

Résumé de recherches publiées

Une formule gagnante : investissement au bas de l'échelle et enrichissement commun

Par Magda Barrera et Jody Heymann*

Un grand nombre d'entreprises offrent des salaires élevés et de bonnes conditions de travail aux employés hautement qualifiés, afin de les attirer et de les maintenir en poste. En revanche, elles portent moins d'intérêt aux employés qui se trouvent aux niveaux inférieurs de l'échelle salariale. La plupart des dirigeants présumant que les bas salariés sont facilement remplaçables et qu'ils contribuent peu au succès de leur entreprise. Par conséquent, un investissement dans la mise en œuvre de mesures incitatives et de programmes de formation ou autres à l'intention du personnel de niveau inférieur leur semble non rentable.

Pour évaluer les initiatives du secteur privé en la matière, notre étude s'est concentrée sur des points fondamentaux. Avant tout, nous avons analysé la question que se posent de nombreux cadres : y a-t-il des mécanismes permettant d'augmenter le succès de ma compagnie? Toutefois, nous voulions aussi aborder le point suivant qui préoccupe chaque employé : une compagnie et ses employés peuvent-ils tirer des bienfaits mutuels d'un engagement commun?

La présente étude s'est penchée sur l'expérience de compagnies ayant investi dans la main-d'œuvre au bas de l'échelle corporative. Au cours des six années qu'a duré la recherche, nous avons effectué des études de cas dans des entreprises implantées dans neuf pays, comptant de 27 à 126 000 employés et rattachées à des domaines aussi variés que l'automobile, les articles personnels, le matériel et l'équipement informatiques, les produits pharmaceutiques, les aliments, les matériaux de construction et les métaux industriels, de même que d'autres industries et détaillants de nature plus générale, ainsi que des entreprises du secteur bancaire. La sélection de nos études de cas approfondies reflète la diversité en termes de géographie, de taille et de secteurs d'entreprise figurant sur le marché; par ailleurs, nous avons choisi d'aborder autant des sociétés cotées en bourse que des entreprises privées.

Les compagnies retenues pour notre étude ont voulu améliorer les conditions de travail de leurs employés de tous niveaux en misant sur diverses méthodes : augmentations salariales, régimes de participation aux bénéfices, attribution de divers congés, flexibilité des horaires, services de santé, formation continue et possibilités d'avancement.

Les entrevues que nous avons menées nous ont permis de déterminer si les conditions de travail des bas salariés avaient effectivement été améliorées et d'établir des rapports entre les changements apportés et la productivité, le coût financier et le rendement du personnel. Nous avons interrogé les employés de tous les niveaux, aussi bien

* Jody Heymann est titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur la santé et les politiques sociales dans le monde, à l'Université McGill. Magda Barrera est spécialiste en recherche à l'Institut des politiques sociales et de la santé.



des cadres supérieurs que des ouvriers, en garantissant, surtout à ces derniers, la plus stricte confidentialité afin de promouvoir un échange reflétant leur réelle expérience au sein de l'entreprise. L'information recueillie sur les entreprises analysées a ensuite été enrichie grâce à des bases de données accessibles au public ainsi qu'à des rapports financiers, universitaires, professionnels et médiatiques portant sur leurs performances économiques et sociales. Les résultats obtenus démontrent qu'il est avantageux pour une entreprise de miser sur l'apport des bas salariés pour favoriser son développement, et ce, autant dans un contexte de croissance économique que de récession.

Percées intéressantes

Notre point de vue a changé au fil de la recherche. Au départ, nous pensions que les entreprises pouvaient améliorer les conditions de travail des bas salariés tout en demeurant rentables. Par la suite, nous avons découvert que les entreprises étudiées avaient connu une rentabilité accrue en investissant dans leurs employés se trouvant au bas de l'échelle. Les compagnies étudiées avaient trouvé moyen d'obtenir un avantage autant pour elles-mêmes que pour leurs employés en mettant en œuvre les mécanismes présentés ci-dessous.

Avantages sociaux durables

- Les entreprises ont eu recours à différentes stratégies telles que des régimes de participation des employés aux bénéfices, des options d'achat d'actions et des récompenses conçues en fonction du rendement, ce qui a augmenté la productivité et diminué le taux de roulement.
- Jenkins Brick a mis au point un programme de participation des employés aux bénéfices. Le taux de roulement de l'entreprise a diminué de 41 % à 20 % alors que la productivité et la qualité des produits ont augmenté.
- Dancing Deer a mis en place un programme d'actions et tous ses employés y ont participé. En un an, ses ventes ont augmenté de 74 % et la valeur de ses options d'achat, de 40 %.

Les compagnies étudiées consacrent beaucoup de temps et d'énergie à la motivation de leur personnel. Elles utilisent diverses méthodes afin d'intéresser leur main-d'œuvre, tels les régimes de participation des employés aux bénéfices, les options d'achat d'actions ainsi que les salaires élevés, le tout résultant en une augmentation de la productivité et en une diminution du taux de roulement. Le cas de la compagnie Costco, un des plus gros détaillants dans le monde, est un exemple à citer. Aux États-Unis, le salaire moyen qu'elle verse à ses employés est supérieur (+42 %) à celui qu'offre son principal concurrent, Sam's Club, filiale de Walmart dans le détail en vrac. Même si les frais de main-d'œuvre de Costco sont plus élevés que ceux de ses compétiteurs, ses ventes annuelles au pied carré le sont également, soit 795 \$ contre 516 \$, de même que ses profits annuels par employé (13 647 \$ au lieu de 11 039 \$). Bien que cette hausse de productivité ne soit pas uniquement liée à la motivation des employés, les salaires supérieurs qui leur sont octroyés ont certainement une influence positive sur la productivité de la compagnie.

Certaines entreprises ont instauré des programmes de participation aux profits et des options d'achat d'actions, ce qui favorise chez les employés l'éclosion d'un sentiment d'appartenance et d'investissement dans la performance de la compagnie. Dancing Deer, une petite boulangerie de Boston, a opté pour un plan d'achat d'actions auquel tous les employés ont adhéré. En un an, ses ventes ont augmenté de 74 % et la valeur de ses options d'achat, de 40 %. Pour sa part, Jenkins Brick, un fabricant de briques dont le siège corporatif se situe en Alabama, en plus d'offrir des incitatifs à chaque étape de la production, a mis en place un programme de participation aux bénéfices, accessible aux employés ayant atteint le seuil d'ancienneté de six ans. Cette compagnie a ainsi vu son taux de roulement diminuer de 41 % à 20 % et la production et la qualité de ses produits augmenter.



Formation et avancement ciblés

Les entreprises qui ont participé à notre étude estiment que les activités de formation et les programmes d'avancement qu'elles proposent aux travailleurs facilitent leur processus de recrutement et maintiennent leur taux de roulement à la baisse. De fait, ces mesures incitatives motivent le personnel et, du même coup, en optimisent le rendement. Les directeurs de ces compagnies proposent des formations qui ne sont pas offertes aux employés de service et aux travailleurs du secteur manufacturier dans les entreprises concurrentes. Dancing Deer, une PME avec un centre de production à Boston, offre des cours d'anglais de langue seconde à ses employés de production. La compagnie a réalisé que ces cours améliorent la capacité de communication des employés en provenance de divers pays et ne partageant aucune langue commune. Leur communication accrue a permis d'augmenter l'efficacité de leur travail. Chez Novo Nordisk, compagnie pharmaceutique danoise ayant des usines en Chine, on donne des cours de perfectionnement au personnel de l'usine de Tianjin. Au moment de notre recherche, le taux de roulement des opérateurs était de 5 %, nettement plus bas que le taux de roulement moyen de l'industrie pharmaceutique à cette époque (24,1 % en Chine et 15,5 % à Tianjin).

- Les formations et les possibilités d'avancement favorisent l'efficacité des employés et réduisent le taux de roulement.
- Xerox Europe a offert des formations et des possibilités d'avancement dans le but d'attirer et de conserver des employés dans un secteur de l'industrie reconnu pour son haut taux de roulement, c'est-à-dire ses centres d'appels et de services. En un an, 20 % des employés débutants ont été promus, alors que 20 % ont été mutés dans un autre département après avoir fait une demande de transfert.
- Le taux de roulement de Novo Nordisk pour ses opérateurs était de 5 %. Ce taux était beaucoup plus bas que le taux de roulement moyen de l'industrie pharmaceutique à cette époque, soit de 24,1 % en Chine et de 15,5 % à Tianjin.
- Costco, 98 % du temps, a promu des employés qui travaillaient déjà au sein de l'entreprise plutôt que d'engager de nouvelles recrues; 68 % des directeurs d'entrepôt qui travaillent pour Costco ont entamé leur carrière dans la compagnie en tant qu'employés à salaire horaire. Après un an de travail au sein de l'entreprise, le taux de roulement était de moins de 6 %.

En outre, les possibilités d'avancement motivent grandement les employés qui en profitent puisque ces possibilités ne sont pas aussi accessibles dans d'autres entreprises. Le centre de services de Xerox Europe a mis l'accent sur cette mesure incitative dans son centre d'appels en Irlande étant donné le haut taux de roulement caractéristique de cette industrie. Un grand nombre d'employés ont déclaré que les formations et les possibilités d'avancement jouaient un rôle très important dans leur décision de rester chez Xerox. De manière similaire, Costco a procédé à contre-courant en offrant des possibilités d'avancement aux employés de tous les niveaux. En fait, les directeurs de l'entreprise estimaient que, plutôt que d'engager du nouveau personnel, il était préférable d'offrir des promotions à l'interne, ce qu'ils ont fait 98 % du temps. Les politiques d'avancement de Costco ont également eu une influence positive sur le recrutement, la motivation des employés, le maintien en poste des ouvriers et la qualité de la gestion de l'entreprise à long terme. Les employés ayant débuté au bas de l'échelle corporative connaissent parfaitement le fonctionnement de la compagnie et les tâches quotidiennes qui doivent être accomplies au sein de celle-ci. Ainsi 68 % des directeurs d'entrepôt chez Costco ont commencé leur carrière en tant qu'employés à salaire/tarif/taux horaire. L'engagement que Costco a pris par rapport à l'avancement de ses employés a également eu des répercussions favorables sur le taux de roulement de l'entreprise : après un an, celui-ci était inférieur à 6 %.

Soutenir la santé des employés

En se préoccupant de la santé de leurs employés, les dirigeants des entreprises que nous avons rencontrés ont constaté une diminution du taux d'absentéisme pour cause de maladie et du taux de roulement ainsi qu'une augmentation de la productivité. Autoliv Australia, direction régionale d'une compagnie internationale suédoise

se spécialisant dans la fabrication de ceintures de sécurité et de sacs gonflables, a vu son nombre de démissions diminuer après avoir modifié ses politiques relatives aux congés et à la flexibilité des heures de travail; son taux de roulement est passé de 15-20 % à environ 3 %. De plus, les coûts liés à l'élaboration et à l'application de ces politiques se révèlent inférieurs aux économies qu'elles génèrent.

En Afrique du Sud, SA Metal a fourni un accès gratuit aux traitements contre le VIH/sida en plus d'avoir mis sur pied une clinique médicale au sein même de l'entreprise et d'offrir des services de santé à son personnel. Les traitements contre le VIH/sida coûtent moins de 25 rands par jour (environ 3,50 dollars américains), tandis que la perte occasionnée par l'absence d'un camionneur qui ne peut pas se présenter au travail pour raison de santé représente de 750 à 1 000 rands par jour (de 105 à 140 dollars américains).

D'autres entreprises offrent des services médicaux sur place, notamment American Apparel et ACC-Inde, ce qui fait gagner du temps aux employés. Quant à la compagnie Novo Nordisk, elle s'est dotée d'appareils ergonomiques et a instauré des pauses d'exercices pour tous ses employés afin de réduire les risques de blessures causées par les efforts répétitifs.

- Des travailleurs en santé permettent à leurs entreprises de maintenir une productivité accrue et un taux d'absentéisme et de roulement à la baisse.
- L'instauration de cliniques médicales sur place chez American Apparel, SA Metal et ACC (Inde) a facilité les rendez-vous avec un retour plus rapide au travail.
- Après avoir instauré des politiques de congés et d'horaires flexibles, le taux de roulement d'Autoliv en Australie est passé de 15-20 % à environ 3 %, ce qui a permis à la compagnie de réaliser des économies.
- La compagnie Novo Nordisk s'est équipée d'appareils ergonomiques et a instauré des pauses d'exercices, ce qui a ainsi réduit les risques de blessures dues aux efforts répétitifs.
- En Afrique du Sud, SA Metal a fourni un accès gratuit aux traitements contre le VIH/sida. Ces traitements coûtent moins de 25 rands par jour (environ 3,50 dollars américains) alors que le coût d'une journée perdue pour raison de santé par un camionneur est de 750 à 1 000 rands (de 105 à 140 dollars américains).

Expérience pratique valorisée

Les compagnies que nous avons étudiées ont aussi trouvé le moyen de profiter des expériences de leurs employés au bas de l'échelle salariale. Ayant compris que les bas salariés sont les mieux placés pour connaître le fonctionnement interne des entreprises et proposer des améliorations, elles tiennent compte de leurs suggestions pour faire des économies et hausser leur productivité. Great Little Box, compagnie de la Colombie-Britannique produisant des fournitures d'emballage, offre différents programmes qui encouragent les employés à partager leurs idées et leurs suggestions. Cette compagnie octroie de petites récompenses à ceux et celles qui relèvent des erreurs dans les commandes, ce qui pousse les employés à porter une attention particulière aux détails et à la qualité de leur travail. De plus, elle a créé un programme de reconnaissance des idées dans le but d'inciter les membres du personnel à trouver des solutions qui permettraient à la compagnie d'économiser davantage. L'entreprise a offert des récompenses pouvant atteindre jusqu'à 2 500 dollars aux employés à l'origine d'un changement institué par la compagnie. Les suggestions des employés ont permis à l'entreprise de réaliser des économies pouvant atteindre jusqu'à 25 000 dollars. Par exemple, à la suggestion d'un travailleur à la chaîne, une machine coûteuse a été adaptée afin de pouvoir produire plusieurs articles différents. La production a donc joui d'une flexibilité accrue et Great Little Box a pu éviter l'achat de nouvelles machines, ce qui représente d'importantes économies. Great Little Box a également mis au point un programme de participation des employés aux bénéfices où 15 % des profits mensuels de la compagnie sont divisés à parts égales parmi les travailleurs de tous les niveaux, mesure qui donne aux ouvriers un intérêt personnel et direct dans la réussite de l'entreprise. Ces politiques sont accompagnées d'un style de direction à livre ouvert. Les cadres tiennent des réunions mensuelles où ils échangent avec le personnel au sujet de la production, des ventes et des finances, incitant ainsi les employés à s'engager pleinement dans leur travail.

Étant donné que le personnel de fabrication est particulièrement bien placé pour comprendre les réalités de la compagnie, les directeurs de Novo Nordisk encouragent activement leurs employés à faire valoir des idées qui sauraient améliorer la production. Il est certain que les travailleurs sont plus motivés lorsque leurs suggestions sont sollicitées et appréciées par les cadres. Le processus c-LEAN, méthode de production chez Novo Nordisk, a permis aux employés de faire part de leurs idées et de proposer des solutions aux problèmes auxquels faisait face la compagnie. Cette dernière estime que le taux d'efficacité a augmenté de 50 % depuis la mise en œuvre d'une telle méthode.

Isola, fabricant norvégien de matériaux de toiture, a restructuré son processus de production en instaurant un système de travail d'équipe dans le but de donner un pouvoir décisionnel à ses employés. Plutôt que de travailler pour un contremaître et un sous-contremaître, six ou sept employés forment un groupe de travail incluant un chef d'équipe qui communique directement avec le directeur de l'usine. Chaque employé peut suivre la formation nécessaire et postuler pour le rôle de chef d'équipe. Le taux d'absentéisme a subi une réduction impressionnante grâce à un nouveau sens des responsabilités et à un sentiment d'influence sur les autres membres au sein de l'équipe. En effet, le taux d'absentéisme a diminué de 28 % en été et de 39 % en hiver.

- Les suggestions des ouvriers ont permis d'économiser et de favoriser la productivité.
- Novo Nordisk a instauré le processus c-LEAN, système qui encourage le personnel à soumettre des idées et à suggérer des solutions aux problèmes qui se présentent, lequel système a engendré une augmentation d'environ 50 % du taux d'efficacité.
- Isola a mis au point un système de travail par la création de groupes constitués de six ou sept employés, et comptant un chef d'équipe qui agit en étroite collaboration avec le directeur de l'usine. Grâce à un sens des responsabilités accru et à l'influence des autres membres de l'équipe, le taux d'absentéisme a diminué de 28 % pendant l'été et de 39 % pendant l'hiver.
- Le programme « Idea Recognition » (reconnaissance d'idées) de la compagnie Great Little Box encourage les employés à trouver des manières d'économiser. L'entreprise a offert des primes allant jusqu'à 2 500 dollars aux travailleurs qui ont proposé des changements ensuite instaurés par la compagnie.

Profit commun des compagnies et des communautés

Dans un contexte de mondialisation croissante, les entreprises comptent souvent plusieurs composantes réparties dans divers pays. Cependant, elles exercent toujours une grande influence sur les communautés dans lesquelles elles s'implantent et sont profondément affectées par celles-ci. Notons ici le cas de ACC-Inde, compagnie de fabrication de ciment fondée en 1936. Comme en fait foi sa longue histoire, l'entreprise a compris qu'investir dans la communauté peut s'avérer bénéfique sur le plan financier. De fait, parce que le calcaire, principal élément nécessaire à la production du ciment, est très coûteux à transporter, il est avantageux pour les compagnies de situer leurs usines dans les communautés rurales où l'on en fait l'extraction. ACC devait convaincre différentes communautés de vendre leurs terres dans le but de permettre l'extraction du calcaire et la production du ciment. Étant pauvres et non développées, les communautés ont ainsi bénéficié des infrastructures mises en place par ACC lors de son implantation rurale : routes, eau potable et électricité. ACC a même dépassé les besoins essentiels de ces communautés en finançant des installations telles des écoles et des infirmeries. En investissant dans le domaine de la santé et de l'éducation, ACC a tenté d'inciter les membres de la communauté à travailler pour l'entreprise plutôt que de se diriger vers d'autres villes en quête de débouchés économiques. De plus, l'investissement de la compagnie dans les communautés a fait en sorte que l'expansion ultérieure de l'entreprise au sein de nouvelles collectivités a été bien reçue auprès de celles-ci. D'après les directeurs d'ACC, les sommes ainsi versées dans le développement des communautés de même que les bonnes conditions d'emploi offertes au personnel ont contribué à la diminution des conflits de travail, particulièrement lors d'une période marquée par un grand nombre de grèves dans d'autres entreprises. De plus, les investissements en santé et en éducation ont généré des profits à long terme; ainsi, les travailleurs actuels se trouvent en meilleure santé et plus éduqués que ceux de la génération précédente.



Dans un contexte opérationnel différent, l'entreprise Costco n'a pas eu à participer à la construction d'infrastructures lorsqu'elle a commencé à ouvrir des succursales aux États-Unis. La compagnie a plutôt bâti sa bonne réputation auprès des communautés avoisinantes en offrant des débouchés économiques : emplois bien rémunérés, avantages et possibilités d'avancement. Ces débouchés, particulièrement essentiels, se faisaient de plus en plus rares pour les travailleurs ne possédant qu'un diplôme d'études secondaires. Au moment de notre étude, le salaire des nouveaux caissiers et celui des camionneurs chez Costco étaient respectivement deux fois et trois fois plus élevés que le salaire minimum. L'entreprise offrait également des possibilités d'avancement et des augmentations de salaire aux employés débutants. Après y avoir travaillé en tant que caissier pendant seulement quatre ans, un employé détenant un diplôme d'études secondaires pouvait espérer gagner 43 000 dollars par année, soit deux fois plus que le salaire moyen des autres caissiers américains. Puisqu'elle offre de bons emplois et qu'elle investit dans la communauté, Costco est moins critiquée par les collectivités que ses compétiteurs, comme Walmart, et mieux accueillie lorsqu'elle cherche de nouveaux emplacements pour ses entrepôts.

Bien que ACC et Costco aient des approches différentes quant à leur rapport avec les communautés, les deux compagnies comprennent qu'entretenir de bonnes relations avec les collectivités leur procure de vrais avantages. Elles ont toutes deux décidé de fournir aux communautés des avantages dont ces dernières avaient grandement besoin, que ce soit de nouvelles routes, des écoles ou de bons emplois. Elles ont ainsi évité le type d'opposition à l'expansion dont souffrent leurs compétiteurs dans l'industrie de l'extraction et des magasins à grande surface.

Leçons à retenir

Les expériences des entreprises que nous avons étudiées nous permettent de proposer un modèle de changement efficace comprenant cinq façons pour les chefs d'entreprise d'adapter leurs approches stratégiques afin de répondre au souhait des employés de tous niveaux et d'obtenir des gains de performance communs significatifs.

1. **Savoir quels employés accomplissent les tâches essentielles à la survie de l'entreprise.** Au sein d'entreprises de services professionnels, il peut s'agir d'avocats ou de parajuristes. Dans une clinique chirurgicale, ce seront plutôt les chirurgiens, les infirmiers, les techniciens, le personnel paramédical ainsi que ceux et celles qui préparent la salle opératoire. Quant aux usines et au secteur de la fabrication, il est évident que ce sont les ouvriers qui effectuent la majorité du travail essentiel. De même, dans les centres d'appels, ce rôle est assumé par les employés qui répondent au téléphone, alors que chez les grossistes et les détaillants, le personnel de vente se trouve au centre de la productivité.
2. **Comprendre que le succès de la compagnie dépend de la qualité du travail effectué par ceux qui exécutent la majorité des tâches.** Il est étonnant de constater le peu d'entreprises qui pensent à l'optimisation des efforts de leur personnel au bas de l'échelle corporative lorsqu'elles structurent les différents environnements de travail, et ce, même si ces employés jouent un rôle central dans la performance de la compagnie.
3. **Réaliser que le rendement des bas salariés, comme celui de l'ensemble du personnel, dépend de ce qu'ils soient en bonne santé, bien reposés, bien préparés pour effectuer les tâches à accomplir et motivés dans leur travail.**
4. **Apprécier le fait que les ouvriers sont souvent les mieux placés pour connaître les façons d'accroître l'efficacité des opérations, en augmentant soit la qualité ou le rythme de production.**



5. **Reconnaître que les mêmes facteurs influencent la qualité de production des compagnies partout à travers le monde, surtout dans un climat de mondialisation qui favorise les opérations des entreprises à l'étranger.** La santé, les aptitudes, la formation, la motivation, les idées et l'engagement des ouvriers influencent la qualité de la production, peu importe que les usines se trouvent en Californie, au Québec, en Chine ou au Bangladesh.

Réforme de Wall Street

L'expérience des entreprises qui ont participé à notre étude démontre que les investissements dans le personnel de tous niveaux sont économiquement avantageux, conclusion qui va à l'encontre des principes du marché selon lesquels ces investissements sont des dépenses inutiles. En effet, lorsque Wall Street évalue des compagnies, elle a pris l'habitude de récompenser les entreprises qui réduisent les salaires, sabrent dans les emplois et limitent les avantages sociaux des employés, punissant ainsi celles qui prennent des engagements à long terme envers leur personnel. La récession économique a toutefois révélé de nombreuses faiblesses dans ce système d'évaluation et d'appréciation des investissements à long terme. Alors que les différentes pratiques de Wall Street, les façons de faire des compagnies et le rôle du secteur public dans la transparence du processus d'investissement sont remis en question, il faut s'assurer que les rapports et les évaluations mettant en évidence la rentabilité des investissements à long terme dans le personnel des entreprises soient considérés dans les réformes à venir.

Pour de plus amples renseignements, consulter le document suivant :

S.J. Heymann et M. Barrera (2010). Profit at the Bottom of the Ladder : Creating Value by Investing in Your Workforce. Boston : Harvard Business Press. Site Internet: <http://profitatthebottom.org/>.