

Collection
Études théoriques

no ET0501
**Différentes logiques d'innovation
en milieu de travail**

Paul-André Lapointe
Guy Cucumel
Paul R. Bélanger
Benoît Lévesque

janvier 2005



Cahiers du CRISES
Collection Études théoriques – no ET0501
« **Différentes logiques d'innovation en milieu de travail** »
Paul-André Lapointe
Guy Cucumel
Paul R. Bélanger
Benoît Lévesque

ISBN : 2-89605-172-4

Dépôt légal : janvier 2005

Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « les innovations et les transformations sociales ».

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du *CRISES* étudient les innovations sociales à partir de trois axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

Axe innovations sociales et territoire

- Les chercheurs de l'axe territoire s'intéressent principalement aux rôles des acteurs sociaux, et à leurs pratiques innovatrices, dans les recompositions territoriales contemporaines. Ils étudient notamment l'émergence de réseaux sociaux et leurs liens avec de nouvelles formes de territorialité ; les relations entre les entreprises, les acteurs sociaux et les instances politiques locales ; les identités locales et leurs liens avec le développement économique et social ainsi que les modalités de gouvernance territoriale.

Axe innovations sociales et conditions de vie

- Les chercheurs de l'axe conditions de vie s'attardent à repérer, décrire et analyser des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services

collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

Axes innovations sociales, travail et emploi

- Les membres de l'axe travail et emploi centrent leurs travaux sur l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les recherches portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles de l'emploi et du travail. Elles concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, la formation et l'économie du savoir.

LES ACTIVITÉS DU CRISES

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires post-doctoraux, la formation des étudiants, le *CRISES* organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, les rapports annuels et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : www.crises.uqam.ca.

Denis Harrison
Directeur

NOTES SUR LES AUTEURS

PAUL-ANDRÉ **LAPORTE** est professeur au Département des relations industrielles, Université Laval et membre du CRiSES.

GUY **CUCUMEL** est professeur au Département des sciences comptables, Université du Québec à Montréal et membre du CRiSES.

PAUL R. **BÉLANGER** est professeur associé au Département de sociologie, Université du Québec à Montréal et membre du CRiSES.

Benoît **LÉVESQUE** est professeur associé à l'ENAP et au Département de sociologie, Université du Québec à Montréal et membre du CRiSES.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX	ix
RÉSUMÉ	xi
INTRODUCTION	1
1. PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE.....	3
1.1. Nouveau paradigme technico-productif et participation.....	3
1.2. Contexte et dynamique sociale	4
1.3. Différences et similitudes des réponses selon le statut des répondants	5
1.4. Différentes logiques d'innovation	5
2. UNE ENQUÊTE SUR LES INNOVATIONS DANS LE SECTEUR MANUFACTURIER AU QUÉBEC.....	7
3. LA DIFFUSION DES INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES	9
4. LES FACTEURS ASSOCIÉS À LA DIFFUSION DES INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES	13
5. LE MODÈLE D'ANALYSE.....	23
6. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE RECHERCHE	25
6.1. Répondants patronaux.....	25
6.1.1. Toutes les usines.....	25
6.1.2. Les usines non syndiquées	27
6.1.3. Les usines syndiquées	29
6.2. Répondants syndicaux	31
6.3. Banque regroupée	33
7. DISCUSSION DES RÉSULTATS DE RECHERCHE	37
8. STATUT SYNDICAL, CONTEXTE EXTERNE ET DYNAMIQUE SOCIALE.....	49

CONCLUSION	53
BIBLIOGRAPHIE	55
ANNEXE 1	61
ANNEXE 2	63
ANNEXE 3	71
ANNEXE 4	73

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

FIGURE 1	Modèle d'analyse	24
FIGURE 2	Relations entre le degré de participation directe et la présence des comités conjoints, selon les répondants patronaux (n=361) et les répondants syndicaux.....	46
TABLEAU 1	Diffusion des innovations dans l'ensemble de l'échantillon, selon les répondants patronaux et syndicaux	10
TABLEAU 2	Nombre moyen d'innovations selon les catégories d'innovations et les regroupements d'usine, selon les répondants patronaux et syndicaux	12
TABLEAU 3	Principaux facteurs explicatifs de la diffusion des innovations organisationnelles, dans toutes les usines, selon les répondants patronaux (n=461).....	26
TABLEAU 4	Principaux facteurs explicatifs de la diffusion des innovations organisationnelles, dans les usines non syndiquées, selon les répondants patronaux (n=190)	28
TABLEAU 5	Principaux facteurs explicatifs de la diffusion des innovations organisationnelles, dans les usines syndiquées	30
TABLEAU 6	Principaux facteurs associés à la diffusion des innovations organisationnelles, selon les répondants syndicaux (n=171)	32
TABLEAU 7	Variables concernant lesquelles les répondants patronaux et syndicaux expriment des différences statistiquement significatives	33
TABLEAU 8	Principaux facteurs associés à la diffusion des innovations organisationnelles, selon les répondants patronaux et syndicaux, banque regroupée.....	35
TABLEAU 9	Nouvelles formes de rémunération, selon les répondants patronaux et syndicaux, banques séparées et banque pairée	41
TABLEAU 10	La diffusion des comités conjoints, selon les représentants de la direction et ceux du syndicat (pourcentage des répondants qui indiquent la présence des comités).....	44
TABLEAU 11	Corrélations entre diverses variables associées aux comités conjoints, selon les répondants patronaux, (n=333 à 364).....	45

TABLEAU 12	Corrélations entre diverses variables associées aux comités conjoints, selon les répondants syndicaux (n= 247 à 260))45
TABLEAU 13	Regroupement des facteurs en trois grandes catégories.....49
TABLEAU 14	Contribution des facteurs de l'environnement externe et de la dynamique sociale à la diffusion des innovations organisationnelles50
TABLEAU 15	Deux logiques d'innovations51

RÉSUMÉ

À l'encontre du déterminisme de la technologie et du marché, la diffusion des innovations organisationnelles en milieu de travail est avant tout stimulée par la présence d'une dynamique sociale riche, composée principalement des pratiques de ressources humaines, de la participation aux instances intermédiaires, dans les usines non syndiquées, ainsi que des stratégies syndicales et du paritarisme, dans les usines syndiquées. Les innovations organisationnelles s'insèrent en outre dans des logiques différentes, selon le statut syndical des usines. Dans les usines non syndiquées, la dynamique sociale est dominante peu importe la nature des innovations, alors que deux logiques distinctes sont à l'œuvre dans les usines syndiquées. Dans ces dernières usines, le nouveau paradigme technico-productif se diffuse davantage sous la pression de la technologie et de la mondialisation. En revanche, l'essor de la participation y est plutôt stimulé par la dynamique sociale, elle-même alimentée par le paritarisme et le partenariat. Par ailleurs, la nature de la dynamique sociale se distingue nettement selon que les usines sont syndiquées ou non. Tandis qu'elles sont principalement portées par la rémunération variable dans les usines non syndiquées, les innovations et surtout la participation se conjuguent au dialogue social et au partenariat dans les usines syndiquées. Telles sont les principales conclusions qui se dégagent d'un sondage mené auprès de la direction et des représentants syndicaux dans les établissements du secteur manufacturier au Québec.

Paul-André Lapointe, Guy Cucumel, Paul R. Bélanger, Benoît Lévesque

INTRODUCTION

Dans la diffusion des innovations organisationnelles en milieu de travail, est-il possible d'observer différentes logiques à l'œuvre ? Nombre d'auteurs répondent à cette question par la négative. Ils considèrent que la diffusion des innovations organisationnelles en milieu de travail est un phénomène homogène obéissant à une même logique mue par la prégnance des facteurs contextuels, comme la technologie et la mondialisation. À l'encontre de cette thèse, cet article voudrait montrer que la diffusion des innovations constitue plutôt un phénomène hétérogène animé par différentes logiques.

Bien loin de constituer un tout homogène, les innovations organisationnelles se distinguent au contraire selon la dimension de l'organisation du travail prise en compte, leur degré de rupture à l'égard du taylorisme et leur degré de diffusion. Sur la base de ces critères, il est possible de les regrouper en deux grandes catégories, soit le nouveau paradigme technico-productif et la participation. Quant aux multiples facteurs qui contribuent à la diffusion des innovations organisationnelles, nous pouvons également les regrouper en deux grandes catégories : ce sont d'une part, les facteurs du contexte externe, hors de la portée des acteurs sociaux locaux, et d'autre part, les facteurs appartenant aux dynamiques sociales locales, animées par l'action et les stratégies des acteurs sociaux en milieu de travail. Alors qu'ils ont bien mis en évidence le rôle joué par les premiers facteurs, les auteurs ont plutôt négligé les autres facteurs dans leurs études sur la diffusion des innovations organisationnelles. En tenant compte du regroupement des innovations en deux grandes catégories et du regroupement des facteurs en deux grandes catégories également, on peut énoncer l'existence de deux logiques différentes : une première logique associe la diffusion du nouveau paradigme technico-productif à l'action prépondérante des facteurs contextuels, alors que la deuxième logique établit une association forte entre la diffusion de la participation et la dynamique sociale. Ces deux logiques sont particulièrement contrastées dans les usines syndiquées, alors qu'elles ne sont pas vraiment perceptibles dans les usines non syndiquées. Cela met en évidence l'existence de logiques différentes d'innovations selon que les usines sont syndiquées ou non. En effet, bien que la diffusion des innovations ne soit pas significativement différente selon le statut syndical des usines, les facteurs associés à cette diffusion sont vraiment différents. Dans les usines syndiquées, le paritarisme et le partenariat jouent un rôle de premier plan dans la diffusion des innovations, alors que dans les usines non syndiquées ce rôle est assumé par certaines pratiques de gestion des ressources humaines. Enfin, il est possible de remarquer une grande similitude entre les réponses des représentants patronaux et syndicaux concernant leurs perceptions de la diffusion des innovations organisationnelles et des facteurs qui leur sont associés.

Voilà donc les principaux résultats qui se dégagent d'un sondage téléphonique, mené à l'automne 2001, auprès de la direction des établissements et des syndicats locaux dans les usines du secteur manufacturier au Québec. Après avoir introduit la problématique et les questions de recherche, nous présenterons brièvement les paramètres essentiels de l'enquête. Par la suite, nous brosserons un portrait condensé de la diffusion des innovations organisationnelles en milieu de travail. Seront

ensuite passés en revue les principaux facteurs associés à cette diffusion, en faisant appel à la littérature pertinente. La cinquième section exposera brièvement le modèle d'analyse. Suivra l'exposé des résultats de la recherche concernant la contribution relative des facteurs associés à la diffusion des innovations. Ces résultats feront l'objet d'une discussion dans la section suivante. En poussant plus loin l'analyse, dans une dernière partie, nous ferons ressortir différentes logiques selon la nature des innovations, technico-productives ou participatives, et selon leur introduction dans des usines syndiquées ou non.

1. PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Dans cette première partie, il s'agit de présenter nos concepts et questions de recherche sur la base d'une brève synthèse des principales approches pertinentes.

1.1. Nouveau paradigme technico-productif et participation

Les innovations organisationnelles se distinguent parce qu'elles portent sur des dimensions différentes de l'organisation du travail et de la production et qu'elles sont très inégalement diffusées. Ainsi, s'appliquant à la gestion de la production et de la qualité, certaines innovations cherchent à réduire les temps de cycle et les inventaires, à standardiser davantage les procédures et à accroître la qualité des processus et des produits. En portant sur la division du travail, d'autres innovations se proposent d'introduire davantage de polyvalence et de flexibilité dans l'organisation du travail. Enfin, un dernier groupe d'innovations concerne la participation, soit l'octroi de responsabilités aux salariés en regard de l'organisation de leur travail et de l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des processus productifs. Cette participation se matérialise, certes dans des formes individuelles, mais aussi dans divers dispositifs collectifs, comme les groupes de résolution de problèmes et les équipes de travail. Les innovations appartenant aux deux premiers groupes sont en général plus largement diffusées que celles qui relèvent du troisième groupe.

Ces diverses innovations ne représentent pas le même degré de rupture à l'égard du taylorisme. Les innovations relatives à la gestion de la production et de la qualité ainsi que la flexibilité organisationnelle forment un nouveau paradigme technico-productif, qui représente en fait une poursuite de la rationalisation industrielle, amorcée par le taylorisme (Bélanger, Giles et Murray 2002, Coriat 2001 et 1997 et Freeman et Soete 1994). En revanche, la participation constitue une rupture majeure par rapport au taylorisme et elle est considérée comme la dimension fondamentale distinguant les milieux innovateurs les uns des autres (Edwards et al. 2002, Appelbaum et al. 2000, Heller et al. 1998).

En conséquence du regroupement des innovations organisationnelles en deux grandes catégories, notre première question de recherche s'énonce ainsi : est-ce que ce sont les mêmes facteurs qui contribuent à la diffusion du paradigme technico-productif et à celle de la participation ?

1.2. Contexte et dynamique sociale

En vue d'expliquer la diffusion des innovations organisationnelles en milieu de travail, les auteurs font généralement appel à deux grandes catégories de facteurs, le contexte externe et les stratégies des dirigeants d'entreprise (Betcherman 1999). En premier lieu, la théorie de la contingence recourt aux facteurs appartenant à l'environnement externe ou à des facteurs qui sont hors de la portée de l'action sociale. Dans cette catégorie, les principaux facteurs retenus sont la technologie, le marché de même que la taille et l'âge de l'entreprise. C'est ainsi que, selon la théorie de la contingence, les jeunes entreprises de petite taille, utilisant intensivement une technologie à la fine pointe et opérant dans des marchés fort compétitifs et grandement exposés à la mondialisation seraient les entreprises les plus innovatrices, faisant un large usage des nouvelles formes d'organisation du travail (Mintzberg 1984 et Freeman et Soete 1994). Afin de nuancer ce déterminisme de l'environnement externe, les auteurs de la théorie du choix stratégique (Kochan, Katz et McKersie, 1986, Kochan et Osterman 1994 et Cappelli et al. 1997) ont fait appel aux stratégies et aux valeurs de la direction, en accordant ainsi aux acteurs sociaux, en l'occurrence les dirigeants d'entreprise, un rôle déterminant, dans l'introduction et la diffusion des innovations. En conséquence, les dirigeants d'entreprise, optant pour une stratégie orientée vers l'innovation de produits et de procédés, la qualité et la spécialisation, et fortement préoccupés par le bien-être de leurs employés, vont choisir des formes flexibles d'organisation du travail, davantage axées sur la participation et la dévolution de responsabilités aux employés. Cette prise en compte de l'action et de la stratégie des acteurs sociaux est cependant insuffisante. Limitée à un seul acteur, le management, tout en ne retenant que ses stratégies d'affaires et ses valeurs, elle représente une version appauvrie de la dynamique des innovations organisationnelles en milieu de travail. Il est donc apparu nécessaire d'enrichir la définition de cette dynamique, d'une part, en y insérant l'acteur syndical et les relations de travail, dans les usines syndiquées, ainsi que les formes de représentation des employés, dans les usines non syndiquées, et, d'autre part, en adoptant une version plus développée de l'action de la direction, avec la prise en compte des pratiques de ressources humaines et des garanties données en cas de changement. De plus, certaines dimensions de l'environnement institutionnel sont à prendre en considération, dans la mesure où les institutions offrent des ressources aux acteurs locaux qui choisissent d'y recourir selon leurs stratégies spécifiques (Erickson et Jacoby, 2003)¹. En somme, pour combler les limites des théories de la contingence et du choix stratégique et améliorer leur pouvoir explicatif en regard de la diffusion des innovations organisationnelles, nous ajoutons un ensemble de facteurs appartenant à la dynamique sociale des milieux de travail. Il devient donc d'une grande pertinence, tant sur les plans scientifique que social, d'évaluer la contribution relative des facteurs reliés au contexte externe et de ceux associés à la dynamique sociale. La prédominance des premiers induirait une certaine homogénéité des milieux de travail, selon leur degré d'exposition à la mondialisation et la sophistication des technologies utilisées. En revanche, la primauté des facteurs associés à la dynamique sociale ferait apparaître la diversité des milieux de travail, selon les stratégies des acteurs sociaux. D'où notre seconde question de recherche : quelle est l'importance relative de l'environnement externe et de la dynamique sociale dans la diffusion des innovations organisationnelles ?

¹ Il est en est ainsi au Québec des comités sectoriels de main-d'œuvre et des tables de concertation sectorielle qui offrent aux entreprises et aux syndicats des ressources en vue de supporter les innovations en milieu de travail (Charest 1999).

Telle que définie par les facteurs qui la composent, la dynamique sociale exige une étude qui distingue les usines, selon qu'elles sont syndiquées ou non. Cette distinction permet de mener une étude comparative entre les usines syndiquées et les usines non syndiquées. Généralement, la majorité des études analyse le rôle de la présence syndicale dans la diffusion des innovations et elle en conclut que ce facteur a peu d'incidence. Au delà ce simple constat, notre étude permettra de s'interroger sur les facteurs spécifiques qui contribuent à la diffusion des innovations dans les usines syndiquées et non syndiquées. En conséquence, notre troisième question de recherche se formule ainsi : est-ce que ce sont les mêmes facteurs qui contribuent à la diffusion des innovations dans les usines syndiquées et dans les usines non-syndiquées ?

1.3. Différences et similitudes des réponses selon le statut des répondants

Les recherches sur la diffusion des innovations organisationnelles en milieu de travail font généralement appel à un seul répondant et c'est dans la grande majorité des cas un représentant patronal qui est alors sollicité. Il est en conséquence difficile de contrôler l'influence du statut social des répondants sur l'identification et l'évaluation des phénomènes étudiés. Par contre, dans les quelques études qui ont sollicité les deux catégories de répondants (Eaton 1994 et 1995), il est alors possible de comparer leurs réponses à propos des mêmes phénomènes. Il en ressort généralement que les répondants patronaux ont tendance à percevoir les phénomènes de manière plus positive que leurs vis-à-vis, en ce sens que les relations de travail seraient meilleures, la formation serait plus importante, les formes de rémunération variable seraient davantage présentes et que l'écart entre les objectifs des acteurs serait moins prononcé. Sur le plan des stratégies et des engagements des acteurs, patronal et syndical, en regard des innovations, il apparaît que chacun des acteurs a tendance à surévaluer les siens et à dévaloriser ceux de l'autre. Ainsi, les répondants patronaux estiment que leurs stratégies sont davantage favorables aux innovations que celles des syndicats, alors que les répondants syndicaux voient les choses d'une manière tout à fait opposée. En revanche, lorsque confrontés à l'identification des innovations organisationnelles présentes dans leur milieu, les deux catégories de répondants ont des réponses largement similaires. En somme, il semble que les différences sont plutôt d'ordre perceptuel que factuel. Cela nous amène en conséquence à formuler cette quatrième question de recherche : l'évaluation des phénomènes étudiés varie-t-elle de manière importante selon le statut, patronal ou syndical, des répondants ?

1.4. Différentes logiques d'innovation

Une logique d'innovation pourrait se définir comme l'ensemble des principaux facteurs qui contribuent à la diffusion de certaines innovations. Nous pouvons illustrer cette définition en faisant appel aux distinctions établies précédemment entre les grandes catégories d'innovations

organisationnelles et les grandes catégories de facteurs associés à leur diffusion. Il est dès lors possible de supposer l'existence de deux grandes logiques d'innovation : 1) une logique contextuelle et technico-productive réunissant des facteurs contextuels, comme principaux facteurs responsables de la diffusion des innovations appartenant au nouveau paradigme technico-productif et 2) une logique sociale et participative, regroupant les facteurs appartenant à la dynamique sociale, comme principaux facteurs responsables de la diffusion de la participation. Peut-on repérer ces deux logiques à l'œuvre dans la diffusion des innovations organisationnelles ? Cette hypothèse devient notre dernière question de recherche.

2. UNE ENQUÊTE SUR LES INNOVATIONS DANS LE SECTEUR MANUFACTURIER AU QUÉBEC

Un sondage téléphonique a été réalisé, entre juin et novembre 2001, auprès des directions d'établissement et des représentants syndicaux locaux du secteur manufacturier au Québec. Il a été effectué dans les établissements manufacturiers de 50 employés et plus, dont la liste a été établie à l'aide de l'annuaire Scott des établissements au Québec (édition 2000). Pour l'identification des usines syndiquées et des représentants syndicaux locaux, nous avons fait appel au fichier central des conventions collectives dum du Travail du Gouvernement du Québec ainsi qu'aux répondants patronaux de cette enquête. La population de référence est constituée de 2 042 dirigeants d'établissement et de 533 responsables syndicaux. Nous avons obtenu un total de 1 027 questionnaires complétés, dont 712 en provenance des directions d'établissement, soit 392 dirigeants d'établissement syndiqué et 320 dirigeants d'établissement non syndiqué, et 315 responsables syndicaux. En conséquence, les taux de réponse s'élèvent à 34,9 % pour les directions d'établissement et à 59,1 % pour les responsables syndicaux. Au total, nous avons pu constituer un échantillon de 628 dirigeants d'entreprise et un autre de 260 représentants syndicaux². Nous avons par ailleurs réuni dans une même banque de données les cas pour lesquels nous avons un répondant patronal et un répondant syndical. Cette banque regroupée compte 108 cas, sur lesquels des traitements statistiques permettront de comparer les réponses des répondants, observant exactement des phénomènes prenant place dans la même usine.

Composé d'environ 150 énoncés, portant sur les diverses innovations organisationnelles ainsi que sur le contexte, les pratiques de ressources humaines, les relations de travail et les pratiques syndicales, le questionnaire concerne le travail des ouvriers de production et des ouvriers d'entretien et de maintenance, dans le secteur manufacturier (Bélanger, Cucumel et al., 2002). Destiné à des directions d'établissement, tant syndiqué que non syndiqué, il a été répondu en général par le directeur des ressources humaines ou son équivalent. À l'intention des répondants syndicaux, il comportait en outre une section spéciale sur les caractéristiques du syndicat local (affiliation, ressources, activités et démocratie). En moyenne, les entrevues téléphoniques ont duré une trentaine de minutes³.

² Pour plus d'informations sur la méthodologie, voir Lapointe, Cucumel et al. 2003. Précisons que pour les fins de l'analyse nous avons retiré de la banque syndicale les cas où les syndicats avaient moins de 50 membres.

³ Les répondants pouvaient également choisir de compléter le questionnaire sur un site Web spécialement conçu pour l'enquête.

3. LA DIFFUSION DES INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES

La crise du taylorisme et les nouvelles formes d'organisation du travail et de la production sont à l'ordre du jour depuis près de trente ans. Au terme de cette période, pouvons-nous conclure à une véritable transformation du travail ? La question a fait l'objet de nombreuses analyses théoriques, aussi riches les unes que les autres et qui ont permis de bien distinguer le taylorisme des nouveaux modèles de travail (Piore et Sabel 1984, Kochan, Katz et McKersie 1986, Kern et Schuman 1989, Appelbaum et Batt 1994, Appelbaum et al 2000 et Murray et al. 2002). L'étude de la transformation du travail a par ailleurs été réalisée dans de nombreuses études de cas, relatant le récit d'expériences exceptionnelles et produisant une connaissance approfondie sur la dynamique des changements au travail (Cutcher-Gershenfeld et al 1995 et Rubinstein et Kochan 2001)⁴. Il s'agit maintenant d'aller au-delà de ces deux approches afin d'explorer les multiples facettes de la transformation du travail et tenter de mesurer la diffusion du phénomène. Nous suivons en cela la voie déjà tracée par certains auteurs (notamment, Osterman 1994 et 2000) et certaines recherches d'envergure (entre autres, EPOC 1997).

Notre sondage a porté sur onze innovations organisationnelles regroupées en trois grandes catégories. Six innovations concernent la gestion de la production et de la qualité ; ce sont le juste à temps, la réduction du temps d'ajustement des machines, les programmes de gestion et de planification de la production, le contrôle statistique des procédés, les cellules de production et les certifications de qualité. Trois innovations se rapportent à la flexibilité organisationnelle : ce sont la flexibilité dans les métiers, la flexibilité dans la production et la flexibilité entre production et métiers. Enfin, deux innovations ont trait à la participation : ce sont les groupes de résolution de problèmes et les équipes de travail⁵.

Le Tableau 1 présente les résultats concernant la diffusion des innovations dans les établissements étudiés, selon le type de répondants. En s'appuyant sur les directions d'établissement, peu importe le statut syndical, on observe que ce sont les innovations appartenant à la flexibilité organisationnelle qui sont le plus largement diffusées, soit la flexibilité dans les métiers (74,5 %), dans les tâches de production (72,9 %) et entre production et métiers (67,9 %)⁶.

⁴ Pour ne mentionner que deux ouvrages portant sur des expériences marquantes. Mais, il y a un très grand nombre d'articles sur le sujet. Au Québec, les études de cas réalisées par les chercheurs ont été également très nombreuses (voir notamment Bélanger et al. 1994, Grant et al. 1997 et Lapointe 2001A et B).

⁵ Voir l'annexe 1 pour la formulation des questions sur la flexibilité et la participation.

⁶ En prenant en considération le critère de flexibilité retenu par Osterman dans ses études (1994 et 2000), soit 50% et plus des ouvriers de production faisant la rotation des tâches, le taux de diffusion est alors de 27,9%.

TABLEAU 1
Diffusion des innovations dans l'ensemble de l'échantillon,
selon les répondants patronaux et syndicaux

	Directions d'établissement			Représen- tants syndicaux N=260	Banque regroupée (n= 108)	
	Toutes les usines N=628	Usines non syndiquées N=264	Usines syndiquées N=364		Direction	Syndicat
Gestion de la production et de la qualité						
Juste à temps	59,8	58,3	60,4	58,5	62,0	57,4
Réduction du temps d'ajustement	58,6	50,4***	64,6***	56,5	73,1*	59,2*
Programmes de gestion et de planification de la production	63,5	58,3*	67,3*	72,7	72,2	75,0
Contrôle statistique des procédés	57,8	51,4**	62,4**	71,5	60,2*	72,2*
Cellules de production	33,8	37,9 ^a	30,8 ^a	37,3	35,2	41,7
Certifications de qualité	57,8	51,9*	62,1*	71,5	69,4	74,0
Flexibilité						
Ouvriers de production						
Présence	72,9	74,2	72,0	76,9	79,6	85,2
(50% et plus)	27,9	30,7	25,8	33,5	29,6	33,3
Métiers	74,5	78,4 ^a	71,7 ^a	69,6	71,3	73,1
Production/Métiers	67,9	65,5	69,0	61,9	63,8	66,6
Participation						
Groupes d'amélioration de la qualité						
Présence	62,9	59,8	65,1	60,4	66,6	58,3
Moins de 50 %	45,5	43,2	47,3	38,8	43,5	43,5
50 % et plus	17,4	16,7	17,9	21,6	23,1 ^a	14,8 ^a
Travail en équipe						
Présence	44,6	49,6**	39,3**	53,1	39,8*	55,5*
Moins de 50 %	32,8	36,7 ^a	29,9 ^a	39,6	27,8*	42,6*
50 % et plus	10,8	12,9	9,3	13,5	12,0	12,9

T-Test, ^a p<= ,1; * p<= ,05; ** p<=,01; *** p<=,001

Par la suite viennent dans l'ordre les innovations suivantes : les programmes de gestion et de planification de la production (63,5 %), les groupes de résolution de problèmes (62,9 %), le juste à temps (59,8 %), la réduction du temps d'ajustement des machines (58,6 %), le contrôle statistique des procédés (57,8 %), les certifications de qualité (57,8 %), le travail en équipe (44,6 %) et les cellules de production (33,8 %). Selon les répondants patronaux, le statut syndical des établissements exerce par ailleurs une faible influence sur le degré d'adoption des innovations. Ainsi, le nouveau paradigme technico-productif est plus largement diffusé dans les usines syndiquées, alors que les équipes de travail sont davantage présentes dans les usines non syndiquées. Par contre, aucune différence significative en ce qui concerne la flexibilité organisationnelle. Ce dernier résultat permet de nuancer grandement l'argument communément admis à l'effet que la présence syndicale entraînerait une plus grande rigidité dans l'organisation du travail. La diffusion des innovations est assez similaire selon les répondants patronaux et syndicaux, ainsi que l'indiquent les données de la banque regroupée. On observe néanmoins une différence significative concernant les équipes de travail, dont la présence est signalée plus fréquemment par les répondants syndicaux. Toutefois, lorsque le critère de couverture d'au moins la moitié des salariés est introduit, les différences disparaissent.

Les innovations sont dans l'ensemble assez largement diffusées, particulièrement celles qui composent le nouveau paradigme technico-productif. En effet, on dénote en moyenne la présence de 6,36 innovations par établissement selon les répondants patronaux (6,22 dans les établissements non syndiqués et 6,46 dans les établissements syndiqués), alors que cette moyenne s'élève à 6,81 selon les répondants syndicaux (voir le Tableau 2). Soulignons ici encore la grande similitude entre les répondants patronaux et syndicaux, en se référant à la banque regroupée.

TABLEAU 2
Nombre moyen d'innovations selon les catégories d'innovations et les regroupements d'usine, selon les répondants patronaux et syndicaux

	Définition et échelle	Répondants patronaux			Répondants syndicaux (n=260)	Banque pairée (n=108)	
		Toutes les usines (n=628)	Usines non syndiquées (n=264)	Usines syndiquées (n=364)		Direction	Syndicat
Innovations (présence=1)	Nombre d'innovations (0-13)	6,36	6,22	6,46	6,81	6,78	6,94
Paradigme technico-productif (présence=1)	Gestion de la production et de la qualité Flexibilité (0-9)	5,01	4,83*	5,14*	5,33	5,37	5,52
Participation 1-49 %=1 50-100=2	GRP + Équipes (0-4)	1,35	1,39	1,32	1,48	1,41	1,41

T-Test, * P = < 0,05

Compte tenu de la grande diffusion des innovations organisationnelles, peut-on enfin conclure à une véritable transformation du travail ? Pas vraiment, étant donné la faible diffusion de la participation qui, rappelons-le, est le véritable indicateur d'une rupture avec le taylorisme. Même si la présence des dispositifs participatifs est assez importante, seulement 17,4 % des groupes de résolution de problèmes et 10,8 % des équipes de travail couvrent au moins la moitié des employés, selon les répondants patronaux. Notons que ces proportions sont légèrement plus élevées selon les répondants syndicaux, soit 21,6 et 13,5 % (voir Tableau 1, plus haut).

4. LES FACTEURS ASSOCIÉS À LA DIFFUSION DES INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES

Dans cette partie, nous présentons l'ensemble des facteurs considérés en vue d'expliquer la diffusion des innovations organisationnelles en milieu de travail (voir l'Annexe 2). À cette annexe, nous avons également indiqué les moyennes pour chacun des facteurs étudiés, selon les répondants et selon le statut syndical, dans le cas des répondants patronaux.

Variables démographiques : âge et taille

Deux variables démographiques, l'âge et la taille des établissements, sont toujours prises en compte dans les études sur le sujet. Concernant l'âge, il est généralement corrélé de manière inverse à la présence des innovations, en supposant alors que les nouvelles usines, libérées des rigidités propres aux anciennes usines, adopteraient en plus grand nombre les innovations (Osterman 1994, Ichniowski et al. 2000 et Edwards et al. 2002). En regard de la taille, la controverse n'est pas définitivement réglée, même si certaines études soutiennent que les établissements de grande taille, étant donné l'importance de leurs ressources, sont plus susceptibles d'introduire des innovations (Betcherman et al. 1994 et Betcherman 1999). On suppose par contre que les petites usines, étant donné la flexibilité et la proximité entre acteurs qui les caractérisent, devraient pouvoir introduire des innovations plus facilement. Mais, elles manquent souvent des ressources techniques et financières pour le faire. Quant aux grandes usines, elles jouissent de ces ressources, mais leur dynamisme est entravé par la bureaucratie qui y sévit (Hadjimanolis 2003). Dans l'étude, nous avons réparti les établissements en regard de leur taille en trois catégories : 50-99 employés, 100-199 et 200 et plus⁷. Nous supposons donc qu'il y a une relation non linéaire entre la taille et la diffusion des innovations, ainsi que les travaux d'Osterman l'ont démontré (Osterman 1994).

Secteurs manufacturiers et processus de production

Nous avons utilisé la classification de Statistiques Canada (1995) pour répartir les usines sur la base de leur secteur d'activités. Selon cette classification, il y a quatre grands secteurs. La fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'œuvre comprend les activités reliées à la fabrication de textiles, vêtements, aliments et boissons, cuir et chaussures et meubles. La fabrication primaire se compose des activités de transformation des matières premières, telles les scieries, les pâtes et papiers, la métallurgie et le pétrole. La fabrication secondaire regroupe les produits métalliques, les produits chimiques et les plastiques et caoutchoucs. Enfin, la fabrication tertiaire à forte

⁷ La catégorie 50-99 constitue la catégorie de référence dans le recodage de la taille en variables indicatrices (« dummy variables »).

intensité de capital renvoie aux activités suivantes : imprimeries, machines et équipements, électronique et informatique, équipements de transport terrestre et maritime et aérospatial⁸. Il y a toute une littérature qui insiste sur l'existence de logiques sectorielles spécifiques susceptibles d'influencer la diffusion des innovations organisationnelles. En effet, les entreprises d'un même secteur partageraient nombre de caractéristiques similaires, relativement au marché et à la concurrence ainsi qu'à la technologie et au processus de production (Hollingsworth et al. 1994, Coriat 2001 et Hadjimanolis 2003). D'ailleurs, l'approche sectorielle est très souvent utilisée dans l'étude des innovations, notamment dans le but de neutraliser certaines dimensions reliées au contexte externe et à la technologie. Conformément aux résultats de ces études, on peut supposer que l'appartenance des usines aux secteurs de la fabrication primaire et surtout à celui de la fabrication tertiaire à forte intensité de capital est un facteur très favorable à la présence d'innovations organisationnelles.

Quant aux processus de production, nous avons fait appel à la typologie suivante : processus continu, ligne d'assemblage, production en lots et production unitaire sur commande⁹. Selon la littérature, déjà ancienne (voir les travaux de Joan Woodward dans les années soixante), les industries de processus, caractérisées par une grande automatisation et informatisation du travail, ainsi que la production unitaire sur commande, fabriquant des produits diversifiés et de qualité pour des marchés très spécialisés et renouant pour ainsi dire avec la tradition artisanale (Piore et Sabel 1984 et Betcherman et al. 1994) regrouperaient des usines susceptibles d'être beaucoup plus innovatrices que la moyenne.

Technologie

Dans la plupart des études, la technologie est fortement associée à la diffusion des innovations. Les technologies complexes et les nouvelles technologies de l'information et des communications sont supposées requérir des emplois plus qualifiés et des formes d'organisation du travail plus flexibles. Elles exigent davantage d'interaction entre les travailleurs qui doivent disposer de l'autonomie requise pour intervenir rapidement dans les situations critiques. En conséquence, elles sont davantage susceptibles de s'accompagner d'innovations organisationnelles et notamment du travail en équipe. C'est là une thèse classique en sociologie du travail qui est souvent identifiée au déterminisme technologique (voir le résumé qu'en font Kochan et Osterman 1994 ainsi que Godard 2001). Mais, de manière plus nuancée, on la retrouve dans les résultats de la plupart des recherches sur la diffusion des innovations, supposant que le progrès technologique comporte un biais en faveur d'une qualification accrue du travail (Appelbaum et al. 2000, Betcherman 1999, Betcherman et al 1994, Caroli 2001, Gittleman et al. 1998 et Osterman 1994).

⁸ La fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'œuvre constitue la catégorie de référence dans le recodage du secteur manufacturier en variables indicatrices.

⁹ Le processus continu constitue la catégorie de référence dans le recodage du processus de fabrication en variables indicatrices.

Une fois admise une relation positive entre la complexité et la nouveauté des technologies, d'une part, et la présence plus nombreuse des innovations organisationnelles, d'autre part, le problème réside dans la mesure de la présence des nouvelles technologies. Nous avons opté pour deux indicateurs. Le premier, déjà utilisé dans d'autres recherches (Betcherman et al. 1994 et Capelli et Neumark 2001), est la proportion de travailleurs qui travaillent sur des ordinateurs, des robots ou des automates programmables. Le second indicateur est représenté par la qualification des travailleurs. Chez Osterman (1994), la qualification, supposément requise par la complexité des nouvelles technologies, est le troisième facteur le plus important associé à la diffusion des innovations. Pour mesurer la qualification des travailleurs, nous avons utilisé un construit résultant de la somme de deux indicateurs : soit le temps nécessaire à un nouvel employé pour être en mesure de remplir les exigences normales des tâches de production¹⁰ et le pourcentage des employés de production qui réalisent des tâches simples et répétitives¹¹.

Compétitivité et mondialisation

Bien que l'intensification de la concurrence soit généralement considérée comme étant la principale pression qui incite les entreprises à introduire des innovations organisationnelles (Verma et Chaykowski 1992, Appelbaum et al. 2000), les résultats empiriques de la plupart des recherches ne confirment toutefois pas l'existence d'une telle relation. En effet, dans leurs enquêtes sur la diffusion des innovations, Osterman et les chercheurs européens du projet EPOC n'ont pas établi de relations fortes et significatives entre le degré de compétitivité sur les marchés et la présence d'innovations organisationnelles (Osterman 1994 et EPOC 1997). Il en est de même pour l'équipe de Betcherman qui, à la suite de ses recherches sur la transformation des milieux de travail au Canada, en conclut que la compétitivité s'est intensifiée pour toutes les entreprises et qu'elle n'est pas un facteur discriminant dans l'analyse de la diffusion des innovations (Betcherman et al. 1994). Nous en sommes d'ailleurs arrivés à la même conclusion dans une étude sur la diffusion des innovations dans le secteur de la métallurgie au Québec (Lapointe et al. 2001). En conséquence, nous n'avons pas retenu l'intensification de la concurrence comme telle dans la présente étude. Il apparaît plutôt que le rôle des marchés et de la concurrence se manifeste davantage à travers celui de la mondialisation, dans la mesure où les entreprises qui doivent exporter sur les marchés internationaux doivent affronter une concurrence plus intense.

En conséquence, nous avons accordé une attention particulière à la mondialisation, dont le rôle dans la diffusion des innovations est mis en évidence dans plusieurs études (voir notamment, Osterman 1994 et Lapointe et al. 2001). Pour mesurer le degré d'exposition à la mondialisation, nous utilisons deux indicateurs : soit le pourcentage de la production qui est exportée¹² et l'appartenance à une firme multinationale. Dans l'étude d'Osterman, les exportations représentent le deuxième facteur en importance dans l'explication de la diffusion des innovations

¹⁰ L'indicateur est ainsi codé : moins de deux semaines = 0 ; entre deux semaines et un mois = 1 et plus d'un mois = 2.

¹¹ La relation entre la qualification et cet indicateur est inversée. En effet, plus la proportion représentée par l'indicateur est faible, plus la qualification est élevée. Le codage est en conséquence la suivante : 50 % et plus = 0 et 49 % et moins = 1.

¹² Hors Canada, il va sans dire.

(Osterman 1994). Compte tenu du contexte particulier de l'économie québécoise, il s'est avéré nécessaire de diviser la variable « exportations » en différentes catégories¹³, car la relation entre le pourcentage de la production exportée et la présence des innovations organisationnelles n'est pas linéaire. Ainsi, les établissements n'exportant pas sont peu exposés à la concurrence internationale, alors que passé un certain seuil on retrouve la même situation d'absence d'exposition à la concurrence internationale. Il s'agit alors soit d'établissements qui exportent la plus grande part de leur production, sinon la totalité, parce qu'ils sont sur des niches très spécialisées ou parce qu'il sont des filiales liées par un contrat pour approvisionner d'autres filiales de la même entreprise situées à l'étranger.

Concernant l'appartenance à une firme multinationale, il est généralement admis que cela constitue un facteur favorable aux innovations, étant donné que les ressources disponibles pour l'innovation sont plus importantes, l'adoption de programmes centralisés du siège social et l'effet d'imitation engendré par les pratiques de « *benchmarking* » (Osterman 1994). Chez Osterman (1994), l'appartenance à une grande entreprise est un facteur qui arrive au cinquième rang dans l'ensemble des facteurs associés à la diffusion des innovations organisationnelles. Dans notre étude, ce facteur est mesuré par la somme de deux indicateurs : le fait d'appartenir à une grande entreprise qui compte plus de trois filiales et la localisation à l'étranger du siège social de la maison-mère¹⁴.

Gouvernance des entreprises

Associée à un type de capitalisme, la structure de gouvernance des entreprises est censée jouer un rôle majeur dans la diffusion des innovations. Lorsque la direction de l'entreprise est dominée par les actionnaires et les transactions à la Bourse, cela induit une forte pression pour des rendements élevés à court terme qui nuisent à l'introduction et la pérennité des innovations, dont le retour sur l'investissement requis est plutôt à long terme. En revanche, lorsque l'entreprise est associée à un capital patient, engagé dans une relation à long terme avec l'entreprise et préoccupé par des rendements à long terme, les conditions sont plus favorables à la diffusion des innovations organisationnelles (Voos 1994, Weinstein et Kochan 1995, Cappelli et al. 1997, Storey 2000, Edwards et al. 2002 et Hadjimonalis 2003). Cette thèse a été largement mise à profit pour distinguer deux types de capitalisme, soit le capitalisme libéral dominé par le marché (États-Unis et Grande-Bretagne) et le capitalisme d'économie de marché coordonnée (Allemagne et Japon) (Hall et Soskice 2001 et Coates 2000). Par contre, les résultats des études empiriques sont moins tranchés. En effet, l'enquête EPOC n'a pas trouvé de telles relations entre le type de capitalisme et la diffusion des innovations, l'Allemagne se situant sous la moyenne des autres pays européens en regard de la diffusion des innovations (EPOC 1997 et Edwards et al. 2002). Pour sa part, Osterman

¹³ La catégories « sans exportations » constitue la catégorie de référence dans le recodage de la variables « exportations » dans les variables indicatrices suivantes : exportations entre 1 et 24 % (« export 1 »), entre 25 et 74 % (« export 2 ») et plus de 75 % (« export 3 »).

¹⁴ Le facteur « firme multinationale » (FMN) est un construit de deux variables : 1) le nombre de filiales possédées par l'entreprise à laquelle appartient l'établissement (trois et moins =0 et quatre et plus =1) et la localisation du siège social de la maison-mère (Canada incluant Québec =0 et Hors Canada =1).

n'a pas non plus observé la présence de relations, à la fois négatives et significatives, entre le fait que l'entreprise soit l'objet de pressions fortes pour des rendements à court terme et la diffusion des innovations (Osterman 1994).

Néanmoins, nous avons tenu à mesurer l'impact de la structure de gouvernance des entreprises sur la diffusion des innovations, étant donné l'importance des débats sur l'existence d'un modèle québécois de capitalisme, caractérisé notamment par une grande socialisation du capital, associant les sociétés d'investissement étatiques, le mouvement coopératif et les fonds d'investissement syndicaux (Bélanger, Lapointe et Lévesque 2002). Pour évaluer l'importance de cette dimension, nous avons fait appel à deux facteurs, soit la cotation en bourse de l'entreprise propriétaire de l'établissement et la présence dans le financement de l'établissement d'au moins une source de financement en provenance d'une institution associée au capital patient au Québec¹⁵.

Stratégies d'affaires

Les travaux de Porter sont venus renforcer l'importance accordée aux stratégies d'affaires dans les choix organisationnels des entreprises. Ainsi, les entreprises se caractérisant par une stratégie de réduction de coûts devraient adopter des pratiques organisationnelles typiques du taylorisme, tout en optant pour des politiques de bas salaires et de faibles qualifications. Par contre, les entreprises choisissant des stratégies de différenciation, axées sur la qualité, le service, la spécialisation ou l'innovation de produits devraient se caractériser par la présence de nombreuses innovations organisationnelles et une gestion de la main-d'œuvre basée sur des salaires et une qualification élevés. On reconnaît ainsi le contraste entre le « *low road* » et le « *high road* » (Betcherman 1999 et Verma et Chaykowski 1999). Plusieurs études empiriques ont confirmé cette relation (Arthur 1999 et Osterman 1994). Incidemment dans l'étude d'Osterman, la variable « stratégies d'entreprise » arrive au quatrième rang parmi les variables associées à la diffusion des innovations organisationnelles (Osterman 1994).

Aux stratégies d'entreprise telles que définies par Porter, les auteurs de la théorie du choix stratégique ont ajouté la dimension des valeurs du management. Aux côtés des forces du marché et de la technologie, agissant comme des facteurs de l'environnement externe, les valeurs illustrent la présence d'une marge de liberté de la part des dirigeants dans le choix des pratiques organisationnelles et de gestion des ressources humaines. L'engagement de la direction envers le bien-être de ses salariés devrait se traduire par une présence plus intensive des innovations organisationnelles axées sur l'autonomie et la participation et par une gestion du personnel caractérisée par une formation intensive et des garanties élevées de sécurité d'emploi (Kochan, Katz et McKersie 1986, Kochan et Osterman 1994, Cappelli et al. 1997). Dans l'étude empirique

¹⁵ Le facteur « capital patient » est la somme de cinq indicateurs mesurant la présence (=1) dans le financement de l'établissement de cinq institutions : sociétés étatiques québécoises, sociétés étatiques fédérales, Fonds de solidarité de la FTQ, Fond'Action de la CSN et le Mouvement Desjardins.

menée par Osterman sur la diffusion des innovations, les valeurs de la direction exercent l'impact le plus important dans la diffusion des innovations (Osterman 1994).

Dans notre étude, nous avons choisi une approche similaire à celle employée par Statistique Canada dans son « Enquête sur le lieu de travail et les employés » (Statistique Canada 1995). Cette approche consiste à inclure les valeurs dans une question sur les stratégies d'affaires de la direction de l'établissement. Il s'agissait alors de mesurer sur une échelle à cinq degrés l'importance, dans la stratégie générale d'entreprise de l'usine, des facteurs suivants : innovation (produits et techniques de production), expansion des marchés, réduction des coûts de main-d'œuvre, qualité des produits et relations avec les employés (perfectionnement, implication, coopération).

Pratiques de gestion des ressources humaines

Généralement, les pratiques de gestion des ressources humaines sont considérées comme des variables intermédiaires ou des conditions associées. Insérées entre les innovations et les performances organisationnelles, elles permettraient aux innovations d'afficher une meilleure durabilité et d'exercer un impact plus consistant sur les performances économiques de l'établissement (Kochan et Osterman 1994, Ichniowski et al. 2000, Cappelli et Neumark 2001). Il en est ainsi parce qu'il est supposé que les pratiques de gestion des ressources humaines sont conjointement déterminées par les mêmes facteurs que les innovations organisationnelles (Gittleman et al. 1998). Par contre, d'autres recherches sur la diffusion des innovations ont adopté une voie différente. Dans une revue de la littérature spécialisée sur les déterminants des innovations, incluant les innovations organisationnelles, Reed opère un classement des facteurs le plus souvent utilisés par les chercheurs. C'est ainsi que les facteurs reliés à la gestion des ressources humaines arrivent au quatrième rang parmi une douzaine de facteurs recensés (Reed 2000). Dans leur recherche sur la diffusion des innovations organisationnelles dans les entreprises en Californie, Erickson et Jacoby considèrent également les pratiques de gestion des ressources humaines comme un déterminant des innovations organisationnelles (Erickson et Jacoby 2003).

Puisque l'objectif poursuivi dans cet article est d'identifier différentes logiques d'innovations, associées au rôle prépondérant soit des facteurs du contexte externe ou de ceux de la dynamique sociale dans la diffusion des innovations, il est d'une grande pertinence d'ajouter les pratiques de gestion des ressources humaines à la liste habituelle des facteurs associés à la diffusion des innovations. Nous avons retenu trois pratiques de gestion des ressources humaines, soit la formation, la rémunération et les garanties données en cas de changements. Dans les études empiriques, la formation et la rémunération sont fortement associées aux innovations organisationnelles (voir notamment Osterman 1994, Arthur 1999, Appelbaum et al. 2000). Dans notre étude, nous supposons donc que des pratiques de formation supérieures et la présence de nouvelles formes de rémunération variable sont des facteurs contribuant à la diffusion des

innovations organisationnelles. Pour mesurer la formation, nous utilisons le nombre d'heures annuelles de formation dispensées aux ouvriers¹⁶. Quant à la rémunération, les nouvelles formes prises en compte sont les suivantes : la rémunération basée sur les compétences, les primes liées aux performances collectives (équipe, département, usine), la participation aux bénéfices et le régime d'achat d'actions¹⁷.

La prise en compte des garanties données en cas de changement est plutôt rare dans les études sur la diffusion des innovations organisationnelles. Généralement, on retient les engagements en regard de la sécurité d'emploi, pour lesquels d'ailleurs les études d'Osterman n'établissent aucun lien significatif et positif avec la diffusion des innovations organisationnelles (Osterman 1994 et 2000). En revanche, Pil et MacDuffie soutiennent que les contreparties données, notamment en regard de la sécurité d'emploi, sont grandement favorables à l'introduction des innovations (Pil et MacDuffie 2000). Le lien entre les garanties et les innovations est donc une question empirique. Nous avons choisi une acception englobante dans la construction du facteur « garanties ». En effet, nous avons mesuré la présence de quatre garanties, soit contre le recours à la sous-traitance, pour de nouveaux investissements, pour de la formation et contre des mises à pied. Ces garanties sont plus ou moins substituables les unes aux autres en vue d'assurer une meilleure protection de l'emploi. Nous avons également mesuré la force de ces engagements en distinguant pour chacun s'il s'agissait d'un engagement verbal ou écrit¹⁸.

Opportunités institutionnelles

Le contexte institutionnel est habituellement invoqué comme facteur explicatif de la diffusion différenciée des innovations dans le cadre de comparaisons internationales. Les institutions, s'appliquant à toutes les entreprises sur un même territoire national, agissent comme contraintes ou incitations afin de faire en sorte que les acteurs adoptent certains comportements et stratégies, plus ou moins favorables à la diffusion des innovations (Streeck 1992 et 1997, Wever 1995, EPOC 1997 et Edwards et al. 2002). Ainsi conçues, les institutions ne sont pas un facteur pertinent dans l'étude de la diffusion des innovations sur un même territoire national. En revanche, il existe une autre conception, complémentaire plutôt qu'opposée à la précédente, qui considère les institutions comme offrant des opportunités aux acteurs, en termes de ressources (informations, savoirs, réseau et capital social, notamment). Elles agissent alors comme un réseau qui favorise les apprentissages organisationnels. C'est le cas des associations professionnelles et de certaines instances intermédiaires, le plus souvent publiques avec une participation plus ou moins paritaire des patrons et des syndicats (Benner 2002, Osterman et al. 2001 et Coriat et Weinstein 2002). Ces institutions offrent des services et des ressources que les acteurs utilisent selon des choix qui leur sont propres. Le fait d'y avoir recours ou non devient donc pour les acteurs sociaux, et notamment les entreprises et les syndicats, une question de stratégie.

¹⁶ Le codage est le suivant : 8 heures et moins = 1, entre 9 et 16 heures = 2, entre 17 et 40 heures = 3 et plus de 40 heures = 4.

¹⁷ Le facteur « rémunération » est la somme (présence = 1 et absence = 0) des indicateurs mentionnés.

¹⁸ Le facteur « garanties » est la somme des engagements donnés (aucun = 0, engagement verbal = 1 et engagement écrit = 2) pour chacune des garanties prises en compte.

Dans une étude récente sur la diffusion des innovations organisationnelles en Californie, les auteurs montrent dans quelle mesure les associations patronales agissent comme des réseaux fournissant le capital social et les apprentissages organisationnels requis pour l'introduction des innovations en milieu de travail. Les entreprises dont les dirigeants participent aux activités de ces associations se distinguent par une présence plus intense des innovations organisationnelles (Erickson et Jacoby 2003). C'est en suivant cette voie que nous avons pris en compte la participation aux activités de deux instances sectorielles au Québec, soit les comités sectoriels de main-d'œuvre et les tables de concertation sectorielle. Instituées au début des années quatre-vingt-dix et découpées selon les mêmes frontières que les secteurs d'activités économiques et se distinguant selon qu'elles mettent l'accent sur la formation ou la promotion du développement économique, ces instances de concertation, grâce à la participation de représentants gouvernementaux, réunissent des dirigeants d'entreprise et des représentants syndicaux, oeuvrant dans les secteurs concernés. Sur la base de projets communs et d'une démarche décisionnelle consensuelle, la mission de ces instances est de promouvoir la formation de la main-d'œuvre, la veille technologique, les innovations organisationnelles et la coopération patronale/syndicale, comme autant de moyens d'améliorer les performances économiques et sociales des entreprises (Bourque, 2000 et Charest, 1999). En conséquence, nous supposons que la participation aux activités organisées par les instances sectorielles ainsi que le recours à leurs ressources sont un facteur qui contribue à la diffusion des innovations organisationnelles¹⁹.

Présence syndicale

Les syndicats ont longtemps été considérés comme des obstacles à l'introduction des innovations organisationnelles en milieu de travail. Rappelons qu'à l'origine dans les années soixante-dix les entreprises américaines, dans le domaine de la construction automobile, ont contourné les syndicats dans les usines du Nord pour aller établir des usines non syndiquées dans le Sud afin de pouvoir y introduire flexibilité et participation dans l'organisation du travail (Kochan et al. 1986). Or, les choses ont bien changé depuis et les analyses du rôle des syndicats à propos des innovations organisationnelles se sont également affinées. C'est ainsi que selon la plupart des recherches récentes, ce n'est pas la simple présence d'un syndicat qui exercerait une influence sur la diffusion des innovations, mais ce serait bien plutôt le type de relations de travail, les formes de paritarisme et les stratégies syndicales qui joueraient alors un rôle majeur (Osterman 1994 et Gittleman et al. 1998).

¹⁹ Ce facteur est un construit de neuf indices mesurant la participation aux comités sectoriels de main-d'œuvre et aux tables de concertation sectorielle et le recours à leurs services pour obtenir information et ressources dans les domaines de la formation, des changements organisationnels, des relations de travail et des marchés (incluant les exportations).

Représentation des travailleurs dans les usines non syndiquées

Les résultats des enquêtes auprès des travailleurs non syndiqués mettent en évidence deux constats. D'une part, les travailleurs non syndiqués expriment en général le besoin d'avoir une forme quelconque de représentation, mais ce n'est pas nécessairement la présence d'un syndicat qui est recherchée. D'autre part, ils apprécient les nouvelles formes organisationnelles, qui font appel à davantage de qualification et de participation (Freeman et Rogers 1999). En combinant ces deux constats, nous pouvons supposer que la présence d'une voix pour les travailleurs dans les usines non syndiquées est un facteur qui contribue à une présence plus intensive des innovations et, en particulier, de la participation. Pour mesurer l'existence d'une représentation dans les usines non syndiquées, nous utilisons deux indicateurs, soit la présence d'une association des travailleurs et la présence d'une procédure de traitements des plaintes.

Coopération, paritarisme et stratégies syndicales dans les usines syndiquées

Les relations de travail et les stratégies syndicales sont habituellement considérées, à la manière des pratiques de gestion des ressources humaines, comme des facteurs intermédiaires. C'est ainsi qu'il est généralement admis que la coopération dans les relations de travail, le paritarisme dans l'introduction des changements et des stratégies syndicales favorables aux innovations sont autant de conditions qui contribuent fortement à la durabilité des innovations et à l'atteinte de performances supérieures (Appelbaum et Batt 1994, Kochan et Osterman 1994 et Van Gyes 2003). Nombre d'études de cas sur les expériences de partenariat patronal/syndical ont également bien illustré cette thèse (Ichniowski et al. 2000 et Rubinstein et Kochan 2001). En outre, certaines études ont associé les stratégies syndicales à la diffusion des innovations organisationnelles. C'est ainsi que Pil et MacDuffie (1999), dans une étude comparative sur la fabrication automobile aux États-Unis et au Canada, ont bien mis en évidence le rôle des stratégies syndicales dans la diffusion des équipes de travail et des cercles de qualité : les stratégies favorables des syndicats américains ont contribué à cette diffusion, alors que les stratégies opposées des syndicats canadiens l'ont entravée.

Comme dans le cas des pratiques de ressources humaines, nous insérons les relations de travail et les stratégies syndicales dans la liste des facteurs contributifs à la diffusion des innovations organisationnelles, car à ce égard il s'agit de mesurer l'importance relative des facteurs du contexte externe et ceux de la dynamique sociale. Peu d'études quantitatives ont cependant porté sur le rôle des relations de travail et des stratégies syndicales dans la diffusion des innovations, hormis toutefois les travaux de Eaton (1994 et 1995). Celle-ci concluait alors que l'implication syndicale et de bonnes relations de travail étaient fortement associées à la pérennité des innovations organisationnelles. Elle ajoutait que le rôle des relations de travail était davantage valorisé par les répondants syndicaux. Une recherche plus récente, effectuée à partir d'un échantillon de 112 conventions collectives signées au Canada en 1994 dans des unités de

négociation de 500 employés et plus, a démontré que la présence de comités conjoints était fortement corrélée avec la diffusion des innovations en milieu de travail (Balkin et al. 2001).

Nous soutenons pour notre part qu'un degré de coopération élevé dans les relations de travail, la présence importante du paritarisme et des stratégies syndicales proactives contribuent à une présence plus intensive des innovations organisationnelles. La coopération dans les relations de travail est mesurée grâce à la somme de huit indicateurs, portant sur la transparence économique, la confiance, la coopération et l'implication syndicale dans la gestion. Le répondant a évalué séparément la présence de l'un et l'autre de ces comportements chez la direction et le syndicat²⁰. L'évolution des relations de travail est estimée en faisant la somme de trois indicateurs mesurant l'évolution, au cours des cinq dernières années, de la coopération patronale/syndicale, de l'implication syndicale dans la gestion et du nombre de griefs²¹. Quant au paritarisme, nous le mesurons à l'aide de deux dimensions, soit le nombre de comités paritaires présents dans l'usine et les modalités d'introduction des innovations. Ces dernières sont mesurées par rapport à quatre types de changements : 1- changements à la gestion de la production, 2- groupes de résolution de problèmes, 3- changements dans les tâches de production et de métier et 4- équipes de travail. Trois modalités d'introduction étaient suggérées aux répondants : 1) la direction a décidé seule, 2) la direction a consulté le syndicat et 3) le changement a été apporté à la suite d'une entente patronale/syndicale²². Enfin, dernier facteur pris en compte, les stratégies syndicales sont un construit d'indices mesurant les positions syndicales en regard des mêmes changements retenus concernant les modalités d'introduction. Nous avons proposé aux répondants quatre positions: opposition (1), abstention (2), appui passif (3) et appui pro-actif (4)²³. Dans le cas des modalités d'introduction et des stratégies syndicales, nous avons construit pour chacun de ces facteurs une moyenne pondérée, en tenant compte de la présence des changements pris en compte²⁴.

²⁰ Présence=1 et absence=0.

²¹ Diminution = -1, stabilité = 0 et augmentation = 1. Ce codage est inversé pour l'évolution du nombre de griefs.

²² Le codage est le suivant : « la direction a décidé seule » = 1, « la direction a consulté le syndicat » =2 et « le changement a été apporté à la suite d'une entente patronale/syndicale » =3.

²³ Les nombres entre parenthèses indiquent le codage des positions syndicales.

²⁴ La moyenne pondérée est ainsi calculée : somme des scores obtenus sur chacun des changements divisée par le nombre de types changements pour lesquels le répondant a indiqué une modalité d'introduction ou une stratégie syndicale.

5. LE MODÈLE D'ANALYSE

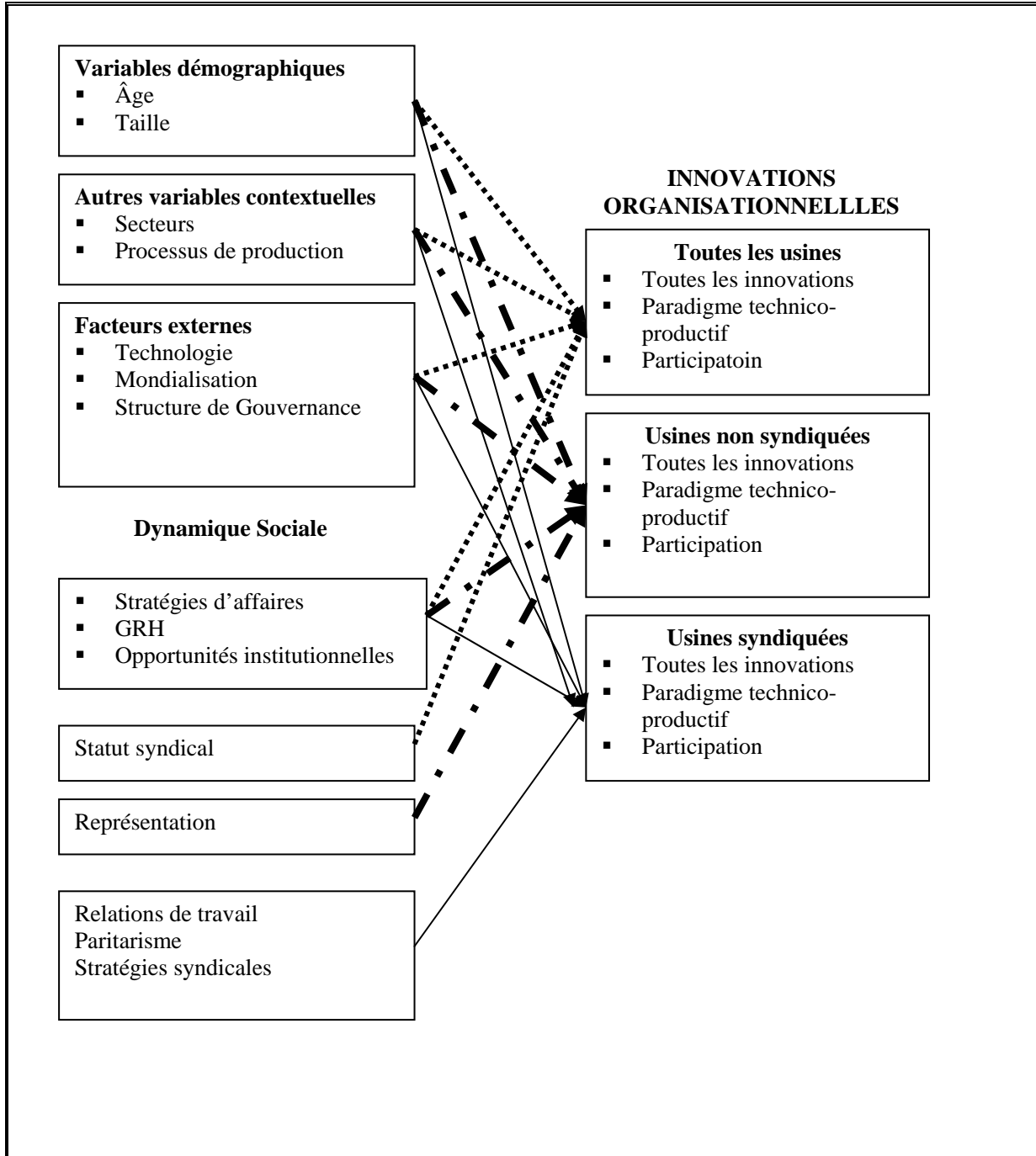
Les innovations organisationnelles sont analysées différemment selon trois regroupements d'usine (toutes les usines, usines non syndiquées et usines syndiquées) et dans chacun des regroupements selon les grandes catégories d'innovations (toutes les innovations, nouveau paradigme technico-productif et participation) (voir le modèle d'analyse, Figure 1).

Cette différenciation des usines et ce regroupement des innovations permettront d'identifier des logiques différentes d'innovations, caractérisées en outre par le rôle prépondérant de l'une ou l'autre des grandes catégories de facteurs contributifs.

Les innovations organisationnelles représentent une variable continue, soit la somme de la présence ou de l'absence des treize innovations étudiées²⁵. Au tableau 2, présenté plus haut, on retrouve la définition des catégories d'innovations ainsi que le nombre moyen d'innovations par regroupements d'usine.

²⁵ Il s'agit des six innovations appartenant au regroupement « gestion de la production et de la qualité », des trois innovations relatives à la « flexibilité organisationnelle » et des innovations associées à la participation. Ces dernières innovations sont au nombre de quatre, parce qu'il est pris en considération le pourcentage des salariés impliqués dans les dispositifs participatifs (groupes de résolution de problèmes et équipes de travail). Le codage est le suivant : absence =0, moins de 50 % = 1 et 50 % et plus =2.

FIGURE 1
Modèle d'analyse



6. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

La contribution relative de chacun des facteurs à la diffusion des innovations organisationnelles a été évaluée en procédant à une régression multiple linéaire à l'aide du logiciel SPSS²⁶. Les résultats seront présentés selon les deux catégories de répondants.

6.1. Répondants patronaux

Les résultats des répondants patronaux seront présentés selon les trois catégories d'usine (voir les tableaux 3, 4 et 5).

6.1.1. Toutes les usines

La rémunération variable vient au premier rang des facteurs contribuant à la diffusion des innovations, indépendamment de leur type. Deux autres facteurs appartenant à la gestion des pour la « participation », l'ordre des variables est le suivant : rémunération variable, qualifications, participation aux instances sectorielles, garanties, taille (100 employés et plus) (signe négatif), formation et production unitaire sur commande. ressources humaines jouent également un rôle important. Il s'agit de la formation et des garanties en cas de changements. La formation se classe aux sixième, cinquième et huitième rangs respectivement selon que l'on considère toutes les innovations, les seules innovations relatives au nouveau paradigme technico-productif ou celles qui appartiennent à la participation. Viennent ensuite les contreparties ou les garanties données aux salariés pour les inciter à accepter les changements et à s'impliquer davantage dans leur mise en œuvre et leur réussite.

²⁶ Les résultats détaillés de la régression apparaissent aux annexes 3 et 4. Dans le détail des analyses, des régressions « stepwise » seront utilisées afin de mieux cerner l'importance relative des variables entre elles et afin de ne faire ressortir que les variables explicatives significatives.

TABLEAU 3
Principaux facteurs explicatifs de la diffusion des innovations organisationnelles,
dans toutes les usines, selon les répondants patronaux (n=461)

Facteurs	Toutes les innovations		Paradigme technico-productif		Participation	
	Rg	Bêta	Rg	Bêta	Rg	Bêta
Rémunération variable	1	,240***	1	,188***	1	,198***
Participation aux instances sectorielles	2	,187***	3	,152***	2	,157***
Ouvriers travaillant sur ordinateurs	3	,140**	4	,138**		
Firme multinationale	4	,132*	2	,175***		
Formation	5	,130**	6	,103*	8	,114*
Garanties	6	,110*			4	,140**
Stratégie d'affaires axée sur la réduction des coûts de main-d'oeuvre	7	,085 ^a	9	,081 ^a		
Export 2 (entre 25 et 74% de la production exportée)	8	,083 ^a			7	,116*
Stratégie d'affaires axée sur la qualité	9	,080 ^a	7	,094 ^a		
Fabrication secondaire			8	,090 ^a	9	-,103*
Fabrication tertiaire avec intensité de capital			5	,107*		
Production unitaire sur commande					2	,157***
Qualifications					6	,122**
Taille 3 (200 employés et plus)					5	-,124*
Fabrication primaire					10	-,101 ^a
Export 1 (entre 1 et 24% de la production exportée)					11	,089 ^a

Source : Annexe 3. - ^a p<=,1; * p<=,05; ** p<=,01; *** p<=,001

Selon la méthode « *stepwise* », l'ordre des variables selon le signe du coefficient en valeur absolue est le suivant :

- pour « toutes les innovations », l'ordre des variables est le suivant : rémunération variable, formation, participation aux instances sectorielles, appartenance à une firme multinationale, ouvriers travaillant sur ordinateurs et garanties;
- pour le paradigme technico-productif, l'ordre des variables est le suivant : rémunération variable, appartenance à une firme multinationale, participation aux instances sectorielles, formation, ouvriers travaillant sur ordinateurs et production unitaire sur commande;

- pour la «participation», l'ordre des variables est le suivant : rémunération variable, qualifications, participation aux instances sectorielles, garanties, taille (100 employés et plus) (signe négatif), formation et production unitaire sur commande.

En deuxième ou troisième lieu, selon qu'il s'agisse de toutes les innovations, de la participation ou du paradigme technico-productif, c'est la participation aux instances sectorielles qui prend place. La technologie, dont le développement est mesuré par la proportion d'ouvriers travaillant sur des ordinateurs, vient ensuite et elle influence particulièrement la diffusion du paradigme technico-productif. L'appartenance à une firme multinationale est également associée à la diffusion des innovations, particulièrement en ce qui concerne le paradigme technico-productif. Quant aux exportations, elles exercent une influence limitée. Ce sont les établissements dont les exportations représentent entre 25 et 74 % de la production qui sont les plus susceptibles d'introduire des innovations.

On remarque en outre, le rôle mineur joué par les stratégies d'affaires. Deux stratégies, l'une axée sur la qualité et l'autre sur la réduction des coûts de main-d'œuvre, se conjuguent pour favoriser l'adoption d'innovations relatives à la gestion de la production et de la qualité ainsi qu'à la flexibilité organisationnelle.

En dernier lieu, on dénote le rôle de quelques facteurs indiquant la présence d'une certaine logique sectorielle, de processus de production ou de taille. En effet, le nouveau paradigme technico-productif est associé à la fabrication tertiaire avec intensité de capital et, dans une moindre mesure, à la fabrication secondaire. En revanche, la participation est associée négativement à la fabrication secondaire et primaire. En outre, la production unitaire sur commande est corrélée positivement avec la participation. Enfin, les établissements de grande taille sont moins susceptibles d'introduire des dispositifs participatifs.

6.1.2. *Les usines non syndiquées*

L'une des originalités de notre enquête et du traitement de ses résultats est de pouvoir distinguer entre les usines selon leur statut syndical. En nous tournant tout d'abord vers les usines non-syndiquées, nous sommes à même de constater certaines particularités (voir tableau 4). À prime abord, ce sont les mêmes facteurs, soit la rémunération variable, la participation aux instances sectorielles et la formation, déjà notés dans l'étude de toutes les usines, qui jouent aussi le rôle de premier plan, mais ils agissent ici avec une force supérieure. Vient au quatrième rang, la représentation, soit un facteur spécifique aux usines non syndiquées et elle est associée à la diffusion du paradigme technico-productif. De façon un peu surprenante, la mondialisation exerce une influence négative sur la diffusion des innovations dans les usines non syndiquées.

En effet, les usines qui exportent 75 % et plus de leur production sont moins susceptibles d'adopter des innovations organisationnelles.

TABLEAU 4
Principaux facteurs explicatifs de la diffusion des innovations organisationnelles, dans les usines non syndiquées, selon les répondants patronaux (n=190)

Facteurs	Toutes les innovations		Paradigme technico-productif		Participation	
	Rg	Bêta	Rg	Bêta	Rg	Bêta
Rémunération variable	1	,317***	1	,222**	1	,317***
Participation aux instances sectorielles	2	,248***	2	,204**	4	,198**
Formation	3	,158*	4	,147*		
Représentation	4	,144**	6	,131 ^a		
Firme multinationale			5	,152 ^a		
Export 3 (plus de 75% de la production exportée)			3	-,171*		
Production unitaire sur commande					2	,239**
Qualifications					3	,218**
Fabrication primaire					5	-,166*
Fabrication secondaire					6	-,147*

Source : Annexe 3. - ^a p<=,1; * p<=,05; ** p<=,01; *** p<=,001

Selon la méthode « *stepwise* », l'ordre des variables selon le signe du coefficient en valeur absolue est le suivant :

- pour « toutes les innovations », l'ordre des variables est le suivant ; rémunération, participation aux instances sectorielles et firme multinationale.
- pour le paradigme technico-productif, l'ordre des variables est le suivant ; rémunération, participation aux instances sectorielles et firme multinationale.
- pour la « participation », l'ordre est le suivant : qualifications, rémunération, participation aux instances sectorielles et production unitaire.

En regard de la participation dans les usines non syndiquées, la production unitaire sur commande engendre un impact grandement significatif, puisqu'elle arrive au deuxième rang des facteurs contributifs. Vient ensuite la qualification des travailleurs, un indicateur mesurant la présence d'une technologie plus développée, qui est associé à la production unitaire sur commande. Ajoutons enfin que les usines non syndiquées qui recourent davantage à la participation sont moins susceptibles de se retrouver dans les secteurs de la fabrication primaire et secondaire. En revanche, contrairement à ce qu'on aurait pu attendre, la taille n'exerce ici aucune influence.

6.1.3. Les usines syndiquées

Indépendamment de la catégorie d'innovations, c'est la présence de comités conjoints qui domine dans les usines syndiquées au chapitre des principaux facteurs associés à la diffusion des innovations (voir Tableau 5). Cela confirme toute la pertinence, dans l'étude des innovations, de selon les répondants patronaux (n=250) distinguer les usines selon leur statut syndical. Quant aux autres facteurs, ils sont très différents selon la catégorie d'innovations à laquelle ils sont associés. Concernant toutes les innovations, viennent aux deuxième et troisième rangs la rémunération variable et l'appartenance à une firme multinationale. Ces deux facteurs se classent respectivement aux cinquième et troisième rangs, dans le cas des innovations de nature technico-productive, alors qu'ils ne jouent aucun rôle significatif dans la diffusion de la participation. L'usage des technologies de l'information et des communications, tel que mesuré par la proportion d'ouvriers travaillant sur ordinateurs, représente le quatrième facteur en importance dans la diffusion de toutes les innovations et du paradigme technico-productif.

TABLEAU 5
Principaux facteurs explicatifs de la diffusion des innovations
organisationnelles, dans les usines syndiquées

Facteurs	Toutes les innovations		Paradigme technico-productif		Participation	
	Rg	Bêta	Rg	Bêta	Rg	Bêta
Comités conjoints	1	,291***	1	,241***	2	,245***
Rémunération variable	2	,149*	5	,148*		
Firmes multinationales	3	,139*	3	,191**		
Ouvriers travaillant sur ordinateurs	4	,132*	4	,160*		
Taille 3 (200 employés et plus)	5	-,129 ^a			1	-,247***
Production unitaire sur commande	6	-,114 ^a	2	-,204**		
Fabrication secondaire			6	,126 ^a		
Stratégies d'affaires axées sur la qualité	8	,116*	7	,124 ^a		
Fabrication tertiaire intensive en capital	9	,104 ^a	7	,124 ^a		
Export 2 (entre 25 et 74 % de la production exportée)	10	,110 ^a			3	,186*
Bourse					4	,128 ^a
Garanties					5	,115 ^a

Source : Annexe 3. - ^a p<= ,1; * p<= ,05; ** p<=,01; *** p<=,001

Selon la méthode « *stepwise* », l'ordre des variables selon le signe du coefficient en valeur absolue est le suivant :

- pour « toutes les innovations », l'ordre est le suivant : comités conjoints, rémunération, ouvriers travaillant sur ordinateurs, taille 2, firme multinationale, modalité d'introduction et production unitaire;
- pour le paradigme technico-productif, l'ordre est le suivant : comités conjoints, ouvriers travaillants sur ordinateurs, production unitaire, firme multinationale et rémunération variable, fabrication tertiaire intensive en capital et fabrication secondaire;

- pour la «participation», l'ordre est le suivant : comités conjoints, taille 2, bourse, export 2 et garanties.

En regard de ce dernier, certains facteurs contextuels exercent une grande influence. Il s'agit en particulier de la production unitaire sur commande, qui vient au second rang et qui exerce une influence négative. En revanche, la fabrication secondaire et la fabrication tertiaire intensive en capital jouent un rôle positif. Enfin, des stratégies d'affaires axées sur la qualité vont dans le même sens.

Par ailleurs, il s'avère que les établissements de grande taille, 200 employés et plus, sont moins susceptibles d'introduire la participation, alors que ceux qui exportent entre 25 et 74 % de leur production sont au contraire davantage disposés à recourir à la participation. Une analyse plus poussée des données révèle que ce sont les dispositifs participatifs, touchant 50 % et plus des salariés, qui sont en fait moins susceptibles de se retrouver dans les établissements de grande taille, alors qu'il n'y a pas vraiment de différence pour les dispositifs touchant moins de la moitié des salariés. Un dernier facteur contextuel est associé de manière significative à la diffusion de la participation et il s'agit de la cotation en bourse de l'entreprise propriétaire de l'établissement. Enfin, la participation est plus susceptible d'être présente dans les établissements qui donnent plus de garanties, lors de l'introduction des innovations.

6.2. Répondants syndicaux

Selon les répondants syndicaux, le paritarisme, mesuré par la présence de comités conjoints, représente le facteur le plus fortement associé aux innovations organisationnelles, comme on peut le constater à la lecture du Tableau 6. Vient ensuite la présence du capital patient qui arrive au deuxième rang dans le cas de toutes les innovations et de la participation. Les qualifications requises, qui constituent un indicateur du développement des technologies, sont également associées à la diffusion de tous les types d'innovation.

Quant au nouveau paradigme technico-productif, sa diffusion est de manière surprenante associée à davantage d'unilatéralisme dans les modalités d'introduction. Elle est également corrélée négativement à une trop forte concentration de la production sur les exportations, comme l'indique le fait que les établissements qui exportent plus des trois quarts de leur production sont moins susceptibles d'adopter des innovations relatives à la gestion de la production et de la qualité ainsi que la flexibilité organisationnelle. Enfin, mentionnons que la participation a plus de chance d'être mise en œuvre dans les établissements qui ont recours à la chaîne de montage, comme processus de production. Ce résultat est quelque peu surprenant. Ajoutons enfin que le coefficient de régression de la coopération dans les relations de travail arrive au deuxième rang, mais qu'il n'est toutefois pas statistiquement significatif (voir Annexe 4).

TABLEAU 6
Principaux facteurs associés à la diffusion des innovations
organisationnelles, selon les répondants syndicaux (n=171)

Facteurs	Toutes les innovations		Paradigme technico-productif		Participation	
	Rg	Bêta	Rg	Bêta	Rg	Bêta
Comités conjoints	1	,385**	1	,322***	1	,315***
Capital patient	2	,153*			2	,162*
Qualifications	3	,137 ^a				
Modalités d'introduction			2	-,166 ^a		
Export 3 (75 % et plus de la production exportée)			2	-,166 ^a		
Chaîne d'assemblage					3	,146 ^a

Source : Annexe 4. - ^a p<= ,1; * p<= ,05; ** p<=,01; *** p<=,001

Selon la méthode « *stepwise* », l'ordre des variables selon le signe du coefficient en valeur absolue est le suivant :

- pour « toutes les innovations », l'ordre est le suivant : comités conjoints, ouvriers travaillant sur ordinateurs, participation aux instances sectorielles, capital patient et export 3;
- pour le paradigme technico-productif, l'ordre est le suivant : comités conjoints, ouvriers travaillants sur ordinateurs et export 3;
- pour la «participation», l'ordre est le suivant : comités conjoints, capital patient, stratégie d'affaires axée sur les relations avec les employés et bourse.

6.3. Banque regroupée

Dans la banque regroupée, les répondants patronaux et syndicaux regardent les mêmes phénomènes se déroulant dans la même usine. Les regardent-ils de la même façon ? Telle est la question cruciale et la réponse sera présentée en deux volets : d'abord, en s'attardant à la diffusion des variables indépendantes²⁷, utilisées dans la régression, et ensuite, à leur contribution à la diffusion des innovations. Pour comparer les réponses patronales et syndicales sur le premier volet, nous faisons appel à la banque regroupée, dont les résultats apparaissent à l'annexe 2. Sur 31 variables, on enregistre des différences significatives sur une douzaine d'entre elles (voir le Tableau 7). Certaines différences sont plus faciles à comprendre.

TABLEAU 7
Variables concernant lesquelles les répondants patronaux
et syndicaux expriment des différences statistiquement significatives

<i>Catégories de variables</i>	<i>Nombre</i>	<i>Variables</i>	<i>Surévaluation</i>
Processus de production	2	Lots Unitaire	Patronale Syndicale
Technologie	1	Qualifications	Syndicale
Mondialisation	2	Export 1 FMN	Patronale Patronale
Gouvernance	1	Cappat	Syndicale
Stratégies des acteurs	4	Stratégie d'affaires - Innovation Stratégie d'affaires - Qualité Stratégie d'affaires - Relations avec les employés Stratégies syndicales	Patronale Syndicale
Gestion des ressources humaines	1	Formation	Patronale
Relations de travail	1	Évolution des relations de travail	Patronale

Lorsque les répondants évaluent différemment la présence de la production en lots et de la production unitaire sur commande, cela traduit sans doute l'ambiguïté des concepts, qui sont dans

²⁷ Nous ne reviendrons pas sur la diffusion des innovations, la variable dépendante, dont la présentation au point 3 a permis de constater une grande similitude entre les réponses patronales et syndicales.

une certaine mesure interchangeables. D'autres différences s'expliquent par la position des acteurs qui les amènent à mieux connaître certains phénomènes. Ainsi, les répondants patronaux connaissent mieux l'entreprise qui possède l'établissement ; il en est de même pour le nombre de filiales qu'elle possède. Cette connaissance les amène à « surévaluer » la présence de la firme multinationale. Du côté syndical, les répondants sont mieux informés et sans doute plus sensibles également à la présence des fonds d'investissements syndicaux dans la propriété de leur usine. En conséquence, ils « surévaluent » la présence de ce phénomène. Sur un autre plan, on peut observer que chaque répondant survalorise l'importance de ses propres stratégies, alors qu'il dévalorise celle de l'autre. Cela se manifeste clairement dans les évaluations contrastées des stratégies d'affaires et des stratégies syndicales. Enfin, on peut aisément comprendre que leur imputabilité différente amène les répondants à évaluer différemment l'évolution du nombre de griefs, la composante de l'évolution de travail qui enregistre le plus grand écart d'évaluation. Les répondants patronaux ayant des comptes à rendre à leur direction d'entreprise sont davantage enclins à afficher une amélioration du climat de travail, alors que les répondants syndicaux cherchent à démontrer qu'ils défendent bien leurs membres, comme en témoignent le nombre de griefs soulevés. En somme, hormis ces quelques écarts d'évaluation, on peut conclure à une grande similitude de réponses entre les répondants patronaux et syndicaux.

Au chapitre de la contribution des principaux facteurs associés à la diffusion des innovations, on remarque également à la fois des convergences et des divergences (voir le tableau 8). Les uns et les autres accordent à la présence des comités conjoints un rôle majeur. Il y a également une certaine convergence dans le rôle des technologies dans la diffusion du nouveau paradigme technico-productif, comme l'indique l'importance attribuée à la proportion d'ouvriers travaillant sur des ordinateurs. Il existe par ailleurs quelques divergences que l'on peut aisément tenter d'expliquer. En regard de la diffusion des innovations, les répondants patronaux valorisent davantage la coopération dans les relations de travail, susceptibles de réduire les conflits, alors que les répondants syndicaux accordent davantage d'importance aux garanties, en particulier à celles qui donnent des garanties contre les mises à pied et le recours à la sous-traitance. Au chapitre des stratégies les plus susceptibles de favoriser l'introduction des innovations, chaque répondant mise sur les stratégies favorables de l'autre. C'est ainsi que les répondants patronaux estiment que des stratégies syndicales pro-actives sont favorables aux innovations, alors que pour les répondants syndicaux ce sont des stratégies d'affaires orientées vers les employés qui jouent ce rôle. La compréhension des autres convergences nécessiterait davantage d'analyse. Néanmoins, ici aussi, il est possible de conclure à une grande convergence entre les répondants patronaux et syndicaux dans l'évaluation des phénomènes associés aux innovations organisationnelles en milieu de travail.

TABLEAU 8
Principaux facteurs associés à la diffusion des innovations
organisationnelles, selon les répondants patronaux et syndicaux, banque regroupée.

	Toutes les innovations				Paradigme technico-productif				Participation			
	RP (n=100)		RS (n=108)		RP (n=100)		RS (n=105)		RP (n=102)		RS (106)	
	Rg	Bêta	Rg	Bêta	Rg	Bêta	Rg	Bêta	Rg	Bêta	Rg	Bêta
Comités conjoints	1	,332***	1	,330***	5	,229*	2	,367***	1	,436***	1	,392***
Ouvriers travaillant sur ordinateurs	2	,286**			1	,391***	7	,200*				
Taille (200 employés et plus)	3	-,305***			4	-,251**	5	,289**	2	-,259*		
Coopération	4	,248**			2	,242*						
Firme multinationale			2	,293**			3	,256*				
Garanties			3	,284**			4	,289**				
Exportations (plus de 75% de la production)			4	-,297**			1	-,417***				
Fabrication secondaire			5	-,195*								
Production en lots					3	,254**						
Modalités d'introduction							6	-,326**				
Stratégies syndicales									3	,240*		
Qualifications											2	,301**
Stratégies d'affaires axées sur les relations avec les yés											3	,269*
Chaîne											4	,266*
R ²	,406		,451		,394		,514		,292		,333	
F	12,477***		110,341***		9,365***		9,211***		10,648***		7,986***	

* p<= ,05; ** p<=,01; *** p<=,001 RP = Répondants patronaux ; RS = Répondants syndicaux.

7. DISCUSSION DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

À première vue, nos résultats semblent assez conformes à ceux obtenus dans les enquêtes réalisées par Osterman (1994) et Gittleman et al. (1998), parce qu'ils mettent bien évidence le rôle joué par la mondialisation, la technologie et les pratiques de gestion des ressources humaines. Cependant, il existe des différences importantes, explicables certes par les spécificités des échantillons et des populations de référence, mais également par les modèles d'analyse privilégiés. À la différence des études mentionnées, nous avons distingué les innovations selon leur nature, davantage technique ou sociale, et les usines selon leur statut syndical. Nous avons en outre enrichi le nombre et la définition des variables indépendantes, par l'inclusion des pratiques de gestion de gestion des ressources humaines et d'autres facteurs appartenant à la dynamique sociale des milieux de travail. Pour mener la discussion sur nos résultats de recherche, nous reprendrons dans l'ordre les grandes de catégories de facteurs présentés à la section 4, afin d'évaluer à la lumière des résultats obtenus les hypothèses alors formulées.

Variables démographiques : âge et taille

Ces deux facteurs jouent un rôle fort modeste. Notons tout d'abord que l'âge ne joue aucun rôle dans la diffusion des innovations. Ce qui, bien qu'étant conforme à la majorité des études, contredit les thèses de la contingence, exposées notamment par Mintzberg. Quant à la taille, son influence est seulement notée par les répondants patronaux, en particulier dans les usines syndiquées à propos de la participation, où elle arrive au premier rang des facteurs associés à la diffusion des innovations. Ainsi, les usines de grande taille seraient moins susceptibles d'introduire des dispositifs participatifs. Ce résultat atteste d'une certaine façon que la proximité des relations entre acteurs et l'absence de la bureaucratie dans les établissements de petite taille représentent un facteur favorable à la diffusion de la participation, confortant d'une certaine façon les thèses de la théorie de la contingence.

Secteurs manufacturiers et processus de production

Il est difficile de déceler une logique sectorielle forte, car les facteurs relatifs à l'appartenance sectorielle exercent une influence très faible, dans l'ensemble, sur la diffusion des innovations. Il se dégage néanmoins, selon les répondants patronaux, un résultat intéressant. La diffusion du nouveau paradigme technico-productif est associée avec l'appartenance des usines à la fabrication tertiaire intensive en capital. C'est assez conforme avec les représentations dominantes, puisque le caractère intensif des investissements en capital prend très certainement en partie la forme d'innovations dans la gestion de la production et de la qualité. On se serait attendu par contre à ce que les innovations soient plus présentes dans le secteur de la fabrication primaire, étant donné que l'on retrouve dans ce secteur les industries de la métallurgie et des pâtes et papiers, à propos desquelles les nombreuses études de cas au Québec ont montré qu'elles étaient des précurseurs

dans la réorganisation du travail. Ce résultat surprenant peut s'expliquer par la présence du sous-secteur des scieries dans le secteur de la fabrication primaire, soit un sous-secteur qui se distingue par l'existence d'une relation négative avec la diffusion des innovations²⁸. Il faut en conclure que les scieries neutralisent l'impact positif de la métallurgie et des pâtes et papiers.

Quant aux processus de production, leur influence est encore plus limitée. La production unitaire sur commande est associée positivement à la diffusion de la participation dans les usines non syndiquées, alors que dans les usines syndiquées sa présence exerce un impact négatif sur la diffusion du paradigme technico-productif. Ce type de processus de production est en somme réfractaire aux formes traditionnelles de standardisation des tâches et exige une plus grande autonomie individuelle et collective des travailleurs. C'est une confirmation partielle de la thèse de Piore et Sabel à l'effet que la production diversifiée et de qualité comporte une exigence de rupture avec le taylorisme, pour mobiliser le savoir-faire des producteurs. Nous obtenons par ailleurs un résultat fort surprenant, un peu contradictoire avec le précédent, à l'effet que la participation, selon les répondants syndicaux, se conjuguerait avec la chaîne d'assemblage. Est-ce à dire que cette dernière se libère du taylorisme ou est-ce ce dernier qui se démocratise ?

Technologie

La présence des nouvelles technologies est mesurée par la proportion d'ouvriers travaillant sur des ordinateurs, des robots ou des automates programmables et par l'importance des qualifications requises. Elle exerce une influence importante sur la diffusion du paradigme technico-productif, se situant au troisième rang, dans toutes les usines selon les répondants patronaux, et au quatrième selon les répondants syndicaux. Ce résultat est d'ailleurs confirmé par les répondants de la banque regroupée. Quant à la qualification, autre indicateur de la sophistication des technologies, elle exerce une influence plus limitée, puisqu'elle est associée à la diffusion de la participation dans toutes les usines et dans les usines non syndiquées, selon les répondants patronaux, et à celle de toutes les innovations, selon les répondants syndicaux. Se trouve ainsi confirmé le rôle déterminant des nouvelles technologies; cependant, c'est un rôle bien plus mineur que celui attribué par Osterman dans ses travaux.

Compétitivité et mondialisation

En regard de la mondialisation, deux facteurs ont été retenus : soit l'appartenance à une firme multinationale et les exportations. Conformément aux travaux d'Osterman, l'appartenance à une firme multinationale est fortement associée en effet, selon les répondants patronaux, à la diffusion du paradigme technico-productif, indépendamment du type d'usine. Ce facteur se classe au deuxième rang dans toutes les usines et au troisième rang dans les usines syndiquées, selon les répondants patronaux. Il n'est pas étonnant de voir ce facteur relié à la diffusion des innovations

²⁸ Tel que l'ont démontré des tests statistiques plus poussés.

technico-productives plutôt qu'à celle de la participation, à la vue des orientations récentes des grandes entreprises qui, dans un mouvement de centralisation, imposent des programmes de gestion de la production et de la qualité à l'ensemble de leurs unités. En revanche, ce mouvement de centralisation est fortement nuisible à la participation qui exige davantage d'autonomie locale pour adopter les pratiques de gestion des ressources humaines et négocier les compromis spécifiques (Lapointe, Lévesque et al. 2004).

En plus de confirmer le rôle que l'appartenance à une grande entreprise multinationale joue dans la diffusion des innovations, grâce aux ressources fournies aux unités locales et à l'effet d'imitation des meilleures pratiques entre ces unités, l'appartenance à une firme multinationale représente un indicateur de l'impact de la mondialisation sur la diffusion des innovations, étant donné que notre construit statistique prend en compte la localisation à l'étranger du siège social de la maison mère. Par ailleurs, les exportations, principal indicateur reconnu du degré d'exposition à la mondialisation, exercent certes un impact sur l'adoption des innovations organisationnelles, mais force est de constater que cet impact est plutôt limité. Rappelons que dans les travaux d'Osterman, ce facteur arrive au deuxième rang. Par ailleurs, son influence est ambivalente : une proportion trop élevée d'exportations (plus de 75 % de la production) est associée négativement à la diffusion des innovations du paradigme technico-productif, alors que des niveaux faible (entre 1 et 24 % de la production) et intermédiaire (entre 25 et 74 % de la production) sont reliés à une plus grande diffusion de la participation. En somme, cela confirme notre hypothèse sur l'impact différencié des exportations. Lorsque la production est exportée en presque totalité, c'est le reflet d'une usine dont la production est située dans une niche très spécifique ou d'une usine qui est captive d'un très petit nombre de clients, qui sont eux-mêmes le plus souvent des filiales de la même firme multinationale. Ce sont deux situations où la compétitivité est faible, tout comme dans le cas où les usines destinent la totalité de leur production au marché domestique. Ce sont les niveaux intermédiaires et faibles d'exportations qui sont synonymes d'une plus grande compétitivité, exerçant alors un impact positif sur l'adoption d'innovations.

Gouvernance des entreprises

Conformément à notre hypothèse de départ, il s'est avéré que la présence d'un capital patient exerce une influence, bien que limitée, dans la diffusion des innovations. En effet, ce lien n'a été établi que par les répondants syndicaux concernant la participation. Il tend donc à démontrer, en accord avec toute la littérature sur la financiarisation des entreprises et sur les modèles nationaux de développement, que la participation requiert des investissements en temps, en formation et en contreparties pour les salariés. De tels investissements sont davantage susceptibles de rapporter à long terme, satisfaisant ainsi un capital patient, comme les fonds d'investissement syndicaux au Québec notamment, tandis que les actionnaires avides de gains à court terme les considèrent trop souvent comme de simples coûts nuisibles aux rendements recherchés. En revanche, de façon un peu contrastée, les répondants patronaux associent la cotation de l'entreprise en bourse à une plus grande diffusion de la participation dans les usines syndiquées. La réconciliation des perspectives réside peut-être dans le fait qu'une bonne part des entreprises dans lesquelles investissent les institutions du capital patient sont cotées en bourse. De par leur statut, les répondants patronaux

voient davantage la cotation en bourse, alors que les répondants syndicaux sont davantage sensibles à la présence du capital patient, dont l'un des intervenants majeurs est le Fonds de Solidarité de la FTQ.

Stratégies d'affaires

Force est de souligner en tout premier lieu que ce facteur occupe une position plutôt marginale parmi les principaux facteurs associés à la diffusion des innovations. Nos résultats vont à l'encontre de ceux de la théorie du choix stratégique et des travaux d'Osterman qui faisaient de ce facteur le premier déterminant des innovations. Ils contredisent également les travaux nombreux qui établissaient une distinction entre deux voies opposées de développement des entreprises : le « *high road* », portée par les stratégies d'innovation, de qualité, de qualification du travail et de ressources humaines et misant sur un usage intensif des innovations organisationnelles et le « *low road* », axée sur la réduction des coûts de main-d'œuvre et faisant l'économie des innovations. Nos résultats ont mis en relation deux stratégies d'affaires, qualité et réduction des coûts de main-d'œuvre, avec la diffusion des innovations. Alors que, dans la littérature, ces deux stratégies opposées exercent supposément un impact contraire sur les innovations, nous les retrouvons dans nos résultats toutes deux associées positivement à la diffusion des innovations du paradigme technico-productif. Or, cette apparente contradiction se comprend mieux, puisque les stratégies en question s'appliquent à des innovations de nature technique, faisant peu appel à la participation de la main-d'œuvre. En effet, ce sont les innovations relatives à la participation qui exigent une stratégie moins axée sur la réduction des coûts de main-d'œuvre et qui est, en conséquence, davantage appuyée sur la valorisation des ressources humaines.

Par ailleurs, la faiblesse des liens entre les stratégies d'affaires et la diffusion des innovations entraîne une autre critique en regard des thèses dominantes et notamment celles de la théorie du choix stratégique qui accordent aux valeurs et aux stratégies d'affaires un rôle de premier plan. Force est de conclure que les intentions et les évaluations subjectives, comme l'importance donnée à telle ou telle stratégie accordant plus ou moins d'importance aux relations avec les employés et à leur bien-être, importent moins que les pratiques concrètes, notamment celles qui relèvent de la gestion des ressources humaines.

Pratiques de gestion des ressources humaines

Nous avons retenu trois pratiques de gestion des ressources humaines, soit les nouvelles formes de rémunération variable, la formation et les garanties données en cas de changements. Dans la littérature spécialisée et les manuels (Thériault et Saint-Onge 2000), la rémunération variable est fortement associée au travail en équipe et à une implication accrue des salariés dans la réalisation de leur travail, puisqu'elle établit un lien entre l'effort accompli et la récompense reçue. Nos résultats attestent partiellement cette conclusion, car le rôle de la rémunération variable est très différencié selon le statut syndical des usines. La rémunération variable arrive incontestablement

au premier rang dans les usines non syndiquées, alors qu'elle occupe une place plus modeste dans les usines syndiquées, peu importe le statut des répondants. Cela correspond à une différence dans la diffusion des pratiques de rémunération variable entre les usines (voir le Tableau 9). Celles-ci sont beaucoup plus présentes dans les usines non syndiquées, notamment sous la forme de la rémunération basée sur les compétences, et plus difficile à introduire dans les usines syndiquées, où dominent les principes d'ancienneté et de rémunération basés sur le poste de travail. En somme, il apparaît que dans les usines non syndiquées la rémunération variable se présente comme un substitut au dialogue social que l'on retrouve dans les usines syndiquées.

TABLEAU 9
Nouvelles formes de rémunération, selon les répondants
patronaux et syndicaux, banques séparées et banque pairée

	Répondants patronaux			Répondants syndicaux (n=256-260)	Banque pairée (n=108)	
	Toutes les usines (n=618-623)	Usines non syndiquées (n=259-262)	Usines syndiquées (n=359-361)		Direction	Syndicat
Rémunération basée sur les compétences	32,2	44,6***	23,5***	30,5	25,7	30,5
Primes reliées aux performances collectives (équipe, département, usine)	26,3	25,0	27,3	23,6	28,3	23,5
Participation aux bénéfices	27,2	32,4*	23,4*	23,5	28,9	23,3
Régime d'achat d'actions	11,5	10,4	12,3	18,8	14,3	17,1
Nombre moyen de nouvelles formes de rémunération variable (0-4)	,97	1,11**	0,86**	,95	,93	,96

T-Test - ** p<=,01; *** p<=,001

Les nouvelles formes de rémunération variable selon les compétences et les performances collectives ne sont pas, par ailleurs, un substitut aux innovations organisationnelles, ainsi que les recherches de Betcherman et al. (1994) l'affirmaient. Elle se conjuguent bien plutôt avec ces innovations.

Quant à la formation, elle joue un rôle important, mais seulement pour les répondants patronaux et cela principalement dans les usines non syndiquées. C'est un résultat étonnant, car nous aurions pu nous attendre à un rôle majeur joué par ce facteur si étroitement associé à la qualification, elle-même reliée aux nouvelles technologies et aux nouvelles formes d'organisation du travail. Or, un tel enchaînement, souvent mis en évidence dans la littérature spécialisée, n'apparaît pas dans nos résultats.

En tant que troisième pratique de gestion des ressources humaines retenue dans cette recherche, les garanties en cas de changements occupent une place plutôt réduite. Elles sont associées, selon les répondants patronaux, à la participation et elles viennent pratiquement au dernier rang. Malgré le caractère ténu du lien qu'il manifeste, ce résultat contredit néanmoins les travaux d'Osterman (1994 et 2000), dont les résultats ne reconnaissent aucun rôle joué par ces garanties, notamment celles concernant la sécurité d'emploi. Nos résultats indiquent que ces garanties sont au contraire importantes pour éliminer les résistances des salariés et des syndicats et qu'elles facilitent donc l'introduction des innovations. Elles illustrent en outre le nouveau compromis nécessaire à l'acceptation des changements, comme les nombreuses études de cas l'ont bien démontré.

Opportunités institutionnelles

La participation aux instances sectorielles s'est révélée, conformément à notre hypothèse, fortement associée aux innovations. Elle arrive au deuxième rang, selon les répondants patronaux, et elle est particulièrement présente dans les usines non syndiquées. Même si elle n'est pas significativement associée aux innovations dans les usines syndiquées, des analyses plus poussées l'associent fortement au partenariat²⁹ qui est, pour sa part, grandement relié à la diffusion des innovations. Pour illustrer la contribution de ces instances à la diffusion des innovations organisationnelles, citons quelques exemples tirés d'une recherche récente (Lapointe, Bélanger et al. 2004). Les instances sectorielles, soit les comités sectoriels de main-d'œuvre et les tables de concertation sectorielle, organisent régulièrement, une ou deux fois par année, des forums de sensibilisation sur les bénéfices de l'introduction des nouvelles formes d'organisation du travail et de la production. Au cours de ces forums, les échanges sont nombreux entre les participants au sujet des savoir-faire requis pour introduire des innovations organisationnelles et des contacts s'établissent entre les participants, créant ainsi un réseau de personnes ressources. Mentionnons en outre le cas d'un comité sectoriel de main-d'œuvre qui, à la demande de ses membres, a organisé des sessions de formation auprès des dirigeants d'entreprise sur les programmes d'amélioration de la qualité.

²⁹ Le partenariat est un construit de quatre variables : la présence de comités conjoints, les modalités d'introduction des innovations, la coopération et l'évolution des relations de travail. Nous avons fait une régression linéaire multiple sur ce construit et il en ressort que la participation aux instances sectorielles est fortement associée au partenariat, selon les répondants syndicaux.

Présence syndicale

Conformément à la littérature pertinente, notre recherche n'établit aucun lien significatif entre la présence syndicale et la diffusion des innovations. Tel que formulé à titre d'hypothèse, il appert que le facteur crucial dans la diffusion des innovations n'est pas la présence d'un syndicat dans un milieu de travail, mais bien plutôt la nature des relations qui s'établissent entre représentants patronaux et syndicaux.

Représentation des travailleurs dans les usines non syndiquées

La présence d'une association des employés et l'existence d'une procédure de traitement des plaintes donnent aux travailleurs non syndiqués une voix pour inciter la direction à prendre en considération leurs attentes. Nous avons supposé que cette voix se traduirait par une présence accrue des dispositifs participatifs. Or, elle s'accompagne plutôt d'une intensification de la présence d'innovations associées au nouveau paradigme technico-productif. Est-ce à dire que, contrairement à notre hypothèse de départ, la représentation et la participation sont deux formes équivalentes pour donner une voix aux salariés, en l'absence d'un syndicat ? Il semblerait bien que tel est le cas ; néanmoins, des recherches supplémentaires seraient requises.

Coopération, paritarisme et stratégies syndicales dans les usines syndiquées

Nos résultats de recherche confirment l'importance du paritarisme dans l'adoption des innovations en milieux de travail syndiqués. Plus précisément, c'est la présence de comités paritaires qui exerce alors une influence majeure. Tant chez les répondants patronaux que syndicaux, elle vient au premier rang des facteurs contribuant à la diffusion des innovations. Ce résultat vient enrichir et corroborer les quelques travaux qui avaient inclus ce facteur dans leur étude des innovations (Verma et Cutcher-Gershenfeld 1993 et Balkin et al. 2001).

Force est de s'attarder davantage sur la présence des comités conjoints, tellement leur contribution à la diffusion des innovations est grande, tant selon les répondants syndicaux que patronaux. Nous avons interrogé les répondants sur la présence de sept comités conjoints que nous énumérons en respectant l'ordre décroissant de leur diffusion : santé/sécurité (99 %), relations de travail (70 %), formation (55 %), qualité ou amélioration continue (50 %), classification des tâches (35 %), changements technologiques (30 %) et réorganisation du travail (30 %)³⁰ (voir Tableau 10). Soulignons d'une part qu'il y a un mélange à peu près égal d'anciens et de nouveaux comités et que d'autre part les réponses des répondants de la banque regroupée ne comportent pas de différences significatives.

³⁰ Entre parenthèses, le taux approximatif de diffusion, estimé à partir des données du tableau 10.

TABLEAU 10
La diffusion des comités conjoints,
selon les représentants de la direction et ceux du syndicat
(pourcentage des répondants qui indiquent la présence des comités)

	Banques séparées		Banque pairée* (n=108)	
	Direction (n=364)	Syndicat (n=260)	Direction	Syndicat
▪ Changements technologiques	25,4	38,8	28,0	37,1
▪ Relations de travail	70,7	62,3	73,0	65,4
▪ Classification des tâches	28,2	39,2	29,0	37,3
▪ Santé-sécurité	98,3	98,8	99,0	98,1
▪ Qualité ou amélioration continue	51,8	48,5	54,0	49,0
▪ Réorganisation du travail	18,3	35,0	27,0	35,2
▪ Formation	50,4	55,8	58,0	54,3
▪ Nombre moyen de comités conjoints par établissement	3,4	3,78	3,64	3,78

*Les t-tests se sont tous avérés non significatifs.

En fournissant divers lieux pour dialoguer, voire établir des consensus et participer à la prise de décisions conjointes, sur les diverses dimensions du travail et des innovations, la présence de comités conjoints favorise l'acceptation des changements. Dans ces comités, les représentants syndicaux contribuent à redéfinir les innovations avec une meilleure prise en compte des intérêts des travailleurs. Ce faisant, ils diminuent la résistance au changement et ils peuvent même inciter leurs membres à s'impliquer davantage, parce que les innovations seraient alors susceptibles d'entraîner davantage d'effets positifs que négatifs. De manière concrète, ils peuvent contribuer à atténuer l'intensification du travail, ou du moins à la compenser par des avantages reliés à une plus grande sécurité, qualification et autonomie. La direction de l'usine, anticipant moins de difficultés avec le syndicat ou même escomptant la collaboration de ce dernier, est donc incitée à introduire davantage d'innovations. En somme, les comités conjoints sont au cœur de la dynamique sociale dans les usines syndiquées. Cela est corroboré par les nombreuses corrélations qui existent entre les comités conjoints et les autres variables relatives au paritarisme, aux relations de travail, à la participation aux instances sectorielles et aux garanties en cas de changements (voir les tableaux 11 et 12). Étant donné ces nombreuses corrélations, il est compréhensible que les autres facteurs relatifs à la présence syndicale n'apparaissent pas comme des facteurs associés de manière significative, au point de vue statistique, avec les innovations.

TABLEAU 11
Corrélations entre diverses variables associées
aux comités conjoints, selon les répondants patronaux
(n=333 à 364)

	Innova	PTT	Partic	Garan	Inssec	Coopé- ration	Évolution rlt	Stratsyn	Modal
PTT	,903***								
Partic	,705***	,331***							
Garan	,180***	,127*	,185***						
Inssec	,177***	,138**	,161**	,129*					
Coopération	,229***	,133*	,279***	,201***	,115*				
Évolution rlt	,155**	,092	,186***	,112*	,047	,405***			
Stratsyn	,145**	,073	,195***	,010	-,036	,404***	,240***		
Modal	,273***	,180***	,296***	,251***	,105	,297***	,238***	,291***	
Cojo	,364***	,255***	,375***	,211***	,283***	,317***	,185***	,142*	,345***

* p<=,05; ** p<=,01; *** p<=,001

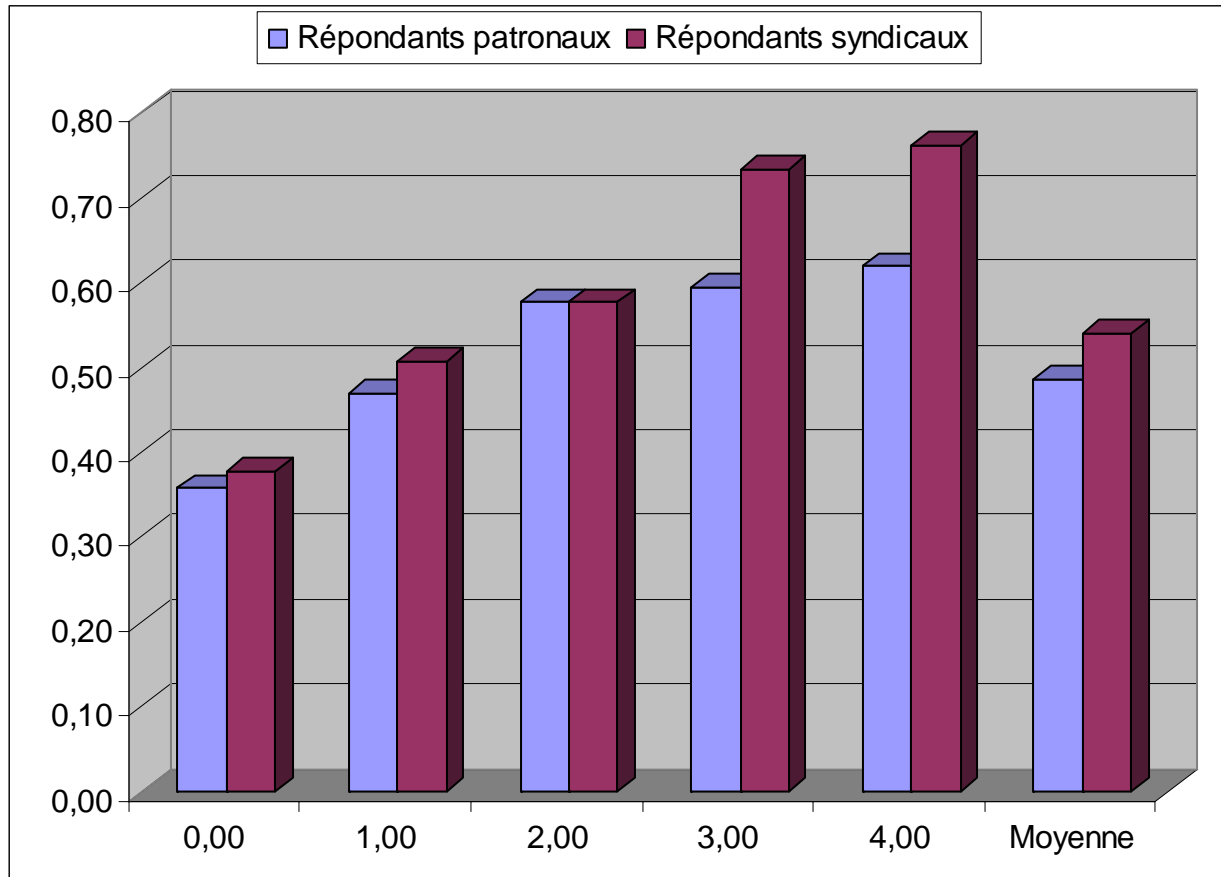
TABLEAU 12
Corrélations entre diverses variables associées
aux comités conjoints, selon les répondants syndicaux
(n= 247 à 260))

	Innova	PTT	Partic	Garan	Inssec	Coopé- ration	Évolution rlt	Stratsyn	Modal
PTT	,913***								
Partic	,716***	,369***							
Garan	,316***	,276***	,247***						
Inssec	,376***	,312***	,325***	,358***					
Coopération	,270***	,187**	,296***	,251***	,174**				
Évolution rlt	,086	,027	,150*	,202***	,160**	,488***			
Stratsyn	,075	,105	-,009	,098	,042	,239***	,134*		
Modal	,245***	,139*	,316***	,294***	,195**	,465***	,295***	,169**	
Cojo	,478***	,379***	,441***	,382***	,362***	,413***	,198***	,102	,447***

* p<=,05; ** p<=,01; *** p<=,001

Le rôle majeur rempli par les comités conjoints dans la diffusion des innovations confirme bien que la participation indirecte est un complément, voire une condition indispensable, à la participation directe. En effet, le nombre de comités conjoints s'accroît avec l'intensification de la participation dans les milieux de travail syndiqués, ainsi qu'on peut l'observer à la Figure 2.

FIGURE 2
Relations entre le degré de participation directe et la présence des comités conjoints,
selon les répondants patronaux (n=361) et les répondants syndicaux (n=260)



En fait, la mise en œuvre de la participation directe est plus exigeante, en comparaison de ce qui est requis par les autres types d'innovations, pour lesquels le paritarisme, tel que mesuré par les modalités d'introduction, exerce plutôt une influence négative (voir plus haut le Tableau 6). En effet, il faut non seulement une présence plus nombreuse de comités conjoints, mais cela requiert également des garanties données à l'occasion des changements, des stratégies syndicales pro actives et du paritarisme dans l'introduction des innovations, soit des modalités d'introduction caractérisées par des ententes verbales ou écrites. Il y a ici une certaine cohérence, car les garanties sont davantage susceptibles d'être obtenues dans le cadre de négociations lors de l'introduction des changements. Pour que les salariés s'impliquent davantage dans leur travail, notamment dans les dispositifs participatifs, en dévoilant leur savoir-faire et en contribuant à l'amélioration des méthodes et processus dans les groupes de résolution de problèmes, d'une part, et d'autre part, en assumant davantage de responsabilités collectives dans l'organisation de leur travail, au sein des équipes de travail, ils doivent avoir davantage de protections négociées en contrepartie de leur implication. Ils doivent pouvoir également assurer un suivi du fonctionnement des dispositifs

participatifs, par le biais de leurs représentants dans les divers comités conjoints. Ces résultats sont tout à fait conformes à ceux déjà obtenus par les nombreuses études sur le partenariat et la participation, réalisées au Québec (Harrisson et Laplante 2002, Lapointe 2001 A et B, Lapointe, Lévesque et al. 2004) et ailleurs (Van Gyes 2003, Rubinstein et Kochan 2001). Ils vont toutefois à l'encontre de ceux mis en évidence par Osterman, à l'effet que la participation et les innovations en milieu de travail aux États-Unis se diffuseraient sans garanties et sans partenariat (1994 et 2000).

Cette divergence est sans doute le reflet d'approches méthodologiques différentes, Osterman ne faisant pas la différence entre les usines syndiquées et non syndiquées.

Mais c'est aussi très certainement la conséquence de différences entre les types de capitalisme, américain et québécois, illustrées notamment par la différence dans les taux de présence syndicale, autour de 40 % au Québec et un peu moins de 10 % aux États-Unis³¹. Cette question mériterait un traitement plus élaboré, qui dépasse le cadre de cet article.

³¹ Pour plus d'informations sur le modèle québécois de développement, voir notamment Bourque 2000 et Bélanger, Lapointe et Lévesque 2002.

8. STATUT SYNDICAL, CONTEXTE EXTERNE ET DYNAMIQUE SOCIALE

Rappelons brièvement nos trois premières questions de recherche: la première concerne l'existence de facteurs spécifiques associés à la diffusion du nouveau paradigme technico-productif et de la participation ; la deuxième porte sur l'importance relative des facteurs du contexte externe et de la dynamique sociale dans la diffusion des innovations, tandis que la troisième s'interroge sur l'existence de logiques différentes d'innovations selon la nature des innovations et selon les usines. Afin de répondre à ces questions, nous avons procédé au regroupement des facteurs associés à la diffusion des innovations en trois grandes catégories, soit les variables de contrôle, le contexte externe et la dynamique sociale (voir Tableau 13).

TABLEAU 13
Regroupement des facteurs en trois grandes catégories

	Toutes les usines	Usines non syndiquées	Usines syndiquées
Variables de contrôle	Âge Taille Secteurs Processus de production	Âge Taille Secteurs Processus de production	Âge Taille Secteurs Processus de production
Contexte externe	Technologie Mondialisation Gouvernance	Technologie Mondialisation Gouvernance	Technologie Mondialisation Gouvernance
Dynamique sociale	Stratégie d'affaires Pratiques de GRH Opportunité institutionnelle Statut syndical	Stratégie d'affaires Pratiques de GRH Opportunité institutionnelle Représentation	Stratégie d'affaires Pratiques de GRH Opportunité institutionnelle Stratégies syndicales Coopération et paritarisme

Nous avons ensuite procédé à une régression multiple avec ces facteurs ainsi regroupés et nous les avons insérés dans la régression dans l'ordre suivant : variables de contrôle, contexte externe et dynamique sociale. Les résultats de cette analyse sont présentés au Tableau 14.

TABLEAU 14
Contribution des facteurs de l'environnement externe
et de la dynamique sociale
à la diffusion des innovations organisationnelles

			Changements du R ² Ajusté			R ² Ajusté
			Variables de contrôle	Environnement externe	Dynamique sociale	Total
Selon les répondants patronaux	Toutes les usines (n=537)	INNO	,017	,080***	,140***	,237***
		PTP	,048***	,056***	,079***	,183***
		Partic	,013	,071***	,112***	,196***
	Usines non syndiquées (n=226)	INNO	,017	,051*	,234***	,302***
		PTP	,042	,034	,143***	,219***
		Partic	-,002	,064*	,148***	,210***
	Usines syndiquées (n=250)	INNO	,046*	,099***	,167***	,312***
		PTP	,085***	,074***	,090***	,249***
		Partic	,019	,089***	,149***	,257***
Selon les répondants syndicaux (n=171)	INNO	,002	,102**	,172**	,276**	
	PTP	,013	,091**	,098**	,202**	
	Partic	,004	,044	,143***	,187***	

Changement dans la valeur F

*p<=,05; **p<=,01; ***p<=,001

INNO : toutes les innovations

PTP : paradigme technico-productif

PARTIC : participation

Tout d'abord, en s'attardant aux répondants patronaux et à toutes les innovations, peu importe leur nature, et à toutes les usines, indépendamment de leur statut syndical, comme le font en fait la majorité des études sur le sujet, force est de constater que c'est la dynamique sociale qui exerce la plus grande influence sur la diffusion des innovations. Ce résultat est encore plus patent lorsqu'il est tenu compte du statut syndical des usines. Cela s'explique par le fait que l'analyse différenciée des usines selon leur statut syndical permet d'inclure des facteurs qui enrichissent la dynamique sociale, soit la représentation dans les usines non syndiquées et le paritarisme, les relations de travail et les stratégies syndicales dans les usines syndiquées. Les résultats des répondants syndicaux sont en outre assez similaires à ceux de leurs vis-à-vis dans les usines syndiquées

Par ailleurs, lorsque les innovations sont distinguées selon leur nature, il se dégage très nettement deux logiques d'innovations selon le statut syndical des usines (voir le Tableau 15).

TABLEAU 15
Deux logiques d'innovations

		Poids relatif de la logique technique et contextuelle¹	Poids relatif de la logique participative et sociale²
Répondants patronaux	Toutes les usines	56,8%	57,10%
	Usines non syndiquées	34,7%	70,40%
	Usines syndiquées	63,8	58%
Répondants syndicaux		51,5%	76,5%

1. Pourcentage de la variation totale du R^2 ajusté, relatif aux innovations du nouveau paradigme technico-productif, expliqué par les variables de contrôle et les facteurs du contexte externe. Calculé à partir des données du Tableau 14.
2. Pourcentage de la variation totale du R^2 ajusté, relatif à la participation, expliqué par les facteurs appartenant à la dynamique sociale. Calculé à partir des données du Tableau 14.

Dans les usines non syndiquées, on peut observer en premier lieu, une très large domination de la dynamique sociale, peu importe le type d'innovations. La rémunération variable, qui joue le rôle principal dans la diffusion des innovations dans les usines non syndiquées, est un facteur qui agit de manière automatique, pourrait-on dire, sans qu'il ne soit nécessaire de mettre en œuvre des dispositifs et des stratégies supportant le dialogue social. La dynamique sociale est alors à peu près la même qu'il s'agisse du nouveau paradigme technico-productif ou de la participation. En revanche, dans les usines syndiquées, peu importe le statut des répondants, deux logiques d'innovations sont à l'œuvre, selon la nature des innovations. Le nouveau paradigme technico-productif s'explique davantage par l'action des variables de contrôle (âge, taille, secteurs

et processus de production) et des facteurs du contexte externe (technologie, mondialisation et gouvernance des entreprises) que par la dynamique sociale. En revanche, cette dernière est largement associée à la diffusion de la participation. Apparaissent ainsi deux logiques distinctes : une logique porteuse d'innovations techniques et flexibles, soit des innovations appartenant au nouveau paradigme technico-productif, et fortement influencée par des facteurs externe associés à l'environnement, hors du contrôle des acteurs sociaux, et une deuxième logique sociale et participative, porteuse d'innovations reliées à la participation et reposant sur la dynamique sociale interne aux milieux de travail.

Les usines non syndiquées et les usines syndiquées se distinguent également selon les rapports qui s'établissent entre la participation directe et la participation indirecte. Alors que la participation directe est supportée par la participation indirecte dans les usines syndiquées (présence de comités conjoints, dialogue et négociations présidant à l'introduction des innovations), ces deux formes de participation se conjuguent moins bien ensemble dans les usines non syndiquées. C'est ainsi que dans cette dernière catégorie d'usines, la représentation n'est pas un facteur associé à la présence de la participation, alors qu'elle l'est faiblement en ce qui concerne le nouveau paradigme technico-productif (voir le Tableau 4). Les usines se différencient enfin selon la nature de la dynamique sociale. Dans les usines non syndiquées, celle-ci fait davantage appel aux pratiques de ressources humaines, soit plus précisément la rémunération, et à la participation aux instances sectorielles, tandis que dans les usines syndiquées, indépendamment du type de répondant, elle est principalement animée par le paritarisme et la coopération. Dans les usines non syndiquées, la rémunération variable agit pour ainsi dire comme un substitut au dialogue social qui prédomine dans les usines syndiquées, lorsqu'il est question d'introduire des innovations organisationnelles.

L'existence de différentes logiques d'innovation, selon le statut syndical des usines et, dans les usines syndiquées, selon la nature des innovations, démontre bien que la diffusion des innovations en milieu de travail n'est pas un phénomène homogène, déterminé par l'action de facteurs externes, relativement insensibles aux stratégies sociales. La théorie du choix stratégique se trouve ainsi confirmée, dans la mesure où les stratégies des acteurs sociaux se révèlent comme une variable cruciale. Toutefois, ses faiblesses n'apparaissent que plus criantes. En effet, ce sont moins les valeurs, telles qu'incarnées dans les stratégies d'affaires, que les pratiques, notamment celles associées à la gestion des ressources humaines, qui influencent la diffusion des innovations. Outre ces pratiques, la participation aux instances sectorielles jouent un rôle majeur, indiquant par là l'importance du contexte institutionnel qui offre des opportunités aux acteurs pour acquérir ressources, savoirs et capital social, si utiles aux innovations. Enfin, bien qu'elles soient fort importantes, les stratégies de la direction ne jouent pas le rôle principal dans les usines syndiquées. Ici, c'est le paritarisme qui occupe incontestablement le premier rôle.

CONCLUSION

En conclusion, nous rappellerons tout d'abord les principaux faits saillants qui se dégagent de notre recherche, avant d'ouvrir sur d'autres perspectives de recherche. Notre modèle d'analyse s'est tout d'abord révélé d'une grande efficacité puisqu'il a permis d'expliquer une proportion importante de la présence différenciée des innovations dans les milieux de travail. Nous avons obtenu des coefficients de détermination multiple (R^2) variant entre ,231 (toutes les usines à propos du nouveau paradigme technico-productif, selon les répondants patronaux) à ,408 (selon les répondants syndicaux, concernant toutes les innovations). En conséquence, le modèle est plus performant lorsque la dynamique sociale est plus riche, comme c'est le cas dans les usines syndiquées. Il s'est dégagé en outre une très grande similitude entre les répondants patronaux et syndicaux dans l'identification des innovations et des facteurs qui contribuent à leur diffusion. Notons toutefois que l'une et l'autre catégorie de répondants ont tendance à survaloriser leurs propres stratégies et à dévaloriser celles de l'autre (voir Annexe 2 sur les stratégies d'affaires et les stratégies syndicales). En somme, la concordance des évaluations et des perceptions des répondants est rassurante et elle atteste d'une certaine façon la validité des résultats obtenus.

Contre tout déterminisme de la technologie ou du marché, nos résultats confirment le rôle prédominant de la dynamique sociale. La diffusion des innovations organisationnelles est principalement stimulée par la présence d'une dynamique sociale riche, composée principalement des pratiques de ressources humaines, de la participation aux instances intermédiaires, dans les usines non syndiquées, et des stratégies syndicales et du paritarisme, dans les usines syndiquées. Conformément à la littérature existante, il est en outre démontré que la simple présence ou absence d'un syndicat n'a pas d'impact. Ce qui fait la différence au sein des usines syndiquées, c'est la présence de comités conjoints. Quand les syndicats négocient les modalités des innovations et quand ils en suivent le fonctionnement dans divers comités conjoints, les milieux de travail sont davantage innovateurs et participatifs. Derrière la dynamique sociale en milieu de travail syndiqué, c'est le dialogue social entre partenaires sociaux qui est à l'œuvre.

Les innovations organisationnelles s'insèrent dans des logiques différentes, selon le statut syndical des usines. Dans les usines non syndiquées, la dynamique sociale est dominante peu importe la nature des innovations, alors que deux logiques distinctes sont à l'œuvre dans les usines syndiquées. Dans ces dernières usines, le nouveau paradigme technico-productif se diffuse davantage sous la pression des facteurs généralement reconnus dans la littérature, soit principalement la technologie et la mondialisation. En revanche, l'essor de la participation y est plutôt stimulé par la dynamique sociale, elle-même alimentée par le paritarisme et le partenariat. Par ailleurs, la dynamique sociale se distingue nettement selon que les usines sont syndiquées ou non. Tandis qu'elles sont principalement portées par la rémunération variable dans les usines non syndiquées, les innovations et surtout la participation se conjuguent au dialogue social et au partenariat dans les usines syndiquées.

En terminant, nous aimerions ouvrir sur deux perspectives de recherche. Tout d'abord, il nous apparaît primordial d'approfondir davantage la nature et le fonctionnement du partenariat, qui joue un rôle majeur dans la diffusion des innovations dans les usines syndiquées, en vue de mieux connaître les facteurs qui y sont associés. Quelles sont les stratégies des acteurs, syndicales et patronales, qui le favorisent ? Par ailleurs, il serait d'un intérêt considérable d'approfondir les comparaisons entre le Québec et les États-Unis au chapitre de la diffusion des innovations et des contraintes liées à la mondialisation et au contexte institutionnel. Si la diffusion du nouveau paradigme technico-productif est comparable, de chaque côté de la frontière³², en illustrant ainsi très certainement la prégnance de la mondialisation, il n'en est pas de même en ce qui concerne la participation qui est beaucoup plus largement diffusée aux États-Unis qu'au Québec. La résolution de ce paradoxe exigerait bien sûr d'autres recherches pour lesquelles nous indiquons quelques pistes dans les dernières lignes qui suivent. Comme la participation obéit davantage à la dynamique sociale, sa diffusion est plus sensible au contexte institutionnel et aux stratégies des acteurs sociaux. Et comme en outre la diffusion de la participation dans les usines syndiquées est beaucoup plus exigeante, dans la mesure où elle implique des stratégies syndicales proactives et du paritarisme, c'est-à-dire deux conditions qui sont davantage susceptibles d'assurer aux salariés un pouvoir plus grand dans les dispositifs participatifs et de meilleures contreparties à leur implication, on peut facilement comprendre que la participation soit moins diffusée. Or, ce n'est pas le cas aux États-Unis. Que se passe-t-il alors ? Compte tenu du très faible taux de présence syndicale dans ce pays, est-ce à dire que la participation se diffuse là, sans les conditions requises dans les usines syndiquées du Québec ? En d'autres termes, la participation se diffuserait sans partenariat et sans contreparties, conformément aux derniers travaux d'Osterman (2000).

³² Autour de 60 % dans les deux cas ; en comparant les données du tableau 1 sur le Québec (voir plus haut) et celles concernant aux États-Unis la diffusion de la TQM (Total Quality Management) et la rotation sur les tâches comme approximation du nouveau paradigme technico-productif, soit respectivement 57,2 et 55,5 % en 1997, avec toutefois la contrainte d'une couverture d'au moins la moitié des travailleurs (Osterman, 1999, Table 4-1, 99).

BIBLIOGRAPHIE

- APPELBAUM, Eileen et Rosemary BATT. 1994. *The New American Workplace*. Ithaca : Cornell University.
- APPELBAUM, Thomas BAILEY, Peter BERG et Arne L. KALLEBERG. 2000. *Manufacturing Advantage : Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca (N.Y.), IRL Press.
- ARTHUR, Jeffrey B. 1999. « Explaining Variation in Human Resource Practices in U.S. Steel Minimills ». In CAPPELLI, Peter, ed. 1999. *Employment Practices and Business Strategy*. New York et Oxford : Oxford University Press, p. 11-41.
- BALKIN, David et Michel TREMBLAY. 2001. “Workplace Innovations in Large, Unionized Canadian Organizations”. *Journal of Business and Psychology*, vol. 15, no 3, 439-448.
- BÉLANGER Jacques, Anthony GILES et Gregor MURRAY. 2002. « Towards A New Production Model : Potentialities, Tensions and Contradictions ». In Gregor MURRAY, Jacques BÉLANGER, Anthony GILES et Paul-André LAPOINTE (eds), *Work & Employment Relations in the High-Performance Workplace*, London and New York, Continuum, 15-71.
- BÉLANGER, Paul R., Guy CUCUMEL, Pierre LANGLOIS, Paul-André LAPOINTE et Benoît LÉVESQUE. 2002. *Questionnaire sur les innovations dans le secteur manufacturier au Québec*, Montréal, Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, no ET0206.
- BÉLANGER, Paul R., Paul-André LAPOINTE et Benoît LÉVESQUE. 2002. « Workplace Innovation and the Role of Institutions ». In Gregor MURRAY, Jacques BÉLANGER, Anthony GILES et Paul-André LAPOINTE (eds), *Work & Employment Relations in the High-Performance Workplace*, London and New York, Continuum, 150-180.
- BÉLANGER, Paul R., Michel GRANT et Benoît LÉVESQUE. Eds. 1994. *La modernisation sociale des entreprises*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- BENNER, Chris. 2002. *Work in the New Economy. Flexible labor markets in Silicon Valley*. U.S.A.: Blackwell publishing.
- BETCHERMAN, Gordon. 1999. « Workplace in Canada : The Broad Context ». In VERMA, Anil et Richard P. CHAYKOWSKI, eds. *Contract and Commitment Employment Relations in the New Economy*. Kingston : IRC Press, p. 21-40.
- BETCHERMAN, Gordon, Kathryn McMULLEN, Norm LECKIE et Christina CARON. 1994. *Les transformations du milieu de travail au Canada*. Kingston : IRC Press.
- BOURQUE, Gilles L. 2000. *Le modèle québécois de développement*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

- CAPPELLI, Peter et David NEUMARK. 2001. “Do ‘High-Performance’ Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes” *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 54, No 4, p. 737-775.
- CAPPELLI, Peter, ed. 1999. *Employment Practices and Business Strategy*. New York et Oxford : Oxford University Press.
- CAPPELLI, Peter, Laurie BASSIE, Harry KATZ, David KNOKE, Paul OSTERMAN et Michael USEEM. 1997. *Change at Work*. New York et Oxford : Oxford University Press.
- CAROLI, Eve (2001), «New technologies, organizational change and the skill bias: what do we know? ». *Technology and the Future of European Employment*, édité par Pascal Petit et Luc Soete, Northampton, Edward Edgar Publishing, p. 259- 292.
- CHAREST, Jean. 1999. “Articulation institutionnelle et orientations du système de formation professionnelle au Québec”. *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 54, no 3, p. 439-471.
- COATES, D. 2000. *Models of Capitalism*. Oxford : Polity Press.
- CORIAT, Benjamin. 2001. “Organizational Innovation in European Firms : A Critical Overview of the Survey Evidence”. In ARCHIBUGI, Daniele et Bengt-Åke LUNDVALL, eds. *The Globalizing Learning Economy*. Oxford : Oxford University Press, p. 195-215.
- CORIAT, Benjamin. 1997. « Globalization, Variety, and Mass Production: The Metamorphosis of Mass Production in the New Competitive Age », dans : Rogers J. HOLLINGSWORTH et Robert BOYER (eds), *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, University Press, p. 240-264.
- CUTCHER-GERSHENFELD, Joel, Robert B. McKERSIE et Richard E. WALTON. 1995. *Pathways to Change Case Studies of Strategic Negotiations*. Kalamazoo : W.E. Upjohn Institute for employment research.
- EDWARDS, Paul et al. 2002. « New Forms of Work Organization in the Workplace : Transformative, Exploitative, or Limited and Controlled ? », dans : Gregor MURRAY, Jacques BÉLANGER, Anthony GILES et Paul-André LAPOINTE (eds), *Work & Employment Relations in the High-Performance Workplace*, London and New York, Continuum, p. 72-119.
- EATON, Adrienne. 1994. “ The Survival of Employee Participation Programs in Unionized Settings”. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, No. 3 : p. 371-389.
- EATON, Adrienne. 1995. “New Production Techniques, Employee Involvement and Unions”. *Industrial and Labor Relations Review*, vol.20, no 3, p. 19-42.
- EMTE. (Enquête sur le Milieu de Travail et les Employés) 2001. *Compendium, Données de 1999*, Ottawa, Ministère de l'Industrie

- EPOC. (Employee direct Participation in Organisational Change) RESEARCH GROUP 1997 *New Forms of Work Organisation Can Europe realise its Potential ?*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- ERICKSON, Christopher L. et Sanford M. JACOBY. 2003. "The Effect of Employer Networks on Workplace Innovation and Training". *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 56, No 2, p. 203-223.
- FREEMAN, Richard et Joel ROGERS. 1999. *What Workers Want*. Ithaca : Cornell University Press.
- FREEMAN, Christopher et Luc SOETE. 1994. « The Biggest Technological Juggernaut That Ever Rolled : Information and Communication Technology (ICT) and its Employment Effects », dans : Christopher FREEMAN et Luc SOETE, *Work for All or Mass Unemployment ? : Computerised Technical Change into the Twenty-First Century*, London & New York, Pinter Publishers, p. 39-66.
- GITTLEMAN, Maury, Michael HERRIGAN et Mary JOYCE. 1998. "Flexible" Workplace Practices : Evidence from a Nationally Representative Survey". *Industrial and Labor Relations review*, Vol. 52, No 1, p. 99-115.
- GODARD, John. 2001. « High Performance and the Transformation of Work ? The Implications of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54, No 4, p. 776-805.
- GRANT, Michel, Paul R. BÉLANGER et Benoît LÉVESQUE. 1997. *Les nouvelles formes d'organisation du travail*. Montréal et Paris : Harmattan.
- HADJIMANOLIS, Athanasios, 2003, "The Barriers Approach to Innovation", dans Larisa V. SHAVININA, ed., *Handbook of Innovation*, Amsterdam : Pergamon, p. 559-573.
- HALL, Peter A. et David SOSKICE. 2001. *Varieties of Capitalism The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. New York : Oxford University Press.
- HARRISSON, Denis et Normand LAPLANTE. 2002. *La construction du partenariat patronal-syndical : contraintes du marché et négociations locales*. Paris : L'Harmattan.
- HELLER, Frank, Eugen PUSIC, George STRAUSS et Bernhard WILPERT. 1998. *Organizational Participation Myth and Reality*. Oxford et New York : Oxford University Press.
- HOLLINGSWORTH, J. Rogers, Philippe C. SCHMITTER & Wolfgang STREECK, eds. 1994. *Governing Capitalist Economies Performances & Control of Economics Sectors*. New York et Oxford : Oxford University Press, p. 270-297.
- ICHNIOWSKI, Casey, David I. LEVINE, Craig OLSON et George STRAUSS, eds. 2000. *The American Workplace Skills, Compensation, and Employee Involvement*. Cambridge : Cambridge University Press.

- ICHNIOWSKI, Casey, Thomas A. KOCHAN, David I. LEVINE, Craig OLSON et George STRAUSS. 2000. “What Works at Work : Overview and Assessment”. In ICHNIOWSKI, Casey, David I. LEVINE, Craig OLSON et George STRAUSS, eds. *The American Workplace Skills, Compensation, and Employee Involvement*. Cambridge : Cambridge University Press, p. 1-37.
- KERN, Horst et Michael SCHUMANN. 1989. *La fin de la division du travail ? La rationalisation dans la production industrielle*. Paris : Éditions de la Maison des sciences de l’homme.
- KOCHAN, Thomas A. et Paul OSTERMAN. 1994. *The Mutual Gain Enterprise*. Boston : Harvard Business School Press.
- KOCHAN, Thomas A., Harry KATZ et McKERSIE. 1986. *The Transformation of American Industrial Relations*. New York : Basic Books.
- LAPOINTE, Paul-André. 2001 A. « Partenariat, avec ou sans démocratie », *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 56, no 2, p. 770-278.
- LAPOINTE, Paul-André. 2001 B. « Partenariat et participation syndicale à la gestion. Le cas de Tembec ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 56, no 4, p. 244-798.
- LAPOINTE, Paul-André, Christian LÉVESQUE, Gregor MURRAY et Catherine LE CAPITAINE. 2001. *Les innovations en milieu de travail dans le secteur des industries métallurgiques du Québec*. Rapport synthèse. Étude soumise à la Table de concertation sectorielle de la métallurgie. 38 pages.
- LAPOINTE, Paul-André, Paul R. BÉLANGER, Guy CUCUMEL et Benoît LÉVESQUE, avec la collaboration de Marie-Pier BÉRUBÉ, Christine GAUTHIER, Marie-France GODIN, Éric LENGHAN, Sylvie RONDOT et Thierry SINASSAMY. 2004. *Approche partenariale dans les relations et l’organisation du travail : le rôle des instances intermédiaires – Rapport final*. Recherche subventionnée par le FQRSC, Action concertée « Travail en mutation ». Équipe de recherche CRISES sur les instances intermédiaires, Département des relations industrielles, Université Laval, Département de sociologie et École des Sciences de la gestion, Université du Québec À Montréal, 225 pages.
- LAPOINTE, Paul-André, Christian LÉVESQUE, Gregor MURRAY et Catherine LE CAPITAINE. 2004. *La dynamique sociale des innovations en milieu de travail dans le secteur des industries métallurgiques du Québec*, Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, ET0412.
- LAPOINTE, Paul-André, Guy CUCUMEL, Paul R BÉLANGER., Benoît LÉVESQUE et Pierre LANGLOIS. 2003. «Nouveaux modèles de travail dans le secteur manufacturier au Québec». *Recherches sociographiques*, XLVIV, 2 : p. 313-347.
- MINTZBERG, Henry. 1984. *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d’organisation.

- MURRAY, Gregor, Jacques BÉLANGER, Anthony GILES et Paul-André LAPOINTE. 2002. *Work & Employment Relations in the High-Performance Workplace*, London and New York, Continuum.
- OSTERMAN, Paul. 2000. « Work Reorganization in an Era of Restructuring : Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare ». ”. *Industrial and Labor Relations review*, Vol. 53, No 2, p. 179-196.
- OSTERMAN, Paul. 1999. *Securing Prosperity*, Princeton, Princeton University Press.
- OSTERMAN, Paul. 1994. « How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It ? » *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 47, No 2, p. 173-188.
- OSTERMAN, P., T. A. KOCHAN, R.M. LOCKE et M. PIORE. 2001. *Working in America: A Blueprint for the New Labor Market*. Boston: The MIT Press.
- PIL, Frits K. et John Paul MACDUFFIE. 2000. « The Adoption of High-Involvement Work Practices ». In ICHNIOWSKI, Casey, David I. LEVINE, Craig OLSON et George STRAUSS, eds. 2000. *The American Workplace Skills, Compensation, and Employee Involvement*. Cambridge : Cambridge University Press, p. 137-171.
- PIL, Frits K. et John Paul MACDUFFIE. 1999. “Organizational and Environmental Factors Influencing the Use and Diffusion of High-Involvement Work Practices”. In CAPPELLI, Peter, ed. *Employment Practices and Business Strategy*. New York et Oxford : Oxford University Press, pp. 81-105.
- PIORE, Michael et Charles SABEL. 1984. *The Second Industrial Divide*. New York : Basic Books.
- REED, A. 2000. “Determinants of successful organisational innovation : a review of current research”. *Journal of Management Practice*, vol. 3, no 1, p. 95-119.
- RUBINSTEIN, Saul et Thomas A. KOCHAN. 2001. *Learning from Saturn*. Ithaca : IRL Press.
- STATISTIQUES CANADA, Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail et Division du travail. 1995. *Enquête auprès des employés et des employeurs de divers milieux de travail au Canada*. Ottawa.
- STOREY, John, 2000. “The Management of Innovation Problem”, *International Journal of Innovation Management*, Vol, 4, no 3, p. 347-369.
- STREECK, Wolfgang, 1997, "Beneficial Constraints: on the Economic Limits of Rational Voluntarism", In R.J. Hollingsworth et R. Boyer, eds. *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge University Press, p. 197-219.
- STREECK, Wolfgang. 1992. *Social Institutions and Economic Performance*. Londres : Sage Publications.

- THERIAULT, Roland et Sylvie ST-ONGE. 2000. *Gestion de la rémunération Théorie et pratique*. Montréal : Gaétan Morin.
- VAN GYES, 2003. *Industrial relations as a key to strengthening innovation in Europe*. European Communities.
- VERMA, Anil et Joel CUTCHER-GERSHENFELD. 1993. "Joint Governance in the Workplace : Beyond Union-Management Cooperation and Worker Participation". Bruce E. KAUFMAN et Morris M. Kleiner. Eds. *Employee Representation. Alternatives and Future Directions*. Madison : IRRA.
- VERMA, Anil et Rick CHAYKOWSKI. 1992. *Industrial Relations in Canadian Industry*. Toronto : Dryden Canada.
- VOOS, Paula. 1994. "An Economic Perspective on Contemporary Trends in Collective Bargaining". In P.B. Voss, dir. *Contemporary Collective Bargaining in the Private Sector*. Madison : IRRA, p. 1-23.
- WEVER, Kirsten S. 1995. *Negotiating Competitiveness. Employment Relations and Organisational Innovation in Germany and the United States*. Boston : Harvard Business School Press.
- WEINSTEIN, Marc et Thomas A. KOCHAN. 1995. "The Limits of Diffusion: Recent Developments in Industrial Relations and Human Resource Practices in the United States", In Richard LOCKE, Thomas A. KOCHAN et Michael PIORE, (ed.), *Employment Relations*. Cambridge, Mass.: The MIT Press, p. 1-31.

ANNEXE 1

Pour mesurer le degré de flexibilité dans les établissements trois questions ont été posées :

- Métiers : « Est-ce que les employés d'un métier peuvent effectuer des tâches relevant d'un autre métier (ex.: mécanicien et soudeur) ? ».
- Production : « Dans votre usine, quel est le pourcentage approximatif des employés de production dont le travail correspond aux énoncés suivants ? : Employés de production qui font la rotation d'un poste de travail à l'autre » (Les réponses ont été recodées en deux catégories : moins de 50 %=0 et 50 % et plus=1; le tableau rapporte les données relatives à 1).
- Production/Métiers : « Dans le cadre de leurs activités normales de travail, les employés de production accomplissent-ils des travaux mineurs d'entretien, de réparation de l'équipement ou d'ajustement des machines ».

La présence de la participation a été mesurée à l'aide de deux questions :

- Groupes de résolution de problèmes (GRP) : « Dans votre usine, existe-t-il des groupes où les employés discutent de problèmes de qualité ou de production (ex.: groupes d'amélioration de la qualité, groupes de résolution de problèmes, groupes d'amélioration continue, groupes de « Kaizen », cercles de qualité, etc.) ? ».
- Équipes de travail: « Dans votre usine, y a-t-il des équipes de travail où les employés de production assument certaines responsabilités dans l'organisation de leur propre travail ? (ex.: équipes de travail, cellules de production, équipes semi autonomes, équipe de travail autogérées, etc.) (N.B. excluant les groupes d'amélioration de la qualité) ».

ANNEXE 2

Définition des variables et moyennes

Variables	Définition	Moyennes					
		Répondants patronaux			Répondants syndicaux (n=260)	Banque pairée (n=108)	
		Toutes les usines (n=628)	Usines non syndiquées (n=264)	Usines syndiquées (n=364)		Répondants patronaux	Répondants syndicaux
Âge	Nombre d'années depuis l'ouverture de l'usine	34,3	28,9***	38,3***	46,2	41,9 ^b	41,9 ^b
Taille 2 ^c	1 = 100 – 199 (nombre total d'employés)	,346	,318	,365	,340	,444	,388
Taille 3	1 = 200 et plus (nombre total d'employés)	,266	,182***	,327***	,452	,388	,388
Fabpri	1 = Fabrication primaire (scieries, pâtes et papiers, pétrole, glaise, verres, ciment et béton, produits minéraux non métallique,	,252	,182***	,302***	,354	,305 ^b	,305 ^b

Variables	Définition	Moyennes					
		Répondants patronaux			Répondants syndicaux (n=260)	Banque pairée (n=108)	
		Toutes les usines (n=628)	Usines non syndiquées (n=264)	Usines syndiquées (n=364)		Répondants patronaux	Répondants syndicaux
	métallurgie primaire)						
Fabsec	1 = Fabrication secondaire (produits chimiques, plastiques et caoutchouc, produits métalliques)	,213	,197	,225	,173	,231 ^b	,231 ^b
Tertcap	1 = Fabrication tertiaire à forte intensité de capital (imprimeries, machines et équipements, électronique et informatique, équipements de transport terrestre et maritime et aérospatial)	,209	,261**	,170**	,196	,203 ^b	,203 ^b
Assemblage	1 = Ligne d'assemblage	,177	,193	,165	,188	,138	,175
Lots	1 = Production	,247	,246	,247	,088	,259***	,101***

Variables	Définition	Moyennes					
		Répondants patronaux			Répondants syndicaux (n=260)	Banque pairée (n=108)	
		Toutes les usines (n=628)	Usines non syndiquées (n=264)	Usines syndiquées (n=364)		Répondants patronaux	Répondants syndicaux
	en lots						
Unitaire	1 = Production unitaire sur commande	,223	,284**	,179**	,196	,175 ^a	,268 ^a
Ordinateurs	Pourcentage d'employés de production travaillant sur des ordinateurs, des robots or des automates programmables	,213	,175**	,241**	,285	,309	,260
Qualifications	Construit de deux indicateurs mesurant la qualification des employés de production	,548	,565	,537	,542	,514*	,591*
Export 1	1= Exportations représentant entre 1 et 24 % de la production de l'usine	,212	,224	,203	,135	,203*	,129*
Export 2	1= Exportations représentant	,242	,242	,242	,323	,305	,361

Variables	Définition	Moyennes					
		Répondants patronaux			Répondants syndicaux (n=260)	Banque pairée (n=108)	
		Toutes les usines (n=628)	Usines non syndiquées (n=264)	Usines syndiquées (n=364)		Répondants patronaux	Répondants syndicaux
	entre 25 et 74 % de la Production de l'usine						
Export 3	1= Exportations représentant 75 % et plus de la production de l'usine	,178	,181	,176	,238	,175	,213
FMN	Propriété d'une firme multinationale mesurée par le nombre de filiales et la localisation du siège social de la FMN	,285	,191***	,353***	,338	,365*	,287*
Bourse	1 = Usine propriété d'une firme cotée en bourse	,240	,152***	,305***	,468	,359	,415
Cappat	Construit de cinq indicateurs mesurant la présence de capital patient	,041	,036	,044	,070	,046 ^a	,072 ^a

Variables	Définition	Moyennes						
		Répondants patronaux			Répondants syndicaux (n=260)	Banque pairée (n=108)		
		Toutes les usines (n=628)	Usines non syndiquées (n=264)	Usines syndiquées (n=364)		Répondants patronaux	Répondants syndicaux	
	parmi les propriétaires de l'usine							
Strataf Inno	Échelle à cinq degrés mesurant la stratégie d'affaires axée sur l'innovation (produits et procédés) dans la stratégie d'affaire générale de l'usine (essentielle = 4 et pas importante = 0)	,728	,722	,732	,552	,752 ^a	,683 ^a	
Strataf Expan	Échelle à cinq degrés mesurant la stratégie d'affaires axée sur l'expansion dans la stratégie d'affaire générale de l'usine (essentielle = 4 et pas importante = 0)		,811	,794	,822	,657	,827	,842
Strataf Qualité	Échelle à cinq degrés mesurant la stratégie d'affaires axée sur la qualité		,920	,906*	,929*	,690	,909*	,864*

Variables	Définition	Moyennes						
		Répondants patronaux			Répondants syndicaux (n=260)	Banque pairée (n=108)		
		Toutes les usines (n=628)	Usines non syndiquées (n=264)	Usines syndiquées (n=364)		Répondants patronaux	Répondants syndicaux	
	dans la stratégie d'affaire générale de l'usine (essentielle = 4 et pas importante = 0)							
Strataf Yees	Échelle à cinq degrés mesurant la stratégie d'affaires axée sur les relations avec les employés dans la stratégie d'affaire générale de l'usine (essentielle = 4 et pas importante = 0)		,804	,807	,802	,579	,798*	,716*
Strataf Coûts	Échelle à cinq degrés mesurant la stratégie d'affaires axée sur la réduction des coûts de main-d'oeuvre dans la stratégie d'affaire générale de l'usine (essentielle = 4 et pas importante = 0)		,259	,249	,266	,236	,697	,658
Formation	Indicateurs mesurant le nombre annuel d'heures de formation par employé		,536	,524	,544	,489	,558 ^a	,500 ^a
Rémuvariable	Présence de quatre formes de rémunération : sur la base des connaissances, partage des profits, primes		,242	,278**	,215**	,238	,233	,240

Variables	Définition	Moyennes						
		Répondants patronaux			Répondants syndicaux (n=260)	Banque pairée (n=108)		
		Toutes les usines (n=628)	Usines non syndiquées (n=264)	Usines syndiquées (n=364)		Répondants patronaux	Répondants syndicaux	
	d'équipes et régimes d'achat d'actions							
Garan	Construit de quatre dimensions mesurant les garanties données aux employés en cas de changements		,299	,256***	,331***	,443	,351	,432
Inssec	Construit de neuf dimensions mesurant la participation aux instances sectorielles		,299	,272*	,318*	,312	,346	,287
Syndicat	1 = Présence syndicale		,580					
Rep	Construit de deux dimensions mesurant la représentation des employés dans les usines non syndiqués			,336				
Coopération	Construit de huit indicateurs mesurant la transparence économique, la confiance, la coopération et la participation syndicale dans la gestion				,652	,654	,676	,653
Évolution RLT	Construit de trios indicateurs mesurant l'évolution des relations de travail au cours des cinq				,333	,192	,358**	,196**

Variables	Définition	Moyennes						
		Répondants patronaux			Répondants syndicaux (n=260)	Banque pairée (n=108)		
		Toutes les usines (n=628)	Usines non syndiquées (n=264)	Usines syndiquées (n=364)		Répondants patronaux	Répondants syndicaux	
	dernières années : coopération, participation syndicale à la gestion et nombre de griefs							
Cojo	Nombre de comités conjoints				3,40	3,78	3,64	3,78
Stratsyn	Moyenne pondérée des stratégies syndicales en regard de quatre catégories d'innovations organisationnelles				,741	,855	,770***	,877***
Modal	Moyenne pondérée des modalités d'introduction relatives à quatre catégories d'innovations organisationnelles				,547	,570	,576	,580

T Test, ^ap<= ,10; *p<= ,05; **p<=,01; ***p<=,001

^b Les données proviennent de l'annuaire Scott des établissements du Québec ; en conséquence, il n'y a pas eu de tests statistiques sur la moyenne.

^c Pour toutes les variables indicatrices, la moyenne indique en fait la proportion d'entreprises prenant la valeur 1.

ANNEXE 3

**Résultats de la régression multiple linéaire
Innovations organisationnelles variable dépendantes, selon les catégories
d'usine, selon les répondants patronaux**

	Toutes les usines (n=461)			Usines non syndiquées (n=190)			Usines syndiquées (n=250)		
	Inno	PTP	Partic	Inno	PTP	Partic	Inno	PTP	Partic
Âge	-,002	-,023	,032	-,004	-,038	,054	-,024	-,043	,017
Taille 2	,049	,028	,060	,049	,015	,081	,060	,065	,027
Taille 3	-,037	,029	-,124*	,006	,051	-,072	-,129 ^a	-,019	-,247***
Fabpri	-,018	,039	-,101 ^a	-,014	,083	-,166*	,020	,027	,002
Fabsec	,018	,090 ^a	-,103*	-,048	,027	-,147 ^a	,064	,126 ^a	-,061
Tertcap	,063	,107*	-,035	,016	,088	-,112	,098	,124 ^a	,017
Assemblage	,067	,039	,082	,107	,099	,068	,028	,019	,030
Lots	,064	,072	,024	,050	,067	-,002	,083	,087	,042
Unitaire	,025	-,065	,157**	,136	,033	,239**	-,114 ^a	-,204**	,074
Ordinateurs	,140**	,138**	,080	,102	,082	,085	,132*	,160*	,031
Qualifications	,067	,014	,122**	,094	-,009	,218**	,064	,081	,010
Export 1	,072	,041	,089 ^a	,032	,011	,050	,083	,059	,084
Export 2	,083 ^a	,038	,116*	-,014	-,009	-,015	,110 ^a	,031	,186**
Export 3	-,015	-,057	,058	-,119	-,171*	,026	,043	,013	,071
FMN	,132	,175***	,006	,103	,152 ^a	-,030	,139*	,191**	-,002
Bourse	,009	-,027	,062	,066	,057	,048	,000	-,082	,128 ^a
Cappat	-,012	-,021	,008	,091	,112	,010	-,027	-,047	,016
Strataf Inno	,000	,011	-,017	,040	,054	-,003	-,034	-,045	-,003

	Toutes les usines (n=461)			Usines non syndiquées (n=190)			Usines syndiquées (n=250)		
Strataf Expan	-,070	-,055	-,064	,039	,045	,010	-,099	-,100	-,055
Strataf Qualité	,080 ^a	,094 ^a	,022	,067	,084	,005	,094	,124 ^a	,007
Strataf Yees	,028	,005	,052	,025	,002	,051	-,057	-,065	-,022
Strataf Coûts	,085*	,081 ^a	,053	,057	,075	,001	,049	,053	,022
Formation	,130**	,103*	,114*	,158*	,147*	,100	,017	-,016	,062
Rému variable	,240***	,188***	,215***	,317***	,222**	,317***	,149*	,148*	,087
Garan	,110**	,060	,140**	,040	,024	,048	,080	,035	,115 ^a
Inssec	,187***	,152***	,157***	,248***	,204**	,198**	,092	,073	,082
Syndicat	-,045	-,044	-,026						
Rep				,144*	,131 ^a	,093			
Cojo							,291***	,241***	,245***
Coopération							,048	-,005	,110
Evolution RLT							-,022	-,046	,026
Stratsyn							,096	,076	,088
Modal							,079	,086	,034
R	,530	,481	,493	,634	,575	,568	,630	,585	,591
R ²	,281	,231	,243	,402	,330	,323	,397	,342	,349
R ² Ajusté	,237	,183	,196	,302	,219	,210	,312	,249	,257
Valeur du F	,627***	4,81***	5,154***	4,03***	2,95***	2,85***	4,63***	3,66***	3,77***

Inno = Innovations organisationnelles

PTP = Innovations faisant partie du nouveau paradigme technico-productif (innovations à gestion de la production et de la qualité et flexibilité organisationnelle).

Partic = Innovations reliées à participation (groupes de résolution de problèmes et équipes de travail).

Coefficients standardisés de régression (Bêta)

^ap < ,1 *p < ,05; **p < ,01; ***p < ,001.

Entre parenthèses, le rang de la variable indépendante à l'intérieur d'une classification selon la contribution à la variation de la variable dépendante.

ANNEXE 4

**Résultats de la régression multiple linéaire
innovations organisationnelles, comme variable
dépendante selon les répondants syndicaux (n=171)**

	Inno	PTP	Partic
Âge	,018	-,012	,057
Taille 2	,078	,131	-,041
Taille 3	,104	,151	-,018
Fabpri	-,011	-,050	,055
Fabsec	-,053	-,050	-,034
Tertcap	,020	,014	,020
Assemblage	,124	,076	,146 ^a
Lots	,009	,062	-,080
Unitaire	-,017	-,033	,015
Ordinateurs	,127	,133	,061
Qualifications	,137 ^a	,141	,069
Export 1	,092	,058	,105
Export 2	,074	,046	,085
Export 3	-,094	-,166 ^a	,063
FMN	,114	,118	,057
Bourse	-,001	-,047	,073
Cappat	,153*	,105	,162*
Strataf Inno	,054	,052	,032
Strataf Expan	,030	,060	-,033
Strataf Qualité	-,030	-,033	-,013
Strataf Yees	,057	,020	,090
Strataf Coûts	-,013	,017	-,054
Formation	-,008	,021	-,053
Rému variable	,048	,121	-,090
Garan	,121	,113	,081
Inssec	,111	,096	,086
Coopération	,075	,000	,163
Evolution RLT	-,116	-,091	-,103
Cojo	,385***	,322***	,315***
Stratsyn	,006	,055	-,076
Modal	-,096	-,166 ^a	,060
R	,639	,589	,579
R ²	,408	,348	,335
R ² Ajusté	,276	,202	,187
Valeur du F	3,08***	2,38***	2,25***

Inno = Innovations organisationnelles

PTP = Innovations faisant partie du nouveau paradigme technico-productif (innovations à gestion de la production et de la qualité et flexibilité organisationnelle).

Partic = Innovations reliées à participation (groupes de résolution de problèmes et équipes de travail).

Coefficients standardisés de régression (Bêta)

^a p<= ,1; *p<= ,05; **p<=,01; ***p<=,001. - Entre parenthèses, le rang de la variable indépendante à l'intérieur d'une classification selon la contribution à la variation de la variable dépendante.