

# Résumés d'études statistiques sur l'impact des innovations organisationnelles

Noel Boulianne  
Direction de la recherche et de l'évaluation  
Ministère du Travail  
Janvier 2005

## Table des matières

Introduction.....	1
Enquête sur les milieux de travail et les employés .....	2
Les incidences des nouvelles formes d'organisation du travail sur les travailleurs .....	6
L'influence de la participation des employés sur la productivité : état de la recherche .....	8
Nouveaux modèles de travail dans le secteur manufacturier au Québec.....	11
Work Reorganisation in an era of restructuring : trends in diffusion and effects on employee welfare .....	14
New forms of work organisation : The benefits and impact on performance .....	16
Bibliographie .....	18

## **Introduction**

Au cours des dernières décennies, un grand nombre d'entreprises ont implanté différentes formes d'innovations organisationnelles afin d'accroître leur rentabilité et de réduire leurs coûts dans un contexte de mondialisation des marchés. Les systèmes traditionnels de travail fractionné, inspirés du taylorisme, se sont révélés peu adaptés aux besoins de flexibilité des organisations. La diffusion des nouvelles technologies de l'information a facilité l'introduction de modes d'organisation du travail caractérisés par la participation accrue des travailleurs et la conception flexible des tâches.

Les documents résumés abordent trois thèmes :

- la diffusion des innovations organisationnelles,
- leur impact sur la productivité,
- leurs effets sur les travailleurs.

Ces études montrent globalement une accélération de la diffusion des innovations organisationnelles au cours de la dernière décennie. La plupart des études concluent à un apport positif de ces pratiques innovantes sur la productivité mais à des degrés très divers. Leurs effets sur les travailleurs sont cependant plus difficiles à cerner.

# Enquête sur les milieux de travail et les employés<sup>1</sup>

## Renseignements généraux sur l'EMTE

L'Enquête sur les milieux de travail et les employés (EMTE) est une enquête annuelle de Statistique Canada initiée en 1999. Elle s'adresse aux employeurs et aux employés du secteur privé, sauf ceux de l'agriculture, de la pêche et du piégeage. Quelque 6 000 établissements et 20 000 employés participent à cette enquête à l'échelle canadienne.

Le questionnaire des employeurs vise à mettre en relation les phénomènes de compétitivité, d'innovation et de gestion des ressources humaines. Le questionnaire auprès des employés cherche entre autres à connaître les liens entre technologie, formation, stabilité d'emploi et revenus.

## Diffusion des pratiques d'organisation du travail innovantes au Canada

Les *compendiums* fournissent un aperçu des résultats de l'EMTE de 1999 et 2001<sup>2</sup>. Ces données permettent de mesurer la fréquence des pratiques d'organisation du travail innovantes dans les entreprises privées. Le graphique 1 indique qu'en 2001, le partage de l'information avec les employés est présent dans 44 % des milieux de travail. Les programmes de suggestion des employés se retrouvent dans 33 % des établissements privés. Cependant, les mesures qui offrent aux employés un degré de participation plus substantiel comme les groupes de travail autonomes et la conception flexible des tâches ne sont relevées que dans respectivement 9 % et 16 % des établissements.

Les données de l'EMTE révèlent également une légère contraction des taux de présence de ces pratiques entre 1999 et 2001. La baisse la plus importante concerne la flexibilité des tâches dont le taux de présence est passé de 32 % à 19 %.

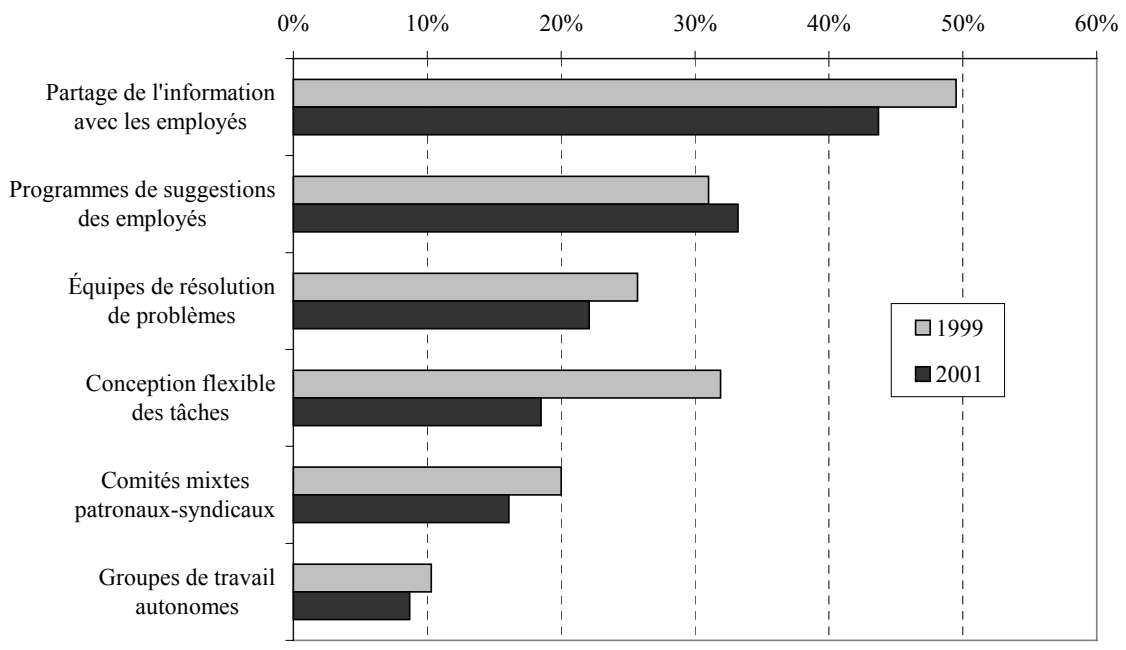
Le graphique 2 indique la proportion des établissements qui ont implanté des changements organisationnels en 1999 et en 2001. Pour la dernière année, 68 % des milieux de travail n'ont rapporté aucune opération de cette nature, comparativement à 58 % en 1999. Dans les établissements qui ont réalisé des changements organisationnels, la réingénierie, la rotation des postes de travail et l'horaire variable figurent en tête de liste des mesures adoptées. À l'inverse, les programmes de décentralisation et de réduction du nombre de paliers de gestion sont les moins répandus.

---

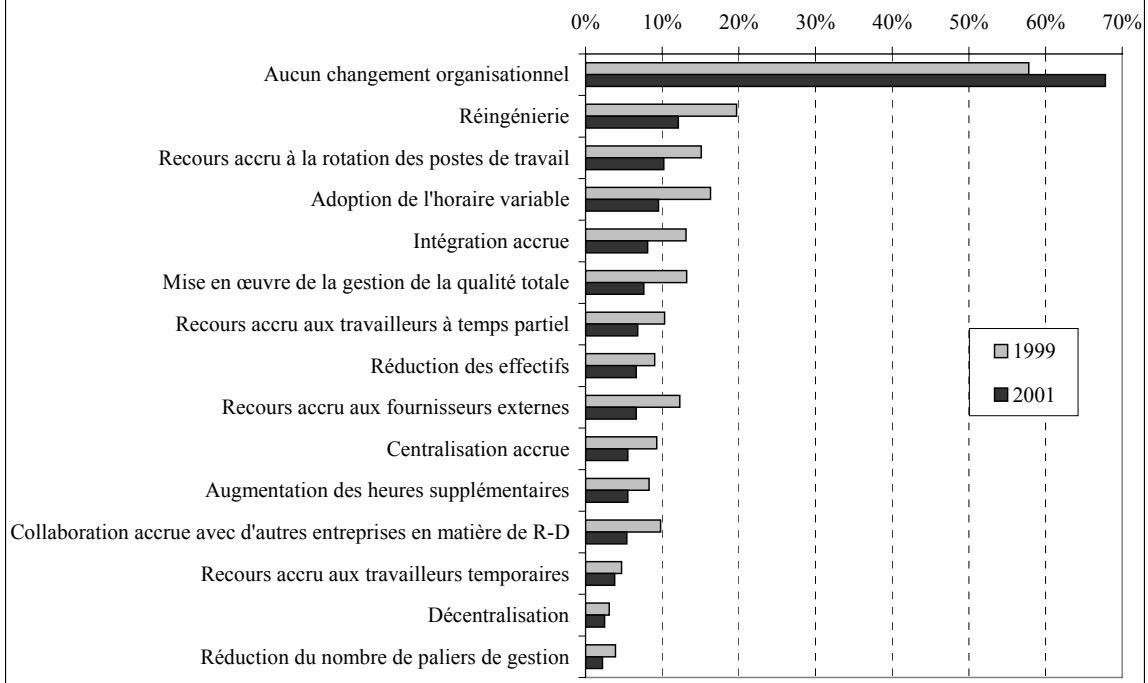
1. Il s'agit d'une enquête de Statistique Canada.

2. Statistique Canada, n° de catalogue 71-585-XIF.

**Graphique 1**  
**Fréquence de pratiques d'organisation du travail dans les établissements privés au Canada, 1999 et 2001**



**Graphique 2**  
**Fréquence des changements organisationnels intervenus dans les établissements privés au Canada en 1999 et en 2001**



## Analyse des pratiques favorisant la participation des employés

Une étude conjointe de Statistique Canada et Développement des ressources humaines<sup>3</sup> analyse les caractéristiques de quatre formes de pratiques participatives des salariés à partir des données de l'EMTE de 1999.

Les taux de présence des quatre pratiques participatives dans les établissements de dix salariés et plus rapportés par la direction des entreprises et les employés, sont présentés ci-dessous :

	Taux de présence	
	Employeurs	Employés
Rotation des postes de travail	28,5 %	19,1 %
Équipes de résolution de problèmes	23,0 %	38,2 %
Comités mixtes	17,9 %	27,6 %
Groupes de travail autonomes	9,2 %	46,6 %

L'une des constatations les plus étonnantes est l'écart entre les taux de présence des groupes autonomes de travail déclarés par les employeurs dans leurs établissements (9,2 %) et ceux qui ont été communiqués par les employés (46,6 %). Une partie de l'explication réside dans le fait que cette pratique est davantage courante dans les grandes entreprises qui indiquent l'utiliser dans une proportion 28 % contre 10 % dans les établissements de 10 à 100 employés. Paradoxalement, dans les entreprises qui ont spécifié que les groupes autonomes de travail ne faisaient pas partie de leurs pratiques, près de 40 % des employés déclaraient participer à de telles formes d'organisation du travail. Ces groupes autonomes de travail informels se retrouvent surtout chez les salariés cadres et professionnels.

Parmi les autres résultats de l'EMTE, on note que, dans les grandes entreprises, on retrouve fréquemment des cercles de qualité (53 %) et des comités mixtes (72 %). Il s'agit d'outils qui favorisent la communication et l'échange d'informations, besoins qui peuvent être comblés de façon plus directe dans les petites organisations.

L'adoption de pratiques favorisant la rotation des postes de travail ne semble pas varier beaucoup en fonction de la taille des entreprises. Le taux de présence de ce mode d'organisation du travail se situe autour de 30 % dans les petits et grands établissements. Cependant, les établissements de taille moyenne (100 à 499 employés) se distinguent avec un taux de présence de l'ordre de 20 %.

Chez les salariés, le taux de participation à des modèles de travail faisant davantage appel à l'autonomie des travailleurs augmente rapidement avec leur qualification professionnelle. Par exemple, la participation des salariés à des groupes autonomes de travail s'élève à 30 % pour les ouvriers de production, mais se situe à 45,1 % dans le cas du personnel technique.

---

3. Pratiques de ressources humaines : perspectives des employeurs et des employés, n° de catalogue 71-584-MIF, septembre 2001.

Les données de l'EMTE montrent également une forte corrélation entre la présence de pratiques d'organisation du travail participatives et l'intensité de la formation donnée au travailleurs.

Les employeurs ont aussi mentionné que dans 46 % des cas, l'implantation de mesures participatives des employés accompagnait d'autres transformations majeures dans l'établissement comme des changements technologiques ou organisationnels d'importance.

Le rapport expose également l'opinion des salariés et des employeurs sur les avantages qu'ils retirent des mesures de participation. Le niveau de satisfaction au travail des salariés est associé positivement à l'existence de mesures de participation. Les cercles de qualité et les comités mixtes sont des modes d'organisation du travail liés aux niveaux de satisfaction les plus élevés. Les auteurs notent que ce sont des formes de participation qui sont moins susceptibles d'accroître le stress des travailleurs.

Les données mettant en relation la présence de pratiques de participation des employés et l'opinion des employeurs sur l'évolution de la productivité dans leur entreprise comportent une marge d'erreur qui dépasse le seuil de publication de Statistique Canada. Il semble toutefois que les équipes de résolution de problèmes et la rotation des postes de travail seraient le plus souvent combinées à une amélioration de la productivité. Paradoxalement, les employeurs associent plus fréquemment l'implantation des mesures de participation à la croissance des coûts de production qu'à une diminution.

### **Changements organisationnels et nouvelles technologies de l'information**

Une étude récente de Statistique Canada réalisée en collaboration avec Industrie Canada examine les effets combinés des changements organisationnels et des nouvelles technologies de l'information sur le rendement des entreprises à partir des données de l'EMTE de 1999<sup>4</sup>. Les auteurs ont testé un modèle de régression mettant en relation les indicateurs de rendement des entreprises contenus dans l'EMTE avec comme variables explicatives des indices d'adoption de nouvelles technologies d'information et d'implantation des changements organisationnels. Le modèle utilisé contrôle les effets de taille des entreprises, de propriété étrangère et de branches d'activité.

Les résultats indiquent que les nouvelles technologies de l'information et les modes d'organisation participative ont chacun des effets positifs sur le rendement des entreprises. La conclusion la plus intéressante de cette étude réside dans la synergie qu'ont ces deux types de changements lorsqu'ils sont combinés. Selon les estimations du modèle de régression, les entreprises qui adoptent à la fois les nouvelles technologies d'information et des pratiques innovantes en matière d'organisation du travail enregistrent des rendements près de trois fois plus élevés que si l'accent n'est mis que sur l'investissement technologique.

---

4. Impact des changements organisationnels et des technologies de l'information sur le rendement des entreprises, n° de catalogue 11-622-MIF, novembre 2004.

## **Les incidences des nouvelles formes d'organisation du travail sur les travailleurs<sup>5</sup>**

Ce texte décrit les effets potentiels des innovations organisationnelles sur les travailleurs et fait état des principales recherches dans ce domaine.

Il ne semble pas exister d'ambiguïté sur l'objectif des modèles de travail à haute performance implantés depuis le milieu des années 1980. Les mesures axées sur la responsabilisation et la participation des travailleurs sont perçues par les employeurs essentiellement comme des composantes du processus de restructuration des entreprises. En effet, elles sont motivées fondamentalement par des exigences de rentabilité et de compétitivité.

Les nouvelles technologies de production ont contribué à la diffusion des innovations organisationnelles en rendant possible une plus grande prise en charge du processus de production par les travailleurs et en inculquant une culture de changement rapide des outils de production. Ces technologies permettent de diriger l'information directement aux employés qui sont en mesure de réagir plus rapidement pour corriger les problèmes opérationnels.

Les innovations organisationnelles modernes se démarquent donc des expériences d'après-guerre qui visaient à humaniser le travail en créant des soupapes contre l'aliénation du travail à la chaîne. Ces expériences jugées trop coûteuses n'ont pas résisté à la profonde récession du début des années 1980.

Les pratiques actuelles étant justifiées par un besoin de survie des entreprises, leurs retombées sur les travailleurs sont en quelque sorte des externalités. Les études d'impact des modèles de travail à haute performance sur les employés s'en trouvent compliquées d'autant plus que les entreprises adoptent généralement des grappes de mesures pouvant avoir des effets contradictoires sur les travailleurs.

L'auteure identifie quatre sources de tensions associées aux innovations organisationnelles qui peuvent avoir des effets dommageables sur les travailleurs :

- le « juste à temps » et l'élimination des stocks peuvent conduire à une accélération du rythme de travail et du stress,
- une plus grande autonomie et la responsabilisation des travailleurs peuvent également accroître leur anxiété, notamment par la pression imposée par les membres de l'équipe de travail,
- les nouvelles formes d'organisation du travail exigent un engagement plus profond des salariés vis-à-vis leur entreprise, ce qui peut ajouter au niveau de stress,

---

5. Il s'agit d'un texte d'Eilenn Appelbaum a publié en 2004 dans un livre intitulé *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?*



- les syndicats risquent la marginalisation car une partie de leur champ d'action traditionnel, comme la rémunération et la charge de travail, peut leur échapper dans les nouvelles formes d'organisation du travail.

Elle passe ensuite en revue les enquêtes qui traitent de l'effet des modèles de travail à haute performance sur l'autonomie des travailleurs, l'importance des récompenses intrinsèques, l'intensification du travail, l'engagement organisationnel des travailleurs et l'attitude vis-à-vis les syndicats. Parmi les nombreuses études citées, on note :

- l'enquête sur l'emploi en Grande-Bretagne analysée par D. Gallie et W. White au début des années 1990,
- les deux séries d'études de cas de E. Appelbaum et al. en 1994 et 2000 dans des secteurs industriels spécifiques,
- l'étude longitudinale de travailleurs australiens d'usines de traitement de minerai par J. L. Cordery au début des années 1990,
- les méta-analyses de R. Hodson et al. produites au milieu des années 1990 à partir de plusieurs dizaines d'études de cas pour établir le type de relations existant entre l'organisation du travail, l'efficacité et la qualité de vie au travail,
- l'étude de W. Lewchuk et D. Robertson en 1996 de la situation des travailleurs des usines canadiennes de pièces d'automobiles en regard du stress et de l'intensité du travail dans différents environnements d'organisation du travail,
- l'analyse de J. R. Lincoln et A. L. Kalleberg des questions de la satisfaction au travail et de l'engagement professionnel dans l'industrie manufacturière aux États-Unis et au Japon au début des années 1980,
- l'étude de R. B. Freeman et al. qui ont fouillé, en 1997, la relation entre l'organisation du travail et l'opinion des travailleurs américains sur les syndicats.

L'examen des résultats des études recensées conduit à des conclusions parfois contradictoires. Il ressort malgré tout que les innovations organisationnelles comportent à la fois des avantages et des inconvénients pour les travailleurs. L'auteure conclut que l'effet net ne peut être établi avec certitude dans l'état actuel des connaissances.

# **L'influence de la participation des employés sur la productivité : état de la recherche<sup>6</sup>**

Cet article dégage les lignes de force des principales recherches sur l'impact des innovations organisationnelles sur la productivité et le bien-être des travailleurs.

## **Contexte de diffusion des innovations organisationnelles**

Le fractionnement extrême du travail et la supervision constante des travailleurs, éléments caractéristiques des formes d'organisation du travail de type tayloriste, apparaissent moins adaptés aux besoins de flexibilité des systèmes de production modernes. Au contraire, les modèles de travail basés sur une participation plus grande des travailleurs sont jugés plus aptes à accroître le volume et la qualité de la production.

Les effets des innovations organisationnelles sur la productivité peuvent prendre plusieurs formes :

- augmentation du volume produit par unité de main-d'œuvre,
- réduction du nombre d'employés,
- diminution de la consommation de biens intermédiaires,
- fréquence moins élevée des pannes,
- amélioration des connaissances dans l'entreprise.

Les modèles de travail à haute participation des travailleurs connaissent une grande diffusion. Dans le secteur manufacturier américain, P. Osterman a estimé en 1997 que leur taux de présence oscillait entre 40 % et 70 % selon le type de mesures retenues. Au Canada, G. Betcheman évalue, en 1999, un taux de pénétration des innovations organisationnelles basées sur la participation des travailleurs de l'ordre de 50 %.

À la différence des expériences passées dans ce domaine, les innovations organisationnelles récentes sont inspirées par des motifs économiques, d'où leur étiquette de modèles de travail à haute performance.

## **Impacts sur la productivité**

L'impact réel de ces mesures sur la productivité des travailleurs est difficile à mesurer. D'abord, il est nécessaire d'isoler l'effet propre des modèles de travail à haute performance des autres facteurs qui influencent la productivité comme les changements technologiques, la conjoncture, la concurrence, etc. La grande variabilité du concept d'innovations organisationnelles d'une étude à l'autre constitue également un problème méthodologique important.

En 1996, C. Ichniowski a réalisé une étude longitudinale dans 36 établissements de l'industrie sidérurgique américaine. Quelques années plus tard, il reproduisait son

---

6. Ce texte de Jacques Bélanger est paru à l'hiver 2001 dans *La Gazette du travail*.

expérience dans les aciéries japonaises. Ses résultats indiquent que les pratiques organisationnelles innovatrices ont une incidence positive sur la productivité, particulièrement lorsqu'elles sont érigées en un système cohérent. La hausse de la productivité a été estimée à 7 %.

En 2000, E. Appelbaum a publié les résultats d'une enquête auprès de 44 établissements dans les secteurs de la sidérurgie, du vêtement et de l'imagerie médicale. Les gestionnaires et 4 400 travailleurs ont été interrogés dans le cadre de cette enquête. Les mesures de productivité propres à chaque secteur montrent un lien systématique entre innovations organisationnelles et performance. Il apparaît que les modèles de travail à haute performance déclenchent une libération d'efforts discrétionnaires de la part des travailleurs. Ces mesures favoriseraient également l'utilisation des connaissances des employés pour réduire le gaspillage et résoudre les problèmes de production.

Bien que l'implantation de systèmes de travail à haute performance conduise à une augmentation de la productivité, Bélanger souligne que l'ampleur des gains varie sensiblement d'un secteur à l'autre. Le type de technologie utilisée aurait une influence déterminante sur la dimension de l'impact. Ainsi, l'effet des innovations organisationnelles semble plus important dans les établissements où on utilise des techniques de production en continu dans un environnement à haute intensité en capital. Par contre, leur impact est moindre dans les industries intensives en main-d'œuvre, là où la contribution du travail à la production est prépondérante, comme dans le secteur du vêtement.

### **Impact sur le bien-être des travailleurs**

La recherche est beaucoup moins avancée en ce qui concerne l'impact des innovations organisationnelles sur le bien-être des travailleurs.

La plupart des études font mention d'une intensification du travail : les employés travaillent davantage et mieux dans un système à haute performance. En 1998, P. Edwards a interrogé des travailleurs britanniques sur cette question. La majeure partie des répondants ont déclaré que l'effort supplémentaire les satisfaisait. Il semblerait qu'un milieu de travail mieux organisé compense en quelque sorte l'intensification du travail.

Un plus haut niveau de stress accompagne-t-il les innovations organisationnelles? Dans leur étude du secteur canadien de la fabrication des pièces d'automobile en 1996, W. Lewchuk et D. Robertson font effectivement état d'un accroissement du stress chez la majorité des employés. Cependant, il ne leur a pas été possible de faire un lien entre cette situation et l'implantation de systèmes de travail à haute performance.

La recherche déjà mentionnée d'Appelbaum est l'une des tentatives les plus complètes pour connaître l'effet des innovations organisationnelles sur le bien-être des employés. Elle aboutit à une corrélation solide entre l'augmentation de la participation des travailleurs et leur niveau de confiance, l'importance des compensations intrinsèques, leur engagement envers l'organisation et leur satisfaction au travail. Toutefois, le niveau de stress n'apparaît pas lié de façon significative à l'implantation de ces nouvelles formes d'organisation du travail.

## **Conclusion**

L'auteur s'interroge sur les façons d'accélérer la diffusion d'innovations organisationnelles qui contribuent à la croissance économique. Le premier obstacle à franchir est lié au fait que les bénéfices résultant des systèmes de travail à haute performance ne sont pas uniformes dans tous les secteurs. Leur performance apparaît moindre dans les industries à haute intensité de main-d'œuvre. Par ailleurs, une plus grande implication des travailleurs dans le processus d'implantation de ces mesures et un juste partage des bénéfices qui en résultent apparaissent souhaitables.

# Nouveaux modèles de travail dans le secteur manufacturier au Québec<sup>7</sup>

## Méthodologie

- Enquête réalisée en 2001 auprès d'établissements manufacturiers du Québec comptant 50 salariés et plus,
- 628 représentants de la direction des entreprises visées ont complété le questionnaire sur Internet ou par téléphone,
- taux de réponse d'environ 35 %,
- l'enquête visait également les responsables syndicaux locaux. Les résultats de cette partie de l'enquête ne sont pas analysés dans cet article.

## Résultats

L'enquête permet d'établir dans quelle mesure les innovations organisationnelles, regroupées en onze catégories élémentaires, ont été adoptées par les entreprises manufacturières au Québec. Les résultats montrent une large diffusion des pratiques innovatrices auprès des établissements répondants. En moyenne, on relève six innovations organisationnelles par établissement et 75 % des unités de production ont introduit cinq innovations et plus. Le tableau qui suit énumère le taux de présence des innovations organisationnelles regroupées selon leur nature.

<b>Pratiques innovatrices</b>	<b>Taux</b>
<b>Gestion de la production et de la qualité</b>	
• Programmes de gestion et de planification de la production	63,5 %
• « Juste à temps »	59,8 %
• Réduction du temps d'ajustement	58,6 %
• Certifications de qualité	57,8 %
• Contrôle statistique des procédés	57,8 %
• Cellules de production	33,8 %
<b>Flexibilité</b>	
• Flexibilité des métiers	74,5 %
• Flexibilité production/métiers	67,9 %
• Flexibilité des ouvriers de production	27,9 %
<b>Participation</b>	
• Groupes de résolution de problèmes	62,9 %
• Travail en équipe	44,6 %

Les auteurs soulignent que les innovations qui se caractérisent par un degré élevé de participation des travailleurs ne touchent qu'une minorité des salariés lorsqu'elles sont présentes.

7. Ce texte de Paul-André Lapointe et al. fait partie du numéro de mai-août 2003 de la revue *Recherches sociographiques*.

Une typologie des innovations organisationnelles a été construite en combinant les onze innovations organisationnelles à partir d'outils statistiques. Il en est résulté cinq configurations d'innovations organisationnelles qui peuvent être classées selon leur affinité avec les principes du taylorisme.

Les deux premières configurations sont très proches du *taylorisme* traditionnel. La première se caractérise principalement par l'introduction de flexibilité dans les postes de travail tandis que la deuxième mise sur l'implantation de mesures pour améliorer la gestion de la production et la qualité. Ces configurations ne font pas de place à une participation accrue des travailleurs. Les résultats de l'enquête indiquent que cette classe d'innovations est présente dans 263 établissements, soit 42 % du total (117 établissements dans la première, 106 dans la seconde).

La troisième configuration est identifiée au *taylorisme renouvelé*. Dans cette classe d'innovations organisationnelles, quelques éléments de participation des travailleurs enrichissent les programmes de renforcement de la flexibilité dans les postes de travail et les mesures d'amélioration de la gestion de la production et de la qualité. Il s'agit d'une configuration très répandue également puisqu'elle se retrouve dans le tiers des établissements étudiés (210 sites de production).

Les deux dernières configurations se rapprochent du *post-taylorisme*. Elles combinent les types d'innovations du genre flexibilité/gestion de production/qualité à une présence massive des deux innovations centrées sur la participation des travailleurs : les groupes de résolution de problèmes et les équipes de travail. Près du quart des répondants, soit 155 établissements, se retrouvent dans ces deux configurations (87 dans la quatrième et 68 dans la dernière).

Les résultats de l'enquête ne permettent pas d'identifier un bassin d'entreprises caractérisées par la présence des seules innovations concentrées sur la participation des salariés. Cette forme d'innovation organisationnelle apparaît comme un moyen de faciliter l'adhésion des travailleurs à des changements organisationnels de nature technique visant l'amélioration de la productivité.

Les auteurs ont cherché à mesurer les performances économiques et sociales des différentes classes de configurations d'innovations organisationnelles.

Au niveau des performances économiques, les répondants patronaux ont été invités à évaluer le sens de l'évolution de quatre indicateurs : le chiffre d'affaires, le taux de rejet de produits, la productivité et les coûts de production. De ce point de vue, les configurations innovantes faisant appel à une participation accrue des travailleurs sont associées à de meilleurs résultats. À partir d'un certain niveau de participation, toutefois, les indicateurs de performance économique montrent une tendance à la baisse. Par exemple, les configurations participatives comprenant des équipes de travail décisionnelles affichent de moins bons résultats à ce chapitre que celles qui incluent des groupes consultatifs de résolution de problèmes.

Sur le plan de performances sociales, les résultats de l'enquête indiquent une intensification du travail (pression et charge de travail) dans toutes les innovations organisationnelles. Les indicateurs de qualification des salariés évoluent quant à eux en parallèle avec le niveau de participation des travailleurs. Globalement, les performances sociales sont reliées positivement aux performances économiques. Toutefois, passé un certain seuil de performance sociale, la productivité diminue.

## Work Reorganisation in an era of restructuring : trends in diffusion and effects on employee welfare<sup>8</sup>

### Méthodologie

- Suivi d'une cohorte d'établissements américains privés de 50 salariés et plus dans les secteurs manufacturier et des services,
- enquêtes téléphoniques réalisées en 1992 et 1997,
- taux de réponse de 65 % en 1992 et de 58 % en 1997,
- répondants : 806 en 1992, 783 en 1997 (dont 462 faisaient partie des répondants de 1992).

### Résultats

L'enquête porte sur quatre catégories spécifiques d'innovations organisationnelles :

- les équipes autonomes,
- la gestion de la qualité totale,
- les cercles de qualité,
- la rotation des emplois.

Ces innovations sont prises en compte seulement si elles visent 50 % et plus des salariés affectés à l'activité principale de l'établissement.

Les données recueillies montrent sans équivoque un élargissement de la diffusion de ces pratiques innovatrices dans les années 1990. Comme l'indique le tableau ci-dessous, dans le groupe des établissements enquêtés à la fois en 1992 et en 1997, la progression des taux de présence des innovations organisationnelles est impressionnante, sauf dans le cas des équipes autonomes qui, en 1992, affichaient déjà un taux de pénétration de l'ordre de 40 %.

	1992	1997
Cercles de qualité	29,3 %	58,7 %
Rotation des emplois	23,8 %	47,3 %
Équipes autonomes	39,8 %	41,4 %
Gestion de la qualité totale	23,6 %	51,1 %

En 1992, 37,3 % des établissements déclaraient utiliser deux pratiques innovatrices ou plus. Chez les mêmes établissements rejoints en 1997, la proportion passait à 71,4 %.

L'auteur conclut donc à une forte progression des innovations dans l'organisation du travail dans les années 1990. Les restructurations massives d'entreprises qui ont caractérisé cette période n'ont pas du tout entravé ce mouvement.

---

8. Ce texte de Paul Osterman fût publié en janvier 2000.



La question du partage entre employeur et salariés des gains de productivité réalisés grâce à ces pratiques innovatrices constitue le deuxième thème étudié dans cet article. La nature longitudinale de l'enquête permet de mesurer l'évolution des conditions de travail dans les entreprises ayant adopté en 1992 des innovations organisationnelles par rapport aux autres établissements.

Les données des deux enquêtes ont été utilisées afin de tester un modèle statistique qui relie les conditions de travail observées lors de la deuxième enquête à l'implantation d'innovations organisationnelles dans le passé et à une série de variables de contrôle situant l'environnement propre à chaque établissement :

$$\text{Conditions de travail 1997} = f(\text{innovations organisationnelles 1992} + \text{variables de contrôle 1992})$$

Comme variables dépendantes représentant les conditions de travail en 1997, on a choisi le taux de mises à pied et l'évolution de la rémunération des salariés lors de la deuxième enquête. Le nombre de mesures innovatrices en vigueur en 1992 dans l'établissement est la variable indépendante clé du modèle. Plusieurs variables indépendantes de contrôle ont été ajoutées afin de bien isoler l'effet des mesures d'organisation du travail : croissance des ventes, secteur industriel, taille et âge de l'établissement, composition des emplois selon leur qualification, intensité de la compétition, globalisation des marchés de l'entreprise, syndicalisation, etc.

L'estimation des paramètres du modèle produit des résultats surprenants mais valides statistiquement. La présence d'innovations organisationnelles est associée à une augmentation des mises à pied et ne s'accompagne pas de hausse de la rémunération.

Divers ajustements du modèle de départ n'ont pas permis de modifier significativement ces résultats. Par exemple, on a ajouté une variable de contrôle pour tenir compte de la santé financière initiale de l'entreprise; on a supprimé l'évolution des ventes de la série de variables de contrôle pour suggérer que les innovations organisationnelles amélioreraient sensiblement la compétitivité de l'établissement; finalement, le modèle fût estimé séparément pour chacune des innovations organisationnelles.

L'auteur soumet l'hypothèse que dans le contexte de restructuration des entreprises qui a prévalu dans les années 1990, les innovations organisationnelles ont pu être utilisées par les employeurs principalement pour réduire leurs coûts. Ces mesures, en augmentant la responsabilité, la productivité et la flexibilité des travailleurs, rendent en effet possible la diminution des emplois d'encadrement et du travail temporaire. Les données de l'enquête supportent d'ailleurs cette possibilité.

Cependant, en ne partageant pas les gains de productivité inhérents aux programmes d'innovations organisationnelles, les employeurs s'exposent à rencontrer de la résistance de la part des salariés. La diffusion des pratiques d'organisation du travail à haute performance pourrait alors ralentir considérablement.

## New forms of work organisation : The benefits and impact on performance<sup>9</sup>

Ce rapport du European Work Organisation (EWON) à la Direction générale de l'emploi et des affaires sociales de l'Union Européenne (UE) cherche à faire le point sur la diffusion des nouvelles formes d'organisation du travail en Europe et présente les résultats d'études empiriques au regard de l'impact de ces mesures sur la performance des entreprises.

Les auteurs font d'abord apparaître les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) comme une composante importante de la stratégie que doivent adopter les pays de l'UE pour accroître leur compétitivité vis-à-vis les autres blocs commerciaux. Ces formes d'organisation du travail se sont d'abord implantées dans la nouvelle économie qui est caractérisée par des emplois à haut contenu de connaissance et par des systèmes de production flexibles. Les NFOT s'enracinent peu à peu dans les secteurs traditionnels mais à un rythme jugé trop lent par le groupe de travail.

Ce retard a d'ailleurs été souligné dans un rapport de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail dans le cadre de l'enquête EPOC (Employee Participation in Organisation Change).

Malgré les importants problèmes méthodologiques inhérents à l'étude de l'impact des NFOT, il existe une longue liste d'études empiriques qui démontrent la solidité des liens entre nouvelles formes d'organisation du travail et performances des entreprises. Le tableau suivant énumère les principales études européennes citées dans le rapport de l'EWON.

Les auteurs mentionnent également plusieurs autres études qui attestent que les NFOT, dans certaines conditions, favorisent l'amélioration du service à la clientèle, l'introduction des nouvelles technologies, le développement ou la mise au point des produits, la réussite de restructurations d'entreprises et un environnement de travail plus sécuritaire.

<b>Auteurs / organismes</b>	<b>Pays</b>	<b>Année</b>	<b>Population cible</b>	<b>Résultats</b>
TNO (Organisation néerlandaise pour la recherche scientifique appliquée)	Hollande	1999	3 600 entreprises et leurs employés	Modèles de production socio-techniques sont plus performants
NUTEK (Agence Suédoise pour la croissance)	Suède	1996	700 entreprises privées	Formation et délégation de pouvoir aux employés haussent la productivité de 29 % à 60 %

9. Cette publication de l'European Work Organisation Network est parue en 2001.

<b>Auteurs / organismes</b>	<b>Pays</b>	<b>Année</b>	<b>Population cible</b>	<b>Résultats</b>
économique et régionale)				
Lay G. et al.	Allemagne	1999	1 300 entreprises manufacturières	Les rares entreprises ayant adopté des NFOT ont une productivité supérieure de 8 % à 30 %
EPOC	10 pays de l'UE	1998	5 800 gestionnaires	Les gestionnaires croient, dans 65 % des cas, que les pratiques de participation accrue des travailleurs sont bénéfiques aux entreprises sur le plan de la productivité
Culley, M. et al.	Grande-Bretagne	1998	Gestionnaires interrogés dans le cadre du UK Workplace Employee Relations Survey	Identification de 16 formes d'organisation du travail innovatrices qui génèrent des gains de productivité selon les gestionnaires

Le rapport conclut que l'UE devrait poursuivre activement la promotion de l'adoption des NFOT dans les entreprises. Il fait notamment référence au programme du gouvernement irlandais développé spécifiquement à cette fin en collaboration avec les partenaires sociaux.

## Bibliographie

Appelbaum, Eilenn, « Les incidences des nouvelles formes d'organisation du travail sur les travailleurs », in Murray G. et al., *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?*, P.U.L., 2004.

Bélanger, Jacques., « L'influence de la participation des employés sur la productivité : état de la recherche », in *La Gazette du travail*, hiver 2001.

European Work Organisation Network, *New forms of work organisation : The benefits and impact on performance*, 2001.

Lapointe, Paul-André et al., « Nouveaux modèles de travail dans le secteur manufacturier au Québec », in *Recherches sociographiques*, mai-août 2003.

Osterman, Paul, « Work Reorganisation in an era of restructuring : trends in diffusion and effects on employee welfare », in *Industrial and Labor Relations Review*, janvier 2000.

Statistique Canada, *Enquête sur les milieux de travail et les employés (EMTE)*.