation. L'« adéquation » représente une considération critique.**

Nous avons déjà attiré l'attention plus haut sur la diversité inhérente aux innovations organisationnelles. Autrement dit, il y a de nombreux chemins qui conduisent au succès et les démarches efficaces seront dictées par la nature de l'organisation et le milieu dans lequel celle-ci exerce son activité. Dans la documentation, on accorde de plus en plus d'importance à la notion d'adaptation au contexte, laquelle comporte une dimension interne aussi bien qu'externe. À l'échelle interne, il s'agit d'harmoniser les initiatives de restructuration du travail avec les autres aspects et activités de l'organisation; à l'échelle externe, il s'agit d'adapter ces initiatives au contexte économique, social et institutionnel dans lequel l'organisation œuvre.

---

<sup>25</sup> Pour une étude de l'élaboration de programmes d'innovation en milieu de travail par ces syndicats ainsi que par d'autres au Canada, voir Kumar (1995).

***Les syndicats doivent développer leur propre programme de changement organisationnel.***

***En fin de compte, les syndicats et les employeurs doivent être en mesure d'identifier « une communauté d'intérêts ».***

***Les initiatives de GRH qui ont été fructueuses ont été mises en oeuvre sous forme de « groupes » de pratiques intimement liées qui présentaient une cohérence interne et qui étaient la suite logique de la démarche globale et de la philosophie de l'entreprise.***

Plusieurs des cas étudiés font ressortir l'importance de cette adaptation. Par exemple, les initiatives de gestion des ressources humaines décrites dans les cas de la société multinationale de fabrications des pièces d'automobile et de Gennum ont été fructueuses parce qu'elles ont été mises en oeuvre sous forme de « groupes » de pratiques intimement liées qui présentaient une cohérence interne et qui étaient la suite logique de la démarche globale et de la philosophie de l'entreprise. De plus, fait révélateur, même si ces initiatives avaient toutes deux pour but d'amener les employés à attacher plus de valeur à l'entreprise, à manifester un plus grand engagement envers celle-ci et à pouvoir y contribuer davantage, les méthodes employées étaient très différentes — on notera la mise de l'accent sur les incitations sous forme de récompenses extrinsèques chez une société multinationale de fabrication de pièces d'automobile, par opposition aux récompenses intrinsèques offertes chez Gennum par le biais de la participation et de la formation des employés. Le cas d'une aciérie qui transforme de la ferraille, en revanche, illustre les pièges d'une tentative de greffer des innovations à caractère participatif à une organisation qui ne possède ni de culture d'entreprise participative, ni de pratiques et de stratégies complémentaires dans d'autres domaines.

L'adaptation au contexte externe se dégage également comme thème dans plusieurs cas. Ou, plus précisément, les cas en question mettent en lumière les conséquences d'une absence d'adaptation aux circonstances externes. L'exemple de la BFC illustre la précarité de la mise en place de pratiques non traditionnelles en matière de ressources humaines et de relations industrielles dans un milieu (le secteur militaire) où une tradition de commandement et d'autorité, d'organisation hiérarchique et de mécanismes officiels de reddition de comptes est profondément enracinée. L'une des constatations qui a émergé de l'étude de cas d'une entreprise (aciérie qui transforme de la ferraille) et de son syndicat avait trait au caractère inopportun d'une innovation essentiellement conçue pour être apportée dans des établissements américains non syndiqués. Enfin, les efforts d'innovation chez une entreprise de systèmes informatiques — entreprise syndiquée et qui était auparavant une société de la Couronne — témoignent bien des tensions qu'a occasionné l'adaptation de l'entreprise au contexte global de sa nouvelle société mère, la grande compagnie de systèmes d'informatiques.

**5. La participation de « tierces parties » peut influencer énormément sur un projet de changement, dans une direction ou dans l'autre.**

Les cas illustrent le rôle de diverses « tierces parties » dans le processus d'innovation en milieu de travail. On compte parmi ces intervenants des médiateurs et conciliateurs, des experts-conseil, des groupes industriels et les gouvernements; et la participation de chacun peut prendre plusieurs formes. L'intervention d'une tierce partie peut se produire à divers stades du processus, mais elle semble être la plus fréquente au cours des premières étapes.

La participation des tierces parties a eu une gamme variée de répercussions dans les cas examinés. Dans certaines situations, les effets se sont révélés ambigus ou même problématiques. Le cas d'une aciérie qui transforme de la ferraille entre clairement dans cette dernière catégorie, avec le recours infructueux à un expert-conseil pour guider la mise en œuvre d'un programme de gestion par interaction qui semble avoir été inopportun pour cette entreprise. Pour des raisons analogues à celles que nous avons indiquées plus haut, la série de cas examinés dans le cadre du présent projet comportait peu d'exemples de cet ordre; cependant, des études à caractère plus critique ont indiqué qu'il s'agit d'un problème fréquent<sup>26</sup>.

Toutefois, les cas montrent aussi que les tierces parties (notamment les experts-conseil, mais les autres également) peuvent jouer un rôle utile. Elles peuvent, par exemple, contribuer de façon importante à la transmission de connaissances utiles au sein de l'organisation. Ainsi, à la BFC, les consultants en organisation ont joué un rôle important dans la mise en œuvre du nouveau modèle socio-technique. Ces intervenants peuvent aussi assurer une médiation efficace pour concilier des intérêts divergents et aider les parties en présence à établir le climat de confiance indispensable à la formulation de compromis acceptables. Cette dynamique était évidente dans les cas de Newfoundland and Labrador Hydro, ainsi que dans le cas d'une grande aciérie et du Westin Hotel. L'intervention d'une tierce partie sous la forme d'une association industrielle ou d'un programme gouvernemental peut également fournir des ressources nécessaires, souvent selon la formule de la mise en commun; l'intervenant peut aider les parties intéressées à surmonter des problèmes liés à l'externalité (comme la crainte de perdre des investissements immatériels); il peut également contribuer à concilier des intérêts divergents. Le gouvernement de l'Ontario a joué plusieurs de ces rôles lors de la restructuration d'une grande aciérie. Enfin, comme le montre le cas du régime de travail souple de la Banque Royale, les tierces

***Les tierces parties peuvent jouer un rôle utile en transmettant des connaissances utiles au sein de l'organisation. Elles peuvent aussi assurer une médiation efficace pour concilier des intérêts divergents et aider les parties en présence à établir le climat de confiance indispensable à la formulation de compromis acceptables.***

<sup>26</sup> Voir, par exemple, un article de synthèse publié dans *The Economist* (25 janvier 1997) qui documente les échecs liés aux « techniques de gestion à la mode » souvent importées par des experts-conseils.

parties (en l'occurrence, un expert-conseil) peuvent offrir leurs compétences spécialisées, par exemple au stade de l'évaluation.

**6. *L'information constitue une dimension importante à tous les stades de l'innovation organisationnelle, du début de son application jusqu'à son évaluation. L'absence d'information nuit à la réussite de l'innovation et à sa durabilité.***

L'importance de l'information tend à ne pas être reconnue dans les discussions sur les innovations en milieu de travail. Or, les études de cas montrent bien la pertinence de l'information à des fins de diagnostic, de mise en œuvre, de surveillance et d'évaluation. En dépit de son utilité, l'information présentait des lacunes dans presque tous les cas examinés.

Diverses études ont fait état des difficultés que pose la diffusion de principes utiles d'innovation entre les organisations (Gunderson et Riddell, 1997). Même si un changement en apparence fructueux dans un contexte peut être difficile à transplanter ailleurs, trop d'organisations (employeurs et syndicats) disposent d'une information incomplète ou inexacte sur les changements en milieu de travail; en fait, cela peut avoir donné naissance au syndrome de la « saveur du mois » dont on parle souvent. Comme nous le verrons dans la conclusion, les gouvernements peuvent avoir un rôle utile à jouer en matière de production et de diffusion de l'information.

Nos cas documentent de façon plus explicite l'absence d'information à des fins de surveillance et d'évaluation. Quelques-unes des organisations ont communiqué des données pertinentes tout au long du processus; la façon dont une société multinationale de fabrication de pièces d'automobile a clairement diffusé l'information financière liée au régime de participation aux bénéfices en est un exemple typique. Cependant, même dans ce cas, on ne dispose guère d'information qui puisse s'appliquer aux répercussions du programme. On peut constater des problèmes analogues dans la plupart des initiatives. Le cas d'une aciérie qui transforme de la ferraille fait ressortir le danger qu'il y a à ne pas disposer de renseignements adéquats pour les fins de la surveillance et de l'évaluation. Comme l'indique le rapport relatif à cette entreprise, cela perpétue les différences dans la façon dont les parties évaluent l'utilité du processus de changement. Ainsi, une bonne information peut influencer sur la durabilité des innovations.

La collecte et l'interprétation des données requises présentent bien sûr des difficultés (cela pose un problème considérable aux chercheurs spécialisés, comme l'a révélé notre analyse documentaire). Néanmoins, bien que les questions de causalité soient forcément épineuses, il reste que les cas, considérés dans leur ensemble, permettent de cerner divers indicateurs qui peuvent être pertinents selon la nature de l'innovation. Mentionnons le roulement du personnel et les demandes d'indemnisation

pour accident du travail (une grande aciérie), les griefs (Newfoundland and Labrador Hydro), la satisfaction professionnelle (une société multinationale de fabrication de pièces d'automobile) et la productivité (Gennum). En outre, l'exemple de la BFC illustre la possibilité d'analyser les coûts liés aux innovations en milieu de travail.

***7. Les prévisions du changement en milieu de travail doivent être réalistes sur le plan des buts, des délais ainsi que sur le plan de l'impact des événements non-planifiés.***

Notre dernière « leçon » a trait aux réalisations qui sont possibles grâce aux changements apportés en milieu de travail. Comme nous l'avons déjà mentionné, il existe un nombre croissant de données qui indiquent que les objectifs des entreprises en matière de productivité, de qualité et de rendement global peuvent être positivement influencés par les innovations conçues pour accroître la souplesse et la contribution possible de la part des employés. On dispose cependant de moins de données de recherche sur les résultats du processus pour les employés et leurs syndicats. Il semble bien que les innovations de type « haut rendement » peuvent améliorer les possibilités d'investissement dans le capital humain (et, par extension, l'employabilité future et le revenu potentiel) des travailleurs, qu'elles peuvent rehausser la qualité des emplois et qu'elles peuvent, sous certaines formes, offrir un régime de travail plus souple aux employés.

Toutefois, comme l'illustrent bon nombre des cas, même les processus fructueux de changement sont peu susceptibles de devenir une panacée pour toutes les lacunes au sein d'une organisation. Il peut y avoir, il est vrai, des retombées positives sous forme d'« apprentissage » organisationnel, d'établissement d'un climat de confiance entre les parties et de création d'institutions en milieu de travail susceptibles d'être plus généralement applicables. Quelques-uns des cas laissent entrevoir des retombées potentielles, mais la plupart ne le font pas : le cas de Newfoundland and Labrador Hydro, même s'il témoigne d'un degré raisonnable de succès en fonction des objectifs visés, est un exemple de processus d'innovation où il y a des limites aux buts que l'on a atteints et que l'on peut atteindre.

Le deuxième aspect du réalisme dont il faut faire preuve a trait à la « patience » organisationnelle. Les rapports de recherche publiés ont souvent clairement montré que les investissements nécessités par l'innovation organisationnelle requièrent beaucoup de temps avant de produire des résultats. Dans un contexte commercial (et, de plus en plus, dans un contexte politique) où les marchés (les électeurs) sont « impatients », on fait face à beaucoup de pressions en faveur d'une démonstration immédiate d'avantages concrets. Afin d'avoir suffisamment de temps pour pouvoir porter fruit, les initiatives de changement doivent donc généralement être mises en œuvre dans un

***Même les processus fructueux de changement sont peu susceptibles de devenir une panacée pour toutes les lacunes au sein d'une organisation.***



contexte où l'on adopte une perspective à long terme. Les cas d'une société multinationale de fabrication de pièces d'automobile, d'International Forest Products, et de la Banque Royale mettent tous en relief les effets salutaires de la reconnaissance de ce facteur.

***Les changements organisationnels ne représentent qu'une petite partie du processus de restructuration des entreprises, du gouvernement et de l'économie en général et, souvent, ils ne comptent pas parmi les aspects les plus importants.***

Enfin, un important élément de hasard entre en jeu. Les cas illustrent diverses circonstances où des forces sur lesquelles l'établissement lui-même n'a guère de pouvoir déterminent les résultats du processus de changement, peu importe la façon dont les choses se déroulent au sein de l'entreprise. Dans l'exemple de la BFC, un changement dans le personnel de direction a eu un effet certain. Dans un autre cas, la restructuration de l'entreprise s'est soldée par une fermeture même si les innovations internes semblaient être très fructueuses. De l'autre côté de la médaille, une conjoncture favorable du marché a eu des effets bénéfiques sur les changements en milieu de travail et les résultats perçus chez Gennum. Dans le cas d'une grande aciérie, il est probable que la vaste restructuration n'aurait pas suffi à assurer la survie de l'entreprise s'il n'y avait pas eu de reprise du marché de l'acier au milieu des années 1990<sup>27</sup>. Autrement dit, les changements organisationnels ne représentent qu'une petite partie du processus de restructuration des entreprises, du gouvernement et de l'économie en général et, souvent, ils ne comptent pas parmi les aspects les plus importants.

---

<sup>27</sup> Deux autres exemples très connus qui n'ont pas été inclus dans les études de base sont ceux de Shell, à Sarnia, et d'Inglis, à Cambridge. Dans les deux usines, on avait apporté de profonds changements qui, au dire de tous, avaient été très fructueux. Cependant, un changement à la direction chez Shell a occasionné une volte-face dans la stratégie organisationnelle à Sarnia et la restructuration à l'échelle continentale chez Inglis a engendré la fermeture de l'usine de Cambridge.

## *5. Répercussions pour les intervenants*

La diversité inhérente aux innovations organisationnelles est un important fil conducteur dans les études de cas que nous avons examinées. Nous l'avons signalé à diverses reprises dans le présent document et il suffira maintenant, pour conclure, d'en rappeler les points saillants. Il n'existe aucune formule qui garantit le succès des changements apportés. Une méthode efficace dans un établissement peut ne pas convenir ailleurs. Dans la même veine, plusieurs cas ont montré l'importance de l'adaptation des innovations au contexte, tant sur le plan interne (adaptation à la culture de l'entreprise et aux activités menées dans les autres secteurs fonctionnels) que sur le plan externe (adaptation à l'environnement économique et institutionnel).

En dernière analyse, même si l'expression « meilleures pratiques » revient sur toutes les lèvres lorsqu'on parle de changements organisationnels, il s'agit en réalité d'une notion relativement impropre. Il est plus réaliste de reconnaître la diversité des innovations et d'envisager plutôt des « meilleurs principes », à caractère plus général, qui consistent à se concentrer sur les objectifs particuliers que les changements visaient à atteindre et sur les conséquences de ceux-ci pour tous les intervenants. Comme nous l'avons soutenu en nous appuyant sur les cas examinés, l'adoption par les intervenants d'une perspective à long terme, avec une ferme orientation vers les investissements « immatériels », est un élément clé de la durabilité des innovations organisationnelles. À défaut de cela, il sera très difficile de concilier les intérêts divergents en présence et, plus particulièrement, ceux des employeurs et des syndicats.

L'ensemble des rapports de recherche publiés donne à penser que la fréquence des changements en milieu de travail (particulièrement les innovations qui possèdent ces caractéristiques) reste très faible. La littérature donne aussi des indications de plus en plus nombreuses du fait que les innovations organisationnelles peuvent avoir des retombées positives sous la forme d'une amélioration du rendement des entreprises et de l'institution d'une gamme d'avantages pour les employés. Ces résultats favorables ont également été illustrés par bon nombre des cas examinés dans le cadre du présent projet.

Cependant, les études de cas mettent également en relief la difficulté que l'on éprouve à assurer la continuité des innovations efficaces, même une fois le processus mis en branle. De nombreux obstacles entrent en jeu, par exemple les obstacles dans le domaine de l'information, les externalités liées aux investissements immatériels, les pressions en faveur de

l'obtention d'avantages immédiats, divers obstacles d'ordre institutionnel et les intérêts divergents des intervenants. Le degré de succès avec lequel on surmontera ces obstacles déterminera dans l'avenir le degré de rayonnement des innovations organisationnelles efficaces.

Manifestement, les employeurs et les employés doivent être les intervenants clés. Le gouvernement et les autres tierces parties peuvent jouer un rôle, comme nous l'avons vu, mais ce ne peut être le rôle central. Nous avons déjà souligné à quel point il importe que les dirigeants d'entreprise et les syndicats élargissent leur horizon stratégique et se mettent activement à la recherche d'idées organisationnelles qui auront des retombées positives dans le contexte qui leur est propre.

***Lors de  
l'introduction de  
changements en  
milieu de travail les  
employeurs et  
les employés  
doivent être les  
intervenants clés.***

Si les gouvernements ne se préoccupent pas nécessairement de ce qui se passe à l'intérieur de chaque lieu de travail, ils éprouvent en revanche une préoccupation légitime envers ce qu'il leur est possible de faire pour favoriser le rayonnement des pratiques organisationnelles efficaces, en vue de contribuer à la réalisation d'objectifs macro-économiques comme la croissance de la productivité et de l'emploi et la répartition du revenu. Le rôle des gouvernements dans ce domaine comporte à la fois des dimensions d'« échec du marché » (relativement aux investissements immatériels) et d'« intérêt public ». Ce rôle s'étend à une vaste gamme de secteurs d'intervention comme l'éducation et la formation, les partenariats industriels, la recherche et l'information et, en bout de ligne, les politiques du travail et les politiques sociales. Voilà les diverses considérations sur lesquelles les pouvoirs publics devraient se pencher en vue de soutenir les types d'innovation organisationnelle qui favoriseront les investissements axés sur les personnes, qui donneront aux travailleurs la possibilité d'améliorer leur employabilité et qui contribueront à l'essor de l'économie.

# Bibliographie

Associés de recherche Ekos. 1996. *Lessons Learned from Workplace Innovation : Draft Progress Report, rapport provisoire présenté à DRHC*, non publié, Ottawa.

Betcherman, Gordon. 1997. *Les Stratégies relatives au milieu de travail en évolution : améliorer les résultats pour les entreprises, les travailleurs et la société*, Ottawa, Gouvernement du Canada et OCDE.

Betcherman, Gordon, Norm Leckie et Kathryn McMullen. 1997. *Developing Skills for the Canadian Workplace: The Results of the Ekos Workplace Training Survey*, Ottawa, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques.

Betcherman, Gordon, Kathryn McMullen, Norm Leckie et Christina Caron. 1994. *The Canadian Workplace in Transition*, Kingston (ON), IRC Press.

Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP). 1996a. *Building a Joint Workplace Change Process: Observations from the Canadian Labour Market and Productivity Centre Seminars on Workplace Change*, rapport non publié, Ottawa.

(disponible sur le site d'Internet de DRHC : <http://hrdc-drhc.gc.ca/edd>)

Centre canadien du marché du travail et la productivité (CCMTP). 1996b. *Workplace Innovation in Europe: A Review of the Literature and Findings of Case Studies*, rapport non publié, Ottawa.

(disponible sur le site d'Internet de DRHC : <http://hrdc-drhc.gc.ca/edd>)

Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP). 1997a. *Quebec Labour and Management Experiences with Workplace Innovation*, rapport non publié, Ottawa.

(disponible sur le site d'Internet de DRHC : <http://hrdc-drhc.gc.ca/edd>)

Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP). 1997b. *Case Studies of Alternative Working Arrangements and Changes in Working Time*, rapport non publié, Ottawa.

(disponible sur le site d'Internet de DRHC : <http://hrdc-drhc.gc.ca/edd>)

Duxbury, Linda, et Chris Higgins, 1994. *Part-Time Work for Women: Its Effects and Effectiveness*, document d'information non publié, Industrial Relations Centre, Queen's University, Kingston (ON).

Gunderson, Morley, et Craig Riddell. 1997. *The Changing Nature of Work: Implications for Public Policy*, exposé présenté à la conférence « Adapter les politiques à un marché du travail en transition », IRPP, Montréal.

Huselid, Mark. 1995. « The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance », *Academy Of Management Journal*, vol. 38, no 3, p. 635-672.

Ichniowski, Casey, Kathryn Shaw et Giovanna Prennushi. 1993. *The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity*, rapport non publié, Graduate School of Business, Columbia University, New York.

Kumar, Pradeep. 1995. *Unions and Workplace Change in Canada*, Kingston (ON), IRC Press.

MacDuffie, J.P., et J. Krafcik. 1992. « Integrating Technology and Human Resources for High-Performance Manufacturing », dans Tom Kochan et Michael Useem (dir.), *Transforming Organizations*, New York, Oxford University Press.

Macy, B.A., P.D. Bliese et J.J. Norton. 1991. *Organizational Change and Work Innovation : A Meta-Analysis of 131 North American Field Experiments — 1961-1990*, exposé présenté aux conférences de la National Academy of Management, Miami.

NUTEK. 1996. *Towards Flexible Organisations*, Stockholm, Commission nationale suédoise de développement industriel et technique.

OCDE. 1996. *Technologie, productivité et création d'emplois*, Paris.

OCDE. 1997. « Flexible Enterprises », Paris.

Osterman, Paul. 1988. *Employment Futures: Reorganization, Dislocation, and Public Policy*, New York, Oxford University Press.

Wagar, Terry. 1995. *Human Resource Management Practices and Organizational Performance*, Kingston (ON), IRC Press.

# *Annexe A*

## **Provenance des études de cas**

La présente annexe a pour objet de décrire la provenance des études de cas examinées dans le cadre du projet, d'indiquer les sujets traités et de soulever certaines considérations méthodologiques liées à la recherche fondée sur les études de cas. Les résumés des études de cas mises à jour pour ce rapport sont fournis à l'annexe B.

Les données de recherche qui ont constitué le base d'analyse du présent projet sont tirées d'études de cas portant sur les changements en milieu de travail. Aucune nouvelle étude de cas n'a été effectuée. Nous avons plutôt examiné et, dans certaines circonstances, mis à jour des études de cas déjà été réalisées.

## **Études de cas des Associés de recherche Ekos**

Les études de cas examinées par les Associés de recherche Ekos ont été choisies dans la documentation existante concernant l'innovation organisationnelle et les changements en milieu de travail. Au début du projet, on a procédé à des recherches en vue de déterminer les études de cas éventuellement pertinentes (publiées ou non) qui appartenaient au domaine public. Cette recension a été facilitée par une série de discussions tenues avec des spécialistes de la question. Le processus a permis d'obtenir une longue liste d'études de cas qui a servi de base pour la constitution du groupe final d'études examinées par Ekos<sup>28</sup>. On a procédé à la sélection finale en tenant compte de divers facteurs : la diversité des données relatives aux types d'innovation et au degré de succès ou d'échec; la diversité des données sur le plan des secteurs d'activité, de la taille des établissements, de la syndicalisation et de la répartition régionale; le degré d'actualité des études; l'ampleur de la documentation disponible; enfin, la volonté des intervenants de collaborer à la mise à jour des études depuis la dernière date de rapport<sup>29</sup>.

Une fois les cas sélectionnés, on a rédigé des rapports où l'on faisait la synthèse des éléments pertinents de l'information déjà publiée ainsi que des renseignements plus récents obtenus au moyen d'entrevues téléphoniques avec des répondants clés. Ces rapports respectent généralement la structure du modèle d'étude de cas mis

---

<sup>28</sup> La liste d'études de cas existantes et la liste des spécialistes consultés lors de la recension sont disponibles sur la demande ou sur le site d'internet de DRHC : <http://hrdc-drhc.gc.ca/edd>

<sup>29</sup> L'absence de chevauchement entre les études de cas sélectionnées et les autres études de cas préparées pour le compte de DRHC dans le cadre de diverses initiatives de recherche a constitué un autre critère.

au point dans le cadre du présent projet. Ce modèle reproduit essentiellement le cadre conceptuel décrit au chapitre 3.0 du présent rapport<sup>30</sup>.

### ***Études de cas du Centre canadien du marché du travail et de la productivité***

Les cas du Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) proviennent de diverses sources :

- Des études de cas portant sur une quinzaine de lieux de travail qui ont été présentées dans le cadre de séminaires du CCMTP organisés dans diverses régions entre 1994 et 1996. Ces cas avaient été choisis selon deux critères : ils devaient représenter des mesures novatrices prises en milieu de travail en réponse aux défis posés par le changement et comporter des processus conjoints syndicaux-patronaux. Les observations clés issues de ces cas ont été décrites dans un rapport de synthèse (CCMTP, 1996a).
- Cinq études de cas portant sur des régimes de travail non traditionnels menées par le CCMTP pour le compte du Groupe de travail sur les nouveaux régimes de travail et la modification des heures de travail. Ces études portaient sur une gamme de régimes de travail souple, notamment le partage des emplois, diverses innovations dans le domaine des horaires de travail et le travail à domicile; les cas sont décrits dans CCMTP (1997b).
- Un bref résumé de 19 cas québécois présentés dans un rapport donnant un aperçu des innovations en milieu de travail dans cette province (CCMTP, 1997a).
- Le résumé de 19 cas de changements en milieu de travail en Europe présenté dans un rapport donnant un aperçu des innovations organisationnelles dans le contexte européen (CCMTP, 1996b).

### ***Considérations relatives à la méthode des études de cas***

De par leur nature, les études de cas ne peuvent pas fournir un profil valide de l'adoption de changements organisationnels ni une base statistique permettant de faire une analyse représentative de questions apparentées comme les éléments moteurs, les obstacles ou les résultats

---

<sup>30</sup> Le modèle d'étude de cas et le guide d'entrevue qui s'en inspire sont disponibles sur la demande ou sur le site d'internet de DRHC : <http://hrdc-drhc.gc.ca/edd>

des innovations en milieu de travail. En effet, les échantillons ont tendance à être restreints à cause du caractère intensif de cette méthode de recherche et parce qu'ils ne sont généralement pas « aléatoires ». À vrai dire, la volonté de prendre part à une étude de cas peut en soi être l'indice de la présence d'un élément atypique au sein de l'organisation. Plus précisément, en dépit des efforts déployés dans le cadre de certaines recherches (y compris la présente étude) afin d'analyser les « échecs » aussi bien que les « succès », dans la réalité, les entreprises où les changements sont fructueux sont généralement plus disposées à participer que les autres. Dans certaines circonstances, les cas sont même choisis en fonction d'un critère particulier comme le succès. On remarquera, par exemple, les critères de « processus conjoint » et de « mesures novatrices » utilisés pour les cas choisis en vue des séminaires du CCMTP. Lorsque des mesures quantitatives représentatives sont requises, il faut recourir à des enquêtes et à d'autres bases de données.

Néanmoins, les études de cas ont constitué un outil important pour le progrès de notre compréhension des innovations en milieu de travail<sup>31</sup>. En fait, à cause de leur complexité et de la nature abstraite de bon nombre de leurs caractéristiques, les changements organisationnels posent des défis particuliers en ce qui concerne la collecte et l'analyse de données quantitatives au moyen d'enquêtes. L'enjeu clé du projet dont nous rendons compte ici (l'établissement d'un lien entre les stratégies, pratiques et processus en milieu de travail et les résultats positifs) ne peut être facilement caractérisé grâce aux données quantitatives et, à bien des égards, se prête davantage aux analyses qualitatives que permettent les études de cas. Les études de cas peuvent décrire des phénomènes complexes qui sont perçus différemment par les divers intervenants. Elles constituent une méthode de recherche plus souple qui convient bien à l'angle d'approche de type « meilleures pratiques » adopté pour le présent projet.

---

<sup>31</sup> Pour une liste de certaines études de cas en milieu de travail qui ont eu beaucoup d'influence au fil des ans, voir Ichniowski et al (1996).



# *Annexe B*

## **Résumé des études de cas**

Dans le cadre de cette étude, Ekos a sélectionné une série de compagnies pour lesquelles de l'information avait été publiée sur l'innovation et les changements en milieux de travail. Ekos a mis à jour des informations déjà existantes en contactant chacune des entreprises. Une fois les informations actualisées et rédigées dans le format d'étude de cas, chaque étude a été examinée par la direction de l'entreprise et par les syndicats (si l'entreprise était syndiquée). Seuls les études de cas qui ont obtenu un accord complet sont présentées ci-dessous avec leurs noms. Dans les cas où, nous n'avons pas obtenu l'approbation ou nous avons obtenu une approbation partielle, l'information est toujours présente mais les noms des compagnies ne sont pas révélés.

**Gennum Corporation :** Gennum Corporation est une entreprise florissante spécialisée en électronique, qui prend activement part au Conseil sectoriel sur les compétences de l'industrie de l'électronique et de l'électrique. L'innovation étudiée ici porte sur la participation de l'entreprise au fonds de formation du conseil sectoriel et sur l'établissement, en 1990, d'un comité de perfectionnement professionnel. L'objectif de Gennum était d'offrir à ses employés une formation uniforme et ciblée de haute qualité et de relier cette formation aux objectifs de l'entreprise ainsi qu'aux objectifs individuels des employés.

Chez Gennum, il existe trois types différents de formation : la formation de l'entreprise, la formation fonctionnelle et le perfectionnement personnel. Pour ce qui est du fonds de formation du conseil sectoriel, la formation est axée sur le perfectionnement personnel. Le comité de perfectionnement professionnel devait mener une analyse des besoins afin de fournir aux employés l'aide dont ils ont besoin et d'administrer le budget du fonds de formation du conseil sectoriel. Les fonds destinés à la formation sont alloués et les priorités de formation établies en fonction d'une analyse des besoins.

Grâce à sa participation au fonds de formation du conseil sectoriel et à la mise sur pied d'un comité de perfectionnement professionnel, Gennum a fourni à ses employés davantage d'occasions de formation de meilleure qualité. Ces possibilités ont contribué à accroître le degré de satisfaction au travail des employés, à les stimuler ainsi qu'à rehausser le niveau de compétence global du personnel et à faciliter la transférabilité des compétences. Gennum attribue également la baisse du taux de roulement et l'augmentation du rendement (du moins en partie) à la nouvelle optique de formation et de perfectionnement.

**Orchestre baroque Tafelmusik :** Tafelmusik est un orchestre de 19 musiciennes et musiciens de renommée mondiale qui se spécialise dans la musique classique et baroque jouée sur des instruments d'époque. L'étude de cas ne porte pas ici sur la mise en branle d'une innovation précise à un moment donné, mais plutôt sur une méthode de gestion novatrice et fructueuse que Tafelmusik utilise depuis ses débuts ou presque : une structure organisationnelle horizontale et aplatie axée sur la gestion participative, le travail d'équipe et la prise de décisions partagée qui favorise un consensus. C'est en 1981 que l'on a opté pour cette approche, époque à laquelle le directeur musical et le directeur actuels se sont joints à l'organisation. La présente étude se veut donc une description du mode de gestion de l'orchestre et étaye sa réussite, tant artistique que financière.

L'entreprise doit son caractère novateur à ses hauts dirigeants, quoique tous les membres de l'orchestre aient participé activement à l'ensemble des décisions et ont pour ainsi dire « adhéré » au mode de gestion de l'orchestre. Aucune aide extérieure n'a été apportée, et l'organisme dans son ensemble bénéficie des innovations mises de l'avant.

**Hydro Labrador et Terre-Neuve :** De mauvaises relations de travail ont mené les représentants des syndicats et de la direction de deux centrales de Terre-Neuve et du Labrador à établir des comités patronaux-syndicaux pour jeter des ponts entre les deux parties. Ces comités ont été mis sur pied par les parties, avec l'aide d'un conciliateur du ministère du Travail, afin d'aplanir les divergences d'opinion sur de nombreuses questions, y compris la santé et la sécurité, les pratiques de travail et d'entretien, les changements technologiques, les nominations temporaires et autres. La formation spéciale dispensée aux membres du comité, l'appui de la haute direction, et le recours aux services d'un médiateur de l'extérieur sont au nombre des facteurs qui ont contribué à résoudre bon nombre des problèmes dans les centrales.

Les comités ont réussi à remettre sur la bonne voie l'ensemble des relations de travail. Cependant, l'effet le plus tangible et le plus immédiat de l'instauration de ces comités est la baisse du nombre de griefs déposés annuellement, qui est passé de 51 à 1991 à 26 en 1996.

On n'a observé aucun autre impact direct, mais des observateurs ont fait remarquer que le travail des comités a contribué à l'augmentation de la productivité, grâce aux améliorations apportées au milieu de travail.

**Une aciérie qui transforme de la ferraille :** Afin d'améliorer les relations patronales-syndicales et d'accroître le rendement, cette compagnie a mis sur pied une méthode de gestion interactive (GI) destinée à favoriser le dialogue entre les cadres et les employés et, par conséquent, à encourager la collaboration en milieu de travail. Ce

programme a été conçu par la firme américaine *Development Dimensions International* (DDI).

Le concept de GI n'a pas donné les résultats escomptés, bien que la direction en fasse une évaluation plus positive que les employés. Le programme visait à améliorer la communication au sein de l'entreprise et la participation des employés afin d'accroître le rendement. Toutefois, au bout de deux ans, l'entreprise mettait fin au programme. La mise en branle sélective et non uniforme du concept de GI explique, du moins en partie, les résultats peu concluants qui ont été obtenus. De piètres relations de travail et une culture organisationnelle aux antipodes des principes de GI ont miné les effets potentiels du programme.

**Une entreprise de systèmes informatiques :** L'innovation réside ici dans le processus de dialogue patronal-syndical, instauré au cours des premières années d'existence de cette entreprise fructueuse de systèmes informatiques. On souhaitait créer des voies de communication entre le syndicat et la direction qui aillent au-delà des négociations collectives officielles. Depuis 1988, cette innovation a survécu à de nombreux changements au sein de l'entreprise.

Le dialogue patronal-syndical est maintenant parvenu à maturité : c'est dorénavant une caractéristique institutionnalisée, même s'il n'est pas nécessairement très efficace, du processus de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Par le passé, il s'est traduit par de nombreux avantages pour les travailleurs et l'entreprise, et a survécu à de nombreuses perturbations dans l'ensemble de l'entreprise; aujourd'hui, il traverse une période de tranquillité relative. À mesure que l'entreprise s'adapte à son nouveau contexte et que des changements sont apportés à la direction et à la gestion du syndicat, le rôle que cette innovation jouera dans les relations de travail devra sans doute être repensé et adapté.

**Great Western Brewery Co. Ltd. :** Le rétrécissement du marché et l'éventualité de la fermeture de l'usine ont incité plusieurs employés de la Great Western Brewery à racheter la compagnie du propriétaire (née de la fusion entre O'Keefe et Molson). L'actionnariat des employés a eu, depuis, des effets considérables sur les ressources humaines, les relations industrielles et l'organisation du travail. La transition vers l'actionnariat a favorisé les consultations, le partage d'informations et la participation accrue des employés à la prise de décisions, ce qui a exigé de tous et chacun un sens de l'engagement et du dévouement.

Le principal tour de force était de définir le rôle des employés propriétaires au sein de l'entreprise, et de gérer les conflits entre les employés propriétaires et les autres employés. Les facteurs clés qui ont influé sur les résultats de l'innovation sont les suivants : des efforts visant

à façonner la culture organisationnelle afin de mettre l'accent sur « une collectivité d'intérêt commun », l'atténuation des différences existant entre les employés propriétaires et les autres employés, le bon vouloir et le sens de l'engagement du personnel et des discussions franches et fréquentes entre la direction et les employés.

**Un grand fabricant international d'emballages :** Nous étudierons l'exemple d'une compagnie. Cette usine vient d'ouvrir ses portes, et c'est pourquoi la présente étude de cas ne portera pas sur la mise en œuvre d'une innovation précise. Nous nous arrêterons plutôt sur l'exemple d'équipes d'autogestion et d'auto-conception.

Les employés sont investis de l'autorité et de la responsabilité d'assurer le bon fonctionnement de l'usine. Ils participent directement à leur évaluation de rendement et à l'examen de leur rémunération. Tous les employés de l'usine sont membres de ces équipes d'autogestion.

Divers changements ont été apportés à l'organisation du travail dans le cadre de cette innovation, qui va comme suit : la structure organisationnelle est horizontale, les équipes relèvent d'un directeur de l'exploitation, qui lui-même relève du gestionnaire de l'usine. Il n'y a aucun superviseur; ce sont les membres de l'équipe qui assument cette fonction. Deux ou trois niveaux hiérarchiques habituels ne sont pas représentés dans cette usine. La structure organisationnelle aplanie encourage l'esprit d'initiative et l'entrepreneuriat chez les membres des équipes. Elle permet également aux employés d'assumer diverses autres responsabilités, outre la production de produits dérivés de l'aluminium. Ainsi, les équipes de production s'occupent, entre autres, des questions relatives à la sécurité, aux communications et à la rédaction de rapports, en plus des activités de formation, du perfectionnement des compétences en leadership et d'aptitudes à la motivation; elles assument tour à tour divers autres rôles (coordonnateur d'équipe, planificateur du calendrier de travail, représentant de la santé et de la sécurité).

**Service de prévention des incendies de la ville de Vancouver :** Là où le service de prévention des incendies de la ville de Vancouver innove, c'est dans la mise sur pied, en 1993, d'un groupe de travail afin d'accroître la représentation des femmes et des minorités visibles en son sein. Ce groupe, composé de représentants patronaux et syndicaux (qui unissaient leurs efforts pour la première fois), était chargé de concevoir de nouvelles normes de recrutement et de nouveaux processus de sélection qui soient tout au moins conformes à la politique d'égalité des chances de la ville.

On estime que le groupe de travail a atteint son objectif premier. Il a démontré que parties patronale et syndicale pouvaient s'allier afin de travailler ensemble à l'atteinte d'objectifs précis et de prendre part aux

décisions concernant le processus de sélection. Il reste à voir quels seront les effets à long terme du travail effectué par ce groupe. Le facteur clé du succès du groupe de travail comporte : des objectifs clairement définis pour le groupe de travail, une représentation conjointe du syndicat et de la direction, la transparence et la participation des travailleurs, la patience et la tolérance de la part des membres du groupe de travail et le recours à un consultant de l'extérieur pour faciliter et effectuer la médiation.

**Marchés Zehr's /centre de formation Clifford Evans :** L'innovation en matière de ressources humaines de cette étude de cas réside en la participation des marchés Zehr's à un centre de formation géré conjointement. Les marchés Zehr's sont une chaîne d'épicerie au détail bien connue du sud de l'Ontario. En 1981, le syndicat a persuadé l'entreprise de verser 0,01 \$ l'heure par employé à un fonds d'éducation géré par le syndicat et servant à financer une formation de délégué syndical. Quatre ans plus tard, un accord a été conclu afin de créer un Fonds de fiducie conjoint pour la formation et le centre de formation Clifford Evans.

La participation des marchés Zehr's au centre de formation Clifford Evans, qui n'était au départ qu'une innovation, est devenue une caractéristique institutionnalisée de la gestion des ressources humaines. Au cours de ses dix années d'existence, le programme a beaucoup évolué, non seulement à l'égard de son contenu, mais également de la façon dont la formation est planifiée et structurée. Il ne fait aucun doute que la création d'un fonds permanent de formation et d'une structure de gestion a permis aux marchés Zehr's de bâtir sur un fondement solide sa démarche souple et globale du développement des ressources humaines. Le succès que connaît le centre de formation est attribuable aux excellentes relations de travail, qui découlent à la fois du centre et en sont le fondement.

**Une grande aciérie :** Cette étude de cas traite de l'expérience d'un fabricant d'acier intégré qui produit des structures d'acier (utilisées pour des immeubles, des ponts et des rails), de même que des produits pétroliers. À la suite de graves problèmes financiers et ouvriers, les métallurgistes unis d'Amérique et cette compagnie ont négocié en avril 1992 un *processus conjoint de restructuration et de participation des employés en milieu de travail* qui comprenait les points suivants : une réduction du nombre de superviseurs (relativement aux travailleurs à salaire horaire) et la redéfinition de leurs rôles et fonctions afin de mettre l'accent sur l'assistance professionnelle et la coordination, l'aplanissement de la structure organisationnelle (qui a donné lieu à une gestion et à une administration simplifiées), la réduction des frais généraux, l'actionnariat à 60 p. 100 des employés en 1996, et la participation des employés au moyen d'actions avec droit de vote et de comités conjoints patronaux-syndicaux.

À l'époque où cette initiative a été mise de l'avant (soit en avril 1992), l'industrie de l'acier subissait un ralentissement de ses activités, qui a été suivi d'une reprise. Depuis, la situation est restée stable. En ce sens, on peut dire que la date d'entrée en vigueur de l'initiative était idéale pour l'observation des résultats positifs qui en ont découlé.

**Un petit manufacturier du Nouveau-Brunswick :** Après avoir subi une baisse considérable de son chiffre d'affaires, un petit manufacturier du Nouveau-Brunswick a vu arriver une nouvelle équipe de gestion qui a mis en œuvre diverses innovations en milieu de travail afin d'accroître la part du marché et la base en capital de l'entreprise. Les changements concernaient les mécanismes de partage du capital et de participation aux bénéfices, de même que des mesures d'amélioration de la qualité comprenant de la formation et d'autres démarches qui ont mené à l'obtention d'une accréditation ISO 9002. La plupart de ces initiatives ont atteint les objectifs fixés ; ces nouvelles dispositions se sont avérées stimulantes pour les cadres intermédiaires, le mécanisme de partage du capital a ajouté au capital de l'entreprise, les relations de travail se sont améliorées et les mesures d'amélioration de la qualité se sont révélées être une réussite.

Les stratégies de partage du capital et d'amélioration de la qualité ont produit de bons résultats dans l'ensemble. La qualité des produits s'est considérablement accrue au cours des six dernières années. Depuis 1997, le nombre de clients qui ont retourné des produits défectueux a beaucoup diminué. On attribue ces améliorations à la formation en milieu de travail, qui a contribué à rehausser le niveau de compétence du personnel et lui donne un sentiment de fierté envers son travail.

Depuis 1995, seuls les gestionnaires et les cadres intermédiaires peuvent se prévaloir du régime de participation aux bénéfices. En 1994, les travailleurs ont préféré négocier une augmentation salariale par l'entremise de leurs représentants syndicaux. La direction préférerait cependant faire participer le personnel aux bénéfices et en fera probablement part aux représentants syndicaux au cours de la prochaine série de négociations.

La plupart des innovations en milieu de travail ont été mises en œuvre de la façon prévue, mais il y a eu certaines résistances au changement. Ainsi, les cadres intermédiaires se sont opposés à certaines des transformations du milieu de travail, du fait que les nouvelles relations de travail et les procédures de contrôle de la qualité exigeaient beaucoup des contremaîtres et d'eux-mêmes. Malgré cela, la plupart des modifications apportées ont porté fruit et l'entreprise est redevenue rentable douze mois seulement après avoir adopté ces initiatives.

**Une base de Forces Canadiennes :** Voici l'exemple de la section du génie du bâtiment de la BFC. On a repensé un essai de travail sur des systèmes socio-techniques (SST). Bien que la base ait depuis été fusionnée à une autre unité et que les changements apportés durant la mise à l'essai aient été abandonnés au profit du mode de conception initial, on peut tirer de précieuses leçons de ce projet ambitieux et participatif.

Ce qui est novateur, ce sont les modifications de taille apportées aux pratiques de gestion des ressources humaines en raison de la décentralisation, de l'accroissement de l'autonomie, du processus participatif des comités patronaux-travailleurs et de la valorisation de la qualité de vie au travail.

Ce projet ambitieux de reconception de systèmes socio-techniques a d'abord connu beaucoup de succès. Sa conception et sa mise en œuvre se sont traduites par un taux record de participation et ont donné lieu à la simplification du travail, à l'accroissement de la productivité et à l'augmentation de la satisfaction des clients. En revanche, le projet n'a pas survécu à la nouvelle structure organisationnelle, en raison d'incompatibilités entre le nouveau mode de gestion et le processus conjoint d'élaboration des SST. On ne sait toujours pas si des innovations syndicales-patronales peuvent s'épanouir au sein de structures de gestion très hiérarchisées.

**Une société multinationale de fabrication de pièces d'automobile :** On examinera ici le programme d'équité en matière d'emploi et de participation aux bénéfices de cette compagnie, et plus particulièrement le volet canadien de ses opérations. Il convient de garder à l'esprit que le programme de participation financière n'est qu'un des aspects de la stratégie globale de gestion des ressources humaines, qui est très bien implantée dans cette entreprise très prospère.

L'avantage concurrentiel indiscutable de cette compagnie réside dans le fait que la direction et les employés ont un intérêt financier dans la réussite de l'entreprise. Sa stratégie concurrentielle est clairement définie dans sa charte corporative qui, outre le partage des bénéfices, met l'accent sur les innovations technologiques et l'engagement des employés. Ces derniers reçoivent l'appui nécessaire pour apporter des changements technologiques et s'y adapter, tout en favorisant un esprit d'innovation et d'engagement envers l'organisme.

La stratégie globale des ressources humaines de cette société multinationale de fabrication de pièces d'automobile semble valoriser l'engagement envers l'entreprise et l'acquisition de compétences sur le tas, plutôt que de hauts niveaux de spécialisation. Le principe qui sous-tend ce choix stratégique veut que les employés participent directement au succès de l'entreprise et aient voix au chapitre quant à son orientation.