



INNOVATION

Les **innovations** en milieu de travail dans l'industrie des **équipements de** **transport terrestre** au Québec

RAPPORT SYNTHÈSE

ÉTUDE SOUMISE
AU COMITÉ SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL
DE LA TABLE DE CONCERTATION DE L'INDUSTRIE

JANVIER 2000

PAUL-ANDRÉ LAPOINTE
Université Laval

CHRISTIAN LEVESQUE
École des Hautes Études Commerciales

GREGOR MURRAY
Université Laval

FRANCINE JACQUES
Université Laval

RAPPORT SYNTHÈSE

*Pour obtenir une copie des rapports mentionnés à l'avant-propos ou pour obtenir plus d'informations sur le **service d'aide au dialogue patronal-syndical sur les innovations organisationnelles** proposé par le Comité d'organisation du travail, contacter Luc Favreau à la Direction de la prévention et des partenariats, ministère du Travail du Québec, (514) 873-7946.*

COMITÉ SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Table de concertation de l'industrie des équipements de transport terrestre

MANDAT

Le Comité sur l'organisation du travail a été formé pour promouvoir une dynamique de coopération patronale-syndicale dans les efforts de restructuration, réingénierie et réarchitecture des entreprises et de réorganisation du travail. Ses membres croient que le développement d'une culture d'entreprise centrée sur la coopération entre les acteurs est une condition importante pour réussir la transformation du milieu de travail. Ils privilégient également le développement d'une compréhension et d'une vision communes des défis à relever dans le secteur des équipements de transport terrestre.

COMPOSITION

Dans la logique de son approche de coopération patronale-syndicale, le Comité est composé des membres suivants :

MILIEU PATRONAL

Georges Archambault, Brake Parts Canada Inc., Montréal

Pierre-Paul Bilodeau, Bombardier Transport

Bertrand Doucet, Industries Lyster Inc.

Denis Simard, Nova Bus Corporation

MILIEU SYNDICAL

Jean-Luc Harel, Fédération démocratique de la métallurgie, CSD

Alain Lampron, Fédération de la métallurgie, CSN

René Moreau, Travailleurs Canadien de l'Automobile-Québec, FTQ

André Tremblay, Métallurgistes unis d'Amérique, FTQ

PLAN DE TRAVAIL

Le Comité privilégie la formule d'atelier de travail sur des thèmes spécifiques. Ces ateliers constituent des occasions uniques d'échanges entre gens du même secteur qui partagent souvent des préoccupations identiques parce qu'ils sont soumis aux mêmes impératifs technologiques et concurrentiels. Le Comité tient deux ateliers par année, l'un au printemps et l'autre à l'automne; il bénéficie du support conjoint des ministères et organismes suivants :



Avant-propos

Ce rapport résume les principaux résultats d'une recherche sur les innovations en milieu de travail réalisée auprès d'un échantillon représentatif d'établissements de l'industrie des équipements de transport terrestre au Québec. Les résultats descriptifs et comparatifs de cette même enquête ont déjà fait l'objet de trois autres rapports et nous invitons ceux et celles qui veulent approfondir leur compréhension des grands thèmes de ce rapport synthèse de consulter ces documents¹.

Cette recherche est menée en partenariat avec le Comité d'organisation du travail (COT) de la Table de concertation de l'industrie des équipements de transport terrestre. L'objectif de ce partenariat est de dresser un portrait détaillé des innovations organisationnelles dans les établissements qui fabriquent des équipements de transport terrestre au Québec.

La réalisation de cette recherche tient à l'apport d'un grand nombre de personnes. En premier lieu, nous voulons remercier l'ensemble des répondants aux questionnaires. Nous souhaitons aussi reconnaître la très importante contribution des représentants patronaux et syndicaux qui sont membres du COT. Nous tenons également à souligner le concours inestimable des représentants des ministères et organismes gouvernementaux qui participent activement au COT (ministère du Travail, ministère de l'Industrie et du Commerce et Emploi-Québec) ; sans leur contribution, cette étude n'aurait certainement pas vu le jour. Mentionnons que cette recherche a été financée par le ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, par Emploi-Québec et par Développement des Ressources Humaines du Canada. Signalons en outre l'apport de Nicolas Roby, étudiant au doctorat à Warwick University, dans l'élaboration du questionnaire et dans le traitement statistique des résultats. Enfin, nous devons reconnaître la contribution de nos institutions universitaires respectives - le Département des relations industrielles de l'Université Laval et le Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines de l'École des Hautes Études Commerciales, car cette étude s'inscrit dans nos activités de recherche au sein de ces institutions.

1 Deux rapports, envoyés à tous les répondants participant aux enquêtes, fournissent un aperçu de l'ensemble des résultats selon le type de répondant. Voir : LAPOINTE, Paul-André, Christian LÉVESQUE, Gregor MURRAY et Francine JACQUES, 1999, *Résultats de l'enquête auprès des représentants syndicaux Enquête sur les innovations en milieu de travail dans l'industrie des équipements de transport terrestre*, Québec et Montréal, Université Laval et École des HEC, décembre 1999; LAPOINTE, Paul-André, Christian LÉVESQUE, Gregor MURRAY et Francine JACQUES, 1999, *Résultats de l'enquête auprès des représentants de la direction des établissements Enquête sur les innovations en milieu de travail dans l'industrie des équipements de transport terrestre*, Québec et Montréal, Université Laval et École des HEC, décembre 1999.

L'autre rapport, duquel est tiré ce rapport synthèse, offre une vision intégrée et analytique de l'ensemble des résultats. Voir : LAPOINTE, Paul-André, Christian LÉVESQUE, Gregor MURRAY et Francine JACQUES, 2000, *Enquête quantitative sur les innovations en milieu de travail dans l'industrie des équipements de transport terrestre*, Québec et Montréal, Université Laval et École des HEC, janvier 2000.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	iv
TABLE DES MATIÈRES	1
INTRODUCTION	2
 1RE PARTIE : LE PORTRAIT DES INNOVATIONS	
1. La diffusion des innovations	5
2. Le contexte du changement	6
3. Participation et positions syndicales dans le cadre des innovations	8
 2E PARTIE : LES ENJEUX	
4.1 La flexibilité fonctionnelle	9
4.2 L'autonomie et les compétences	10
4.3 L'intensification du travail	11
4.4 Les pressions sur l'emploi	12
4.5 L'engagement des employés	13
4.6 Les performances organisationnelles	14
4.7. L'évolution des relations patronales-syndicales	15
 3E PARTIE : LES PISTES DE RÉFLEXION	
5. Les conditions facilitantes	16
6. La dynamique du changement	18
7. L'importance du dialogue	19

INTRODUCTION

LA DIVERSITÉ DES CHANGEMENTS EN COURS DANS LES ENTREPRISES EST À LA FOIS RASSURANTE ET PRÉOCCUPANTE. Rassurante, parce qu'elle témoigne du dynamisme des acteurs sociaux dans la quête de solutions nouvelles pour relever les défis posés par un environnement concurrentiel sans cesse en évolution. Préoccupante, parce qu'elle suscite de nombreuses interrogations concernant la nature et la portée des innovations organisationnelles : se traduisent-elles par un accroissement de la flexibilité et une amélioration à la fois de la productivité et des conditions de travail et d'emploi ou, au contraire, l'amélioration de la productivité se fait-elle au détriment d'une amélioration des conditions de travail et d'emploi ?

Ces premières interrogations soulèvent également toute la question des conditions dans lesquelles sont mises en œuvre les innovations organisationnelles. Peut-on imaginer que certaines conditions comme, par exemple, un effort plus soutenu en matière de formation de la main-d'œuvre, une participation plus active du syndicat ou encore l'existence de garanties pour les employés puissent permettre de concilier les exigences parfois contradictoires des uns et des autres ?

Partant de ces interrogations, nous avons réalisé, en partenariat avec le Comité d'organisation du travail de la Table de concertation de l'industrie des équipements de transport terrestre, une recherche sur les innovations en milieu de travail dans cette industrie. Notons que le terme « innovations organisationnelles » ne comporte aucun jugement de valeur, ni sur la nature progressive ou régressive des changements, ni sur leur impact favorable ou défavorable à l'égard de l'évolution du travail et des indicateurs de performance. En fait, le caractère progressif ou régressif des innovations est une question empirique, à laquelle nous souhaitons apporter certains éléments de réponse.

Dans ce rapport, nous présentons les principaux résultats d'une enquête postale réalisée auprès des représentants de la direction et des représentants syndicaux des établissements de l'industrie des équipements de transport terrestre au Québec. La population touchée par cette enquête comprend 195 établissements, dont près de la moitié est syndiquée. Les questionnaires ont été envoyés aux répondants en mars 1999 et, à la fermeture de l'enquête, trois mois plus tard, le taux de réponse s'élevait à 53 % pour les directions des établissements syndiqués, 50 % pour les représentants syndicaux et 50 % également pour les directions des établissements non syndiqués.

CETTE RECHERCHE EST NOVATRICE À PLUSIEURS TITRES et il s'agit ici d'en souligner deux en particulier. D'abord, peu d'enquêtes de cette nature obtiennent un taux de réponse aussi élevé. Cela implique que nous pouvons dresser un portrait très représentatif de l'état des innovations dans l'industrie des équipements de transport. Un autre trait original réside dans le fait que les données proviennent d'interlocuteurs avec des statuts différents (représentants de la direction dans les établissements syndiqués et non syndiqués, représentants syndicaux dans les établissements syndiqués), ce qui devrait permettre de brosser un portrait plus réaliste et dynamique des innovations. Cela signifie aussi que certains résultats sont convergents, tandis que d'autres sont foncièrement contradictoires. Ces résultats, quelquefois contradictoires, ne relèvent pas de faiblesses méthodologiques ; ils mettent plutôt en relief des écarts de perception importants entre les acteurs sur un certain nombre d'aspects. Les lecteurs et les lectrices sont ici invités à comprendre comment les mêmes innovations peuvent revêtir un sens différent selon la perspective des uns et des autres.

La diversité des
changements en
cours dans les
entreprises est à
la fois rassurante
et préoccupante.

QUATRE GRANDES CONCLUSIONS SE DÉGAGENT DE CETTE RECHERCHE. En premier lieu, les innovations organisationnelles sont nombreuses et diversifiées, mais il n'y a pas de modèle dominant ou universel. Les acteurs locaux introduisent les changements selon les particularités du contexte dans lequel ils évoluent.

En deuxième lieu, l'innovation organisationnelle ne répond pas simplement à une logique de contexte organisationnel, par exemple à la taille de l'établissement ou à l'intensité de la concurrence internationale. Elle répond aussi à «une logique de pratiques», à savoir les pratiques des acteurs patronaux et syndicaux. La dynamique sociale entre ces acteurs est alors au cœur même de l'innovation. En ce sens, il ressort clairement de nos résultats que les comportements des acteurs ne sont pas déterminés par des forces externes, qu'il s'agisse de la mondialisation, des exigences des clients ou de l'absence de ressources liée, notamment à la taille de leur établissement. Les acteurs locaux disposent d'une marge de manœuvre qui leur permet d'agir sur le cours des événements.

En troisième lieu, il en découle que l'introduction d'innovations organisationnelles n'est pas suffisante pour assurer, par exemple plus de flexibilité ou une meilleure performance économique et sociale de l'entreprise. Ces innovations doivent s'accompagner d'un certain nombre de conditions. En particulier, un effort soutenu en matière de formation de la main d'œuvre, l'existence de garanties pour les employés et la mise en place de mécanismes favorisant la coopération patronale-syndicale et la participation du syndicat constituent autant de conditions facilitant la diffusion des innovations et des retombées plus positives pour les différents acteurs concernés par ces innovations.

Enfin, la mise en œuvre des innovations organisationnelles apparaît comme un processus complexe où se côtoient des dynamiques porteuses de conflits et de coopération. Les acteurs locaux, les véritables artisans du changement, doivent faire des compromis, des arbitrages, sachant que certaines actions peuvent avoir des incidences négatives, même si elles représentent la voie pour atteindre certains objectifs. Par exemple, l'intensification du travail représente un moyen d'accroître la productivité mais elle peut avoir un impact négatif sur l'amélioration de la qualité et les conditions favorisant la diffusion des innovations organisationnelles. Il en va de même des stratégies qui provoquent une fragmentation de l'emploi ou une diminution de la sécurité d'emploi. Il est alors très important de bien saisir l'interdépendance entre les innovations organisationnelles et les pratiques qui les sous-tendent. Sinon, les effets de certaines innovations pourraient mettre en péril les conditions nécessaires à la poursuite d'innovations futures.

NOUS INVITONS LES LECTEURS ET LECTRICES À PARCOURIR CE RAPPORT SELON LEURS BESOINS. Pour ceux et celles qui désirent obtenir **UN PORTRAIT DES INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES** dans leur industrie, nous les invitons à lire la première partie de ce document. Elle décrit le degré de diffusion des innovations, le contexte dans lequel elles sont introduites, les modalités d'introduction des innovations et les positions syndicales sur ce plan.

Pour les lecteurs et lectrices qui s'intéressent aux **ENJEUX SOULEVÉS** par l'introduction des innovations, nous les incitons à lire la deuxième partie de ce rapport. Elle se livre à une analyse des principaux enjeux soulevés par les innovations organisationnelles. Sont alors exposés les facteurs qui contribuent le plus à la solution d'enjeux comme la flexibilité, la qualification, l'autonomie, l'intensification du travail, la santé et la sécurité au travail, l'emploi, l'engagement des salariés, la coopération patronale-syndicale, le pouvoir du syndicat et les performances organisationnelles de qualité et de productivité.

Pour ceux et celles qui souhaitent obtenir une vue d'ensemble des résultats, nous les invitons à lire la dernière partie de ce document. Elle invite les lecteurs et les lectrices à explorer **CERTAINES PISTES DE RÉFLEXION** sur les conditions favorisant le changement, la dynamique du changement et l'importance du dialogue.

Nous invitons les
lecteurs et lectrices à parcourir
ce rapport selon
leurs besoins :

- portraits des innovations
- enjeux soulevés
- pistes de réflexion

1^{re} PARTIE : LE PORTRAIT DES INNOVATIONS

1. LA DIFFUSION DES INNOVATIONS

PAR INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES, NOUS ENTENDONS TROIS TYPES DE CHANGEMENT :

- les modifications effectuées À LA GESTION DE LA PRODUCTION (la réduction des inventaires en cours de production, la réduction des temps d'ajustement des machines, le «kanban», le «benchmarking», l'informatisation du processus de production et les changements technologiques) ;
- les modifications À LA GESTION DE LA QUALITÉ (certifications de qualité et groupes d'amélioration de la qualité) ;
- les modifications À L'ORGANISATION DU TRAVAIL (changements dans les tâches de production, changements dans les tâches de métier et équipes de travail).

Quel est le degré de diffusion de ces innovations organisationnelles ? Peut-on identifier des logiques ou des configurations particulières de changements ?

CETTE RECHERCHE CONFIRME LE HAUT DEGRÉ DE DIFFUSION DES CHANGEMENTS DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL DU SECTEUR DES ÉQUIPEMENTS DE TRANSPORT TERRESTRE AU QUÉBEC. Au cours des trois dernières années, les innovations les plus nombreuses touchent la gestion de la qualité et de la production. Elles sont suivies de près par la restructuration des tâches de production et de loin, par la restructuration des tâches de métier. Arrivent au dernier rang les équipes de travail, qui sont très faiblement diffusées. Ce résultat général renforce assurément l'idée que les innovations organisationnelles, en particulier les modifications à la gestion de la production et de la qualité, constituent une réponse importante des entreprises manufacturières à l'évolution de leurs marchés respectifs.

Malgré la tentation de vouloir croire à l'existence de quelques modèles bien arrêtés du changement, cette vérifiable profusion de changements dans le secteur résiste à de tels efforts de classement. Ce résultat confirme la très grande complexité des changements en cours. En effet, le bricolage organisationnel est de mise : **LES PRINCIPAUX ARTISANS DU CHANGEMENT N'APPLIQUENT PAS DE MANIÈRE AVEUGLE DES RECETTES UNIVERSELLES. ILS EXPÉRIMENTENT ET APPLIQUENT LES SOLUTIONS LES MIEUX ADAPTÉES À LEUR CONTEXTE** d'où l'importance de comprendre les conditions particulières de l'innovation locale, notamment de bien saisir les forces structurantes qui pèsent sur les artisans du changement dans les milieux de travail.

CONSTATS

- 1.1 Les innovations organisationnelles sont très largement présentes dans l'industrie des équipements de transport terrestre au Québec : 89,3 % des établissements, selon les représentants de la direction, et 94 % des établissements, selon les représentants syndicaux, rapportent la présence d'au moins une innovation organisationnelle.
- 1.2 Selon les représentants de la direction, les innovations à la gestion de la qualité sont le plus largement diffusées (groupes d'amélioration de la qualité, 59,8 % et certifications de qualité, 58,4). Les changements technologiques (56,4 %) et la restructuration des tâches de production viennent ensuite (43,6 %). Pour les représentants syndicaux, les changements technologiques (78,0 %) et les certifications de qualité (66,0 %) arrivent aux premier et deuxième rangs. Le juste à temps (64,0 %), la restructuration des tâches de production (52,0 %) et l'informatisation du processus de production (52,0 %) apparaissent ensuite. Les équipes de travail et le « benchmarking » semblent nettement moins répandus tant du point de vue des représentants de la direction que ceux des syndicats (moins de 20 % des répondants).

Les principaux
artisans du
changement
n'appliquent
pas de manière
aveugle des
recettes uni-
verselles. Ils
expérimentent
et appliquent
les solutions les
mieux adaptées
à leur contexte.

2. LE CONTEXTE DU CHANGEMENT

Les changements à la gestion de la production, à la gestion de la qualité et à l'organisation du travail ont lieu dans des contextes bien particuliers. Quelle influence ces contextes organisationnels exercent-ils sur la diffusion et la nature de ces changements ?

L'étude renforce certainement l'idée, généralement acceptée, que **L'INNOVATION EST BIEN ANCRÉE DANS CERTAINS ÉTABLISSEMENTS, QUI SE DISTINGUENT DAVANTAGE PAR LEUR GRANDE TAILLE, LEUR APPARTENANCE À DE GRANDES CORPORATIONS ET UNE PLUS FORTE EXPOSITION À LA MONDIALISATION. CES ÉTABLISSEMENTS, PLUS INNOVATEURS, SE CARACTÉRISENT EN OUTRE PAR LE FAIT QU'ILS UTILISENT UN PROCESSUS DE PRODUCTION EN LIGNE D'ASSEMBLAGE OU EN CONTINU ET PAR LEUR LOCALISATION, À TITRE DE FOURNISSEURS D'AUTRES ÉTABLISSEMENTS DANS UN SYSTÈME DE PRODUCTION ÉLARGI.** L'ensemble de ces caractéristiques convient particulièrement bien aux établissements qui ont procédé à des changements à la gestion de la production et à la gestion de la qualité. Par contre, l'introduction des certifications de qualité semble davantage obéir à une stratégie commerciale en vue de s'assurer une part de marché déjà vulnérable.

On remarque aussi que certaines pratiques semblent favoriser la poursuite des innovations dans les domaines de la gestion de la production, de la qualité et de la réorganisation du travail. Autrement dit, les innovations ne découlent pas simplement des caractéristiques structurelles ou contextuelles des établissements. **LES PRATIQUES DES ACTEURS - LA VÉRITABLE DYNAMIQUE SOCIALE QUI PRÉVAUT DANS CHAQUE ÉTABLISSEMENT - EST TRÈS IMPORTANTE POUR LA POURSUITE DES INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES.** À titre d'exemple, signalons que les pratiques novatrices en matière de gestion des ressources humaines, la participation du syndicat à la gestion de l'usine et la confiance réciproque entre la direction et le syndicat sont fortement associées à l'implantation de certaines innovations. Signalons aussi que les unités syndicales, dans les établissements qui font face aux innovations, sont généralement imbriquées dans des réseaux d'informations (par exemple, leurs instances syndicales, les services particuliers offerts par les organisations syndicales) et peuvent y faire appel pour obtenir des informations spécialisées sur l'innovation.

Une précision s'impose : les innovations ne répondent pas nécessairement à la même logique. Certains changements correspondent à des logiques contextuelles particulières et, sans doute, renforcent la poursuite de certaines pratiques plutôt que d'autres. Par exemple, la présence des groupes d'amélioration de la qualité est associée à un ensemble de facteurs contextuels positifs : pratiques novatrices en matière de ressources humaines, participation du syndicat à la gestion de l'usine, etc. Par ailleurs, d'autres changements, comme la réduction du temps d'ajustement des machines ou la modification des tâches de métier, semblent donner lieu à des dynamiques conflictuelles. Voici les principaux facteurs associés à chacun des types d'innovations.

CONSTATS

INNOVATIONS À LA PRODUCTION

- 2.1 Les changements à la gestion de la production sont plus typiques des grands établissements (plus de cent employés), des établissements qui font de l'assemblage, le plus souvent, mais pas exclusivement, en sous-traitance, des établissements qui font face à la concurrence internationale et des filiales appartenant à de grandes corporations.
- 2.2 La diffusion des innovations à la production est systématiquement associée à des pratiques novatrices en matière de gestion des ressources humaines, notamment en matière de formation de la main d'œuvre.
- 2.3 Dans les établissements qui ont procédé à des changements à la gestion de la production, les unités syndicales sont généralement plus susceptibles de participer aux réseaux qui leur sont accessibles à travers leurs affiliations à d'autres instances syndicales et de chercher des informations spécialisées sur les différentes innovations.

L'innovation est
bien ancrée dans
certains établisse-
ments, qui se
distinguent davan-
tage par leur
grande taille, leur
appartenance à
de grandes corpo-
rations et une plus
forte exposition à
la mondialisation.

- 2.4 **Dans les établissements qui ont introduit des changements à la gestion de la production, les représentants de la direction et ceux du syndicat dressent un portrait différent des relations du travail.** Selon les représentants de la direction, la participation du syndicat à la gestion, la coopération patronale-syndicale et les garanties données aux employés sont importants en présence des changements à la gestion de la production. Pour les répondants syndicaux, la réduction des inventaires, du temps d'ajustement des machines et l'informatisation du processus de production s'inscrivent dans un contexte où la direction soit ne fait pas confiance au syndicat, soit ne cherche pas à l'impliquer dans la gestion de l'usine, soit ne facilite pas son travail. La réduction du temps d'ajustement est associée à l'évaluation la plus contrastée des relations du travail avec un bilan tout à fait négatif de la part du syndicat et un bilan plutôt positif de la part de la direction.

INNOVATIONS À LA QUALITÉ

- 2.5 Globalement, les innovations dans le domaine de la qualité, qu'il s'agisse de certifications de qualité ou de groupes d'amélioration de la qualité, relèvent surtout des grands établissements, des filiales appartenant à de grandes corporations et des établissements qui font face à la concurrence internationale.
- 2.6 Ces établissements font plus de formation et ont plus tendance à introduire des formes de rémunération incitatives. Ils sont aussi plus portés à maintenir et à protéger l'emploi, notamment en offrant des garanties à leurs employés.
- 2.7 Les certifications de qualité sont plus typiques dans un contexte commercial particulier. Ces établissements font de la sous-traitance pour un client principal, le plus souvent en «batch» et en grande quantité. La demande pour leurs produits a aussi été moins robuste et moins prévisible ces dernières années. Les accréditations de qualité semblent ainsi relever d'une stratégie visant soit à assurer une part du marché soit à répondre aux exigences particulières des clients.
- 2.8 **La diffusion des groupes d'amélioration de la qualité est associée à une dynamique de relations du travail axée sur la participation et la coopération.** On y retrouve aussi des syndicats qui sont davantage en mesure de mobiliser les ressources à leur disposition, ce qui alimente sans doute leur capacité de jouer un rôle actif dans l'établissement.

INNOVATIONS À L'ORGANISATION DU TRAVAIL

- 2.9 Les changements aux tâches de production et la présence d'équipes de travail sont plus courants dans les grands que dans les petits établissements (moins de cent employés).
- 2.10 Globalement, les changements à l'organisation du travail sont moins souvent associés à des pratiques novatrices en matière de gestion des ressources humaines. Cependant, dans le cas d'une contraction de la demande, la direction aurait plus tendance à investir dans la formation de la main-d'œuvre.
- 2.11 **Les modifications aux tâches de métier, contrairement aux changements aux tâches de production, sont associées à des dynamiques plus conflictuelles.** Même si on retrouve plus de comités conjoints dans ces établissements, les représentants syndicaux font moins confiance à la direction et le syndicat est moins impliqué dans la gestion de l'usine.
- 2.12 Peu importe la nature de la réorganisation du travail (équipes de travail ou modifications des tâches de production ou de métier), les unités syndicales dans ces établissements bénéficient de moins de ressources : elles ont moins tendance à recourir à des informations spécialisées, elles ont une structure interne de représentation moins développée et la cohésion au sein du syndicat apparaît plus fragile.

Les pratiques
des acteurs --
la véritable
dynamique
sociale qui
prévaut dans
chaque établisse-
ment - est très
importante pour
la poursuite
des innovations
organisationnelles.

3 PARTICIPATION ET POSITIONS SYNDICALES DANS LE CADRE DES INNOVATIONS

Une des grandes préoccupations de cette étude concerne la participation des syndicats à la mise en œuvre des innovations et leurs positions à l'égard de ces innovations. Les syndicats sont-ils impliqués lors de l'introduction des innovations organisationnelles ? Quelles positions adoptent-ils vis à vis de ces changements ? Peut-on établir un lien entre la participation du syndicat et sa position à l'égard des changements ?

Cette étude renforce l'idée que les syndicats impliqués dans la mise en œuvre des innovations ont nettement plus tendance à être proactifs, c'est-à-dire à mettre de l'avant leur propre vision du changement. Il faut néanmoins reconnaître que **LES INNOVATIONS SONT LE PLUS SOUVENT INTRODUITES DE FAÇON UNILATÉRALE ET LES POSITIONS DES SYNDICATS SONT LOIN D'ÊTRE HOMOGENES : PEU IMPORTE LE TYPE D'INNOVATIONS, ELLES OSCILLENT ENTRE L'ABSTENTION, L'APPUI ET UNE IMPLICATION PROACTIVE.**

Pour bien cerner la portée de ces résultats il faut les situer par rapport au contexte plus général des relations du travail. Certains facteurs semblent en effet contribuer à une plus grande ouverture des syndicats à l'égard des innovations et à une plus forte participation syndicale à la mise en œuvre des changements. Il s'agit de la présence de comités conjoints, de l'existence de garanties pour les salariés et de relations du travail axées sur la coopération, la confiance mutuelle et la participation du syndicat à la gestion de l'usine.

CONSTATS

Les innovations
sont le plus souvent
introduites de façon
unilatérale et les
positions des
syndicats sont loin
d'être homogènes :
peu importe le type
d'innovations,
elles oscillent entre
l'abstention, l'appui
et une implication
proactive.

- 3.1 Les innovations organisationnelles sont le plus souvent introduites de façon unilatérale par la direction. À titre d'exemple, d'après les répondants syndicaux, la décision unilatérale est le mode de décision dominant pour les changements suivants : les équipes de travail (83,3 %), les changements technologiques (79,5 %), les certifications de qualité (67,6 %), les groupes d'amélioration de la qualité (56,0 %) et les changements dans les tâches de production (55,6 %). Le portrait qui se dégage des données des représentants de la direction ressemble généralement à celui offert par les répondants syndicaux.
- 3.2 Certaines innovations se prêtent davantage à la participation du syndicat. C'est le cas des groupes d'amélioration de la qualité et des modifications aux tâches de production.
- 3.3 La participation du syndicat à la mise en œuvre des innovations est plus courante dans les filiales appartenant à de grandes corporations et dans le sous-secteur de la fabrication de pièces originales de voitures et de camions.
- 3.4 Certaines conditions semblent favoriser la participation du syndicat à la mise en œuvre des innovations. Les établissements où le syndicat participe davantage à la mise en œuvre des changements se caractérisent par une forte présence de comités conjoints, des relations de confiance et de coopération, l'implication du syndicat dans la gestion de l'usine et l'existence de garanties pour les salariés.
- 3.5 Peu importe les types d'innovation, les positions syndicales oscillent entre l'abstention, l'appui et une implication proactive. L'opposition aux innovations est une position syndicale nettement minoritaire (moins d'un syndicat sur cinq).
- 3.6 Dans les grands établissements, les syndicats ont plus tendance soit à s'opposer, soit à éviter de s'impliquer. Dans les établissements qui produisent en grande quantité, il y a davantage d'opposition syndicale, alors que dans ceux produisant en lots (« batch »), les syndicats sont plus susceptibles d'être proactifs, c'est-à-dire de mettre de l'avant leur propre vision du changement.
- 3.7 Les syndicats qui participent à la mise en œuvre des innovations ont plus tendance à être proactifs.
- 3.8 La présence de garanties, la participation du syndicat à la gestion de l'usine, la coopération patronale-syndicale, la présence de comités conjoints et la confiance mutuelle entre les parties représentent autant d'éléments qui incitent les syndicats à adopter des positions proactives ou d'appui plutôt que d'opposition ou d'abstention.
- 3.9 Le fait de disposer de plus de ressources externes semble conduire les syndicats à être plus critiques : ils sont moins susceptibles d'apporter un appui aux innovations, soit en s'abstenant, soit en s'opposant. En revanche, lorsque les membres participent davantage à la vie syndicale et qu'ils incitent leur syndicat à s'impliquer dans la gestion, le syndicat a moins tendance à s'opposer et plus tendance à être proactif.

2^e PARTIE : LES ENJEUX

Les innovations organisationnelles soulèvent plusieurs débats qu'il convient maintenant de mieux cerner. Il faut en effet parler de débats puisqu'**IL N'Y A PAS DE CONSENSUS SUR LA PORTÉE DES INNOVATIONS EN MILIEU DE TRAVAIL**. Pour certains, les innovations organisationnelles, en plus d'accroître la flexibilité et la performance des organisations, se traduiraient par un enrichissement du travail, un engagement plus soutenu de la part des employés envers l'entreprise et des relations du travail plus coopératives. Pour d'autres, au contraire, elles provoqueraient une intensification du travail, un accroissement des lésions professionnelles, la démotivation des employés, une diminution des emplois et un affaiblissement du pouvoir des syndicats.

Nous examinons ici sept problématiques qui représentent autant d'enjeux pour les intervenants dans les milieux de travail. Il s'agit de cerner l'évolution de la flexibilité fonctionnelle, de l'autonomie et des qualifications, de l'intensification du travail, des pressions sur l'emploi, de l'engagement des employés, de la performance organisationnelle et des relations patronales-syndicales.

4.1 LA FLEXIBILITÉ FONCTIONNELLE

La réduction du nombre de classifications, les possibilités de déplacer les employés d'un poste à l'autre selon les exigences de la production, la rotation des postes et la flexibilité entre les métiers représentent autant d'éléments caractérisant la flexibilité fonctionnelle, c'est-à-dire la capacité de la direction de déployer la main-d'œuvre dans le but de répondre aux exigences de la production.

Il est généralement admis que la diffusion des innovations organisationnelles contribue à une plus grande flexibilité fonctionnelle. Nos résultats appuient en partie cette hypothèse, mais ils montrent aussi que **LA SEULE PRÉSENCE D'INNOVATIONS NE SEMBLE PAS SUFFISANTE POUR INTRODUIRE PLUS DE FLEXIBILITÉ**. De fait, du point de vue de la direction, l'augmentation de la flexibilité passe par la participation du syndicat à la gestion de l'usine et la coopération patronale-syndicale. Pourtant, certaines formes de flexibilité semblent plus porteuses de tensions dans les relations patronale-syndicale. Il s'agit notamment de la réduction du nombre de classifications.

CONSTATS

- 4.1.1 Certaines formes de flexibilité apparaissent plus sensibles que d'autres à la présence d'innovations. L'étendue de la rotation des postes, l'augmentation de la flexibilité entre les métiers et la réduction du nombre de classifications sont plus reliées à ces innovations, en particulier celles touchant la gestion de la production. La réduction du nombre de classifications des emplois de métier et l'augmentation de la mobilité interne (les possibilités de déplacer les employés d'un poste à l'autre) le sont beaucoup moins.
- 4.1.2 Du point de vue de la direction, la coopération patronale-syndicale et la participation syndicale représentent des conditions essentielles à une augmentation de la flexibilité fonctionnelle. Cependant, ces deux conditions ne semblent pas suffisantes pour introduire certaines formes de flexibilité. Lors de la réduction du nombre de classifications des emplois de production, la direction doit également fournir certaines garanties aux employés, en particulier des garanties contre les mises à pied. Dans un contexte d'augmentation de la flexibilité entre les métiers, elle doit fournir des garanties et aussi mettre plus d'emphasis sur la formation des employés.
- 4.1.3 Pour les représentants syndicaux, la présence de garanties apparaît importante dans les milieux recherchant plus de flexibilité. Par contre, pour obtenir de telles garanties le syndicat doit être en mesure de mobiliser ses propres ressources.
- 4.1.4 **Certaines formes de flexibilité semblent plus porteuses de tensions.** Dans un contexte de réduction des classifications (métier et production), le syndicat est plus susceptible de s'opposer aux innovations organisationnelles, peu importe qu'il y ait ou non des garanties. L'augmentation de la flexibilité entre les métiers ne provoque pas d'opposition syndicale, mais des relations plus tendues à l'intérieur du syndicat.

La seule présence
d'innovations ne
semble pas
suffisante pour
introduire plus
de flexibilité.

4.2 L'ÉVOLUTION DE L'AUTONOMIE ET DES COMPÉTENCES

Les multiples innovations observées dans les milieux de travail se traduisent-elles par une augmentation à la fois de l'influence exercée par les employés sur leur travail et des qualifications requises pour effectuer le travail ou, au contraire, impliquent-elles une réduction aussi bien de l'influence que des qualifications ?

Les données suggèrent que certaines innovations organisationnelles sont liées à un accroissement de l'autonomie et des qualifications. Cette affirmation mérite cependant d'être nuancée. Outre les innovations organisationnelles, plusieurs autres éléments entrent en jeu, notamment les indicateurs de flexibilité fonctionnelle, de relations du travail et de pratiques de gestion des ressources humaines. En fait, **L'AUGMENTATION DE L'AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL REPOSE SUR DEUX PILIERS : LA FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET DES RELATIONS DU TRAVAIL AXÉES SUR LA PARTICIPATION SYNDICALE ET LA COOPÉRATION PATRONALE-SYNDICALE.**

CONSTATS

- 4.2.1 Du point de vue des représentants de la direction, les innovations organisationnelles sont liées à une augmentation de l'influence et des qualifications. Les changements technologiques et les modifications aux tâches des employés de production se traduisent par une augmentation des qualifications des employés de production. Les changements à la gestion de la production (le juste à temps, la réduction des temps d'ajustement des machines, le «Kanban» et le «benchmarking») et la présence de groupes d'amélioration de la qualité sont plutôt associés à une augmentation de l'influence des employés dans l'accomplissement de leur travail.
- 4.2.2 Du point de vue des représentants syndicaux, l'augmentation des qualifications des emplois de métier provoque des tensions dans les relations du travail et à l'intérieur du syndicat. Selon les représentants syndicaux, la direction ne cherche pas à impliquer le syndicat dans la gestion de l'usine, ne facilite pas son travail, ne fait pas confiance aux représentants syndicaux et le syndicat ne fait pas confiance à la direction. De plus, les employés participent moins à la vie syndicale, font moins confiance à leurs représentants, sont moins portés à les appuyer et ils ont plus de difficultés à présenter des demandes communes.
- 4.2.3 L'augmentation de l'influence des employés est plus marquée dans les établissements où la formation est valorisée et les relations du travail reposent sur la coopération patronale-syndicale et la participation syndicale. La formation, l'implication syndicale et la coopération patronale-syndicale représentent sans doute des conditions essentielles à un accroissement de l'autonomie dans le travail.

L'augmentation de
l'autonomie dans
le travail repose
sur deux piliers : la
formation de la
main-d'œuvre et
des relations du
travail axées sur la
participation
syndicale et la
coopération
patronale-
syndicale.

4.3 L'INTENSIFICATION DU TRAVAIL

Une hypothèse largement répandue veut que les innovations organisationnelles se traduisent inévitablement par une intensification du travail, c'est-à-dire une utilisation plus soutenue des capacités productives des employés. Cette intensification peut s'exprimer par une augmentation de la charge de travail des employés mais aussi par un accroissement des problèmes de santé ou des accidents du travail.

Globalement les données appuient cette hypothèse : **LES INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES SONT ASSOCIÉES À UNE INTENSIFICATION DU TRAVAIL, MAIS CERTAINES INNOVATIONS ONT PLUS D'EFFET SUR LE TRAVAIL DES EMPLOYÉS.** Bien sûr d'autres facteurs entrent en jeu. Par exemple, dans les établissements intégrés à l'économie mondiale, l'augmentation de la charge de travail a été plus prononcée.

Il ressort aussi des données que l'intensification du travail a un effet négatif sur les conditions qui favorisent la diffusion et la portée des innovations organisationnelles. Ainsi, dans un contexte d'intensification du travail, les syndicats ont plus tendance à s'opposer aux innovations organisationnelles et la participation du syndicat semble moins prononcée.

CONSTATS

- 4.3.1 De manière générale, la majorité des répondants, peu importe leur statut, rapporte une augmentation de la charge de travail des employés de production et des employés de métier.
- 4.3.2 La présence de groupes d'amélioration de la qualité et la réduction des temps d'ajustement des machines contribuent à une intensification du travail. Par ailleurs, les représentants syndicaux et ceux de la direction ne s'entendent pas sur le degré d'intensification. Ainsi, du point de vue des représentants syndicaux, la présence de groupes d'amélioration de la qualité est associée à la fois à une augmentation de la charge de travail et à des problèmes de santé, alors que selon des représentants de la direction, elle contribue à une augmentation de la charge de travail, mais à une réduction des problèmes de santé.
- 4.3.3 L'augmentation des qualifications des employés de production et de métier est liée à un accroissement de leur charge de travail.
- 4.3.4 De manière générale, pour les représentants syndicaux, l'accroissement de la flexibilité se conjugue à l'intensification du travail, alors que du point de vue des représentants de la direction, c'est plutôt l'absence de flexibilité qui contribue à l'intensification du travail.
- 4.3.5 L'augmentation de la charge de travail des employés de métier et des problèmes de santé s'inscrit dans des contextes où le syndicat est exclu des sphères décisionnelles et les employés ne disposent pas de garanties.
- 4.3.6 Dans les milieux où la charge de travail des employés de production a augmenté, deux réalités fort divergentes semblent coexister : un cercle vertueux où la coopération, l'implication syndicale et un ensemble de contreparties se renforcent mutuellement (perception des représentants de la direction) ; un cercle vicieux caractérisé par l'exclusion du syndicat, la méfiance et l'absence de protections pour les employés (perception des représentants syndicaux).

Les innovations
organisationnelles
sont associées à
une intensification
du travail, mais
certaines innova-
tions ont plus
d'effet sur le
travail des
employés.

4.4 LES PRESSIONS SUR L'EMPLOI

Plusieurs observateurs avancent l'idée que les innovations organisationnelles provoquent une contraction de l'emploi, réduisant dès lors la sécurité d'emploi des salariés. Les résultats suggèrent que les innovations organisationnelles ont peu d'effet sur l'évolution de l'emploi. En fait, les tendances en matière d'emploi sont plus sensibles au marché dans lequel évolue l'établissement, à l'intensification du travail et à la formation des employés. Elles dépendent aussi de la capacité du syndicat à mobiliser ses ressources.

Ces données doivent cependant être mises en perspective. D'abord, la majorité des établissements composant l'échantillon a enregistré au cours des trois dernières années une augmentation de l'emploi : elle a progressé dans près de 80% de ces établissements. Ensuite, contrairement à ce que nous aurions pu anticiper, le recours à des employés occasionnels ou à la sous-traitance ne se traduit pas nécessairement par une réduction des emplois permanents. En fait, le recours à la sous-traitance, l'augmentation des employés occasionnels et la croissance des emplois permanents sont intimement associés les uns aux autres. Autrement dit, **L'AUGMENTATION DU RECOURS À LA SOUS-TRAITANCE OU À DES EMPLOYÉS OCCASIONNELS NE SE TRADUIT PAS NÉCESSAIREMENT PAR UNE DIMINUTION DES EMPLOIS PERMANENTS. EN REVANCHE, UNE AUGMENTATION DE LA SOUS-TRAITANCE EST ASSOCIÉE À UNE DIMINUTION DE LA SÉCURITÉ D'EMPLOI.**

CONSTATS

- 4.4.1 Les établissements intégrés à l'économie internationale tout comme les grands établissements ont davantage tendance à recourir à la sous-traitance et à des employés occasionnels.
- 4.4.2 Les tendances en matière d'emploi, qu'il s'agisse de l'accroissement de la sous-traitance, des emplois occasionnels, des emplois permanents et de la sécurité d'emploi, sont associées à une intensification du travail. Par contre, l'intensification du travail prend des formes différentes. L'augmentation de la sous-traitance et des emplois permanents ou occasionnels se conjugue à un accroissement de la charge de travail et à une aggravation des problèmes de santé et de sécurité au travail. L'augmentation de la sécurité d'emploi se traduit uniquement par une augmentation de la charge de travail des employés de production.
- 4.4.3 Dans un contexte d'accroissement des emplois permanents et de la sécurité d'emploi, la formation des employés apparaît comme une priorité.
- 4.4.4 Dans un contexte d'augmentation de la sous-traitance et des emplois occasionnels et permanents, les syndicats disposent de ressources limitées. À l'inverse, dans un contexte d'accroissement de la sécurité d'emploi, les syndicats mobilisent davantage les ressources à leur disposition. Autrement dit, dans un contexte d'expansion, pour obtenir plus de sécurité d'emploi, les syndicats doivent être en mesure de mobiliser leurs propres ressources.

L'augmentation
du recours à la
sous-traitance ou
à des employés
occasionnels ne
se traduit pas
nécessairement
par une diminution
des emplois per-
manents. En
revanche, une
augmentation de
la sous-traitance
est associée à une
diminution de la
sécurité d'emploi.

4.5 L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

Selon un certain nombre d'observateurs, les innovations organisationnelles auraient un impact positif sur le moral des employés, notamment parce qu'elles augmentent l'influence qu'ils exercent sur leur travail. Les employés seraient moins enclins à quitter l'organisation, s'absenteraient moins fréquemment et seraient plus motivés. Bref, les employés manifesteraient un plus grand engagement envers leur établissement. Pour d'autres observateurs, ces innovations ne se traduiraient pas nécessairement par un accroissement de l'engagement des employés. Au contraire, selon cette seconde vision, l'intensification du travail et la fragmentation des emplois qui accompagnent les innovations organisationnelles réduiraient l'engagement des employés.

Les données exposées dans cette section appuient ces deux thèses contradictoires. D'un côté, une augmentation de l'influence et des qualifications des employés est liée à un accroissement de leur engagement. De l'autre, l'intensification du travail et la fragmentation de l'emploi sont associées à une diminution de l'engagement des employés. Par ailleurs, le lien entre les innovations organisationnelles et l'engagement des employés semble dépendre de la perspective des répondants. **POUR LES REPRÉSENTANTS DE LA DIRECTION, LES INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES CONTRIBUENT À UNE AUGMENTATION DE L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS, ALORS QUE POUR LES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX, ELLES PROVOQUENT UNE DIMINUTION DE LEUR ENGAGEMENT.**

CONSTATS

- 4.5.1 La diminution de l'engagement a été plus prononcée dans les grands établissements intégrés à l'économie mondiale, là où les pressions sur l'emploi et le travail sont plus fortes.
- 4.5.2 L'intensification du travail et la fragmentation de l'emploi contribuent à une diminution de l'engagement des employés envers leur établissement.
- 4.5.3 Selon les représentants de la direction, l'engagement des employés a davantage augmenté dans les établissements où on observe une augmentation à la fois de la mobilité interne, des qualifications exigées pour les emplois de production et de l'influence des employés dans l'accomplissement de leur travail.
- 4.5.4 Le lien entre l'engagement des employés et les innovations organisationnelles est loin d'être univoque. Selon les représentants de la direction, dans les établissements ayant enregistré un accroissement de l'engagement des employés, il y a davantage de groupes d'amélioration de la qualité, de changements technologiques et de changements dans les tâches des employés de production. À l'inverse, pour les représentants syndicaux, il y a moins d'innovations, en particulier moins de changements technologiques, de changements dans les temps d'ajustement des machines et de changements aux tâches des employés de métier et de production.
- 4.5.5 **L'état des relations du travail est intimement associé à l'engagement des employés.** Dans les établissements où l'engagement des employés a augmenté, ces relations reposent sur un ensemble de garanties, la participation syndicale, la coopération patronale-syndicale et un syndicat qui est en mesure de mobiliser ses ressources.

Pour les représentants de la direction, les innovations organisationnelles contribuent à une augmentation de l'engagement des employés, alors que pour les représentants syndicaux, elles provoquent une diminution de leur engagement.

4.6 LES PERFORMANCES ORGANISATIONNELLES

L'hypothèse dominante, qui s'impose comme la nouvelle orthodoxie dans le domaine de la gestion, pose comme principe directeur que les innovations organisationnelles sont porteuses d'une plus grande efficacité organisationnelle. Elles permettraient d'accroître aussi bien la qualité de la production que la productivité de la main d'œuvre.

Les données n'infirmes pas cette hypothèse, mais elles permettent de la nuancer. En premier lieu, si les données provenant des représentants de la direction appuient cette hypothèse, celles obtenues auprès des représentants syndicaux ne la confirment pas. En second lieu, l'amélioration des indicateurs de productivité et de qualité repose sur une logique multifactorielle. Autrement dit, elle ne se résume pas uniquement aux innovations organisationnelles. Plusieurs facteurs sont aussi associés à l'efficacité organisationnelle : les conditions de travail, l'engagement des employés, la formation des employés et l'état des relations du travail.

CONSTATS

- 4.6.1 Le lien entre les performances et les innovations organisationnelles varie selon le statut du répondant. Selon les représentants de la direction, ces innovations contribuent à l'amélioration des performances organisationnelles, mais plus à la productivité qu'à la qualité. Si certaines innovations, comme les changements aux tâches des employés de production, sont liées à une amélioration simultanée des indicateurs de productivité et de qualité, la plupart des autres innovations n'affectent que les indicateurs de productivité. De la même manière, les représentants de la direction sont plus portés à souligner une amélioration de la qualité et de la productivité dans un contexte où on observe une augmentation soit de la flexibilité fonctionnelle, soit de l'autonomie dans le travail, soit des qualifications. Des données provenant des représentants syndicaux, on ne peut établir de telles équations.
- 4.6.2 **Si on se situe dans la perspective des représentants de la direction, l'accroissement de la productivité et de la qualité exige des relations du travail axées sur la confiance mutuelle et la participation du syndicat à la gestion de l'usine.**
- 4.6.3 L'intensification du travail a des effets différenciés sur la performance organisationnelle. Si elle permet d'accroître la productivité, elle ne contribue pas, bien au contraire, à l'amélioration de la qualité.
- 4.6.4 L'amélioration de la qualité et de la productivité passe par des efforts plus soutenus en matière de formation.
- 4.6.5 La participation du syndicat à la mise en œuvre des innovations est associée à la fois à une amélioration de la productivité et de la qualité.

L'accroissement de
la productivité et de
la qualité exige des
relations du travail
axées sur la
confiance mutuelle
et la participation
du syndicat à la
gestion de l'usine.

4.7 L'ÉVOLUTION DES RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES

Il est généralement admis que la performance, la flexibilité et les innovations organisationnelles exigent une plus grande coopération patronale-syndicale et l'implication du syndicat dans des champs décisionnels traditionnellement réservés à la direction. Les données présentées jusqu'ici appuient cette proposition. Par contre, selon certains observateurs, les innovations organisationnelles se traduisent inévitablement par un affaiblissement des syndicats. Qu'en est-il au juste ? Les innovations organisationnelles ont-elles une influence sur l'évolution des relations patronales-syndicales et le pouvoir des syndicats ?

On s'en doute bien, compte tenu des écarts de perception identifiés jusqu'à présent, les données des représentants de la direction et des représentants syndicaux ne coïncident pas toujours. Néanmoins, elles se rejoignent sur deux points essentiels. D'abord, **LA FRAGMENTATION DE L'EMPLOI NE CONTRIBUE PAS AU DÉVELOPPEMENT DE RELATIONS DU TRAVAIL AXÉES SUR LA COOPÉRATION ET LA PARTICIPATION. ENSUITE, NI LES INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES, NI L'IMPLICATION DU SYNDICAT DANS LEUR MISE EN ŒUVRE NE SE TRADUISENT PAR UN AFFAIBLISSEMENT DU POUVOIR DES SYNDICATS.**

CONSTATS

- 4.7.1 Les perspectives des représentants syndicaux et des représentants de la direction, sans être totalement contradictoires, ne vont pas dans le même sens. À titre d'exemple, si pour les représentants de la direction les innovations organisationnelles ne sont pas associées à l'évolution des relations du travail, pour les représentants syndicaux, les changements dans les temps d'ajustement des machines et dans les métiers constituent un frein au développement de relations du travail axées sur la participation et la coopération.
- 4.7.2 Néanmoins, ces perspectives se rejoignent sur un point central : la fragmentation de l'emploi, qu'elle prenne la forme de la sous-traitance ou de la précarisation de l'emploi, ne contribue pas au développement de la participation syndicale et de la coopération patronale-syndicale.
- 4.7.3 Ni les innovations organisationnelles, ni l'implication du syndicat dans leur mise en œuvre n'affaiblissent le pouvoir du syndicat. Au contraire, certaines innovations organisationnelles de même que la participation du syndicat à leur mise en œuvre sont associées à une augmentation du pouvoir syndical. Il faut cependant situer ces résultats dans leur contexte. Ces syndicats disposent à la fois de ressources et de garanties concernant de nouveaux investissements. Autrement dit, ils ont les moyens de participer à la mise en œuvre des innovations organisationnelles.

La fragmentation
de l'emploi ne
contribue pas au
développement de
relations du travail
axées sur la
coopération et
la participation.

3^e PARTIE : LES PISTES DE RÉFLEXION

Les résultats exposés dans ce rapport offrent certainement des constats importants sur la nature de l'innovation organisationnelle dans le secteur des équipements de transport terrestre, mais ils soulèvent aussi de multiples interrogations. En guise de conclusion, nous souhaitons aborder trois aspects qui constituent autant de pistes de réflexion. Il s'agit des conditions favorisant le changement, de la dynamique du changement et de l'importance du dialogue entre les différents intervenants.

5. LES CONDITIONS FACILITANTES

Nos résultats appuient partiellement les thèses voulant que les innovations organisationnelles soient associées à une amélioration des performances organisationnelles, en particulier de la productivité, mais aussi à un accroissement de la flexibilité fonctionnelle et des qualifications. Partiellement, parce que les représentants de la direction ont nettement plus tendance que les représentants syndicaux à établir une telle équation. Il faut toutefois souligner avec insistance que certaines conditions sont étroitement associées à la diffusion des innovations et à leur impact sur les performances organisationnelles et sociales.

L'IMPORTANCE DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ressort nettement de notre étude. Les pratiques novatrices en cette matière sont systématiquement associées aux changements à la gestion de la production et de la qualité. En particulier, la formation apparaît essentielle, mais il y a aussi les politiques de la direction qui consistent à protéger ou à accroître l'emploi selon les variations de la demande, à la baisse ou à la hausse. Il est ainsi possible de conclure que la formation et la gestion prévisionnelle de l'emploi sont des conditions facilitant la poursuite des innovations organisationnelles. De surcroît, ces mêmes pratiques, notamment la formation des employés, conduisent à l'amélioration de la productivité et de la qualité de même qu'à l'augmentation de la flexibilité, des qualifications et de l'autonomie dans le travail. La formation s'accompagne également d'un accroissement de l'engagement des employés et de la sécurité d'emploi. Bref, elle apparaît comme un levier central pour la diffusion des innovations et l'amélioration de l'efficacité organisationnelle et sociale.

LA COOPÉRATION PATRONALE-SYNDICALE ET LES GARANTIES FOURNIES AUX EMPLOYÉS sont souvent étroitement associées, par nos deux catégories de répondants, à la présence des changements, notamment à la gestion de la production et de la qualité. Par contre, d'autres facteurs associés à la diffusion des innovations donnent lieu à des évaluations contrastées de la part des directions et des répondants syndicaux. Par exemple, les contreparties, à savoir les garanties offertes aux employés par la direction, semblent être particulièrement importantes pour poursuivre des modifications à l'organisation du travail et pour accroître la flexibilité, notamment pour les répondants syndicaux. Pour ceux de la direction, la coopération apparaît comme une exigence incontournable. En plus de favoriser la diffusion des innovations organisationnelles, elle contribuerait à une amélioration des performances organisationnelles et à un accroissement tant de la flexibilité que des qualifications et de l'autonomie dans le travail.

LA PARTICIPATION DU SYNDICAT À LA GESTION DE L'USINE OU À LA MISE EN ŒUVRE DES INNOVATIONS joue également un rôle déterminant. Du point de vue des représentants de la direction, il ressort clairement que la poursuite des innovations ou encore l'accroissement de la flexibilité organisationnelle passe par une forte participation du syndicat à la gestion de l'usine. Quant à la participation du syndicat à la mise en œuvre des innovations, elle dépend d'un ensemble de facteurs associé au contexte plus général des relations du travail : forte présence de comités conjoints, relations de confiance et de coopération, implication syndicale dans la gestion et existence de garanties pour les salariés. Autrement dit, la participation du syndicat à la mise en œuvre des innovations découle d'un complexe de relations entre acteurs qui se renforcent, les unes et les autres. Même si cette participation reste somme toute assez limitée, elle est loin d'être contre-productive. Dans certains contextes, la participation du syndicat à la mise en œuvre des innovations contribue à la fois à l'amélioration de la productivité et de la qualité et elle favorise une implication proactive du syndicat, sans pour autant réduire son pouvoir.

La formation et
la gestion
prévisionnelle
de l'emploi sont
des conditions
facilitant la
poursuite des
innovations
organisationnelles.

L'étude met par ailleurs en relief **L'IMPORTANCE DES RESSOURCES SYNDICALES**. Dans le cadre des innovations, notamment à la gestion de la production, les unités syndicales d'établissement sont plus susceptibles de participer aux réseaux offerts par les organisations syndicales auxquelles elles sont affiliées et d'avoir recours à des informations spécialisées. L'engagement des employés est plus probable dans les milieux de travail où le syndicat est en mesure de mobiliser ses ressources internes et externes. Par contre, certains changements spécifiques, que l'on pourrait qualifier de plus contentieux et plus difficiles et qui relèvent de l'organisation du travail, s'effectuent en l'absence de certaines ressources syndicales internes, en particulier en l'absence d'une cohésion à l'intérieur du syndicat. La présence de ressources, interne et externe, renforce la capacité du syndicat local à prendre position face aux innovations, lesquelles se ne traduisent pas forcément par une acceptation sans équivoque des projets de changement. À ce propos, la démocratie interne du syndicat semble être une condition minimale pour assurer la légitimité de toute participation syndicale à l'implantation des innovations.

L'engagement
des employés
est plus probable
dans les milieux
de travail où le
syndicat est en
mesure de
mobiliser ses
ressources
internes et
externes.

6. LA DYNAMIQUE DU CHANGEMENT

Les changements en milieu de travail peuvent conduire à des dynamiques aussi bien conflictuelles que coopératives. Certaines innovations organisationnelles sont ainsi associées à des dynamiques sociales plus problématiques et plus contestées. C'est particulièrement le cas pour les modifications aux tâches de métier et, dans une moindre mesure, pour la réduction du temps d'ajustement des machines. De la même manière, certaines formes de flexibilité, comme la réduction des classifications, l'accroissement des qualifications des emplois de métier, l'intensification du travail et la fragmentation de l'emploi sont plus porteurs de conflits au sein des établissements. Selon le cas, ils peuvent conduire le syndicat à s'opposer aux innovations organisationnelles. D'autres changements donnent lieu au contraire à des dynamiques plus coopératives ; il en est ainsi des groupes d'amélioration de la qualité, en particulier, mais aussi des équipes de travail.

Il est dès lors loisible de conclure que **LE CHANGEMENT PEUT, SELON LES CONTEXTES ET LES CONDITIONS, S'INSÉRER SOIT DANS UN CERCLE VERTUEUX, SOIT DANS UN CERCLE VICIEUX**. Pour boucler un cercle vertueux du changement, un certain nombre de conditions sont à réunir : des pratiques novatrices en matière de ressources humaines, la présence d'une logique de contreparties et de participation qui conduit à une véritable coopération patronale-syndicale et la cohésion interne du syndicat qui assure la légitimité de toute participation syndicale. Quant au cercle vicieux du changement, il rassemblerait les caractéristiques inverses : absence de pratiques novatrices en matière de ressources humaines, absence de mécanismes de participation, de contreparties ou de garanties et absence de cohésion interne.

Ces deux cercles opposés du changement peuvent servir de guide dans l'implantation des innovations organisationnelles. Ils correspondent d'ailleurs à nos résultats de recherche. Ainsi, certains effets bénéfiques, associés aux innovations organisationnelles, dépendent aussi bien de pratiques novatrices en gestion des ressources humaines, comme la formation, que de relations du travail coopératives, basées sur la participation. Ces conditions favorisent l'accroissement de l'autonomie des employés, qui en retour contribue à l'amélioration aussi bien de la qualité que de la productivité. Par contre, nous avons également observé que dans un contexte d'intensification du travail et de fragmentation des emplois, l'engagement des employés a davantage diminué, exerçant un impact négatif sur les performances organisationnelles.

Il faut toutefois souligner que cette étude met en relief un portrait bien plus complexe que celui suggéré par la juxtaposition de ces cercles vertueux et vicieux du changement. Au fond, les acteurs ne sont pas forcément en accord ni sur les termes de l'équation du changement, ni sur la compréhension fondamentale de son déroulement. **CERTAINS ÉCARTS DE PERCEPTION, ENTRE RÉPONDANTS DE LA DIRECTION ET CEUX DU SYNDICAT**, sont beaucoup trop grands pour épouser des représentations du changement qui seraient enfin trop simplistes pour expliquer leur vécu du changement. Pour saisir toute la complexité du changement, il n'y a qu'à évoquer quelques exemples. Des écarts de perceptions existent à l'égard, notamment, de l'impact associé à la présence des groupes d'amélioration de la qualité : ainsi, selon les représentants syndicaux, celle-ci serait associée à une augmentation tant de la charge de travail que des problèmes de santé, alors que pour les représentants de la direction, elle contribuerait à une augmentation de la charge de travail et à une diminution des problèmes de santé. Ou, encore, pour les représentants syndicaux, l'accroissement de la flexibilité se conjugue à l'intensification du travail, alors que selon les représentants de la direction, c'est plutôt l'absence de flexibilité qui contribue à l'intensification du travail. Ou, encore, dans les milieux où la charge de travail des employés de production a augmenté, les répondants patronaux estiment néanmoins que la coopération, l'implication syndicale et un ensemble de contreparties se renforcent mutuellement. Cela pourrait inciter à la conclusion de l'existence d'un cercle vertueux. Hélas, ce constat, peut-être vrai pour les directions, trouve son antithèse dans l'analyse offerte par les répondants syndicaux pour lesquels ce même changement se caractérise au contraire par le cercle vicieux de l'exclusion syndicale, de la méfiance et de l'absence de protections pour les employés.

La dynamique
sociale, qu'il
s'agisse aussi bien
des pratiques de
gestion des
ressources humaines
fréquemment
mentionnées par les
répondants de la
direction que du cli-
mat des relations du
travail évoqué à
maintes reprises par
les deux catégories
de répondants,
représente la clé
d'interprétation des
changements en
milieu de travail.

7. L'IMPORTANCE DU DIALOGUE

Il est clair que les résultats de cette étude offrent nombre de conclusions robustes quant aux conditions qui facilitent la poursuite des innovations organisationnelles. Tout d'abord, il faut retenir que **LA DYNAMIQUE SOCIALE, QU'IL S'AGISSE AUSSI BIEN DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES FRÉQUEMMENT MENTIONNÉES PAR LES RÉPONDANTS DE LA DIRECTION QUE DU CLIMAT DES RELATIONS DU TRAVAIL ÉVOQUÉ À MAINTES REPRISES PAR LES DEUX CATÉGORIES DE RÉPONDANTS, REPRÉSENTE LA CLÉ D'INTERPRÉTATION DES CHANGEMENTS EN MILIEU DE TRAVAIL**. Ensuite, on ne peut nier l'existence de cercles vertueux qui conduisent globalement à l'implantation des changements et à des résultats organisationnels supérieurs et que ces cercles vertueux sont souvent fondés sur un syndicat habilité par ses propres ressources à jouer un rôle proactif et plus engagé. En corollaire, il est tout aussi loisible de constater l'existence de cercles vicieux qui limitent la poursuite du changement et qui freinent l'amélioration des résultats organisationnels. Enfin, retenons l'interdépendance profonde entre les innovations organisationnelles et les conditions et les pratiques qui les sous-tendent : le processus d'innovation ressemble à un casse-tête terriblement complexe où chaque pièce risque d'avoir une incidence sur d'autres pièces et où les effets de telle ou telle innovation peuvent renforcer ou affaiblir les conditions nécessaires à la poursuite d'autres innovations.

Mais insister sur l'importance de la dynamique sociale, c'est faire référence à son lot d'interprétations variables, voire discordantes. Notre enquête fournit de multiples illustrations de ces divergences de perspectives. Elle illustre en même temps l'importance du dialogue sur ces questions. Sur la base des données précises qui se dégagent de cette enquête, il faut ainsi inviter l'ensemble des acteurs du secteur à un travail approfondi de réflexion sur le sens des changements en cours et sur les conditions rattachées à la poursuite de ces changements. L'innovation demeurera un processus quelquefois tortueux et le plus souvent traversé de tensions et de contradictions.

SI LE PORTRAIT DES INNOVATIONS QUE NOUS AVONS BROSSÉ PERMET DE ROMPRE AVEC LA FACILITÉ FAUSSEMENT RASSURANTE, IL A SURTOUT LE MÉRITE DE CONVIER LES ACTEURS À UN TRAVAIL COMMUN, PLUS POUSSÉ, SUR LEURS COMPRÉHENSIONS RESPECTIVES DES INNOVATIONS EN COURS DANS LEUR ENTREPRISE. Nous osons croire que ce rapport fournira d'amples informations pour entreprendre un tel dialogue, qui est assurément une condition essentielle à l'implantation des innovations futures, et pour l'atteinte de résultats les plus favorables pouvant s'y rattacher.

Si le portrait des innovations que nous avons brossé permet de rompre avec la facilité faussement rassurante, il a surtout le mérite de convier les acteurs à un travail commun, plus poussé, sur leurs compréhensions respectives des innovations en cours dans leur entreprise.

ONT CONTRIBUÉ
FINANCIÈREMENT
À LA RÉALISATION
DU PROJET :



**Le Programme de partenariat syndical-patronal a
contribué financièrement à la réalisation de ce projet**



Gouvernement du Canada Government of Canada

**Les opinions exprimées dans ce document ne reflètent
pas nécessairement celles du gouvernement du Canada**

Québec 
Emploi-Québec

Québec 
Ministère de l'Industrie
et du Commerce

Québec 
Ministère
du Travail

INNOVATION