DOCUMENT HORS SÉRIE

LE FACTEUR HUMAIN DANS LE RENDEMENT DES ENTREPRISES : STRATÉGIES DE GESTION AXÉES SUR LA PRODUCTIVITÉ ET LA COMPÉTITIVITÉ DANS L'ÉCONOMIE DU SAVOIR

Document hors-série n° 14
Novembre 1996

Industrie Canada Industry Canada

QUEEN HC 111 .A1 O3 1996 no. 14 c-2
Newton, Keith
The human factor in firms' p

INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA
115168

DOCUMENT HORS SÉRIE

LE FACTEUR HUMAIN DANS LE RENDEMENT DES ENTREPRISES : STRATÉGIES DE GESTION AXÉES SUR LA PRODUCTIVITÉ ET LA COMPÉTITIVITÉ DANS L'ÉCONOMIE DU SAVOIR

par Keith Newton, Industrie Canada

Document hors-série n°14
Novembre 1996

Données de catalogage avant publication (Canada)

Newton, Keith

Le facteur humain dans le rendement des entreprises :
stratégies de gestion axées sur la productivité et
la compétitivité dans l'économie du savoir

(Document hors-série)
Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t. addit. : The human factor in
firms' performance
Comprend des références bibliographiques.
ISBN 0-662-62200-6
No de cat. C21-23/15

1. Technologie de l'information — Production —
Normes — Canada.
2. Productivité — Canada
3. Compétitivité (Économie) — Canada.
I. Canada. Industrie Canada.
II. Titre.
III. Titre: Stratégies axées sur la productivité et
la compétitivité dans l'économie du savoir.
IV. Coll. : Documents hors-série (Canada, Industrie Canada)

HF5549.5.P37N48 1996 658.5.03'6'0971 C96-98432-6F

REMERCIEMENTS

Nous désirons remercier Gordon Betcherman, Valerie Clements, Mark Van Buren, Hans Schuetze et Gregory Wurzburg pour les commentaires utiles qu'ils nous ont offerts, ainsi que Hilje Paradis pour son aide à la production. Les sections portant sur les questions théoriques et méthodologiques ont bénéficié grandement des documents et des commentaires stimulants présentés par les participants à un atelier de travail organisé par l'American Society for Training and Development. Nous sommes aussi redevable à la personne inconnue qui a rassemblé les renseignements contenus dans l'encadré 2.

Les opinions exprimées dans ce document hors-série ne reflètent pas nécessairement celles d'Industrie Canada ou du gouvernement fédéral.

Vous trouverez à la fin du présent ouvrage, des renseignements sur les documents publiés dans le cadre du *Programme des publications de recherche* et sur la façon d'en obtenir des exemplaires. Prière d'adresser tout commentaire à :

Someshwar Rao
Directeur, Analyse des investissements stratégigues
Analyse de la politique micro-économique
Industrie Canada
235, rue Queen, 5e étage, tour ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0H5

Téléphone: (613) 941-8187
Télécopieur: (613) 991-1261

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE v

1. INTRODUCTION 1
   Quoi de nouveau ? 3
   Structure de l'étude 6

2. LE CONTEXTE 9

3. STRATÉGIES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 15
   Innovation organisationnelle 16
   Gestion de la qualité totale 21
   Gestion des ressources humaines 23
   L'organisation intelligente 25
   Capital intellectuel 26

4. RÉSULTATS EMPIRIQUES 35
   Incidence 35
   Sondage sur les pratiques de gestion en ressources humaines 37
   Études d'ISC et d'Ernst & Young/AQF 41
   Impacts sur le rendement de l'entreprise 46
   Conclusion 55

5. QUESTIONS THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES 57
   Théorie 57
   Méthodologie 63
   Enquête auprès des employés et dans les lieux de travail 66

6. LE RÔLE DE L'ÉTAT 70
   Son fondement 70
   Activités du ministère fédéral de l'Industrie 72
   Où allons-nous ? 75

7. CONCLUSIONS 85
   Besoins en recherche 85
   La voie de l'avenir 89

BIBLIOGRAPHIE 93

PROGRAMME DES PUBLICATIONS DE RECHERCHE..... 101

PRÉFACE

Le message fondamental que contient la présente étude est simple : le rendement des entreprises dépend de plus en plus du facteur humain. La survie et la prospérité dans l'économie du savoir nécessitent des intervenants qu'ils fassent preuve de souplesse et de rapidité dans leurs capacités d'apprendre et d'appliquer des techniques et des idées nouvelles. L'apprentissage pour les entreprises et les personnes présuppose que celles-ci mettent l'accent non plus sur les connaissances codifiées qui sont le produit de systèmes hiérarchiques et structurés de production et de diffusion mais sur les connaissances tacites qui sont à l'origine de la flexibilité et de la créativité. Voilà pourquoi les stratégies de ressources humaines doivent se situer au coeur même de la stratégie d'entreprise — afin de créer les conditions qui permettront au processus continu d'apprentissage et d'innovations de s'implanter dans l'entreprise. Voilà aussi pourquoi les politiques industrielles des gouvernements dans l'économie du savoir devront tenir compte de plus en plus de la gestion et du perfectionnement des ressources humaines.

Les stratégies de gestion du facteur humain changent sans arrêt : on les catalogue de bien des façons mais elles ne sont pas délimitées clairement. Dans cette étude, nous tentons de décrire certaines stratégies et pratiques interdépendantes et imbriquées à l'échelle de l'entreprise, d'examiner leur application et leur rendement de manière empirique et de stimuler le débat sur le rôle possible des gouvernements et sur les besoins de recherche futurs. En bref, l'étude vise à préparer le terrain et à servir de point de départ à la recherche et à l'élaboration de politiques sur des milieux de travail innovateurs.

1. INTRODUCTION

Notre étude porte sur les stratégies de gestion, les compétences et les pratiques qui mettent l'accent sur le facteur humain en tant qu'élément essentiel de l'innovation, de la productivité et de la compétitivité. Nous soutenons que, en réponse à un ensemble de forces vives et impétueuses dans les marchés mondiaux, un nouveau paradigme de gestion comprenant à la fois des principes et des pratiques est en voie d'émerger. Certains *principes* fondamentaux (tels que l'accent sur le savoir, les idées et l'innovation, la qualité et une optique mondiale) sont passablement stables. Mais la *pratique* — ce que les gestionnaires font en définitive — varie énormément et elle se révèle donc difficile à évaluer. Mais c'est précisément la pratique qui détermine le succès ou l'échec. Il importe donc de comprendre quelles sont les stratégies générales et les pratiques précises auxquelles les entreprises font appel pour s'adapter aux rigueurs du nouveau régime concurrentiel, quelle est l'incidence de ces approches innovatrices, quelles sont leurs répercussions sur le rendement de l'entreprise et quel est le rôle que le gouvernement est appelé à remplir sur le plan de la détermination des meilleures pratiques et sur la façon d'encourager leur diffusion.

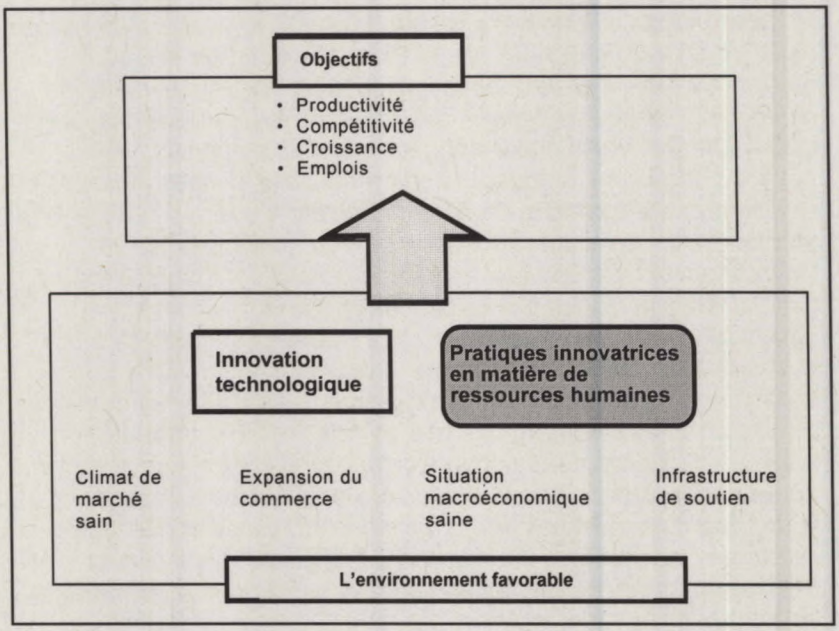
Nous tenterons donc de décrire dans les pages qui suivent certaines tendances qui se dessinent dans le domaine des stratégies de gestion axées sur la productivité et la compétitivité dans des marchés mondiaux dominés par une concurrence très vive au tournant du siècle. Notre point de mire est un ensemble de stratégies étroitement liées qui se présentent sous diverses formes et diverses appellations mais que, pour les fins de notre étude, nous désignerons par les expressions suivantes :

- innovation organisationnelle (IO)
- gestion de la qualité totale (GQT)
- gestion des ressources humaines (GRH)[1]

---

[1] Nous ne faisons une distinction entre les stratégies que pour faciliter la présentation; en pratique, il n'existe pas de lignes de démarcation clairement repérables.

Figure 1
Ressources humaines et technologies :
les deux moteurs de la croissance dans l'économie du savoir



L'élément commun est, bien entendu, le facteur humain. En fait, les trois ensembles de pratiques de gestion (entre autres, et selon des combinaisons variables) sont les principaux éléments de ce qui est maintenant connu comme le *lieu de travail hautement performant* (LTHP). Les raisons de cette attention sont simples. Premièrement, la productivité et la compétitivité des entreprises canadiennes sont des éléments essentiels de la croissance des revenus et de l'emploi et, à ce titre, elles figurent au coeur même de la question microéconomique nationale. Deuxièmement, des preuves convaincantes indiquent que, dans l'économie du savoir, le facteur humain de plus en plus celui qui permettra d'acquérir un avantage concurrentiel.

Ces notions sont illustrées dans la figure 1. Les objectifs économiques ultimes que sont la productivité, la compétitivité, la croissance et les emplois apparaissent au haut du diagramme. L'innovation — la force motrice de l'économie — est alimentée par deux facteurs critiques : le progrès technologique et le

perfectionnement des ressources humaines. L'environnement favorable à l'intérieur duquel le processus de croissance peut prendre son essor comprend une situation macroéconomique stable, un climat de marché sain, des échanges commerciaux en forte expansion, et ainsi de suite. Par conséquent, il y a de bonnes raisons d'examiner, dans l'optique des politiques, des régimes de travail hautement performants — leurs caractéristiques, leur fonctionnement et leur incidence.

Nous ne prétendons pas, dans cette étude, que la notion de lieu de travail performant est nouvelle : les usines diaboliques et sombres de l'Angleterre du XIXe étaient, à leur époque, hautement rentables. Nous ne soutenons pas non plus que le LTHP est une panacée universelle. Ce que l'on décrit et examine à l'heure actuelle sous la rubrique LTHP est un ensemble de réponses à des défis et contraintes contemporains. Néanmoins, il y a ceux qui soutiennent — et ils n'ont pas complètement tort — que l'économie du savoir n'est pas tout ce que la publicité prétend qu'elle est, que le lieu de travail hautement performant n'est tout simplement qu'un autre engouement éphémère en matière de gestion et que l'insistance récente sur « l'élément humain » n'est pas justifiée. Ces questions sont abordées dans l'optique précise des trois stratégies décrites à la section 3. Toutefois, il est peut-être utile d'indiquer au départ ce qui est nouveau au sujet de la nouvelle économie et pour quelle raison elle dépend aussi de façon cruciale du capital intellectuel.

Quoi de nouveau ?

Des observateurs désabusés maintiennent qu'il n'y a rien de nouveau au sujet de l'économie du savoir : nos ancêtres devaient être pas mal débrouillards pour parvenir à se loger au chaud, à fabriquer des armes et à chasser des animaux sauvages pour se nourrir. En ce qui concerne le lieu de travail performant, et les stratégies de ressources humaines qui l'accompagnent, en quoi sont-ils différents ? La ligne de montage à l'époque du fordisme n'était rien d'autre qu'un lieu de travail hautement performant. Les sceptiques ont l'habitude de conclure que les nouvelles stratégies de gestion axées sur les ressources humaines ne sont le résultat que d'un autre engouement éphémère — « la saveur pop du mois en matière de gestion ». Après tout, ne s'agit-il pas tout simplement

d'une question de bon sens, d'une bonne vieille politique du personnel : traitez bien vos gens et ils s'attelleront à la tâche ? « Notre produit est l'acier, notre force, nos employés », n'est-ce pas ? Bien sûr, mais il n'en demeure pas moins que l'économie, en général, et les lieux de travail, en particulier, ont changé radicalement et d'une façon qui rend la notion de capital humain qualitativement différente et quantitativement plus importante qu'à toute autre époque de l'histoire économique. La nature même de la fonction de production, à l'échelle tant macroéconomique que microéconomique, a subi des transformations radicales et irréversibles.

Il y a deux décennies à peine, ce n'était pas tellement une déformation de la réalité que de dire que la production était le résultat d'une combinaison des facteurs de production que sont le patrimoine foncier, la main-d'oeuvre et le capital, auxquels s'ajoutaient une petite dose de gestion, d'entrepreneuriat et d'organisation, et certaines matières premières. Et il était évidemment sous-entendu qu'un élément puissant, le « progrès technique », pouvait stimuler la productivité des autres facteurs. On pourrait perfectionner et étendre la portée de ce modèle d'analyse de base de l'organisation et de la croissance de la production, entre autres, en répartissant la main-d'oeuvre en travailleurs qualifiés et non qualifiés, ou en examinant le rôle rempli par la R-D ou l'accumulation de capital humain, etc. Des tentatives ultérieures visant à rendre le modèle plus réaliste ont mené à l'inclusion de la notion de changement technologique « endogène » : il ne s'agit pas d'une manne qui tombe du ciel mais plutôt d'un processus dynamique et vivant, qui réagit aux signaux du marché, aux prix, aux institutions et aux intervenants, en plus de les influencer à son tour.

Mais pendant que les théoriciens se penchaient sur leurs modèles, le monde concret poursuivait sa marche en avant. La nature même de l'économie a changé au point d'être devenue presque méconnaissable. Le déplacement massif du centre de gravité de l'économie du secteur des biens au secteur des services, conjugué au processus de « mondialisation » et à la cadence accélérée du progrès technologique font que notre façon de faire des affaires s'est modifiée radicalement. Ce n'est pas pour rien que les débats sur la performance économique s'articulent de plus en plus autour de « l'intensité du savoir et de la technologie » des

différentes industries, et de la notion des idées et du savoir comme étant le nouveau « fonds de commerce, la source de l'innovation qui constitue le fondement de la compétitivité. Car, ce qui s'est passé, c'est que la nature même de la fonction de production — sa structure, ses composantes et leur pondération — s'est transformée.

Considérons ces anciens « facteurs de production ». Premièrement, la notion de bien foncier s'est modifiée : les télécommunications ont rendu l'emplacement de moins en moins significatif; les bureaux ont de plus en plus un caractère virtuel. Deuxièmement, le travail s'est aussi transformé. Il n'y a pas tellement longtemps, le travailleur « typique » se rendait à l'usine tous les jours et il jouissait d'une longue « carrière » à l'intérieur d'une profession et d'une industrie données. À l'heure actuelle, on remet en question la notion même d'« emploi ». Troisièmement, on considérait autrefois que le capital était constitué de machines, de biens d'équipement et d'argent en banque. Nous devons maintenant distinguer entre le capital physique, financier, humain, structurel, organisationnel et social — pour n'en nommer que quelques-uns. Pour plusieurs entreprises, les actifs incorporels ont une valeur plusieurs fois supérieure à celle de leurs actifs matériels et on les considère généralement comme étant la source principale de l'avantage concurrentiel. Selon cet argument, les biens fonciers et le capital ne sont désormais plus aussi importants et les nouvelles technologies sont accessibles à tous : c'est donc le capital intellectuel qui fait la différence. Puis, les matières premières ont une pondération qui perd de l'importance (pensez à la quantité de sable qui entre dans la fabrication d'une micro-puce par rapport à la quantité de matière grise). Certains observateurs parlent même de la « dématérialisation » de l'économie mondiale. Enfin, la fonction de production dans le procédé de fabrication est aussi en voie de subir des changements profonds. Les rapports hiérarchiques d'antan sont en voie de disparition. La surveillance étroite de tâches répétitives et finement divisées est chose du passé. Les gestionnaires d'aujourd'hui doivent plus que jamais adopter une optique mondiale. Outre les habiletés et les compétences traditionnelles comme les finances, le marketing et le savoir-faire technologique, ils doivent comprendre et appliquer les techniques de pointe qui sont gages de succès : des notions comme la GQT, la mise à contribution des employés, la « nouvelle » gestion des ressources humaines — en bref, ce qu'on appelle le *régime de travail hautement performant.*

Voilà ce qui est nouveau : ce que nous produisons, où, comment et avec quoi. Dans cette nouvelle fonction de production, l'élément humain occupe une place plus prépondérante, mais d'une façon différente. (« Plus de matière grise, moins de muscle », comme on dit.) Il est manifeste que, dans cette économie du savoir, les idées, la créativité, la perspicacité, l'habileté, le savoir-faire, le jugement et l'expérience — les connaissances tacites — de même que les connaissances techniques et codifiées les plus à jour sont d'une importance cruciale. C'est ce qui explique précisément l'accent actuel mis sur le capital intellectuel. Nous devons comprendre sa nature et de quelle façon l'évaluer, l'acquérir et le cultiver. Les bonnes paroles traditionnelles « nos employés sont notre actif le plus précieux » ne sont désormais plus suffisantes. Voilà ce qui est nouveau.

Structure de l'étude

Premièrement, nous tentons d'esquisser, dans une courte section, le *contexte* à l'intérieur duquel de nouvelles approches prennent une importance particulière. Dans la section suivante, nous présentons une description simple de trois *stratégies* interdépendantes.

Puis, nous examinons des *données empiriques* dans les trois domaines, en soulevant les questions suivantes : Quelle est leur application ? Quelles formes prennent-elles ? Comment se comparent différents types d'entreprises, d'industries et de pays ? Quels sont les résultats ? Les données portent sur les trois stratégies de gestion et elles sont tirées en bonne partie d'enquêtes postérieures à 1990, y compris certaines études internationales. Les résultats sont présentés sous trois formats : des résumés schématiques d'une page donnent un aperçu des principales caractéristiques et observations tirées des enquêtes industrielles; des graphiques illustrent certaines conclusions précises; et les traits saillants sont décrits dans le texte.

Vient ensuite une section dans laquelle nous examinons certaines grandes questions théoriques et méthodologiques concernant les régimes de travail hautement performants. Une autre section est consacrée au *rôle du gouvernement*. Quelle est la

justification de la participation de l'État dans ces domaines, quelles sont les formes de participation qui existent à l'heure actuelle et quelles sont les perspectives et les grandes orientations du changement ?

La dernière grande section de l'étude contient une liste des *priorités de recherche*, dans laquelle nous affirmons, entre autres, qu'il y a une pénurie de données empiriques sur l'utilisation des trois stratégies de gestion et sur leur incidence, laquelle entrave non seulement la détermination des meilleures pratiques en usage (et donc l'établissement de points de comparaison) mais aussi la conception et la mise en oeuvre de politique et de programmes efficients.

2. LE CONTEXTE

Dans cette section, nous examinons brièvement le contexte à l'intérieur duquel le nouveau paradigme de gestion s'inscrit. Il y a lieu de croire que des forces vives contribuent à transformer fondamentalement la nature même de l'économie, ce qui a pour effet de rendre désuets, du même coup, les modèles que nous utilisons pour la décrire. Nous soutenons que les ressources humaines, en tant que source d'idées, d'invention et d'innovations, sont le moteur de la nouvelle « économie du savoir ». Enfin, étant donné la primauté des connaissances et des idées dans le nouveau paradigme de gestion, il y a lieu de s'interroger sur l'état de préparation des Canadiens pour affronter les défis de la nouvelle économie.

La toile de fond sur laquelle s'appuie l'importance rapidement croissante du facteur humain possède plusieurs caractéristiques notables; bien qu'elles soient bien connues, il est peut-être valable de les rappeler brièvement ici. La première de ces caractéristiques est la « mondialisation ». Les marchés et leurs activités économiques connexes ne sont plus confinés à des frontières. Par conséquent, des concurrents inconnus auparavant envahissent nos marchés et chambardent les arrangements traditionnels concernant les prix et les parts de marché. Ils investissent des sommes importantes dans la R-D, ils utilisent des technologies de pointe, ils mettent au point de nouveaux produits rapidement et ils livrent une concurrence vive sur le plan des prix et de la qualité. Comme les auteurs d'un article récent le soulignaient, les clients, les concurrents et les technologies ne sont désormais plus ce qu'ils étaient (Hoogendoorn et Brewster, 1992). Changements continuels, discontinuité, incertitude et remous sont des éléments essentiels de cette économie mondiale. Souplesse, opportunisme et innovations sont les habiletés qu'elle requiert.

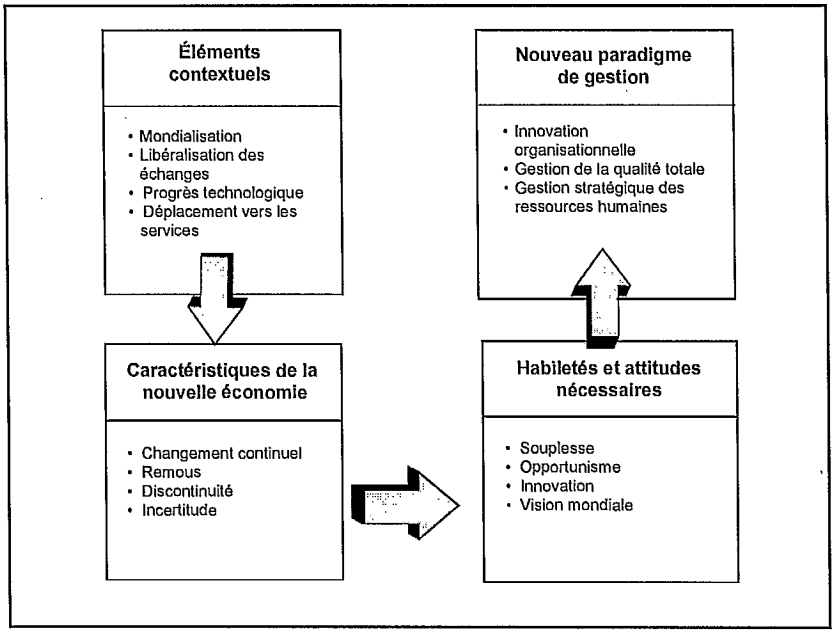
L'intensité de la concurrence mondiale est alimentée par d'autres tendances. La libéralisation des échanges expose de plus en plus des activités autrefois protégées aux forces vives de la concurrence, tandis que l'accélération du progrès technologique fait naître de nouveaux produits et procédés qui rendent rapidement désuètes ce qui était hier encore de brillantes trouvailles. Et, plus

important encore dans ce nouveau contexte, les dotations en ressources naturelles ne confèrent désormais plus l'avantage concurrentiel qu'elles comportaient auparavant. Les matières premières représentent maintenant une proportion décroissante de la production et la valeur ajoutée provient de plus en plus des cerveaux, non des muscles. En fait, les cerveaux — ou, plutôt, les connaissances, les idées et les innovations qu'ils produisent — sont en voie de devenir le facteur de production le plus important et la source de l'avantage concurrentiel. Le capital est hautement mobile : les marchés financiers autour du monde sont reliés vint-quatre heures par jour par des « écrans scintillants qui ne s'éteignent jamais ». Et les nouvelles technologies sont disponibles presque instantanément à l'échelle planétaire. La réussite économique d'un pays dépend donc de plus en plus des habiletés et de la créativité de ses citoyens.

C'est pour cette raison que les observateurs utilisent l'expression « économie du savoir » et qu'on insiste tellement sur les stratégies de gestion qui ont pour effet de stimuler les compétences et de récompenser l'innovation. Compte tenu des rigueurs imposées par des marchés mondiaux hautement sélectifs, il n'est donc pas étonnant que la gestion de la qualité totale soit apparue comme un moyen systématique et concerté d'améliorer le rendement. Par ailleurs, étant donné le rythme accéléré d'apparition de puissantes technologies nouvelles, il ne faut donc pas s'étonner que l'on recherche des innovations organisationnelles afin de créer le milieu à l'intérieur duquel le potentiel de ces technologies pourra être exploité. Et, à titre de troisième stratégie, on s'emploie activement à appliquer des pratiques innovatrices en matière de gestion des ressources humaines afin d'encourager et de rétribuer les habiletés et les idées qui ont pour effet de stimuler l'émergence d'autres innovations. Donc, comme l'indique la figure 2, le nouveau paradigme de gestion peut être perçu comme une réponse logique aux exigences des forces vives du changement. Comme nous l'avons signalé plus haut, ces tendances du monde réel ont pour effet de poser des défis à la théorie économique traditionnelle.

Aux fins actuelles, l'un des aspects les plus intéressants de la « nouvelle théorie de la croissance » se rattache à la proposition de Lipsey (1993) à l'effet que le changement technologique devrait être définie au sens large afin d'englober non seulement les nouveaux

Figure 2
Évolution du nouveau paradigme de gestion
Une réponse à une situation et à des besoins de changement



produits et procédés mais aussi les innovations sur le plan du perfectionnement du capital humain, organisationnel et institutionnel. Il existe des écrits remarquables sur la théorie du capital humain, mais les économistes, sauf quelques exceptions notables comme Oliver Williamson (1993), se sont peu intéressés à la question du capital organisationnel. Cette importante source de croissance économique a attiré l'attention surtout de sociologues et de psychologues industriels. De même, la gestion des ressources humaines en tant que technique de perfectionnement du capital humain est une question qui a été négligée par les économistes et laissée entre les mains des administrateurs de personnel. On trouve certaines références à l'innovation organisationnelle et à la GRH dans les écrits économiques — notamment dans ceux de Newton (1986) et Tomer (1987) —, mais elles sont relativement rares.

Donc, le facteur humain prend une importance particulière dans une plus large mesure sur le plan pratique dans le monde des affaires et dans une moindre mesure sur le plan théorique. Du point

de vue de l'élaboration des politiques — le thème principal de notre étude —, plusieurs questions doivent être soulevées au sujet de la rapidité et de l'efficacité avec lesquelles nous relevons le défi des ressources humaines. Est-ce que nous en faisons assez ? Faisons-nous les bonnes choses ? Comment en faire davantage et mieux ? Mais l'aspect urgent de ces questions est accentué par plusieurs autres considérations.

Premièrement, il y a la question du changement démographique : la population active vieillit. La proportion des jeunes qui se joignent à la population active — le sang nouveau, possédant la formation la plus à jour et les idées nouvelles — est en baisse. Par conséquent, les moyens innovateurs de développer le potentiel des ressources humaines *existantes* deviennent une question hautement prioritaire, notamment parce que les projections indiquent des besoins croissants en main-d'oeuvre qualifiée d'ici la fin du siècle (SPPC, 1992).

Deuxièmement, on doute sérieusement que le système canadien d'éducation et de formation soit à la hauteur de la situation. Le rapport du Conseil économique du Canada (1992), intitulé *Les chemins de la compétence*, a mis en relief des taux inquiétants d'abandon des études au niveau secondaire, la présence d'analphabètes et de personnes incapables de calculer parmi certains segments de la population et un rendement médiocre d'étudiants canadiens qui ont subi des tests en mathématiques et en science. Des données empiriques donnent à penser que tous les étudiants canadiens ne sont pas également bien servis par leurs systèmes d'enseignement : les écarts interprovinciaux sont prononcés. Selon des données longitudinales tirées du *Canadian Test of Basic Skills*, il y a tout lieu de croire que les normes se sont détériorées depuis 1967.

L'étude du Conseil économique a aussi révélé que l'enseignement professionnel n'était pas tenu en haute estime : parmi la proportion de 70 p. 100 des étudiants canadiens du secondaire qui ne poursuivent pas des études postsecondaires, seulement un dixième s'inscrivent à des programmes professionnels. Et le programme d'apprentissage est un anachronisme qui était mieux adapté à l'économie industrielle de l'après-guerre qu'aux besoins de l'économie du savoir et d'un

secteur des services en pleine expansion. En 1988, plus de 90 p. 100 des apprentis enregistrés faisaient partie de l'industrie de la construction et du secteur manufacturier en décroissance, et à peine un tiers de 1 p. 100 se retrouvaient dans les services de haute technologie.

Les auteurs du rapport de la commission Smith (1992) ont accordé au système universitaire canadien une note de passage mais ils ont mis en relief le danger de la détérioration de l'infrastructure et de l'érosion des services — un problème accentué par de sérieuses compressions budgétaires à tous les paliers de gouvernement. Puis, des données empiriques sur la formation donnée par l'employeur font état de résultats mitigés, mais on peut raisonnablement souscrire à la conclusion prudente de Betcherman (1992) à l'effet que les comparaisons internationales, malgré tous les problèmes qu'elles soulèvent, appuient l'argument selon lequel l'industrie canadienne n'investit pas autant dans la formation qu'on le fait ailleurs.

Enfin, une étude récente de la situation canadienne sur la compétence des gestionnaires indique qu'il y a tout lieu de s'inquiéter (Newton, 1995). Un échantillon restreint de données empiriques récentes est suffisant pour illustrer la situation. Le *World Competitive Report* de 1994 classait le Canada au 19e rang parmi 41 pays en ce qui concerne le rendement des gestionnaires (y compris des éléments comme l'entrepreneuriat, l'orientation vers le long terme, la productivité et l'efficience de l'entreprise, les résultats financiers de l'entreprise, etc.). Des données du Recensement de 1986 indiquent que 45 p. 100 des gestionnaires canadiens possèdent un diplôme d'études secondaires ou moins. Une analyse faite en 1991 des activités entreprises aux termes du Programme d'application des technologies de pointe dans le secteur manufacturier (PATPSM) a révélé que, bien que le programme devait au départ mettre l'accent surtout sur la technologie, des problèmes de gestion et de ressources humaines furent décelés dans plus de 95 p. 100 des cas.

Les problèmes sont particulièrement prononcés dans les petites et moyennes entreprises (PME). Dans son étude du profil de croissance des PME canadiennes, Baldwin (1994) mentionne que le perfectionnement des cadres est le facteur de croissance le plus

important et que la fonction de gestion est perçue comme la principale source interne d'innovation (se classant en tête de liste devant, par ordre d'importance décroissant, la main-d'oeuvre qualifiée, les aptitudes en marketing, l'accès au marché, l'accès au capital et le coût du capital, la technologie et la R-D, et l'aide gouvernementale).

Dans le cadre d'une enquête récente auprès de 187 spécialistes de la formation en gestion dans de petites entreprises (Centre Canadien du marché du travail et de la productivité, 1990), environ 62 p. 100 des répondants ont indiqué que les aptitudes en gestion des petites entreprises étaient « pauvres » ou « très pauvres ». Une majorité des répondants ont qualifié les aptitudes en gestion des petites entreprises de « faibles » dans les domaines du marketing, des finances et de l'élaboration de budget, de la planification des ressources humaines et de la gestion du personnel, de la gestion de la technologie et de la planification stratégique et du leadership. Plus de la moitié ont souligné que soit la gestion des ressources humaines, la gestion du personnel ou la planification stratégique était le plus grand besoin non satisfait en formation des gestionnaires de petites entreprises canadiennes.

Tel est donc le contexte à l'intérieur duquel les entreprises canadiennes dans les secteurs public et privé doivent chercher à survivre et à prospérer : un monde d'occasions sans précédent mais un univers caractérisé aussi par une évolution rapide, discontinue et parfois soudaine, et parsemé d'incertitude quant à notre état de préparation.

3. STRATÉGIES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Nous avons choisi ces trois stratégies de gestion (OI, GQT et GRH) parce que, prises dans leur ensemble, elles semblent représenter une réponse aux types de défis décrits dans la dernière section. Chacune de ces stratégies possède sa propre identité conceptuelle, sa propre documentation et ses propres pratiques. Mais il faut souligner qu'il n'y a aucune frontière véritable entre elles dans leur application dans le monde réel : ces stratégies se chevauchent, elles sont interdépendantes et, souvent, elles se fondent en une myriade d'espèces et de variétés, chacune possédant ses titres et sa terminologie propres. Il s'agit en partie d'une question d'évolution. Plusieurs observateurs soutiendront qu'il n'y a véritablement rien de nouveau au sujet de l'IO, de la GQT et de la « nouvelle » GRH. Ne s'agit-il pas tout simplement de l'ancienne notion élémentaire de bonne gestion ? Comme on peut le lire dans un article récent de *Fortune* (Stewart, 1993) :

> La révolution de la gestion a plusieurs ancêtres, dont certains sont plus vénérables que l'ordinateur; les notions d'équipes autogérées et de gestion de la qualité totale ont des racines intellectuelles qui remontent à plus d'un demi siècle. Pourquoi nous semble-t-il donc que les habitudes et les structures de gestion subissent un changement *discontinu* ? Est-ce vraiment nouveau ? Ne sommes-nous pas en voie de nous bercer d'illusions, de la même façon que chaque génération d'adolescents pensent avoir inventé le sexe ?

Pour citer un exemple, on pourrait soutenir que l'innovation organisationnelle n'est qu'une nouvelle appellation pour une longue série de notions qui comprennent, entre autres, celles de démocratie industrielle, qualité de vie au travail, cercles de qualité, prise de décision participative, et ainsi de suite. Il y a beaucoup de vrai dans cet exemple. Mais il y a aussi des indices d'un changement d'approche fondamental. Pour citer encore une fois l'article de *Fortune* :

> Des preuves empiriques font état d'un changmeent fondamental dans l'organisation du travail. Considérons d'abord l'omniprésence du changement. La révolution de la

gestion n'est désormais plus confinée à la même douzaine d'entreprises pionnières comme GE, Motorola ou Xerox. Pour citer les propos de Stephen Gage, président du *Cleveland Advanced Manufacturing Program* (un organisme subventionné par le gouvernement fédéral et chargé d'aider la petite entreprise à adopter les technologies nouvelles) : « Je doute qu'on puisse trouver une seule compagnie autour d'ici qui ne soit pas en voie de tenter d'une façon ou d'une autre de démanteler le taylorisme ».

Il est aussi frappant de constater que des entreprises avant-gardistes envisagent maintenant une notion d'« organisation en changement continuel ». Le terme clé est « reconfigurable ». Elles cherchent à mettre en place une organisation qui peut être « reconfigurée » sur une base annuelle, mensuelle, hebdomadaire, quotidienne ou même horaire. Les systèmes immuables sont considérés comme des dinosaures.

Par conséquent, il faudrait considérer l'IO, la GQT et la GRH comme des expressions contemporaines et des réponses aux défis du changement. Elles céderont inévitablement la place à des stratégies nouvelles et/ou plus efficaces. Toutefois, elles pourraient contribuer dans l'avenir immédiat à l'amélioration de la productivité et de la compétitivité, et, comme on l'a soutenu plus haut, elles sont fondées sur des principes implicites — tels que l'importance primordiale des idées, de l'innovation et d'une optique mondiale — qui devraient aussi résister à l'usure du temps à plus longue échéance. Dans les trois sous-sections qui suivent, nous les examinons l'une après l'autre.

Innovation organisationnelle (IO)

Ce que nous avons choisi de désigner sous le nom d'IO se présente sous diverses formes et sous diverses appellations : qualité de vie au travail; mise à contribution des employés (ou, plus récemment, « habilitation »), participation aux bénéfices, élargissement, enrichissement ou redéfinition des tâches; démocratie industrielle; cercles de qualité; ou le mariage ultime de la technologie et des personnes dans ce qu'on a appelé les systèmes sociotechniques (SST). S'il y a un élément commun dans toutes ces stratégies, c'est peut-être la notion rudimentaire que « vous ne

pouvez implanter la technologie du XXIe siècle dans les lieux de travail du XIXe siècle ». Le modèle hiérarchique du pouvoir et de règles rigides qui a si bien servi les besoins technologiques de la ligne de montage et de la production de masse n'est plus conforme aux besoins et aux attentes de l'économie du savoir. Les principes de « gestion scientifique » de F. W. Taylor (résumés de façon populaire en ces termes : « laissez votre matière grise en consigne à l'entrée ») furent appliquées avec succès dans des usines à la grandeur de la planète où des ouvriers remplissaient des tâches répétitives, routinières, finement divisées et abrutissantes, dans l'ombre et à la merci d'une technologie complexe et inhumaine. Dans le film *Modern Time*, Charlie Chaplin a dépeint ce système de façon particulièrement émouvante. Puisque l'expression ultime de la simplification des tâches fut la ligne de montage et la production de masse des usines de Henry Ford, on a rattaché l'épithète « taylorisme » ou « fordisme » à l'organisation du lieu de travail en fonction de la technologie de l'ère industrielle.

Par conséquent, plusieurs initiatives récentes dans le domaine de l'IO sont une réaction plus ou moins explicite au taylorisme ou au fordisme. Elles témoignent de plus du fait que la culture de la perspicacité, de la créativité, des idées, de l'innovation et de la création du savoir (à la recherche du noble objectif de la « valeur ajoutée ») demande un contexte organisationnel et un style de gestion complètement différents. La façon peut-être la plus facile de décrire l'IO est de rappeler un exemple bien connu que Murnane (1998, p. 218) a repris dans un ouvrage de la Brookings Institution. Sa description succincte est révélatrice :

> L'Importance de l'organisation du lieu de travail est mise en relief par le projet récent de General Motors et Toyota au sujet de l'automobile NUMMI. Dans le cadre de ce projet conjoint, le système de gestion de Toyota fut implanté dans une suine de GM à Fremont, en Californie, que l'on avait dû fermer, en partie à cause d'une faible productivité. Une proportion de 80 p. 100 de la main-d'oeuvre utilisée dans le cadre du projet était constituée de travailleurs que GM avaient licenciés auparavant. La mise en place du système de gestion de Toyota nécessitait des modifications importantes dans la façon dont les travailleurs étaient utilisés, y compris le recours à des équipes de travailleurs responsables du contrôle de la qualité, un système de stockage juste-à-temps et la

> normalisation des tâches des équipes. En deux ans, la productivité de l'usine a augmenté pour atteindre des niveaux se rapprochant de ceux des usines de Toyota au Japon. En d'autres termes, l'instauration du système de gestion de Toyota s'est traduite par une augmentation spectaculaire de la productivité du travail, en utilisant essentiellement la même main-d'oeuvre que GM avait jugée sérieusement déficiente.
>
> L'expérience GM-Toyota démontre que la productivité de la main-d'oeuvre dépend d'une façon cruciale de la façon dont les travailleurs sont utilisés, et non pas uniquement des compétences qu'ils apportent dans leur emploi. Cette notion joue un rôle dans plusieurs exposés théoriques sur la productivité du travail, mais elle est absente de la plupart des études empiriques du rapport entre l'éducation et la productivité. [...] Il importe donc que les responsables des politiques préoccupés par la croissance de la productivité s'intéressent autant à la promotion d'une utilisation plus efficace des compétences de la main-d'oeuvre existante qu'au perfectionnement des compétences que les travailleurs apportent à leur emploi.

Si nous abordons maintenant la question de savoir comment les notions d'IO sont habituellement appliquées, on peut distinguer entre deux stratégies principales : la conception sociotechnique et la démocratie industrielle. La première a trait à la façon dont le travail est organisé et, plus précisément, à la conception des tâches. Le principe central sur lequel repose l'approche des systèmes sociotechniques (SST) est celui de l'optimalisation réciproque selon laquelle les sous-systèmes sociaux et technologiques doivent s'adapter à leurs exigences réciproques afin que l'organisation puisse fonctionner de façon optimale. (Il s'agit d'une notion de l'optimalisation d'une entreprise passablement différente de la conception traditionnelle des économistes, mais elle semble passablement plausible sur le plan intuitif.) Dans les écrits portant sur les SST, l'« adaptation réciproque » des sous-systèmes sociaux et technologiques est un processus symbiotique et synergique. À tout événement, le corollaire fondamental est que les entreprises peuvent faire un choix en matière de conception organisationnelle. Par conséquent, la notion de déterminisme technologique, selon laquelle la main-d'oeuvre est subordonnée au rythme et au régime des facteurs complémentaires, est mise de côté.

Dans plusieurs expériences récentes, le processus de spécialisation croissante des tâches dans l'entreprise industrialisée du type Chaplin a été renversé. De nombreuses études de cas font état d'efforts visant à redéfinir les fonctions du travail par le biais de « l'élargissement et de l'enrichissement des tâches » afin de fournir de meilleures occasions au travailleur d'exercer une gamme de compétences, de contrôler le débit du travail, de s'identifier à ses résultats et de prendre ses responsabilités.

Soulignons que les traditions ont la vie dure et que les notions traditionnelles du rapport entre le capital et le travail dans le processus de production se modifient lentement et péniblement. À première vue, une communauté d'intérêts en matière d'humanisation du travail peut sembler apparente entre les travailleurs, les employeurs et les gouvernements, mais des initiatives visant à redéfinir des tâches peuvent soulever en pratique beaucoup de méfiance. Néanmoins, plusieurs applications ont été faites au Canada, y compris à l'usine mondialement réputée de produits chimiques de Shell Canada à Sarnia, où les SST ont eu des répercussions spectaculaires sur le rendement.

L'autre stratégie principale d'humanisation du travail a trait non pas tellement aux aspects technologiques de l'organisation du travail qu'au processus de prise de décision dans les lieux de travail. Parfois désignée sous l'épithète de « participation des travailleurs à la prise de décision de gestion » ou « démocratie industrielle », la mise à contribution des employés se présente sous la forme d'occasions offertes aux travailleurs de jouer un rôle dans les décisions qui sont prises au sujet du processus de production — des décisions qui ont au bout du compte une profonde influence sur la vie des capitalistes, des rentiers, des gestionnaires ainsi que des travailleurs. On a accordé beaucoup d'attention à la gamme complexe des formes que prend dans la pratique le rôle des travailleurs dans le processus de prise de décision — allant de l'approche fondée sur la confrontation qui caractérise les négociations collectives en Amérique du Nord jusqu'au système d'entreprises appartenant aux travailleurs qu'on peut retrouver, notamment, dans certains pays européens.

Mais, au départ, la raison sous-jacente de l'instauration d'une certaine forme de mise à contribution des employés est liée au fait

que « les troupes de première ligne » possèdent des connaissances pratiques, une expérience sur le terrain et un savoir-faire spécialisé qui peuvent avoir une valeur incalculable au moment de la prise de certaines décisions. Deuxièmement, les travailleurs peuvent être incités à mieux accepter des décisions dans lesquelles ils ont eu leur mot à dire et même de redoubler d'effort à cause de leur participation. Il est possible que les renseignements recueillis au cours des consultations et de la prise de décisions conjointes leur permettent de fonctionner de façon plus efficiente dans leur domaine d'activités respectif. La participation peut aussi favoriser une compréhension et une coopération réciproques qui pourraient réduire les pertes de production attribuables aux conflits de travail.

À l'heure actuelle, notamment, la participation des employés fait partie intégrale de la notion d'équipe qui est au coeur même des SST et de la GQT — une notion d'équipe à la recherche d'idées et d'innovations, que la GRH rétribue par la suite. En pratique, les notions examinées dans notre étude sont donc à peu près impossibles à distinguer. Quel que soit le degré d'insistance avec lequel les stratégies sont appliquées, une caractéristique commune du nouveau paradigme de gestion est la recherche d'une souplesse et d'une capacité d'adaptation dans le contexte du changement rapide, incessant et discontinu.

À cet égard, l'application par Hedberg (1984) des principes des SST à la conception d'une future aciérie est révélatrice. En insistant sur le fait que le dynamisme et le changement sont immuables, Herberg utilise la métaphore amusante du « palais » et de la « tente » en tant que culture organisationnelle. Dans ce contexte, les palais sont des immeubles complexes qui ne se prêtent qu'à des changements graduels. Les défis et les besoins nouveaux sont généralement satisfaits par l'addition de nouvelles ailes; les palais prennent graduellement l'apparence de forteresses et seule une révolution peut éventuellement les modifier. Dans le cas du mode de vie sous la tente en tant qu'autre culture organisationnelle, les occupants anticipent d'être continuellement en mouvement. Ils exercent une surveillance permanente pour repérer les éléments hostiles dans leur environnement et ils ne se déplacent qu'avec peu de bagages. Hedberg associe les SST à la culture du mode de vie sous la tente, en ce sens que l'organisation et ses membres individuels s'adaptent constamment aux facteurs environnementaux

et au changement technologique par l'intermédiaire du processus d'*apprentissage permanent*. Ce processus est favorisé par la codétermination, la rotation des tâches et la planification systématique du changement qui met en cause l'apprentissage préalable. Stewart (1993) utilise aussi un langage imagé : « Pour Dustin Hoffman dans *The Graduate* en 1967, l'avenir était au plastique. Aujourd'hui, on pourrait dire qu'il est à la *plasticité* : l'aptitude à s'adapter et à apprendre ».

Gestion de la qualité totale (GQT)

La GQT a connu une grande popularité ces dernières années en tant que stratégie de gestion visant à améliorer l'efficacité, la souplesse et la compétitivité d'une entreprise dans son ensemble. La GQT repose sur des principes mis de l'avant au départ par W. Edwards Deming[2] (décédé depuis peu), un homme qui s'est acquis une réputation mondiale et à qui on attribue généralement le phénomène de la primauté de la qualité japonaise. Mise au point par Joseph Juran[3], la stratégie de la GQT possède plusieurs caractéristiques distinctives. D'abord, elle est « totale » en ce sens qu'elle s'applique à la grandeur d'une organisation : les finances, les ventes, le marketing, la conception, la comptabilité, la recherche, le développement, les achats, le personnel, l'informatique, la production, la distribution, et ainsi de suite. Puis, elle repose sur une série de principes essentiels qui comprennent :

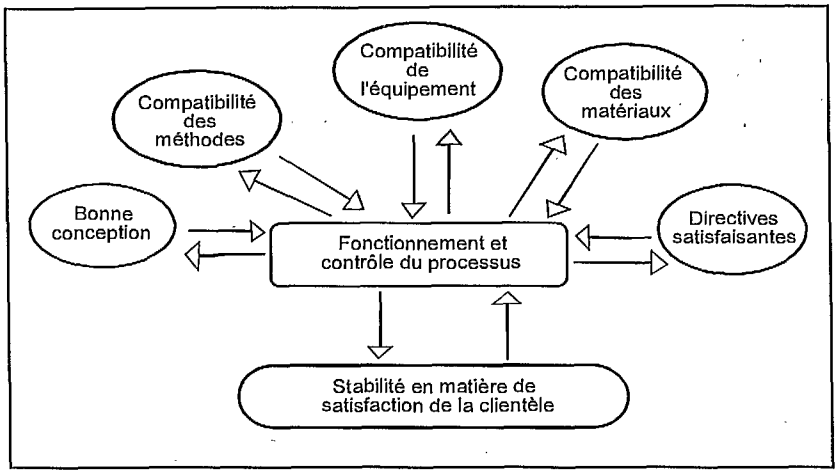
- une orientation vers les clients et leurs besoins;
- un engagement à combler ces besoins ou même à faire davantage;
- un examen critique continu de tous les procédés qui stimulent l'efficacité;
- la mise au point et l'utilisation de critères de rendement objectifs et mesurables;
- l'élaboration d'une stratégie d'équipe pour la solution de problèmes fondée sur la communication et l'utilisation de stimulants.

---

[2] Voir Gabor (1990).

[3] Voir, entre autres, Juran (1992).

Figure 3
Approche systématique en matière de gestion de la qualité totale



Source : Oakland (1989).

Les trois composantes de la GQT qui rendent possible l'application de ces principes sont les suivants : un système de gestion de la qualité assorti d'une procédure écrite, un contrôle statistique du processus (CSP) et un travail d'équipe. Examinons-les unes après les autres.

D'abord, pour actionner la GQT, il faut se doter d'un *système* clairement défini afin que, pour chaque produit ou chaque fois qu'un service est offert, on utilise un ensemble de facteurs parfaitement compatibles et agencés exactement de la même façon (figure 3)[4]. Une fois que le système est en place, une surveillance continuelle se révèle essentielle. Des activités de « vérification des systèmes » sont indispensables pour s'assurer que les gens les exploitent en respectant les directives établies; enfin, des « examens des systèmes » sont nécessaires pour s'assurer que le système atteint encore ses objectifs.

Puis, le *contrôle statistique du processus* a pour objet de mesurer la performance du processus et d'obtenir la rétroaction nécessaire pour instaurer des mesures correctives. Il s'agit du

[4] ISO 9000 est un exemple d'un tel « système ».

moyen objectif utilisé pour déterminer et réduire la variabilité — la principale cause des problèmes de qualité. Ceci pourrait comprendre les variations sur le plan des niveaux de tolérance, des opérations d'entretien ou même des attitudes ou du comportement des gens. Une simple présentation de données sous forme de graphiques et de diagrammes est le principal moyen de communications utilisé, conjugué à une culture ou à une « intuition » permettant de poser un diagnostic et de trouver un remède.

La complexité et l'interdépendance des fonctions et des procédés en matière de prestation de produits et de services dépassent habituellement les compétences d'une seule personne. Une *stratégie de travail en équipe* permet de s'attaquer à une gamme plus vaste de problèmes, de réunir un éventail plus large de compétences et de connaissances, de dépasser les frontières divisionnaires et/ou fonctionnelles, d'améliorer les communications et la satisfaction professionnelle, et de peser plus lourd dans la prise de décision.

En ce qui concerne la mise en oeuvre de la GQT, Oakland (1989) propose l'idée d'une série d'étapes : d'abord, une compréhension de la notion de qualité puis, l'élaboration de politiques, la planification, la conception et la formation, et, enfin, le processus de la mise en oeuvre. Bien entendu, il est possible qu'en pratique, certaines étapes aient déjà été franchies[5]. Néanmoins, un examen systématique et continu de l'état et de la performance à toutes les étapes est nécessaire afin d'assurer une amélioration continuelle de la façon dont les besoins des clients sont satisfaits, ce qui est l'essence même de la GQT.

Gestion des ressources humaines (GRH)

Parfois désignée à l'aide de l'expression « nouvelle » gestion des ressources humaines — après tout, la GRH sous une forme ou sous une autre existe depuis aussi longtemps que les humains —, cette notion fut « redécouverte » aux États-Unis dans les années 80. Depuis ce temps, la GRH est devenue une question qui occupe une

[5] Par exemple, un engagement préalable visant à se conformer aux exigences d'ISO 9000 pourrait avoir pour effet de simplifier la mise en place d'un « système » de documentation de la qualité.

place importante dans les écrits universitaires et dans les pratiques de gestion en Amérique du Nord, au Royaume-Unie, en Australasie et, plus récemment et sous des formes quelque peu différentes, en Europe (Brewster et Bournois, 1991). Dernièrement, on l'a souvent qualifié de « gestion stratégique des ressources humaines » afin de mettre en relief le fait que la GRH est de plus en plus intégrée au processus de planification de l'entreprise et qu'elle vise explicitement à se fondre dans sa stratégie d'ensemble.

Dans le processus d'évolution de la nouvelle GRH, les ouvrages précurseurs sont deux textes américains préparés par Fombrun et coll. (1984) et par Beer et coll. (1985), respectivement. Selon l'approche un peu plus « ferme » du premier ouvrage, les personnes ont plus de chance d'être considérées comme des facteurs de production au même titre que d'autres — il s'agit de les obtenir au coût le plus bas possible et de les utiliser le plus efficacement possible. La stratégie de RH est subordonnée à la stratégie d'ensemble de l'entreprise et elle vise à la rendre opérante.

La variante « ferme » met l'accent sur l'aspect « ressource » de la gestion des ressources humaines, tandis que la variante « souple » insiste sur le côté « humain » du processus. Les personnes ne sont *pas* une ressource comme une autre mais plutôt des intervenants dont la créativité, l'engagement et les habiletés peuvent générer un véritable avantage concurrentiel. Cette approche met l'accent sur la nécessité de prendre soin des gens et de les intégrer à l'organisation. Les gens sont des « employés » faisant partie d'une équipe qui donne une identité à l'organisation — par opposition à la tendance plus prononcée à faire appel au travail à temps partiel, à l'impartition et à la sous-traitance, dans le cadre de la variante « plus ferme ».

Bien qu'il existe des différences d'accent, il y a toutefois des éléments communs entre les deux variantes qui différencient la GRH de l'ancienne fonction du « personnel » à l'intérieur de l'organisation. Premièrement, il y a une tendance plus prononcée à forger des liens plus explicites entre la gestion des ressources humaines et la stratégie d'ensemble de l'entreprise. Deuxièmement, il y a une tendance plus forte à mettre l'accent sur l'importance des communications, notamment en vue de favoriser une plus grande participation à la prise de décision. Troisièmement, on insiste davantage sur des régimes de travail souples, notamment en

encourageant le travail en équipe. Quatrièmement, on utilise beaucoup plus les mesures de rémunération auxiliaire et les structures de salaire fondées sur les compétences ou les connaissances. Enfin, on met de plus en plus l'accent sur la nécessité d'un perfectionnement continuel des compétences et d'une reconnaissance explicite de la valeur des actifs humains. Ces développements ont fini par s'enchâsser dans les notions de l'« organisation intelligente » et du « capital intellectuel ».

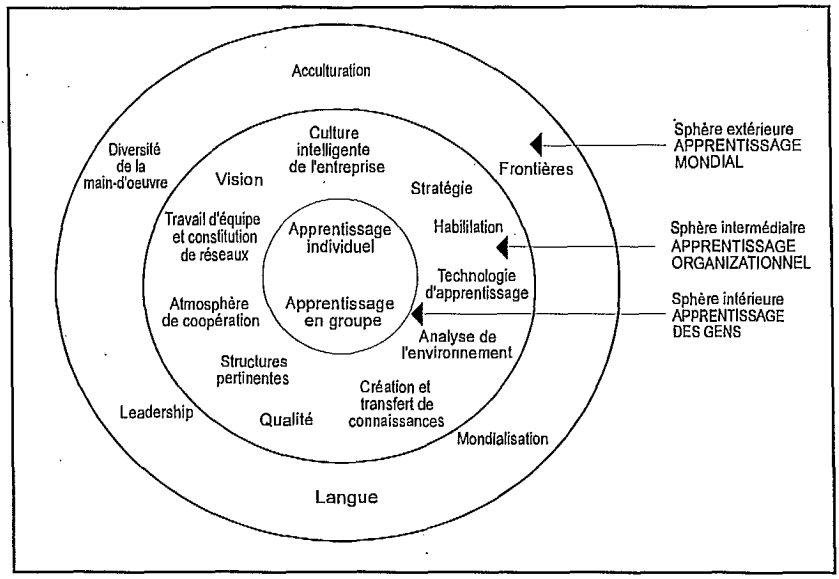
L'organisation intelligente

Rendue populaire par Peter Senge (1990) dans son ouvrage *The Fifth Discipline*, l'organisation intelligente en est une qui, selon Marquardt (1995) :

- est influencée par la clientèle et cherche à s'améliorer continuellement;
- conçoit l'organisation non comme une machine mais comme un organisme en croissance;
- possède une mission, une vision et des valeurs convaincantes et largement partagées;
- considère le changement comme une occasion d'apprendre;
- crée de nouvelles connaissances non seulement à partir de données objectives mais aussi à partir d'impressions subjectives, de symboles et d'intuitions;
- favorise et récompense le travail en équipe;
- encourage les gestionnaires à être des moniteurs, des guides et des facilitateurs de l'apprentissage;
- relie l'autoperfectionnement au développement de l'organisation dans son ensemble.

Marquardt et Reynolds (1994) énoncent un modèle d'une organisation intelligente qui consiste en trois cercles ou sphères concentriques, comme l'indique la figure 4. Dans la sphère intérieure, on trouve l'apprentissage individuel et en groupe; la présence de ce dernier s'explique parce que l'apprentissage individuel est stimulé par une réflexion et une analyse partagées. La sphère intermédiaire comprend les composantes de l'organisation intelligente, telles que la culture de l'entreprise, qui contribuent à encourager et à rétribuer l'apprentissage continu; l'habilitation des

Figure 4
Modèle d'organisation intelligente mondiale



employés à assumer des responsabilités en matière de prise de décision, à solutionner leurs propres problèmes et à choisir leur propre façon d'élargir leurs capacité d'apprentissage; les meilleures technologies d'apprentissage, et ainsi de suite. Enfin, la sphère extérieure souligne le fait que, dans une organisation mondiale, l'apprentissage signifie le développement d'une manière de penser qui dépasse les frontières et qui peut s'adapter à une diversité culturelle et à d'autres langues.

Capital intellectuel

On peut affirmer que les divers types de politiques et de pratiques en matière de ressources humaines décrites ci-dessus servent à promouvoir l'enrichissement du capital intellectuel (CI), une expression à laquelle on accorde beaucoup d'attention ces jours-ci. Donc, il est peut-être utile d'examiner brièvement en quoi il consiste, de quelle façon on le mesure et quelles en sont les conséquences sur le plan des politiques.

Encadré 1
Capital intellectuel

Actifs humains +	Actifs en PI +	Actifs en infrastructure +	Actifs en marchés
• Habiletés et compétences	• Droits d'auteur	• Méthodologie, techniques, systèmes, politiques, procédures et pratiques	• Achalandage
• Connaissances : codifiées, tacites	• Brevets • Droits attachés aux modèles	• Structure organisationnelle • Structure de communications	• Réputation • Conscience sociale de l'entreprise
• Caractéristiques psychologiques	• Marques de commerce	• Culture de l'entreprise, style de gestion	
• Leadership • Entrepreneuriat			

Dans un nouvel ouvrage, Brooking (1996) indique que, par définition, le capital intellectuel ou les « actifs incorporels » comprennent les personnes et leurs connaissances spécialisées, les procédés industriels, la propriété intellectuelle (PI) et les marchés. L'encadré 1 donne une présentation schématique de ces interrelations.

Donc, comment mesure-t-on le capital intellectuel ? La réponse à cette question est probablement : « pas très bien, mais il y a du progrès ». Comme point de départ rudimentaire, le ratio *q* de Tobin peut être très utile. Cette mesure — le rapport de la valeur marchande de l'entreprise au coût de remplacement du capital — prend en considération la notion d'actifs incorporels et elle permet de déterminer les entreprises dans lesquelles de tels actifs sont importants. (Les entreprises de haute technologie peuvent afficher des rapports de 10 à 1 ou plus, tandis que les ratios dans l'industrie de l'acier pourraient se rapprocher de l'unité.) Mais, mentionnons d'abord que la question de mesure comporte plusieurs aspects différents. Quels sont ceux qui font de la comptabilité du capital intellectuel, à quel endroit et en quelle quantité ? Quel est l'incidence de la prise en compte systématique du capital intellectuel sur le rendement de l'entreprise ? Et, tout simplement, comment fait-on pour calculer la quantité d'actifs qu'on possède, pour évaluer dans quelle mesure cette quantité est suffisante et pour déterminer si ces actifs s'apprécient ou pas ?

En ce qui concerne la première question, il y a une pénurie de renseignements. Il semble y avoir très peu de grandes enquêtes dans lesquelles on s'est employé à évaluer la pénétration d'une pratique de gestion qui, au dire de tous, a beaucoup d'avenir. Les renseignements les plus intéressants à l'heure actuelle semblent provenir de diverses études de cas — Skandia, la BCIC, la Banque Royale, etc.

Au sujet de la deuxième question, on trouve de plus en plus de travaux de recherche très pertinents sur le lieu de travail hautement performant dont les résultats permettent fortement de croire que la mise en place d'un ensemble de pratiques de gestion qui ont pour effet de développer systématiquement le capital intellectuel a une incidence positive sur le rendement. Donc, le travail d'équipe qui caractérise la GQT, l'apprentissage continu de nouvelles formes d'innovation organisationnelle et les systèmes de stimulants innovateurs dans le cadre de la « nouvelle » gestion des ressources humaines semblent avoir des effets positifs sur les résultats financiers de l'entreprise. Et toutes ces pratiques sont manifestement liées à la gestion du capital intellectuel.

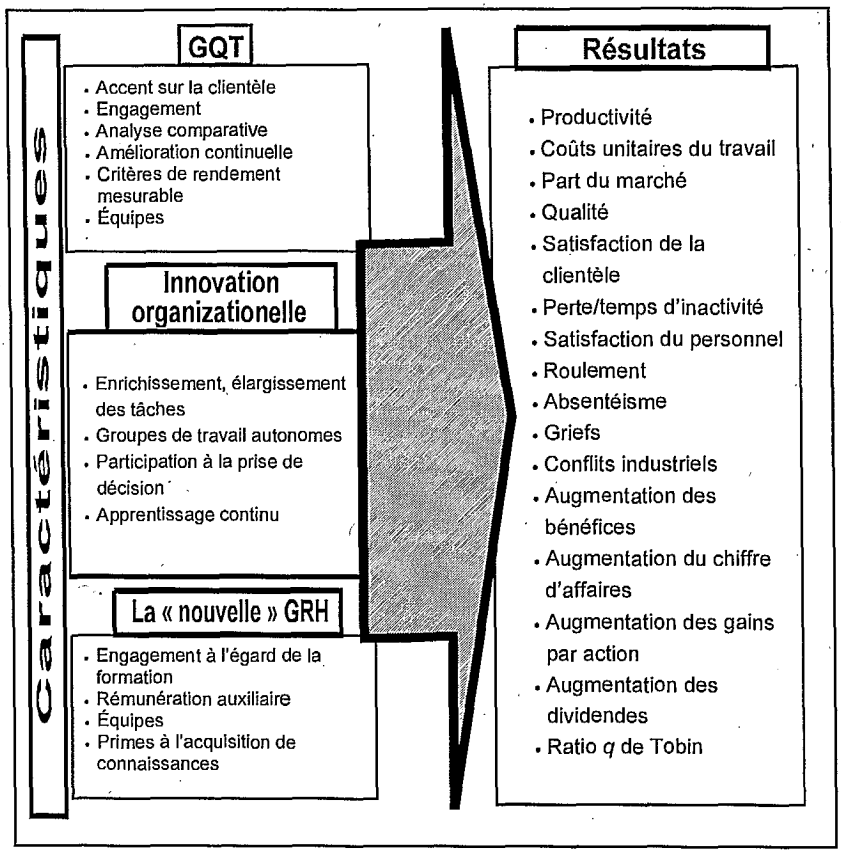
La troisième question se situe au coeur même du sujet : comment les entreprises peuvent-elles inventorier leur capital intellectuel ? Un certain nombre de mesures peuvent être utilisées, comportant chacune divers niveaux de complexité. Un point de départ rudimentaire consiste à considérer le niveau de scolarité des travailleurs : quelle proportion possède un diplôme collégial ou un diplôme universitaire ? Combien de personnes ont des diplômes postsecondaires ? Dans quelles disciplines ? Quels sont les certificats spécialisés, les diplômes et les cours qui sont mentionnés dans les notes biographiques du personnel ? Bien entendu, selon la nature de l'entreprise, de telles caractéristiques peuvent être inscrites dans une échelle factorielle. On peut aussi faire de même avec l'expérience et les niveaux de compétences. Les écrits dans le domaine de la psychologie industrielle, y compris ceux portant sur l'évaluation des postes et l'évaluation personnelle, sont pertinents ici. À ces mesures peut ensuite s'ajouter l'emploi de la psychométrie pour capter les attributs personnels. Enfin, des mesures sont nécessaires pour indiquer comment le stock de capital intellectuel augmente dans le temps. Celles-ci peuvent comprendre des indicateurs de rendement objectifs — études publiées, clients servis,

ventes, nombre de suggestions, etc. — puisque, dans une certaine mesure, de telles réalisations s'ajoutent au « stock de capital » et à la renommée d'une personne. Pour suivre l'évolution dans le temps, il faut aussi tenir compte des cours supplémentaires complétés et/ou des compétences acquises.

Quels sont les aspects à considérer en matière de politiques ? Dans le contexte des politiques microéconomiques visant à stimuler la productivité, la compétitivité et la croissance, des arguments convaincants permettent de croire que des stratégies et des pratiques à l'échelle de l'entreprise visant à enrichir les actifs en capital intellectuel constituent un bon investissement. La mise au point de techniques permettant de comptabiliser de façon systématique et continuelle ces actifs et leur croissance est donc une étape primordiale. Pour les responsables de l'élaboration des politiques, il existe donc des besoins urgents en matière de recherche. Quels sont les preuves empiriques de l'importance que les entreprises canadiennes accordent au capital intellectuel et des efforts qu'elles déploient pour mettre au point des moyens de le mesurer, de surveiller son évolution et de l'enrichir ? Y a-t-il des principes généraux (par opposition à des pratiques précises) qui pourraient être très utiles ? Quels sont les obstacles à la mise en oeuvre et à la diffusion de pratiques exemplaires en matière d'enrichissement du capital intellectuel ? Y a-t-il (comme c'est souvent le cas) des problèmes spéciaux pour les petites entreprises ? Quel rôle utile les gouvernements peuvent-ils remplir pour stimuler la réalisation des travaux de recherche nécessaires et la diffusion de renseignements sur les meilleures pratiques en usage ?

En conclusion, il existe une énigme particulière pour les décideurs dans les secteurs publics et privés qui se rattache à l'éternelle question des externalités en matière de perfectionnement des ressources humaines. Considérons un modèle en vertu duquel l'entreprise s'emploie à maximiser la valeur de ses actifs en capital intellectuel. Elle doit acquérir le meilleur capital, au meilleur prix, en se fondant sur une évaluation du choix entre « faire ou faire faire ». Elle doit soupeser les avantages et les coûts d'établir un milieu stable, positif et stimulant pour l'innovation par rapport à ceux que génèrent le défi et le stimulus d'une organisation possédant un taux de roulement élevé et un tourbillon constant d'idées neuves. Donc,

Figure 5
Le lieu de travail hautement performant



l'acquisition, la conservation et l'enrichissement des actifs en capital intellectuel est d'une importance cruciale, car il existe un taux optimal de roulement des personnes dans lesquelles ces actifs sont incorporés. Puisque les employés d'une entreprise sont les porteurs du savoir-faire technologique qui pourrait passer entre les mains de concurrents, la question des externalités liées à la décision du moment et de la quantité de formation à donner revêt un caractère particulièrement crucial. De point de vue du gouvernement, par contre, la mobilité sur le marché du travail de personnes hautement spécialisées peut être considérée comme une façon valable de

réaliser des transferts de technologie — avec les répercussions que cela comporte pour le bien collectif.

Au terme de la présente section, soulignons que les diverses stratégies décrites représentent un ensemble flou et informe. Elles sont manifestement interdépendantes et complémentaires. L'évaluation continuelle des possibilités d'amélioration, qui est l'un des traits caractéristiques de la GQT, par exemple, est fonction du contexte organisationnel souple qui favorise le travail d'équipe et la participation à la prise de décision, ainsi que du perfectionnement et de la rétribution des idées et des habiletés qui font partie de la GRH.

Ensemble, l'IO, la GQT et la GRH entraînent des changements profonds dans le milieu de travail. En fait, on a assisté, ces dernières années, à l'apparition d'un grand nombre de travaux inter-disciplinaires portant sur le « lieu de travail hautement performant » (LTHP) ou les « régimes de travail hautement performants ». Un modèle simple de LTHP est illustré dans la figure 5.

Selon la notion fondamentale de ce modèle, les types de contraintes et de défis de la concurrence à l'échelle mondiale décrits dans la section 2 ont donné lieu à une réponse systémique visant à maximiser le rendement à l'échelle de l'entreprise par l'intermédiaire de stratégies d'innovations fondées sur les compétences et les connaissances. Des travaux de recherche théoriques récents et des études empiriques permettent de croire que ces stratégies de gestion des ressources humaines et leurs pratiques constitutives ont une incidence positive sur un ensemble d'indicateurs de rendement.

Ce qui commence à émerger, c'est donc un lieu de travail qui, à de nombreux égards, s'écarte significativement du modèle traditionnel de l'époque industrielle. Ces différences sont décrites dans l'encadré 2.

Encadré 2
Le lieu de travail nouveau

Comment le lieu de travail nouveau se différencie-t-il du lieu de travail traditionnel ?	
Lieu de travail nouveau	**Lieu de travail traditionnel**
Procédés de fabrication flexibles La technologie de pointe est adoptée en tant que complément aux compétences et aux connaissances des travailleurs. Les technologies et les techniques de production nouvelles offrent la possibilité de lancer rapidement de nouveaux produits et de fabriquer une plus vaste gamme de produits en faibles volumes. Des systèmes étroitement intégrés fournissent des renseignements « en temps réel » au personnel de l'atelier.	**Technologie de déqualification inflexible** Le système technique domine le travail. Les systèmes inflexibles se prêtent à la fabrication à fort volume de produits courants et limitent sérieusement le lancement de nouveaux produits. Les travailleurs sont considérés comme des prolongements des machines, qui accomplissent des tâches répétitives en suivant des procédures normalisées.
Compétences nouvelles des travailleurs Le travail exige une imagination créatrice, de la motivation personnelle et une base de connaissances théoriques. Il est essentiel pour les travailleurs de posséder des habiletés en résolution de problèmes, en prise de décision, en rapports interpersonnels, et des connaissances des questions financières et commerciales et des négociations, en plus d'avoir des compétences techniques.	**Compétences techniques uniquement** Les postes à fort coefficient de main-d'oeuvre exigent des compétences techniques pour faire le travail, mais aucune connaissance des produits ou des procédés n'est nécessaire au-delà de ceux requis par le poste.
Coopération entre travailleurs et gestionnaires Les rapports sont fondés sur des intérêts réciproques et une collaboration en matière de résolution de problèmes. Des « ententes » concises donnent un aperçu des rapports de collaboration entre travailleurs et gestionnaires.	**Climat d'affrontement entre travailleurs et employeurs** Il s'agit d'un système fondé sur les droits et les pouvoirs. La méfiance entre travailleurs et employeurs fait obstacle à la souplesse nécessaire pour réagir au changement. Les rapports sont définis par des règles complexes.
Régimes de rémunération innovateurs Les hausses de salaires sont fondés sur le niveau de compétences et/ou le rendement. Les régimes comportent le versement de primes aux travailleurs pour leur apport à l'entreprise, comme le travail d'équipe et la qualité.	**Rémunération fondée sur l'ancienneté** Les salaires sont déterminés par des règles rigides de classification des postes qui sont fondées sur les années de services avec l'entreprise.

Encadré 2 (Suite)

Partenariats à l'extérieur	**Peu d'alliances**
Des alliances stratégiques avec des fournisseurs et des clients permettent de recueillir des réactions et de collaborer en vue de rehausser la qualité et la productivité. Des réseaux d'industries et de sociétés stimulent le partage de l'information et la co-innovation.	Les fournisseurs sont considérés comme des soumissionnaires et maintenus à l'écart de la mise au point des produits. Les réactions de la clientèle ne sont pas activement recherchées. Les données de l'entreprise sont tenues secrètes afin de préserver l'avantage concurrentiel.
Habilitation des employés	**Contrôle exercé par les gestionnaires**
Les employés ont accès aux connaissances et aux particularités de tous les aspects des méthodes de travail et des objectifs de l'entreprise et ils participent activement à la prise de décision organisationnelle.	Les communications se font en bonne partie du haut vers le bas et le travail est contrôlé étroitement par l'intermédiaire de méthodes de gestion bien établies.
Équipes de travail	**Divisions fonctionnelles**
Le travail est organisé en fonction d'unités autogérées dont les limites de responsabilités s'étendent au-delà des lignes organisationnelles traditionnelles. Les surveillants agissent à titre d'instructeurs et de guides. Les travailleurs sont responsables des procédés de fabrication et des tâches organisationnelles telles que l'embauchage et l'aménagement des horaires.	Le travail est organisé selon des divisions fonctionnelles, des métiers ou des professions, avec des limites de responsabilités bien définies. Les emplois ont une portée restreinte et des responsabilités limitées concernant le produit final. Il n'existe qu'une coopération minimale entre les fonctions et les divisions.
Politiques en milieu de travail centrées sur l'employé	**Politiques en milieu de travail axées sur les coûts**
Les travailleurs sont considérés comme un actif. La culture de l'entreprise est positive, flexible et attentive aux besoins des travailleurs. La diversité est appréciée. Les entreprises cherchent à créer des lieux de travail sûrs, sains et respectueux des demandes des familles des travailleurs.	La culture impersonnelle de l'entreprise met l'accent sur l'aspect coût des questions de personnel. La conformité et l'uniformité sont la norme et l'attention accordée aux questions qui dépassent les confins de l'emploi est minime.

Encadré 2 (Suite)

Amélioration/innovation continuelle	**Innovation séquentielle**
L'innovation est axée sur le marché et les organisations cherchent continuellement à améliorer la qualité et l'à-propos de nouveaux produits. Les diverses divisions collaborent à la mise au point de nouveaux produits avec l'établissement d'un système d'innovation concurrente.	Les produits ont de longs cycles de vie et l'innovation tend à se produire peu fréquemment. Le processus est lent et il se déroule par étape puisque divers éléments du processus de développement sont gérés par différentes divisions, pour ensuite être refilés au groupe suivant.
Qualité : responsabilité des travailleurs à l'égard de la clientèle	**Inspections pour déceler les produits défectueux**
La qualité et les besoins de la clientèle sont les éléments moteurs du changement, l'objectif visé étant l'erreur zéro. La qualité est mesurée de façon continuelle par les travailleurs et les résultats sont transmis à tous.	Des taux de défectuosité nominaux sont acceptés. La qualité est le résultat de l'adaptation des procédés et de l'inspection aux étapes finales de la production.
Instruments de compétitivité	**Normes de rendement d'origine interne**
Des instruments de mesure utilisés par les travailleurs, comme le contrôle statistique du processus et l'analyse comparative, sont des éléments servant à évaluer le rendement interne et la concurrence externe.	Les gestionnaires surveillent et enregistrent le rendement en se fondant sur des objectifs internes.

4. RÉSULTATS EMPIRIQUES

Incidence

Il y a une pénurie de données empiriques de haute qualité, cohérentes et comparables sur les stratégies de gestion à l'étude. Compte tenu du caractère complémentaire et des chevauchements des stratégies, il n'est pas étonnant que les quelques données disponibles ne soient pas facilement ou clairement catégorisées. Par exemple, les deux études décrites portant sur la GQT — l'une, canadienne et l'autre, internationale — comprennent une mise à contribution des employés. Et la participation des employées fait aussi partie intégrale de deux ensembles de travaux empiriques — l'un, canadien et l'autre, américain — que nous passons en revue sur la question de la GRH. Les stratégies sont manifestement symbiotiques. En fait, une conclusion majeure de notre examen empirique est précisément que les approches, les pratiques et les programmes considérés sur une base *individuelle* — quoique intuitivement attrayants — peuvent comporter des rapports avantages-coûts dont les valeurs ne sont que marginalement positives. Deux facteurs semblent jouer un rôle important : premièrement, le contexte organisationnel d'ensemble (l'atmosphère, comme on dit) à l'intérieur duquel les programmes sont lancés et maintenus, et, deuxièmement, la mesure dans laquelle les programmes font partie non pas d'une initiative unique et isolée mais d'une stratégie concertée et soutenue, axée sur l'atteinte d'objectifs clairement définis.

La présente section est divisée en deux partie principales. Nous commençons par une revue rapide de certaines études de cas canadiennes récentes et des résultats de quelques enquêtes récentes portant sur l'IO et les pratiques de GRH. Puis, nous présentons les résultats de deux autres études un peu plus complètes, l'une, canadienne, et l'autre, internationale. Dans la deuxième partie de cette section, nous mettons l'accent sur les répercussions directes sur le rendement des entreprises.

Le survol de l'évolution et des caractéristiques de l'innovation en milieu de travail au Canada préparé par Mansell (1987) constitue un bon point de départ pour l'examen de cette question. En se fondant

sur des études de cas, Mansell décrit les divergences et les tensions entre les travailleurs et les gestionnaires dans leurs stratégies en matière d'innovation en milieu de travail et elle tente de caractériser le processus en fonction de ses perspectives globales et de son application. Elle conclut que le fait d'exploiter les possibilités offertes par de puissantes technologies nouvelles axées sur la qualité et la souplesse confère un avantage à une main-d'oeuvre engagée, polyvalente et autoréglementée. Des variantes de l'approche fondée sur les systèmes sociotechniques (SST) devraient permettre de réconcilier les aspects humains et technologiques du processus d'innovation.

D'autres études de cas canadiennes sont examinées par Betcherman, Newton et Godin (1991); dans leur rapport, les auteurs ont tenté d'examiner ce qu'il faut faire et ne pas faire sur le plan de l'intégration du changement technologique et organisationnel. L'étude de Rankin (1992) sur la célèbre stratégie fondée sur les SST que la société Shell Canada a appliquée à son usine de produits chimiques de Sarnia est de lecture obligatoire pour ceux qui s'intéressent à la conception, à l'application et à l'incidence de l'innovation en milieu de travail.

Enfin, il nous faut aussi mentionner au passage deux autres ensemble d'études de cas canadiennes portant sur l'innovation en milieu de travail. Le premier est une longue énumération de près de 200 cas préparée dans le cadre de travaux de recherche que poursuit le Centre canadien du marché du travail et la productivité (CCMTP) sur la réorganisation du travail suscitée par la restructuration économique. Le second est un volume d'études de cas rassemblées par l'ancien ministère fédéral du Travail et publié sous les auspices du ministère du Développement des ressources humaines.

Si nous passons maintenant à l'examen des données fondées sur des enquêtes, l'étude de Betcherman et McMullen (1986) doit être considérée comme une première tentative visant à évaluer l'adoption d'innovations technologiques et organisationnelles dans le secteur privé. Les auteurs ont conclu que certaines formes d'IO (innovations en matière de rémunération, conception du lieu de travail et prise de décision conjointe) furent appliquées par environ les deux tiers des établissements entre 1980 et 1985

— comparativement à 75 p. 100 des établissements dans le cas de l'adoption de technologies « dures ».

Une mise à jour récente de l'enquête de Betcherman et McMullen par McMullen, Leckie et Caron (1993) permet de comparer l'adoption de programmes de participation des employés en 1985 et 1991. La proportion des utilisateurs de technologies « dures » est passée de 76 à 98 p. 100 des établissements pendant cette période, mais il n'y a eu à peu près aucun changement dans la proportion des établissements qui ont déclaré utiliser des programmes de participation des employés (43 p. 100 par rapport à 48 p. 100).

Sondage sur les pratiques de gestion en ressources humaines

Une nouvelle source utile de données canadiennes sur l'IO et la GRH est le Sondage sur les pratiques de gestion en ressources humaines (SPGRH) analysé récemment par l'équipe des Projets de recherche économique des Universités d'Ottawa et Queen's. Une description des caractéristiques du sondage est présentée dans l'encadré 3. Voici certains points saillants des résultats.

Le premier élément empirique important a trait à la mesure dans laquelle les entreprises procèdent à une *planification des ressources humaines* systématique et structurée et l'intègrent à leur stratégie d'entreprise globale. Les résultats du sondage indiquent que, en dépit de l'adage populaire selon lequel « les personnes sont notre actif le plus important », la fonction des ressources humaines ne possède pas un profil élevé dans les entreprises canadiennes. Dans tous les domaines fonctionnels, sauf celui de la rémunération (ce qui comprend donc la conception des tâches, la dotation, la formation et les rapports entre les syndicats et les cadres), seule une minorité de répondants disposaient d'un plan formel et d'une évaluation structurée. Près de la moitié n'avaient aucune unité spécialisée de ressources humaines à temps plein. (Soulignons que les très petites entreprises qui sont moins susceptibles de disposer d'une telle fonction sont sous-représentées dans le SPGRH.) Moins de 50 p. 100 des répondants ont indiqué que la planification et/ou l'évaluation des ressources humaines étaient intégrées à la planification d'ensemble de l'entreprise.

Encadré 3
La GRH au Canada - Sondage sur les pratiques de GRH
(Projets de recherche économique des Universités d'Ottawa et Queen's, 1993)

L'échantillon

- 714 établissements dans les industries suivantes : produits du bois (25 p. 100); transformation des métaux (27 p. 100); produits électriques et électroniques (20 p. 100); services commerciaux (28 p. 100)
- Taux de syndicalisation de 40 p. 100
- Taille : petite (23 p. 100); moyenne (36 p. 100); moyenne/grande (31 p. 100); grande (10 p. 100)

Principales rubriques

- Planification des RH
- Conception des tâches
- Formation
- Rémunération
- Participation des employés
- Horaires souples/soins familiaux
- Emploi non standard
- Systèmes de GRH

Principales conclusions

- Majorité des entreprises toujours dans la catégorie « traditionnelle »
- Deux grappes de pratiques de GR, mettant l'accent sur la participation des employés et la rémunération, respectivement
- Systèmes traditionnels plus courants parmi les industries plus anciennes et les entreprises plus petites

Si l'on passe maintenant à l'examen de pratiques précises, le SPGRH indique qu'il n'y avait qu'une diffusion limitée de *conceptions d'emplois* non traditionnels. Le terme « traditionnel » évoque des définitions d'emplois étroites et délimitées, des affectations de personnel précises et stables, et des responsabilités pour les travailleurs limitées à leur emploi immédiat — en bref, une conception d'emploi de type tayloriste. Des conceptions d'emplois non traditionnels, comportant des définitions d'emplois souples et vastes et le déploiement de travailleurs dans une famille d'emplois, se regroupent sous diverses appellations : rotation, élargissement ou enrichissement des emplois, ou équipes de travail autodirigées. De façon générale, un peu plus d'un cinquième des établissements compris dans le SPGRH ont fait état de l'utilisation de telles pratiques.

Ces dernières années, la *formation* est presque devenue une obsession parmi les analystes du marché du travail et les décideurs qui se préoccupent de la compétitivité et de la productivité à l'échelle de l'entreprise et au niveau global. Les estimations de l'incidence de la formation varient considérablement et il y a une vive controverse quant à savoir si les employeurs canadiens investissent autant dans la formation en milieu de travail que le font leurs concurrents commerciaux outre-mer. L'échantillon du SPGRH est peut-être trop limité pour nous permettre de faire des déductions mais il confirme la conclusion du CCMTP (1993) à l'effet qu'on observe la prestation d'une quantité importante de formation « non professionnelle » non seulement dans des secteurs comme la santé, la sécurité et l'orientation, mais aussi dans des domaines « sociaux et culturels » comme le leadership, les communications, la construction d'équipe, la prise de décision et la résolution de problèmes en groupe.

En ce qui concerne les pratiques en matière de *rémunération*, environ la moitié des répondants au SPGRH disposaient d'une forme ou d'une autre des programmes de « rémunération variable » comme des régimes d'actionnariat des employés (RADE), de participation aux bénéfices, de participation aux gains de productivité ou de rémunération selon la compétence. Comme c'est le cas de beaucoup de pratiques de travail hautement performantes, les régimes de rémunération variable ont tendance à se retrouver davantage dans les établissements de plus grande taille qui font une utilisation plus poussée des technologies nouvelles.

Sur le plan de la *participation des employés*, le SPGRH fait état d'une incidence (43 p. 100) remarquablement rapprochée de celle notée dans l'étude de Betcherman et McMullen (1986) et dans celle de McMullen, Leckie et Caron (1993), que nous avons mentionnées plus haut. Parmi les questions incluses dans les programmes de participation des employés, la qualité est celle qui fut le plus souvent mentionnée par les répondants, suivie de près en deuxième place par la santé et la sécurité. Encore une fois, il est plus probable que de grandes entreprises technologiquement avancées fassent état de l'existence de tels programmes que (dans une moindre mesure) des établissements où le personnel est syndiqué. Une question intéressante soulevée par Betcherman, Leckie et Verma (1993) a trait au caractère durable des programmes de participation des employés. Leurs données indiquent un taux d'échec de 1 sur 3 entre

1985 et 1991. Les raisons ne sont pas évidentes mais, puisque la question la plus souvent mentionnée était « la compression des effectifs ou la restructuration », il y a lieu de croire que ces programmes sont considérés comme un luxe, et non une nécessité.

La participation accrue des femmes à la population active, ces dernières années, et la croissance du nombre de familles avec deux gagne-pain ont eu pour effet de créer des pressions en vue d'adopter des *pratiques d'appui à la famille*. Toutefois, environ 40 p. 100 seulement des répondants au SPGRH ont déclaré qu'ils offraient des régimes d'horaire de travail souple. Il est intéressant de souligner que la disponibilité de ces programmes a tendance à être plus élevée dans les grandes entreprises non syndiquées, tandis qu'en Ontario et surtout au Québec, on observe une fréquence de ces programmes inférieure à la moyenne.

La restructuration et la compression des effectifs, ces dernières années, ont incité beaucoup d'employeurs à couper les coûts de main-d'oeuvre en réduisant la taille de leur effectif de base et en faisant appel à toute une gamme de modalités *d'emploi « non standard »*, comme des postes de courte durée, du travail à temps partiel, des emplois temporaires et des ententes de sous-traitance. Plus de 87 p. 100 des établissements compris dans le SPGRH ont indiqué qu'ils faisaient appel à au moins l'une ou l'autre de ces modalités.

Enfin, les responsables du projet de SPGRH se sont intéressés à la question des *systèmes* de GRH — la notion selon laquelle des entreprises possédant différentes caractéristiques ont tendance à faire appel à diverses combinaisons ou « grappes » de pratiques qui représentent leurs stratégies distinctes en matière de GRH. L'analyse du SPGRH a révélé la présence de trois modèles de grappes : le modèle *traditionnel* (faisant appel à peu de pratiques de GRH); le modèle *fondé sur la participation* (qui est axé sur la participation des employés, la conception des emplois, la qualité et l'utilisation de récompenses intrinsèques); et le modèle *fondé sur la rémunération* (qui s'articule autour du versement de récompenses et de la disponibilité de stimulants extrinsèques comme des régimes de rémunération variable, des programmes de promotions à l'intérieur de l'entreprise et de généreux régimes de salaires et d'avantages

sociaux). Une majorité d'établissements (53 p. 100) se retrouvaient dans la grappe traditionnelle, tandis que les deuxième et troisième grappes regroupaient des proportions de 24 et 23 p. 100 des établissements, respectivement.

Les différences sur le plan des caractéristiques des entreprises à l'intérieur des grappes sont intéressantes. Les entreprises de la grappe « traditionnelle » étaient moins susceptibles de déclarer qu'elles avaient perçu des changements majeurs dans le milieu des affaires, tels que l'intensité de la concurrence, le contexte réglementaire, la technologie, etc. Le corollaire de cette observation est tout probablement que celles qui avaient réussi à pressentir des changements avaient eu tendance à adopter des stratégies plus innovatrices. Les différences entre effectifs syndiqués et non syndiqués ne sont pas significatives mais, comme c'est habituellement le cas, la taille est corrélée positivement avec une incidence plus élevée d'utilisation de pratiques innovatrices. Enfin, les entreprises dans les industries des biens de l'« ancienne économie », soit celles des produits du bois et de la transformation des métaux, sont beaucoup plus susceptibles de se retrouver dans la grappe traditionnelle, tandis que les entreprises de services commerciaux ont beaucoup plus de chance de faire partie des grappes fondées sur les modèles de « participation » et (plus particulièrement) de « rémunération ».

Études d'ISC et d'Ernst & Young/American Quality Foundation

Deux études récentes portant sur les pratiques de gestion de la qualité (PGQ) donnent un aperçu utile de leur incidence. La première fut entreprise par Statistique Canada pour le compte d'Industrie et Sciences Canada (ISC, 1993). La deuxième — l'étude du groupe Ernst & Young et de l'American Quality Foundation (AQF, 1992) — contient une comparaison entre le Canada, l'Allemagne, le Japon et les États-Unis. L'approche et le champ d'application des deux études diffèrent grandement mais, comme un coup d'oeil sur les encadrés 3, 4 et 5 pourra le confirmer, l'éventail des pratiques incluses dans les deux études est très semblable, tout probablement parce que les deux font appel aux normes des prestigieux prix d'excellence Baldridge comme critères de conception.

Encadré 4
Enquête sur les pratiques de gestion de la qualité dans l'industrie manufacturière canadienne - La poursuite de la qualité
(ISC, 1993)

Échantillon

- 937 entreprises manufacturières au Canada choisies en fonction des critères suivants :
  - Nombre de travailleurs
  - Industrie
  - Région

Focalisation

- Utilisation de pratiques de gestion de la qualité dans quatre domaines principaux :
  - Leadership
  - Participation des employés
  - Amélioration des procédés
  - Accent sur la clientèle
- 27 pratiques distinctes

Incidence des grappes de PGQ

• Élevée et équilibrée (21 p. 100)	Entreprises qui utilisent plus de 80 p. 100 des PGQ dans chacune des quatre catégories
• Élevée L-E (10 p. 100)	Entreprises dont 60 p. 100 des PGQ se concentrent dans les domaines du « leadership » et de « la participation des employés »
• Élevée P-C (18 p. 100)	Entreprises dont plus de 60 p. 100 des PGQ se concentrent dans les domaines de « l'amélioration des procédés » et de « l'accent sur la clientèle »
• Utilisation modérée (12 p. 100)	Entreprises qui utilisent environ la moitié des PGQ dans chacune des quatre catégories
• Moyenne P-C (19 p. 100)	Entreprises qui utilisent environ 50 p. 100 des PGQ dans les domaines de « l'amélioration des procédés » et de « l'accent sur la clientèle »
• Utilisation faible (20 p. 100)	Entreprises qui utilisent de façon très limitée les quatre PGQ

L'étude d'ISC (1993) est un guide utile de l'incidence des pratiques de gestion de la qualité dans l'industrie manufacturière

Encadré 5
Étude de la qualité d'ISC (1993)
(Proportion des fabricants qui utilisent des PGQ)

Leadership		**Amélioration des procédés**	
Groupe de soutien de la qualité	78,6	Surveillance des temps de cycle	70,8
Rencontre régulière sur la qualité	53,3	Surveillance de la qualité des produits	69,3
Énoncé de mission	50,3	Normes des fournisseurs	67,1
Plan d'amélioration de la qualité	44,9	Surveillance des rebuts et du roulement des stocks	64,5
Formation en qualité pour les gestionnaires	38,9	Équipes de résolution de problèmes	45,9
Participation des gestionnaires	28,2	Contrôle statistique du processus	44,6
Aide de consultants de l'extérieur	19,5	Analyse comparative	37,2
		Inscription à un système d'assurance de la qualité	21,8
Participation des employés		**Accent sur la clientèle**	
Évaluation des besoins en formation	66,2	Suggestions des clients en matière de conception des produits	80,8
Formation en qualité pour les employés	63,1	Normes de service à la clientèle	71,5
Systèmes de suggestion	53,4	Systèmes de résolution des plaintes	51,0
Programmes de reconnaissance et de récompenses	49,0	Satisfaction de la clientèle par rapport aux concurrents	48,0
Communications de la mission et du plan	26,6	Enquête sur la satisfaction de la clientèle	34,1
Dépistage de la satisfaction des employés	26,5		

canadienne. Les caractéristiques fondamentales de l'étude sont décrites dans les encadrés 4 et 5. En bref, l'étude porte sur près de 1 000 entreprises manufacturières et sur leur utilisation de 27 pratiques de gestion de la qualité (PGQ) regroupées sous quatre rubriques : leadership, mise à contribution des employés, amélioration des procédés et accent sur la clientèle (voir l'encadré 5 pour des précisions sur les pratiques).

Les entreprises sont ensuite classifiées en fonction de leur utilisation de certaines grappes de pratiques. Lorsque les industries sont regroupées selon leur degré d'exposition à la concurrence, le groupe « à tarif élevé » est dominé par des utilisateurs peu intensifs de PGQ et le groupe « de technologie de pointe » affiche une incidence disproportionnellement élevée d'utilisateurs plus intensifs de PGQ. À l'instar de la plupart des études du genre, la taille est un élément explicatif. Des entreprises de plus grande taille sont beaucoup plus susceptibles d'utiliser un ensemble de PGQ élevé et équilibré. Enfin, certains indices donnent à penser qu'une utilisation plus poussée des PGQ est corrélée positivement à deux indicateurs de rendement : augmentation de la valeur ajoutée par employé et augmentation de la part du marché.

Encadré 6
Étude internationale des pratiques de gestion de la qualité
(Ernst & Young et American Quality Foundation, 1992)

Échantillon

Réponses à un questionnaire détaillé (1991) par des équipes de cadres dans plus de 500 entreprises dans quatre industries :

- Automobile
- Banques
- Ordinateurs
- Hôpitaux

Dans quatre pays :

- Canada
- Allemagne
- Japon
- États-Unis

Focalisation

102 domaines de pratiques de gestion liées à la qualité, regroupés en cinq grappes :

- Performance de l'entreprise : accent sur la qualité
- Accent sur la clientèle
- Comparaisons avec les concurrents
- Amélioration des procédés
- Participation des employés

Les paragraphes qui suivent contiennent une description des principales conclusions de l'étude internationale sur la qualité réalisée par Ernst & Young et l'American Quality Foundation.(1992). Comme l'encadré 6 l'indique, l'étude est fondée sur une enquête effectuée auprès de 500 entreprises dans quatre industries en 1991, qui visait à recueillir des données sur toute une gamme de pratiques en matière de gestion de la qualité.

La figure 6 présente une comparaison de la fréquence avec laquelle les entreprises évaluent l'incidence de la qualité sur leur rendement financier. Près d'un cinquième des entreprises américaines entreprennent une telle évaluation moins d'une fois par année. Le Canada se classe au second rang derrière les États-Unis. Au Japon, cette proportion n'est que de 2 p. 100.

Le Japon se classe aussi en tête du peloton en ce qui concerne l'importance attachée à la clientèle et l'intégration des besoins des clients à la conception de nouveaux produits et procédés (figure 7).

Figure 6
Proportion des entreprises qui n'entreprennent pas d'évaluations du rendement en matière de qualité au moins une fois par année

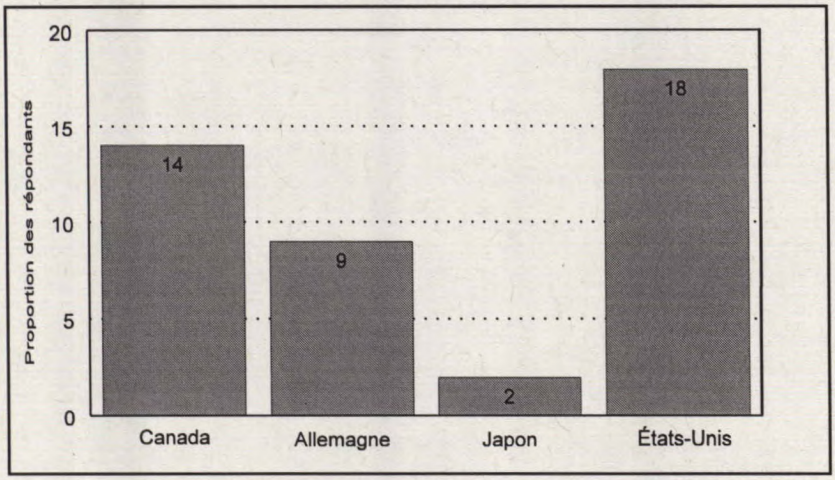
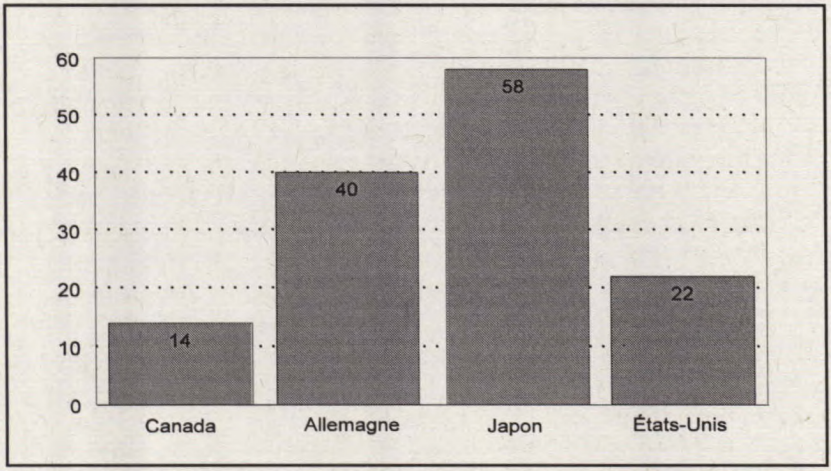
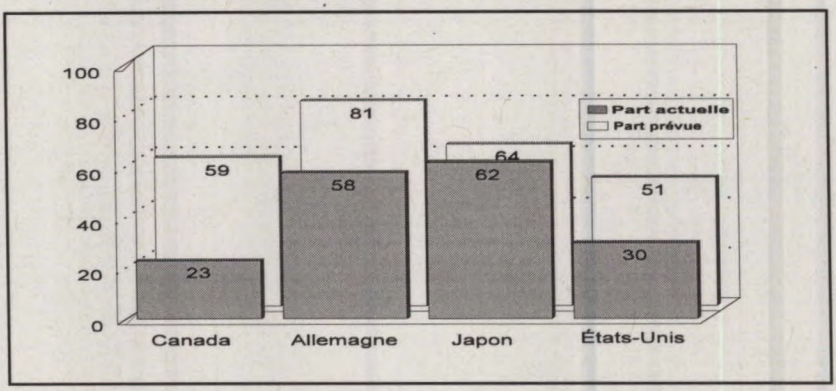


Figure 7
Proportion des entreprises à l'intérieur desquelles les attentes de la clientèle sont intégrées à la conception de produits nouveaux



Le Canada tire de l'arrière par rapport aux autres pays en ce qui concerne cette dernière mesure.

Figure 8
Proportion des entreprises dont moins de 25 p. 100 des travailleurs participent à des cercles de qualité



L'autre domaine dans lequel nous comparons des données tirées de l'étude internationale sur la qualité est celui de la participation des employés. Les données contenues dans la figure 8 semblent remettre en question la notion populaire à l'effet que toute la population active du Japon participe à des cercles de qualité. Les modes de travail intégrés et polyvalents sont-ils devenus tellement spontanés chez les Japonais que la création officielle de cercles de qualité ne serait plus nécessaire ? L'utilisation de cercles de qualité au Canada tire de l'arrière par rapport à l'expérience d'autres pays, mais les données sur les projets futurs donnent à penser que les sociétés canadiennes ont l'intention d'augmenter considérablement la portée d'utilisation des cercles de qualité au cours des trois prochaines années. Enfin, nonobstant les clichés au sujet de la valeur de la participation des employés à des rencontres sur la qualité, c'est seulement au Japon où l'on retrouve une proportion élevée de la population active qui participe à de telles rencontres.

Impacts sur le rendement de l'entreprise

L'attrait du nouveau paradigme de gestion découle du fait qu'il ouvre la voie à une amélioration du rendement. Mais, puisque les stratégies que nous avons décrites nécessitent des investissements considérables en ressources, il importe d'obtenir certains indices des rendements possibles. La documentation disponible à l'heure

actuelle est loin de regorger de preuves empiriques sur cette question; il faut donc considérer ce domaine comme une priorité de recherche : des décisions éclairées par les décideurs des secteurs public et privé en dépendent d'une façon cruciale.

Certaines données sont néanmoins disponibles au sujet des répercussions sur le rendement de l'entreprise. Les auteurs d'un document de travail récent du ministère du Travail des États-Unis (1993) examinent les effets de trois types de « pratiques de travail hautement performantes » : participation des employés à la prise de décision, rémunération au rendement et formation. Les trois ensembles de pratiques ont un effet positif sur la productivité. Des études portant sur des secteurs industriels précis sont instructives dans la mesure où elles comprennent des entreprises qui fabriquent des produits à partir de technologies semblables. Dans les secteurs de l'acier et de l'automobile aux États-Unis, les entreprises qui utilisaient des pratiques de travail plus innovatrices étaient plus productives que leurs homologues plus traditionalistes.

Les données canadiennes sont clairsemées et plusieurs études, comme celles biens connues de Halpern (1984) et de Rankin (1992) portant sur l'usine de produits chimiques de la société Shell à Sarnia, sont des études de cas individuels. Mais nous pouvons mentionner quelques exemples. Une première étude, sur les nouvelles formes d'organisation du travail, fut commandée par le Groupe de travail sur l'organisation du travail du Premier ministre de l'Ontario sur le renouveau économique. Entreprise par Kaplan et Rankin (1993), elle comprend un échantillon extrêmement limité de lieux de travail, qui étaient bien connus pour avoir déjà introduit des changements (et qu'on soupçonnait, croyons-nous, d'avoir eu de bons résultats). Néanmoins, l'étude est instructive parce qu'elle indique la portée des changements organisationnels qui ont été entrepris dans des milieux de travail au Canada ainsi que la gamme des variables de rendement qui peuvent être touchées. Les caractéristiques de l'échantillon et les divers résultats sont résumés dans l'encadré 7.

Les formes d'innovation organisationnelle les plus souvent mentionnées étaient « notion d'équipe/équipe autogérée » et « habilitation, mise à contribution ou participation des employés », mais d'autres ont signalé la GQT, la rémunération selon la compétence, les systèmes sociotechniques et la polyvalence des

Encadré 7
Avantages de nouvelles formes d'organisation du travail
(Kaplan et Rankin, 1993)

L'échantillon

18 études de cas :
- 13 entreprises du secteur manufacturier
- 2 entreprises du secteur minier
- 1 société dans chacun des secteurs suivants : commerce de gros et de détail, construction, administration publique, société d'État provinciale
- 14 entreprises syndiquées et 4 non syndiquées
- 1 entreprise de moins de 100 employés et 1 de plus de 5 000 employés

Termes les plus fréquemment utilisés pour décrire le changement (classement)

- Notion d'équipe/équipe autogérée
- Habilitation/mise à contribution/participation des employés
- Qualité/GQT/amélioration permanente
- Rémunération selon la compétence
- Systèmes socio-techniques
- Polyvalence des compétences

Améliorations de la performance

- Qualité
- Productivité
- Coûts
- Quantité de formation
- Interruptions de travail attribuables aux accidents
- Attitudes des employés
- Absentéisme
- Relations patronales-ouvrières

compétences. Les participants à l'étude ont fait état d'incidences positives importantes sur la productivité, la qualité, les coûts, la satisfaction des employés et les relations patronales-ouvrières.

Puis, l'enquête d'ISC (1993) sur les pratiques de gestion de la qualité dans le secteur manufacturier, que nous avons mentionnée plus haut, permet de tirer deux séries de conclusions en ce qui concerne l'impact sur le rendement. D'abord, les résultats font état d'un rapport entre les pratiques de gestion de la qualité et la valeur ajoutée par employé. En 1990-1991, le nombre d'entreprises qui ont connu une baisse (53 p. 100) de productivité du travail a été plus élevé que celui des sociétés qui ont enregistré une hausse (47

p. 100) à ce chapitre. Toutefois, parmi les entreprises comprises dans les grappes « équilibrée et élevée » et « utilisation modérée », un plus grand nombre ont connu une augmentation de productivité — une conclusion qui, selon l'étude, indique qu'une approche équilibrée contribue à donner de meilleurs résultats.

En ce qui concerne la part de marché, 52 p. 100 des entreprises ont fait état d'une hausse en 1990-1991, mais des hausses supérieures à la moyenne furent déclarées par les entreprises dans les grappes « élevée P-C », « utilisation modérée » et « élevée et équilibrée », respectivement. Mais l'étude est muette au sujet d'une incohérence apparente des résultats, à savoir que la grappe « élevée P-C » se classe au dernier rang en ce qui concerne la mesure de la productivité du travail, mais au premier rang en ce qui a trait à la part de marché.

Une autre étude de la gestion de la qualité au Canada, qui fait référence aux questions de rendement, est fondée sur une enquête auprès des abonnés du magazine *Plant* réalisée par Peat Marwick Stevenson et Kellog (1992). Les caractéristiques et les traits saillants de l'enquête sont résumés dans l'encadré 8. Aux fins de notre étude, qu'il suffise de dire qu'environ 60 p. 100 des répondants ont indiqué que leurs initiatives en matière de qualité avaient réussi ou très bien réussi à atteindre leurs objectifs (parmi lesquels des produits ou des services de qualité, la satisfaction de la clientèle et la compétitivité figuraient en tête de liste). Une autre fraction de 27 p. 100 des entreprises estimaient qu'il était trop tôt pour savoir et seulement 12 p. 100 considéraient que leurs initiatives avaient été un échec. Les auteurs de l'étude concluent que les résultats de l'enquête confirment que, pour plusieurs entreprises, la gestion de la qualité est une stratégie clé à long terme qui mène au succès.

Le Sondage sur les pratiques de gestion en ressources humaines permet de discerner des indices de l'incidence positive des pratiques de GRH sur le rendement de l'entreprise, mais les preuves empiriques demeurent timides. En ce qui concerne les tendances en matière de « performance de la main-d'oeuvre » telles que départs volontaires, mises à pied, accidents et griefs, les entreprises dans la catégorie « participation des employés » sont celles qui s'en sont tirées le mieux. En ce qui concerne d'autres mesures essentielles de rendement, la conclusion la plus

Encadré 8
Gestion de la qualité au Canada
Enquête de Peat Marwick Stevenson & Kellog
(Lecteurs de *Plant*, 1992)

Échantillon

- 950 réponses à une enquête auprès des lecteurs du magazine *Plant,* surtout dans le secteur de la production de biens au Québec et en Ontario.
- Taille :

Taille :	Pourcentage
Moins de 100	40
100-500	39
501-1 000	9
1 001-5 000	8
Plus de 5 000	3

Traits saillants

- 82 p. 100 ont fait état d'initiatives en matière de qualité; incidence augmente en fonction de la taille;
- 60 p. 100 les ont qualifiées de réussite;
- Principaux objectifs étaient la qualité, la satisfaction, la compétitivité;
- Ingrédients du succès étaient l'engagement de la direction, l'éducation et la formation, et les communications;
- Moins de 40 p. 100 considéraient les récompenses et la reconnaissance comme étant des facteurs d'importance cruciale;
- 40 p. 100 ont affirmé que les initiatives étaient nouvelles : de plus anciens programmes plus traditionnels;
- La plupart des entreprises mesurent leurs taux de réussite; plus de 75 p. 100 surveillent la satisfaction des consommateurs.

significative est que les deux catégories « participation » et « rémunération » affichent de meilleurs résultats sur le plan des coûts unitaires que ceux des entreprises du groupe « traditionnel ».

Le dernier ensemble de données empiriques sur le rendement est tiré d'une étude récente réalisée par Wagar (1993). Les caractéristiques fondamentales de cette étude portant sur 1 277 organisations des secteurs public et privé dans la région de l'Atlantique sont décrites dans l'encadré 9.

L'étude comprend trois parties principales. Dans la première, l'auteur examine l'utilisation de programmes précis de ressources humaines et de mise à contribution des employés. Deuxièmement, il analyse le rapport entre l'utilisation des programmes de GRH et de participation des employés et certaines caractéristiques organisationnelles telles que la taille, la syndicalisation et, aspect intéressant, la « prise de décision progressiste » (qui comprend la

Encadré 9
Pratiques en matière de GRH et performance organisationnelle
- Données tirées de l'expérience du Canada atlantique
(Wagar, 1993)

Échantillon

	Pourcentage
• 1 277 organisations	
• Taille :	
Moins de 25	23
26-50	30
51-99	20
100 et plus	27
• Secteurs	
Mines, construction, fabrication	21
Transports et communications	4
Commerce de gros et détail	34
Finances, assurances, immobilier	5
Éducation	4
Santé	5
Administration publique	6
Autres services	2
• Syndiquées	29
Compression dans les deux dernières années	33
• GRH/Division des relations industrielles	25
• Élargissement/enrichissement des tâches	plus de 25
• Équipes de travail autonomes	moins de 25
• Cercles de qualité/programmes de QVT	environ 25
• Participation aux bénéfices	28
Stimulants aux équipes et groupes	

Incidence

- Les programmes de GRH (par ex., évaluation formelle, régimes de retraite, partage de l'information) sont corrélés positivement avec les relations patronales-ouvrières.
- Les programmes d'équipe sont corrélés positivement avec la satisfaction des employés.
- Les deux variables de performance ci-dessus sont corrélées positivement avec les variables de performance économique (productivité, qualité, satisfaction de la clientèle).
- Mais l'élément principal est une variable d'« environnement » - la présence d'une culture de prise de décision progressiste.

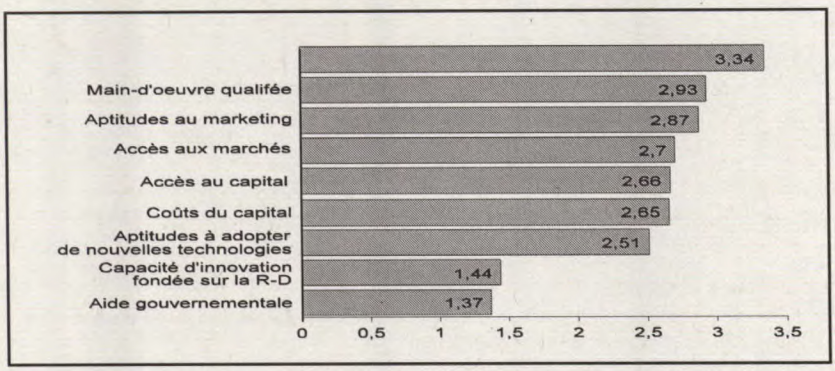
participation à la prise de décision au niveau de la gestion et la présence de canaux de communications hautement développés). La dernière partie de l'étude est consacrée à un examen des rapports entre les pratiques de GRH et trois mesures de rendement : satisfaction globale des employés, relations patronales-ouvrières et performance économique (y compris la productivité, la qualité, la satisfaction de la clientèle et la rentabilité).

En ce qui concerne les rapports entre des mesures de rendement organisationnel et les variables explicatives, il s'avère que la « prise de décision progressiste » est l'élément clé. Des scores plus élevés pour cette variable sont reliés à des résultats plus favorables pour l'ensemble des mesures de rendement. La disponibilité de programmes de GRH s'accompagne d'un meilleur climat de relations patronales-ouvrières et l'utilisation de programmes de travail d'équipe est corrélée positivement avec la satisfaction globale des employés. Après avoir neutralisé les effets de la prise de décision progressiste, les programme de GRH et de travail d'équipe n'exercent pas beaucoup d'influence directe sur la performance économique. Mais un climat de satisfaction générale des employés et de meilleures relations patronales-ouvrières s'accompagnent dans les faits de scores plus élevés sur le plan de la performance économique.

Quant aux caractéristiques organisationnelles, les établissements syndiqués ont fait état d'amélioration moins favorable des relations patronales-ouvrières et de la performance économique, tandis que plus la taille de l'organisation est élevée, moins les niveaux et l'amélioration de la satisfaction générale des employés et des relations patronales-ouvrières sont élevés. Les organisations de plus grande taille ont tendance à avoir un plus grand nombre de programmes de GRH, mais Wagar souligne que certaines pratiques de GRH ne sont peut-être pas nécessaires (ou même souhaitables) dans de petites entreprises. De plus, ses entrevues avec des gestionnaires et des propriétaires de petites entreprises ont mis en relief la nécessité d'entreprendre d'autres travaux de recherche sur la GRH dans les PME et sur l'applicabilité de programmes de GRH conçus pour de grandes entreprises.

Il convient de faire état de deux autres sources de données empiriques canadiennes sur les rapports entre les ressources humaines et le rendement au niveau de l'entreprise. La première est le programme de recherche vaste et imposant que dirige John Baldwin à Statistique Canada. Ces travaux de recherche englobent une vaste gamme de questions qui ont trait aux rapports entre le changement organisationnel et technologique et diverses pratiques innovatrices en matière de ressources humaines et d'autres domaines de gestion, et leur incidence sur le rendement de l'entreprise. Dans son étude bien connue portant sur les PME en

Figure 9
Facteurs qui contribuent à la croissance des PME
Scores moyens sur une échelle de classement à cinq niveaux



Encadré 10
Développement du capital humain et innovation
(Document de recherche n° 74, John Baldwin et Joanne Johnson, Statistique Canada, mars 1995)

Conclusions

Les entreprises mettent à l'essai diverses stratégies dans leur démarche visant à devancer leurs concurrents. Ce ne sont pas toutes les entreprises qui adoptent une stratégie de formation dynamique. Plusieurs facteurs exercent une influence sur la formation, mais l'analyse précédente met en relief le fait que la formation tend à faire partie d'une stratégie cohésive. La formation est une composante d'un ensemble de stratégies adoptées par les entreprises fondées sur le savoir. Par conséquent, le perfectionnement du capital humain au niveau de l'entreprise contribue fortement à compléter les compétences technologiques. Deuxièmement, une priorité à la formation est aussi accordée dans les entreprises qui reconnaissent que les compétences des travailleurs sont importantes et qui mettent l'accent sur la mise au point de programmes de rémunération innovateurs. Troisièmement, il est plus probable que des entreprises qui insistent sur la qualité et la gestion de la qualité totale instaurent des programmes de formation.

croissance, Baldwin (1994) a mis en relief l'importance de deux facteurs cruciaux dans le processus de croissance (figure 9). Mais ce qui importe davantage aux fins du présent document, une autre étude dans cette collection (Baldwin et Johnson, 1995) fait ressortir l'importance de rapports réciproquement complémentaires entre le progrès technologique et des pratiques de gestion applicables aux ressources humaines comme la formation, les programmes de rémunération innovateurs et la GQT (encadré 10).

Encadré 11
Les meilleures pratiques utilisées en usine
- L'élément ressources humaines
(John Gordon et Joe Wiseman, 1994)

L'approche

- Questionnaire expédié par la poste à des cadres de 3 300 établissements manufacturiers (50 employés ou plus) surtout en Ontario
- 850 réponses utilisables

L'analyse

- 21 mesures de succès de l'établissement furent utilisées pour définir la performance.
- Les établissements furent classés selon les scores obtenus en rapport avec ces mesures.
- Les établissements furent répartis en sous-groupes selon qu'ils étaient plus performants ou moins performants.
- Ces sous-groupes furent ensuite comparés en fonction de leur utilisation de quelques 30 pratiques dans leur usine.
- Enfin, les pratiques « judicieuses » — celles qui distinguaient les établissements plus performants des établissements moins performants — furent déterminées.

Les résultats

Les usines prospères ou performantes attachent plus d'importance au rôle de leur personnel pour acquérir un avantage concurrentiel.

Trois techniques de mise en valeur des ressources sont utilisés dans les établissements les plus prospères :

- ***Travail d'équipe :*** En moyenne, les établissements avec un rendement exceptionnel ont un effectif dont plus de la moitié des gens travaillent en équipes et ils les utilisent de façon polyvalente.
- ***Formation*** : Les établissements plus performants offrent plus de formation tant aux employés de la production qu'aux surveillants et la formation donnée s'étend au-delà des compétences techniques pour inclure des techniques de qualité et de résolution des problèmes de base.
- ***Prise de décision des employés*** : Fréquence beaucoup plus élevée dans les établissements plus performants.

L'autre projet, portant sur la compétitivité dans l'industrie manufacturière canadienne, est celui que décrivent Gordon et Wiseman dans un ouvrage publié en 1994 et dans leur article primé paru dans le *Business Quarterly* (Gordon et Wiseman, 1995). Dans leur étude portant sur plus de 850 établissements manufacturiers, les auteurs ont demandé à des cadres supérieurs de faire rapport sur l'utilisation de quelques 30 pratiques dans leurs usines. Les usines furent classées en fonction de 21 mesures de rendement et une analyse statistique fut employée pour déterminer les pratiques

« judicieuses » qui permettaient d'expliquer l'écart entre les usines plus performantes et celles qui l'étaient moins. Une conclusion marquante de cette étude est que les usines performantes attachent plus d'importance au rôle de leur personnel pour acquérir un avantage concurrentiel. Comme l'indique l'encadré 11, les trois domaines de mise en valeur des effectifs employés dans les usines les plus performantes étaient le travail d'équipe, la formation et la prise de décision des employés.

Mais, la conclusion peut-être la plus importante est que l'impact des pratiques de GRH sur le rendement est le plus important lorsqu'elles forment un système leur permettant de se renforcer mutuellement. Des politiques ou des programmes isolés peuvent avoir un effet minime sur le rendement, mais une stratégie concertée, reflétant l'idéologie et la culture de l'entreprise, peut être très rentable.

Conclusion

Il faut manifestement être modeste lorsqu'on parle d'incidence élevée sur la performance dans le contexte canadien. Les résultats à ce jour sont prometteurs mais clairsemés — une situation qui, dans les faits, met en relief le besoin d'entreprendre un programme concerté de travaux empiriques sur les déterminants de la performance à l'échelle microéconomique. Aux États-Unis, toutefois, il existe une vaste documentation empirique dans ce domaine. Il semble raisonnable d'affirmer qu'on trouve outre-frontière des preuves empiriques convaincantes qui indiquent que la mise en oeuvre d'ensembles de pratiques en matière de GRH, de concert avec l'établissement de stratégies et d'objectifs généraux pour l'entreprise et avec l'application des autres politiques de gestion et des pratiques de production qui définissent ce que MacDuffie (1995) a appelé la logique organisationnelle, se traduit par des effets favorables sur le rendement.

Nous avons mentionné plus haut l'examen approfondi fait par le ministère du Travail des États-Unis (1993) des études déjà publiées. Deux autres études américaines récentes contribuent à appuyer davantage la conclusion de l'existence d'effets positifs sur le rendement. La première, intitulée tout simplement « Do employee

involvement and TQM programs work ? », se fonde sur la poursuite d'une étude bien connue des 1 000 entreprises du magazine *Fortune* que le gourou de la gestion Ed Lawler et ses collaborateurs ont commencé en 1987. L'étude (Mohran, Lawler et Ledford, 1996) montre qu'une gamme de programmes, tels que les équipes autogérées, la participation aux bénéfices, la formation, la rémunération selon la compétence, la GQT et les conseils de qualité, de concert avec d'autres pratiques innovatrices, comme le contrôle du processus système, la technique de fabrication juste-à-temps, etc., avaient connu une croissance considérable au cours des dernières années. De plus, une analyse statistique autorise fortement à penser que ces pratiques ont agi d'une manière synergique pour entraîner des effets positifs sur le rendement comme en témoignent plusieurs indicateurs, y compris la productivité, la satisfaction de la clientèle, la qualité et le rythme de production, la rentabilité et la satisfaction des employés. La vaste majorité des entreprises croyaient que leurs programmes de mise à contribution des employés (81 p. 100) et de GQT (83 p. 100) avaient été couronnés de succès.

La deuxième étude (Kling, 1995) contient un examen approfondi de quelques 17 contributions majeures à la documentation empirique dans ce domaine aux États-Unis, dont certaines sont en soi des recensions d'autres ensembles d'études. Kling analyse des travaux dans lesquels on utilise des mesures quantitatives de la productivité, de la qualité et du rendement financier qui sont comparables d'une entreprise à l'autre. L'examen porte sur trois ensembles de pratiques — la formation, la rémunération au rendement et la mise à contribution des employés. Lorsqu'il affirme que les études démontrent une corrélation entre les pratiques de travail et le rendement de l'entreprise, l'auteur prend soin de ne pas conclure à un lien de causalité mais, pour le lecteur moyen, ceci doit représenter un ensemble impressionnant de preuves indirectes. À l'instar de Lawler et de plusieurs autres, Kling conclut que l'incidence sur le rendement de systèmes de pratiques intégrées semble être plus élevée que la somme des effets individuels lorsque chaque composante est mise en oeuvre de façon isolée.

5. QUESTIONS THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES

Théorie

Plusieurs questions théoriques dans les études portant sur les régimes de travail hautement performants ont des conséquences importantes tant sur le plan de la méthodologie et de la conception de la recherche que sur celui des considérations en matière de politiques. Nous analysons brièvement dans la présente section plusieurs de ces questions. Elles sont très interdépendantes mais elles comprennent :

- des optiques théoriques;
- les notions d'« holisme », de « système » et de « positionnement »;
- les notions d'équifinalité et d'interdépendance;
- des procédés et des variables intermédiaires.

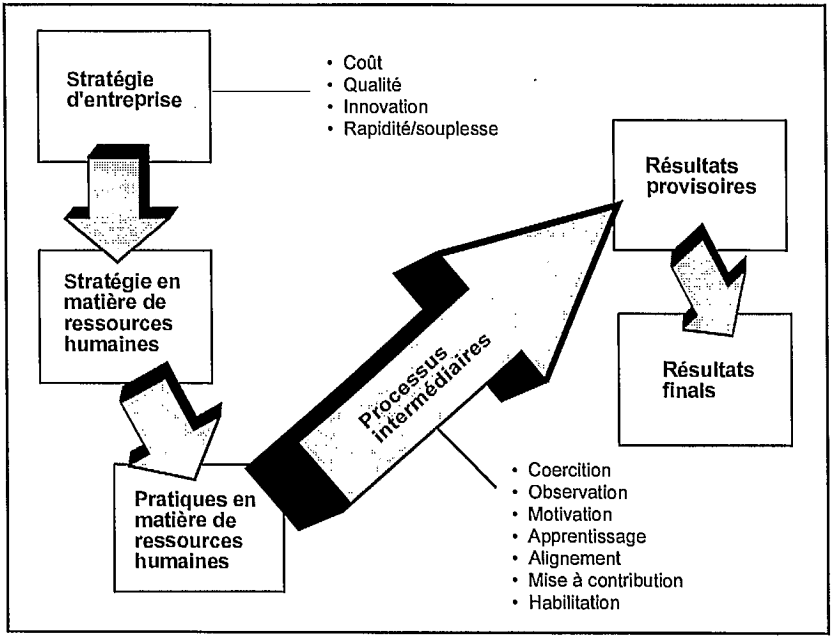
Soulignons au départ que ce champ d'étude et de pratiques est multidisciplinaire au plus haut degré, avec des apports provenant, entre autres, des disciplines des relations industrielles, de la psychologie industrielle, des sciences de la gestion, de la sociologie et de l'économie. Il n'est donc pas étonnant que ce domaine ait été critiqué pour son manque de fondement théorique solide (Delery et Doty, 1995; Doty et Delery, 1996). Selon ces derniers, par exemple, cette situation s'explique, entre autres, par l'utilisation de trois différents modes d'élaboration théorique sans aucune reconnaissance explicite des distinctions qui les caractérisent. Certains auteurs ont adopté une optique « *universaliste* » selon laquelle il existe un ensemble de pratiques supérieures qui donneront toujours des résultats bien au-dessus de la moyenne. Des exemples de cette approche comprennent les travaux de Pfeffer (1994) dans lesquels il a mis en relief 16 pratiques de gestion (y compris des programmes de participation et d'habilitation, la rémunération au rendement, ainsi que la formation et le perfectionnement des compétences) qui ont pour effet de favoriser une hausse de productivité et de rentabilité; un autre exemple est la thèse d'Osterman (1994) qui soutient que des pratiques innovatrices comme les équipes de travail, la rotation des emplois, les cercles de qualité et la GQT, génèrent des gains de productivité pour toutes les organisations.

D'autres ont utilisé ce que Delery et Doty appellent l'optique « *contingente* »; les tenants de cette approche soutiennent que, pour atteindre une haute performance, les pratiques en matière de ressources humaines d'une organisation doivent être harmonisées avec la stratégie et la mission d'ensemble de l'entreprise ainsi qu'avec ses caractéristiques structurelles (par exemple, ses structures en matière de technologie, d'organisation et de communications).

Une troisième approche se fonde sur les théories « *configurationnelles* » qui font leur apparition dans les écrits sur la gestion stratégique et la théorie organisationnelle. Dans le cadre de cette approche, l'accent est mis sur l'aspect holistique en ce sens qu'on considère le système, la structure et les combinaisons de pratiques ainsi que les interdépendances et les synergies qui existent entre elles. Un principe de base est la notion d'*équifinalité :* il y a plusieurs combinaisons ou « ensembles » de pratiques tout aussi efficaces qui auront des incidences positives sur le rendement. Et l'impact d'un ensemble ou d'un système de pratiques sera supérieur à la somme des effets des pratiques prises individuellement. Il en est ainsi à cause des interdépendances entre les pratiques, notamment, celles qui ont un caractère synergique : ainsi, un programme de rémunération selon la compétence peut s'accompagner d'un relèvement des compétences du personnel, mais il peut aussi avoir des effets bénéfiques sur la motivation qui, à son tour, est stimulée par la participation des employés; la hausse de la productivité attribuable au relèvement des compétences pourrait se traduire par une augmentation des salaires, une meilleure motivation, une volonté de suivre d'autres cours de perfectionnement, un déploiement d'efforts plus vaste et une participation plus poussée, et ainsi de suite. Par ailleurs, les pratiques peuvent évidemment être des substituts les unes pour les autres — on peut motiver les employés de plusieurs façons. Par exemple, si un employeur décide d'adopter une politique de rémunération au rendement, il peut choisir parmi une variété de régimes participation aux bénéfices, de partage des gains de productivité ou d'actionnariat des employés (RADE).

Une notion qui dérive de l'approche contingente mentionnée plus haut mais qui fait aussi partie de l'optique configurationnelle est celle du « *positionnement* ». Les analystes parlent donc de positionnement vertical ou externe pour indiquer la mesure dans

Figure 10
Régimes de travail hautement performants



laquelle la stratégie des ressources humaines et ses pratiques constituantes dérivent systématiquement de la mission et de la stratégie plus vastes de l'entreprise, en plus d'être cohérentes avec celles-ci et de les soutenir. Dans la figure 10, le positionnement vertical est illustré par les deux blocs dans la partie supérieure gauche du schéma. On suppose que plus le positionnement est bien ajusté, plus les résultats sont bons sur le plan du rendement. Le positionnement horizontal ou interne signifie que les pratiques en matière de ressources humaines doivent être compatibles avec les autres pratiques de gestion dans l'entreprise, telles que la GQT. MacDuffie (1995) donne un excellent exemple de « positionnement » synergique entre des ensembles de pratiques en ressources humaines et une série de politiques et de pratiques en matière de production manufacturière. Et, enfin, il y a le positionnement ou l'alignement entre, d'une part, les valeurs individuelles, les attitudes et les aspirations et, d'autre part, celles de l'équipe, de l'unité de travail et de l'ensemble de l'organisation.

Encadré 12
L'effectif hautement performant

Caractéristiques	Pratiques de RH
Qualifié	Formation, dotation
Souple	Compétences polyvalentes, formation polyvalente, rémunération selon la compétence
Sûr et engagé	Les possibilités dans ce cas-ci — il est possible qu'il faille retrancher la sécurité d'emploi; modèles de base/périphériques — sont limitées et risquées
Habilité	Mise à contribution des employés; cercles de qualité; équipes
Renseigné	Évaluation du rendement, bulletins d'information; prise de décision participative
Motivé	Rémunération au rendement

Manifestement, toutes ces questions ont des conséquences pour la méthodologie de recherche et aussi — plus important encore — pour les politiques. Une dernière considération théorique est particulièrement pertinente à cet égard. Il s'agit de la question des « processus intermédiaires » qui ont pour effet de traduire les pratiques de ressources humaines en des résultats intérimaires (figure 10). Compte tenu de leur signification pratique, il est étonnant que ces processus aient reçu une faible attention dans la documentation sur les régimes de travail hautement performants. Dans leur tentative en vue de faire progresser l'élaboration de la théorie, par exemple, Doty et Delery (1996) mettent l'accent sur la notion d'effectif hautement performant — ses caractéristiques et les pratiques en matière de ressources humaines nécessaires pour les créer. Elles sont énumérées dans l'encadré 12.

Doty et Delery s'emploient à attacher une interprétation à ce cadre à partir de leurs trois hypothèses sur les systèmes: holisme, équifinalité et interdépendance. Donc, la notion d'holisme est intégrée au cadre parce qu'on croit que les six caractéristiques énumérées dans l'encadré 12 sont des conditions nécessaires pour une haute performance et qu'il y a des synergies entre elles.

L'équifinalité réside dans le fait qu'on peut utiliser d'autres pratiques pour se donner l'une ou l'autre des caractéristiques. Et l'interdépendance existe parce que des pratiques individuelles peuvent avoir une influence sur plusieurs caractéristiques de l'effectif des travailleurs — il peut y avoir des synergies, une substitution et une complémentarité. Ce cadre est sans doute utile, mais il ne tient pas compte des processus et des variables intermédiaires à partir desquelles des pratiques en matière de ressources humaines aboutissent à des résultats provisoires (c'est-à-dire, les caractéristiques de l'effectif des travailleurs) et de la façon dont celles-ci ont par la suite une incidence sur le rendement.

La question des processus intermédiaires est nettement importante sur le plan des politiques et des pratiques. Il pourrait ne pas être suffisant, par exemple, d'annoncer simplement qu'une option de RADE est maintenant disponible ou que, désormais, une certaine politique s'appliquera. L'enjeu important est donc le suivant : Comment rendre l'option attrayante ? Comment susciter l'enthousiasme, la participation et l'engagement ? Comment donner le ton pour vendre l'idée ?

Les écrits déjà publiés sur la question des processus intermédiaires sont particulièrement clairsemés, mais une étude récente préparée par Javitch et Burke (1996) sur les modes d'enchaînement par l'intermédiaire desquels la mise à contribution des employés suscite leur motivation et stimule ainsi le rendement organisationnel fournit un certain éclairage utile. Les paragraphes qui suivent contiennent une très courte synthèse des principaux arguments de Javitch et Burke. Les auteurs décrivent certaines théories de la motivation qui peuvent être pertinentes dans le contexte de régimes de travail hautement performants. Par exemple, la théorie de l'interdépendance précise que les gens sont intéressés à se dépasser non seulement à cause de gains personnels possibles mais aussi sous l'influence des *procédures* utilisées pour atteindre le résultat. Par exemple, des procédures en milieu de travail qui sont inspirées par le respect et la considération et un esprit d'équité (« justice en matière de procédure ») auront probablement plus de chance de réussir à cet égard. Par conséquent, des systèmes de stimulants et de récompenses liés à la productivité donneront les meilleurs résultats s'ils sont utilisés de

concert avec des programmes de soutien comme ceux de la prise de décision participative et la qualité de vie au travail.

Puis, dans sa théorie de l'influence sociale et des changements d'attitudes, Kelman (1958) énonce trois procédés de motivation désignés par les termes « observation », « identification » et « internalisation ». Dans le cas du premier procédé, il s'agit essentiellement d'un mécanisme de la carotte et du bâton qui a pour effet de changer les attitudes et le comportement. D'après le deuxième procédé, les gens modifient leurs attitudes et leur comportement sous l'influence de l'identification sociale : ils croient que le fait d'agir d'une certaine façon contribuera à améliorer leurs rapports avec la personne qui demande un tel comportement. Dans le cas du troisième procédé, les gens *acceptent essentiellement* les attitudes ou les modes de comportement nouveaux parce qu'ils sont compatibles avec un certain système de valeurs de base auquel ils croient. Nous sommes donc en présence d'un autre exemple de « positionnement » : des pratiques de mise à contribution des employés stimulent la motivation à se dépasser parce qu'elles sont compatibles avec les croyances fondamentales des travailleurs en matière de prise de décision démocratique et de droits individuels.

La théorie de la motivation bien connue de Maslow (1943), qui met en cause une hiérarchie de besoins, fournit un éclairage additionnel sur la question. Maslow a soutenu que la satisfaction des besoins modifie les processus cognitifs d'une personne, ses attitudes et son comportement. L'autoréalisation — le besoin le plus élevé — est le désir d'une personne de ressentir une impression de réussite, de compétence et d'épanouissement personnel. Les travaux de recherche de Lawler (1992) donnent à penser que les travailleurs à la recherche d'autoréalisation sont motivés par des programmes de mise à contribution des employés et d'enrichissement des tâches qui ont pour effet de créer des tâches autonomes et valables et de leur donner l'occasion d'acquérir une plus grande compétence dans un éventail de tâches plus vaste.

Enfin, Javitch et Burke font appel à la théorie de l'autoefficacité de Bandura (1977) qui fournit une description des perceptions des gens sur le degré de succès avec lequel ils peuvent accomplir certains actes nécessaires pour affronter des situations éventuelles. Au coeur de cette théorie figure la notion qu'un élément crucial

d'évaluation précise de l'efficacité est la disponibilité de renseignements réguliers et de haute qualité, notamment en ce qui concerne la mission et le rendement. Par conséquent, dans la mesure où des programmes de ressources humaines comme celui de la mise à contribution des employés répondent à ces besoins d'information, ils contribueront à stimuler la motivation et le rendement et, dans le cas d'une équipe, à donner aussi une perception plus positive du climat de travail dans l'unité.

Ces notions tirées de la théorie de la motivation sont utiles pour évoquer certaines caractéristiques souhaitables des pratiques de ressources humaines et des conditions qui devraient être remplies pour que les pratiques exercent une influence sur le rendement.

Méthodologie

La question de l'approche méthodologique est d'une importance cruciale pour les chercheurs, les intervenants et les responsables des politiques intéressés aux données empiriques sur les stratégies et les pratiques de gestion visant à améliorer le rendement. Dans ce qui suit, nous présentons un résumé des sujets soulevés dans certains documents récents portant sur des questions méthodologiques relatives aux régimes de travail hautement performants; il s'agit des travaux de Gephart et Van Buren (1996), Arthur (1995, 1996), Brown et Rascher (1996), Hunter et Pil (1995), Klein et Dansereau (1996), MacDuffie (1995) et Levine (1996).

Le premier point soulevé a trait au *niveau* approprié auquel il faudrait entreprendre l'étude. Le consensus semble être qu'une approche à plusieurs niveaux est préférable parce que les pratiques pertinentes, les processus intermédiaires et leur incidence interviennent à divers niveaux, comme à celui de :

- la personne;
- l'équipe;
- l'unité fonctionnelle;
- l'établissement;
- l'entreprise; et
- la société.

Cette considération est importante pour plusieurs raisons. Il se peut que certaines mesures de rendement ne soient pas disponibles à tous les niveaux — les indicateurs financiers, par exemple. Et il peut y avoir beaucoup de diversité à l'intérieur des organisations : chaque division, unité ou équipe n'atteint pas nécessairement le même rendement de haut calibre, mais l'examen de cette hétérogénéité peut être révélatrice. Y a-t-il des divisions clés, des unités fonctionnelles, etc., dont le rendement élevé est une condition nécessaire et/ou suffisante pour l'ensemble de l'organisation de sorte qu'elles méritent l'épithète de « lieu de travail hautement performant » ? Les processus intermédiaires agissent-ils différemment dans divers sous-systèmes de l'organisation ? Donnent-ils des résultats différents ou (dans l'optique de l'équifinalité) y a-t-il des cas où différents ensembles de pratiques et/ou de processus intermédiaires donnent tous des rendements élevés ? Par conséquent, Klein et Dansereau (1996) recommandent aux chercheurs d'« étudier la poupée russe », en enlevant les couches successives de sous-systèmes imbriqués dans l'organisation.

Puis, la méthode de collecte de données est une question complexe, entourée d'arbitrages. Des études de cas, par exemple, peuvent donner des résultats intéressants à partir de données très détaillées. Le chercheur peut combiner des entrevues structurées avec des gestionnaires clés, en se fondant sur un protocole normalisé et reproductible, à des échanges semi-structurés avec un échantillon d'autres membres de l'organisation. Cette approche peut être complétée par la participation à titre d'observateur à des rencontres de gestionnaires, de représentants des travailleurs, d'unités, etc., et par une étude des politiques et des façons de procéder, des rapports annuels et d'autres documents de l'entreprise. Des études de cas permettent aussi de déterminer des pratiques exemplaires et des anomalies révélatrices — par exemple, des situations de haute performance qui ne semblent pas avoir les signes extérieurs du modèle de lieu de travail hautement performant. Mais elles sont coûteuses et exposées à des biais de sélection (puisque les réussites sont plus susceptibles d'être mentionnées) et il est souvent difficile de généraliser à partir de ces cas particuliers.

En revanche, les enquêtes permettent de recueillir un plus grand nombre d'observations pour l'analyse statistique et leurs résultats se

prêtent davantage à des généralisations. Mais les biais dans les réponses constituent un problème. Des répondants individuels peuvent tout simplement ne pas avoir une connaissance de l'ensemble de l'organisation et de ses diverses politiques, pratiques et procédures pour donner des réponses sans équivoque. Le chercheur doit alors entreprendre des enquêtes parallèles pour diverses questions et/ou unités de l'organisation, ou procéder à une seule enquête auprès de multiples répondants (avec des problèmes concomitants dans chaque cas). Une question connexe est la conception du questionnaire : il est d'une importance cruciale de formuler des questions en utilisant des termes clairement conceptualisés et qui peuvent être facilement compris de tous. Pour y arriver, il faut utiliser les meilleurs instruments disponibles et s'assurer qu'il y aura une compréhension réciproque entre les responsables de l'enquête et les répondants en rattachant les questions à des définitions et à des cadres de référence. De cette façon, le chercheur maximise les possibilités de généralisation et il facilite les comparaisons avec d'autres enquêtes.

Mentionnons deux autres considérations entourant les questions des enquêtes. D'abord, elles devraient chercher à éclaircir certains aspects théoriques importants que nous avons décrits plus haut. Parmi ceux-ci figurent les questions de positionnement vertical et horizontal, des considérations relatives aux liens entre des ensembles ou des profils de pratiques en milieu de travail, la question des processus et des variables intermédiaires, et ainsi de suite. Enfin, une importante mise en garde s'impose. Les chercheurs qui examinent les données empiriques relatives aux divergences sur le plan de l'incidence des pratiques innovatrices dans des entreprises de taille différente sont de plus en plus convaincus que la plupart des enquêtes et les questions qu'elles contiennent sont axées sur les grandes entreprises. Si l'on demande à de grands employeurs s'ils ont un programme structuré de mise à contribution des employés, ils répondront tout probablement par l'affirmative. Des employeurs ayant un effectif moins important donneront peut-être une réponse négative mais il se peut qu'ils aient, dans les faits, d'excellentes formules informelles de mise à contribution des employés qui, contrairement à ce qu'on peut observer chez leurs homologues de la grande entreprise, s'appliquent à tous les employés.

La dimension du temps est d'une importance cruciale en matière de conception méthodologique. La plupart des observateurs recommandent une stratégie de recherche fondée sur une approche longitudinale pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la simple observation simultanée d'un certain ensemble de caractéristiques d'une organisation (comme des stratégies, des politiques et des pratiques de gestion) et de certaines mesures de rendement (telles que la productivité, les niveaux de qualité, la rentabilité, etc.) n'est pas suffisante pour établir un rapport de cause à effet. Il est possible que le succès de l'entreprise lui permettra de s'adonner à l'utilisation de pratiques de travail innovatrices. Il faut donc réunir des observations dans le temps afin d'aider à établir la relation causale. De plus, il est souhaitable d'étudier le système au fil du temps de façon à examiner des questions comme l'évolution, la transformation, la résistance, la stabilité et l'échec des politiques et des pratiques, ainsi que les organisations en soi.

On peut conclure qu'une combinaison judicieuse de la formule de l'enquête et d'études plus approfondies est la meilleure façon de procéder si le temps et les budgets le permettent. (Les études de cas peuvent servir à vérifier les erreurs de mesure.) L'approche devrait être longitudinale et à plusieurs niveaux, bien que l'utilisation de données de mémoire soulève manifestement des problèmes à cause de la pratique de déplacer régulièrement les gestionnaires dans plusieurs entreprises. Idéalement, les répondants acceptent d'être interrogés à nouveau, disons, dans les trois ans. On peut ajouter une dimension importante si une enquête auprès des employés peut être entreprise en parallèle. Enfin, on peut utilement concevoir le programme de recherche de façon à y intégrer une dimension très pratique. Si les recherches visent à déterminer des pratiques exemplaires et à établir des points de comparaison d'entreprises à l'intérieur ou entre des industries, elles deviendront très attrayantes pour les responsables des politiques dans les secteurs public et privé. Une telle approche pourrait même avoir pour effet d'améliorer les taux de réponse et le degré de précision en autant que les répondants y trouvent une contrepartie utile.

Enquête auprès des employés et dans les lieux de travail

Une évolution récente au Canada permet d'espérer qu'on pourra s'attaquer aux questions théoriques et méthodologiques que nous

avons analysées plus haut. Conçue et entreprise par Statistique Canada, et parrainée par Développement des ressources humaines Canada, l'enquête auprès des employés et dans les lieux de travail est une initiative unique visant à rassembler des données sur un large éventail de questions relatives au marché du travail à partir d'une enquête menée auprès des travailleurs et des entreprises dans le temps. De plus, l'enquête se prête à l'ajout de questions supplémentaires sur des sujets particuliers. Elle met l'accent sur un vaste ensemble de caractéristiques des travailleurs et des établissements, y compris l'utilisation de technologies, les pratiques en matière de ressources humaines, la croissance de l'emploi, les salaires et les changements organisationnels.

L'enquête a précisément pour but de cerner certaines transformations profondes qui ont caractérisé l'évolution du marché du travail pendant les dernières années. La liste des sujets de recherche que les données de cette enquête permettraient d'étudier comprend les suivants :

- sécurité d'emploi et structures d'emplois principaux et périphériques;
- changement technologique et organisationnel;
- adoption de technologie, formation et compétences;
- concurrence, technologie et salaires des travailleurs canadiens;
- formes innovatrices d'organisation, de rémunération et d'horaire de travail;
- le rôle des syndicats; et
- la formation : incidence, engagement et coûts.

L'enquête est maintenant (printemps 1996) à l'étape du sondage pilote, qui comprend 1 000 employeurs et 5 000 travailleurs; des données pour une analyse initiale deviendront disponibles à l'automne de 1996. L'enquête complète devrait regrouper un total d'environ 5 000 entreprises et 25 000 employés. Elle offre manifestement de vastes possibilités d'analyse statistique qui permettra d'examiner un grand nombre d'enjeux de politiques sous plusieurs éclairages différents.

6. LE RÔLE DE L'ÉTAT

Son fondement

Pourquoi les gouvernements devraient-ils s'intéresser à la diffusion de pratiques de gestion des ressources humaines hautement performantes ? Une réponse simple à cette question est que les preuves empiriques font état de deux conclusions. Premièrement, des stratégies innovatrices de gestion des ressources humaines semblent être rentables en ce qui concerne l'atteinte d'objectifs économiques primordiaux à l'échelle nationale. Deuxièmement, il y a lieu de croire que des entreprises n'adoptent pas ces stratégies d'une façon aussi rapide, aussi poussée et aussi complète que des considérations d'efficience le justifieraient.

L'aspect plus théorique du rôle de l'État est bien connu et ne doit être rappelé que très brièvement. Premièrement, il y a la question des « externalités ». Toutes les nouvelles stratégies de gestion à l'étude demandent d'importants investissements dans le capital humain. Les préoccupations des investisseurs au sujet de leur aptitude à capter suffisamment d'avantages si l'effectif des travailleurs est très mobile peuvent donc être justifiées. Le deuxième aspect est le caractère imparfait de l'information. Il est éminemment difficile pour les entreprises (notamment les petites entreprises) d'évaluer les coûts et (plus précisément) les avantages de ces stratégies. Cette réalité se reflète dans le manque d'information au sujet des effets sur le rendement, comme l'indique la section traitant des aspects empiriques. Une troisième justification du rôle de l'État est qu'il y a un élément de « bien public » propre aux investissements dans ces stratégies, qui est analogue au cas de la R-D et de la diffusion des technologies « dures ». Pour autant que les entreprises qui investissement dans ces stratégies soutiennent plus efficacement la concurrence, il en résulte un avantage collectif sous forme de création de richesse et d'emplois.

Donc, les gouvernements dans de nombreuses instances législatives ont reconnu la nécessité de remplir un rôle dans un ou plusieurs de ces domaines. La formation professionnelle est probablement le point de mire le plus fréquent d'une certaine forme d'intervention gouvernementale dans ce secteur — qu'il s'agisse

carrément de la prestation de programmes de formation, d'un subventionnement, de certaines variantes d'une taxe de formation, de crédit d'impôt, etc., et de l'établissement de structures institutionnelles visant à assurer la prestation de services d'information et de coordination. Plusieurs gouvernements étrangers possèdent des programmes de promotion de l'innovation organisationnelle et de GQT et les gouvernements de la plupart des pays développés se sont donné des programmes qui ont pour but de favoriser des rapports de collaboration en milieu de travail. Toutefois, il arrive souvent (et le Canada n'y échappe pas) que les divers éléments de l'innovation totale — capital physique, humain et organisationnel — soient considérés de façon compartimentée.

Avant de décrire plus amplement le rôle d'Industrie Canada en matière de diffusion de pratiques innovatrices en milieu de travail, nous posons les hypothèses suivantes :

- Soutenir la concurrence dans des marchés vivement contestés continuera d'être un objectif majeur des politiques;

- L'innovation continue sera la pierre angulaire de la stratégie concurrentielle;

- Le perfectionnement des ressources humaines sera de plus en plus reconnu comme une composante intégrale de l'innovation;

- Certaines possibilités de création d'emplois se sont matérialisées dans l'économie ces dernières années, mais la « restructuration » se poursuivra à une cadence rapide, de sorte que les problèmes d'adaptation sur le marché du travail conserveront une place bien en vue; mais le balancier penchera en faveur d'une correction à la hausse;

- On continuera de considérer que le gouvernement doit remplir un rôle de facilitateur et non celui de fournisseur;

- Par conséquent, les politiques devront mettre l'accent sur la constitution de bases de connaissances, la diffusion de l'information et l'intégration et la coordination d'activités.

Le rôle précis d'Industrie Canada repose sur plusieurs fondements. À titre de ministère de l'industrie s'intéressant à l'innovation, il semble logique de penser que les services à la clientèle devraient être le reflet d'une approche globale en matière d'innovation qui tienne compte non seulement des technologies nouvelles intégrées dans les installations physiques et les biens d'équipement mais aussi de celles relatives au capital humain et organisationnel. Les technologies « dures » ont traditionnellement été le centre d'intérêt principal du ministère, mais l'élément humain — les questions de perfectionnement des cadres et l'aide à l'adaptation — a aussi reçu une certaine attention.

De plus, certains indices donnent à penser que d'autres composantes de l'innovation et du changement, comme la conception organisationnelle, l'acquisition et le perfectionnement des compétences et des rapports de collaboration en milieu de travail, sont en voie d'être pris en considération plus souvent au moment de la détermination des besoins de la clientèle. Par conséquent :

- À titre de ministère motivé par la connaissance dans une économie fondée sur le savoir, Industrie Canada doit créer de l'information et offrir des conseils non seulement dans le domaine de l'acquisition et de la diffusion des technologies nouvelles mais aussi dans celui du contexte organisationnel et du perfectionnement des compétences et des pratiques de gestion qui permettront à ces technologies de fonctionner.

- Il s'agit d'un besoin urgent : le retard du Canada dans la course à la technologie est une source de préoccupations; mais des indices donnent à penser que notre rythme d'innovation du point de vue du capital humain est encore plus lent.

- Une insistance plus grande sur les questions de ressources humaines est conforme à deux importantes priorités du ministère — plus précisément, des partenariats (avec Ressources humaines Canada, d'autres ministères fédéraux, les provinces et le secteur privé) et l'évaluation continuelle de la viabilité concurrentielle qui se poursuit dans le cadre de l'exercice des « cadres de compétitivité sectorielle ».

- Une insistance accrue sur les ressources humaines est opportune, puisque ses rapports avec la compétitivité sont l'une des principales conclusions des consultations menées dans le cadre de l'Initiative Prospérité du début des années 90.

- L'adaptation continue d'être un enjeu important; Industrie Canada s'intéressait auparavant à l'adaptation à des marchés en contraction de secteurs et d'entreprises en déclin, mais il se tourne de plus en plus maintenant vers l'adaptation « positive » d'organisations prometteuses et nouvelles; dans les deux cas, il est essentiel de fournir de l'information et des conseils sur l'innovation organisationnelle.

- La promotion de pratiques de gestion innovatrices axées sur l'amélioration de la productivité et de la compétitivité est un complément à l'attention accordée par le ministère aux PME puisque, comme les données empiriques le démontrent clairement, ce sont ces entreprises qui tirent de l'arrière sur le plan de l'adoption de ces pratiques.

- Il semble y avoir un enthousiasme croissant en faveur d'une approche plus intégrée et mieux coordonnée en matière de prestation de services aux entreprises; puisque la GRH et l'innovation organisationnelle semblent être un élément intégral d'une telle approche, il importe qu'Industrie Canada perfectionne et enrichisse continuellement la base de connaissances pour appuyer une telle initiative.

Activités du ministère fédéral de l'Industrie

Les types de pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices qui font l'objet de notre étude peuvent sans doute être encouragés par un grand nombre d'organismes, tant dans le secteur public que privé, et, de plus en plus, par l'intermédiaire de partenariats qui mettent en cause des représentants de groupes d'intervenants clés. Dans le secteur public, toutes les provinces y participent à divers degrés d'engagement et d'insistance. Au palier fédéral, les ministères de l'Emploi et du Travail ont participé

activement au cours des années à divers aspects de la mise en valeur des ressources humaines[6].

La participation du ministère de l'Industrie s'est faite de plusieurs façons. Il a d'abord mis en place un ensemble d'initiatives qui visent à répondre au besoin de se donner une approche stratégique à long terme en matière de formation de capital humain. Par exemple, le ministère collabore étroitement avec les universités et les conseils subventionnaires afin de mettre au point des politiques de promotion de la recherche et de personnel hautement qualifié. Schoolnet (voir ci-dessous) est un réseau électronique qui relie les écoles à la grandeur du pays aux bibliothèques et aux autres sources de données. Plusieurs programmes, comme le Programme Bourses Canada et la Semaine nationale des sciences et de la technologie, ont pour effet de hausser le profil et de polir l'image des sciences et de la technologie. Les tests de compétences et d'aptitudes au travail sont une initiative qui, en collaboration avec le Conference Board, vise à favoriser une compréhension réciproque entre les éducateurs et les industriels au sujet de la préparation au travail des jeunes. Le Répertoire national des diplômés est un service en ligne et d'emploi facile qui permet de jumeler les besoins des employeurs aux compétences des nouveaux diplômés.

Plusieurs programmes et activités axés sur la prestation de services aux entreprises sont liés plus précisément aux questions

---

[6] Toutefois, nous sommes tenté de soutenir que le champ d'intérêt principal de « Main-d'oeuvre et Immigration », d'« Emploi et Immigration » ou, plus récemment, de « Développement des ressources humaines » s'est porté sur des programmes de formation à caractère « défensif » visant à lutter contre les conséquences d'une préparation professionnelle insuffisante à l'échelle inférieure de l'éventail des compétences. Même dans le cadre de programmes du marché du travail plus proactifs et davantage orientés vers l'échelle supérieure de la gamme des compétences, comme ceux axés sur les pénuries de main-d'oeuvre spécialisée, on semble avoir mis l'accent surtout sur l'acquisition d'habiletés précises par les participants et non sur l'objectif plus stratégique de se familiariser avec des pratiques innovatrices de GRH en vue d'améliorer la compétitivité. Les initiatives louables du ministère fédéral du Travail de promouvoir l'innovation en milieu de travail ont eu tendance à mettre l'accent sur les avantages (sans doute importants) de la collaboration entre les travailleurs et les employeurs et non sur des améliorations plus tangibles en matière de productivité et de compétitivité.

d'innovation organisationnelle, de GQT et de GRH, qui font l'objet de notre étude. Un bon exemple de l'importance croissante de ces questions nous est donné par l'expérience acquise en vertu du Programme d'application des technologies de pointe dans le secteur manufacturier (PATPSM), qui a fonctionné entre 1988 et 1993. Le programme permettait de rembourser les entreprises manufacturières d'une partie des coûts de consultants embauchés pour évaluer la faisabilité technique et commerciale d'améliorer leurs installations par l'intermédiaire de technologies de pointe et de pratiques de gestion modernes. Le rapport d'évaluation final (de nature interne et donc non publié) du programme contient les observations révélatrices suivantes : « Bien que le PATPSM ait été conçu pour analyser précisément ce que son titre laisse entendre, on avait toujours prévu que les évaluations comprendraient des questions de gestion de l'entreprise. *Mais on n'avait pas prévu qu'un si grand nombre de recommandations seraient axées sur la formation, l'organisation et la qualité*[7] ».

Diverses directions sectorielles du ministère fédéral de l'Industrie s'intéressent activement de diverses façons - échange d'information, séminaires, enquêtes, ateliers de travail, conférences, travaux de recherche conjoints, visites sur place — à des sujets qui se rapportent à l'innovation organisationnelle, la GQT et la GRH. Deux exemples marquants d'activités ministérielles récentes dans ces domaines sont l'enquête d'ISC sur les pratiques de gestion de la qualité dans les entreprises manufacturières, *La poursuite de la qualité*, et l'effort de collaboration entre l'Association des industries aérospatiales du Canada (AIAC) et la Direction générale de l'aéronautique d'Industrie Canada qui a mené à la publication d'un *Manuel de gestion de la qualité totale*[8].

Le ministère a aussi joué le rôle d'intermédiaire pour faciliter la conclusion d'alliances entre des représentants de l'industrie et des milieux universitaires dans le but de perfectionner les connaissances et les compétences. Un exemple récent, connu sous le nom de projet Rosenheim (du nom de l'institut en Bavière qui lui a servi de modèle), est un partenariat entre le gouvernement fédéral, le

---

[7] Italique ajouté (1993).

[8] Industrie canadienne de l'aérospatiale (1993).

gouvernement provincial, l'industrie et l'université visant à produire des diplômés de calibre mondial à l'Université de la Colombie-Britannique pour l'industrie de la transformation du bois. Une autre alliance du même genre entre l'Université de Windsor, le collège St. Clair et la société Chrysler permettra de préparer des diplômées pour travailler dans le domaine de la R-D en génie automobile.

Dans le cas d'Industrie Canada, l'argument en faveur d'une participation plus active sur le plan de l'adoption et de la diffusion de stratégies de gestion de pointe semble être probant. On ne peut exploiter le potentiel de nouvelles technologies prometteuses dans des milieux anachroniques où sont appliquées des stratégies d'entreprise dépassées. L'innovation doit avoir un caractère global. Les données examinées dans notre étude indiquent que les gains générés par cette approche peuvent être considérables. Toutefois, le taux de pénétration des stratégies de GRH, de GQT et d'innovation organisationnelle n'est pas très élevé au Canada. Les auteurs de plusieurs études ont conclu que les compétences générales en gestion laissent à désirer et que le problème est particulièrement prononcé dans les entreprises de plus petite taille. Il est manifeste que des travaux valables sont en voie de réalisation; des activités connexes à l'innovation organisationnelle, la GQT et la GRH sont entreprises sous les auspices de divers programmes ministériels. Et il existe des réseaux. Mais, la base de connaissances a besoin d'être renforcée et une coordination s'impose au niveau des initiatives. Quelles sont donc les prochaines étapes ?

Où allons-nous ?

On relève d'abord des carences sérieuses au niveau de l'information. Il n'existe aucun moyen structuré et permanent de retracer l'application des pratiques en matière d'innovation organisationnelle, de GQT et GRH au Canada, de les classifier, de les analyser, de les observer et de les évaluer. Il y a certes des initiatives utiles en cours de réalisation : des applications pratiques dans l'industrie, divers programmes gouvernementaux, des travaux de recherche dans les universités et d'autres institutions. Et la diffusion est encouragée par des organismes industriels et professionnels, des conseils sectoriels, le CCMTP, la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'oeuvre (CCMMO), et ainsi de suite.

Des positions de principe clairement présentées par d'importants syndicats nationaux démontrent clairement une volonté de plus en plus accentuée de participer à des efforts équitables en vue d'améliorer la compétitvité et l'emploi[9]. On relève de nombreux exemples d'efforts de collaboration[10]. Mais les activités sont éparpillées et il n'y a pas d'approche coordonnée. Il n'existe pas de centre d'échange d'information ou de répertoire central et aucun moyen de soutenir un effort concerté et soutenu de recherche et d'évaluation comparable à celui qu'a décrit O'Grady (1994) dans son examen de la question à l'échelle internationale.

Deuxièmement, il faut concevoir explicitement des services à l'entreprise fondés sur une approche globale en matière d'innovation. Plusieurs programmes gouvernementaux ont évolué de telle sorte que leur champ d'application englobe, bon gré mal gré, un ensemble plus vaste de questions qu'on ne l'avait prévu au départ. L'attrait et l'enthousiasme pour les technologies nouvelles ont nécessairement dû être tempérés par un besoin urgent de compétences en gestion plus fondamentales et générales.

Dans le cadre de l'examen de la voie à suivre, trois considérations semblent avoir une utilité possible. La première est un choix de recommandations présentées par un groupe de travail d'ISTC (1992) qui semblent appuyer l'approche globale en matière d'innovation préconisée dans notre étude. La deuxième a trait à des mesures adoptées par d'autres instances gouvernementales. La dernière est un ensemble d'initiatives récentes qui sont axées sur des partenariats et des réseaux de prolongement technologique et commercial.

Comme point de départ, des extraits choisis de recommandations du groupe de travail nous semblent être un guide de référence utile (ISTC, 1992, p. vii à xi). Les voici donc :

> Que l'excellence en gestion devienne un élément fondamental de la stratégie de diffusion de la technologie.

---

[9] Voir, par exemple, Steelworkers (1991).

[10] Comme les activités du Service d'aide à l'adaptation de l'industrie, du Programme de partenariat patronal-syndical et des conseils sectoriels.

Que l'utilisation d'analyse comparative internationale comme moyen d'aider les entreprises à évaluer leur performance et leur compétitivité soit étendue.

Que le gouvernement continue aussi à rechercher et à mettre en place des moyens d'offrir des programmes et des services qui contribueront à modifier les attitudes profondément ancrées et à perfectionner les compétences des gestionnaires.

Que ISTC examine les possibilités d'établir des modalités de partenariat plus étroit avec le CNR/PARI et Emploi et Immigration Canada, lesquelles contribueraient à la création d'un plus grand nombre d'activités axées sur l'acquisition de compétences par les jeunes hommes et femmes.

Que des approches holistiques soient adoptées pour résoudre les difficultés des entreprises qui veulent acquérir et déployer des technologies pertinentes. En particulier, il y a un besoin de collaboration et de coopération plus étroites entre les programmes et les services existants en matière de technologie et d'aide à l'entreprise.

Que les réseaux d'ISTC et du PARI examinent conjointement les possibilités d'établir un centre national d'échange d'information en matière de technologie au Canada de façon à ce que des technologies d'origine tant nationale qu'étrangère puissent être examinées et répertoriées pour être utilisées sur demande par des organismes, des organisations de soutien et des entreprises.

Un plan devrait être élaboré pour mettre sur pied un organisme, de préférence dans le secteur privé, soutenu conjointement par des fonds publics et privés, chargé d'entreprendre des évaluations de la technologie sur une base continue dans des domaines critiques des sciences et de la technologie[11].

Qu'un soutien soit accordé au développement des industries de services (par exemple, des consultants, des organismes de formation) en tant qu'intervenants clés dans le cadre de la formule de prestation fondée sur le rapprochement avec le consommateur.

Puis, des initiatives prises par d'autres instances politiques nous fournissent des éléments de réflexion utiles. Par exemple, le rapport

---

[11] Et, nous ajouterions : « et des pratiques de gestion de l'entreprise ».

économique du président de 1995 donne un aperçu de l'engagement de l'administration Clinton à l'égard de la notion de lieu de travail hautement performant

> La présente administration poursuit plusieurs politiques visant à accentuer la tendance vers des milieux de travail qui font appel à des niveaux élevés de compétences, l'apprentissage continu et l'amélioration régulière des compétences. Les milieux de travail hautement performants sont généralement très différents des endroits traditionnels. Ils ont été transformés afin de donner aux employés une aptitude et des incitations plus grandes à améliorer leurs lieux de travail. L'aptitude des travailleurs à générer de bonnes idées est souvent renforcée par des niveaux élevés de formation et de partage d'information. Les modalités d'habilitation des travailleurs varient considérablement mais comprennent souvent des équipes de travail et des formules de participation représentative comme des comités de travailleurs élus ou de représentants syndicaux. Les régimes d'incitation varient aussi, mais ils prévoient généralement le versement de primes à des gens qui acquièrent de nouvelles compétences, des récompenses aux groupes de travailleurs pour leur réussite collective; ils contribuent donc davantage à bâtir une cohésion et une solidarité qu'à alimenter une concurrence individualiste. Les effets d'un lieu de travail hautement performant peuvent être remarquables. Le ministère du Travail a analysé récemment un ensemble d'études sur les répercussions des pratiques en milieu de travail hautement performant sur le rendement organisationnel. La conclusion est un éventail d'indices montrant qu'une transformation coordonnée de l'organisation du travail peut donner des résultats intéressants.

Cette démarche est conforme à la conclusion de Reich (1993), secrétaire d'État au Travail des États-Unis, à l'effet qu'on dispose de plus en plus de preuves empiriques qui indiquent que des régimes de travail hautement performants sont de bons indicateurs de productivité et de rentabilité à long terme.

Le réputé *National Industrial Extension Service* (NIES) en Australie est un service consultatif d'information et de réseautage à participation fédérale et étatique qui a pour but d'offrir un guichet unique aux entreprises. Parmi des progrès connexes figurent le programme de démonstration des meilleures pratiques (Best Practice Demonstration Programme) et le programme d'amélioration des lieux de travail (Workplace Reform Program) qui visent à offrir des stimulants financiers en vue de réformer les lieux de travail.

Puis, on trouve des suggestions intéressantes dans un document de travail préparé pour l'ancien gouvernement de l'Ontario, dans lequel on propose de créer un service d'organisation du travail (Work Organization Service — WOS). Les propositions découlent en bonne partie des conclusions de l'ancien groupe de travail sur l'organisation du travail mis sur pied par le Conseil du premier ministre de l'Ontario sur le renouveau économique. Les coprésidents de ce groupe de travail (ministère du Travail de l'Ontario, 1993) ont conclu que :

> Les membres du groupe de travail sont profondément convaincus que l'extension sur une base plus large des programmes de transformation de l'organisation du travail pour inclure tous les secteurs de l'économie est un élément important du renouveau économique et du bien-être collectif de notre province.
>
> En conséquence, le WOS a pour but d'appuyer l'élaboration et la diffusion de changements positifs dans les lieux de travail en offrant des services de renseignements et d'échange d'information aux organismes qui participent à un processus conjoint.

La démarche consiste à inciter les réseaux à fournir un appui intégré et facilement accessible aux organismes en :

- fournissant les renseignements les plus à jour;
- mettant en présence clients et fournisseurs;
- se penchant sur les inégalités et les écarts existants qui font obstacle aux changements futurs.

Le WOS devrait :

- être fondé sur un énoncé de principes, endossé par le monde des affaires et les syndicats, visant à assurer une transformation positive des lieux de travail;
- être une petite entité, axée sur la clientèle, ayant pour mandat d'appuyer et de promouvoir une transformation positive des lieux de travail de la façon la plus efficace, souple et équitable possible;
- éviter de faire double emploi ou de déplacer des services existants et orienter plutôt les clients vers ces services, combler les écarts et orienter les ressources publiques et privées afin de favoriser le développement d'un réseau de soutien aux transformations des lieux de travail; et

- jouir de l'appui et être sous l'autorité conjointe des syndicats et du patronat.

Ses fonctions pourraient comprendre les suivantes :

- ***Information***

  Rassembler et distribuer des documents sous forme imprimée et électronique en répondant par des méthodes juste à temps aux besoins des parties dans les milieux de travail;

  Utiliser les technologies de l'information et les bases de données les plus à jour afin de se maintenir à l'avant-garde du progrès à l'échelle locale, provinciale, nationale et internationale.

- ***Service d'orientation et de diagnostic***

  Déterminer des besoins, élaborer des plans d'action et mettre en rapport employeurs, travailleurs et syndicats avec des chefs de file dignes de foi en matière de changement;

- ***Échange d'information et service de référence***

  Après avoir déterminé les besoins et les possibilités, orienter les personnes et les organisations vers les fournisseurs de services existants, tels que les programmes gouvernementaux de soutien, les consultants du secteur privé et les sources d'aide financière.

- ***Répertoire de consultants***

  Maintenir un répertoire de facilitateurs expérimentés et dignes de foi, et tracer les grandes lignes de directives que les consultants doivent respecter dans une organisation.

- ***Recherche et évaluation***

  Entreprendre ou soutenir la publication de travaux de recherche sur les facteurs déterminants de succès, les motifs d'échec, des données de référence, des études de cas; encourager la poursuite de travaux de recherche de pointe.

- ***Service de conférence et d'apprentissage***

  Faire le nécessaire pour organiser des occasions d'apprentissage réciproque par l'intermédiaire de symposiums régionaux et sectoriels. Travailler de concert avec des éducateurs pour influencer les programmes d'études, l'embauche de doyens des écoles de commerce et de génie, des instituts de relations industrielles, etc.

- ***Visites sur place et missions d'étude***

  Organiser des visites d'organisations innovatrices et des missions d'étude conjointes mettant en cause des instances innovatrices. Mettre en rapport des organismes qui utilisent les meilleures pratiques de gestion.

- ***Programme de récompenses***

  Établir un programme de récompenses pour déterminer les organisations et les personnes à l'avant-garde et faire le nécessaire pour accorder des stimulants financiers aux gagnants afin de les inciter à faire connaître leur expérience.

Enfin, plusieurs tendances actuelles laissent entrevoir des possibilités considérables de faire la promotion de pratiques de gestion des ressources humaines hautement performantes au Canada. Par exemple, ces pratiques sont manifestement un objectif très logique des efforts de collaboration de plus en plus poussés entre le ministère fédéral du Développement des ressources humaines (DRH) et celui de l'Industrie. En fait, un cadre pour ces efforts de collaboration existe déjà sous la forme des analyses interministérielles en cours désignées sous le nom de cadres de compétitivité sectorielle à Industrie Canada ou d'initiatives de partenariat sectoriel à DRH. Ces études sectorielles ont pour but d'encourager et de collaborer activement avec les intervenants dans des secteurs précis afin d'évaluer systématiquement diverses dimensions de la compétitivité, y compris la viabilité actuelle des secteurs, leurs perspectives d'avenir et, plus important encore, les besoins et les moyens de les améliorer. Un aspect particulièrement important de cet exercice a été la mise en place d'institutions qui ont permis le développement d'un nombre impressionnant de conseils sectoriels chargés de stimuler les efforts de collaboration entre les

travailleurs et les employeurs en vue de s'attaquer à tout un ensemble de questions de compétitivité d'intérêt réciproque. Les questions de perfectionnement des ressources humaines ont occupé une place importante et elles ont souvent figuré parmi celles qui ont été couronné de succès. Les conseils sectoriels les plus largement connus sont probablement le Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie et les conseils sectoriels de formation professionnelle de l'industrie de la fabrication des produits électriques et électroniques[12]. Le premier des deux s'est surtout préoccupé des problèmes de compression des effectifs de l'industrie, tandis que le deuxième a mis l'accent principalement sur les besoins futurs de formation. Ces modalités d'organisation institutionnelle offrent un moyen unique de faire porter les efforts de collaboration des intervenants sur des questions primordiales en matière de compétitivité et elles peuvent regrouper tout un éventail de stratégies innovatrices en milieu de travail.

Strategis est une initiative récente d'Industrie Canada qui a servi de fondement à des consultations à la grandeur du pays. Cette stratégie est susceptible d'épouser l'approche globale en matière d'innovation préconisée dans notre étude et elle tient compte aussi des problèmes spéciaux de la PME.

Ces nouvelles initiatives se fondent sur les postulats suivants :

- Un large éventail de services techniques et commerciaux sont offerts par les gouvernements, des organismes financés par l'État (c'est-à-dire, les universités, les collèges communautaires, les centres de technologie et autres) et le secteur privé;

- Ces services s'appliquent à un très grand nombre de besoins en technologie de base et aux besoins en technologies commerciales connexes des PME.

- Ces services n'ont pas fait l'objet jusqu'à ce jour d'une promotion ou d'une prestation de façon intégrée, sauf par l'intermédiaire de réseaux locaux.

---

[12] Pour une analyse détaillée du rôle des initiatives sectorielles employeurs-employés dans la restructuration économique, voir CCMPT (1992).

- À quelques exceptions près, ces services ont fait l'objet d'une prestation essentiellement fragmentaire sur une base de région par région, de sorte que les entreprises dans une partie du pays n'ont pas eu accès aux services offerts dans une autre partie du pays, qui auraient pu leur être utiles.

- La gamme actuelle des services est axée sur plusieurs domaines clés qui sont pertinents aux préoccupations soulevées dans notre étude : sensibilisation de base; formation; marketing; et des questions complexes relatives à l'établissement de point de référence en matière de compétitivité, aux diagnostics, à la gestion, au financement, aux meilleures pratiques en usage, aux normes et à la réglementation.

Certains éléments précis du cadre stratégique sont particulièrement pertinents au sujet de notre étude. Le programme Schoolnet dont la réputation n'est plus à faire permet de relier 6 000 écoles et 1 500 bibliothèques à la grandeur du pays, offrant ainsi aux étudiants et aux éducateurs de multiples occasions d'utiliser un vaste éventail d'ensembles de données et de fichiers. Puis, le répertoire national des diplômés est un système en direct et d'accès facile qui vise à jumeler plus facilement les compétences et les attributs des diplômés aux exigences des postes des employeurs canadiens. Troisièmement, une initiative connue sous le nom de CONTACT a vu le jour pour s'attaquer à la question du perfectionnement des compétences en gestion. Il s'agit essentiellement d'un réseau de réseaux qui, par l'intermédiaire d'un partenariat unique entre des intérêts publics et privés, fait appel à un vaste éventail de sources (comme des écoles de commerce, des sociétés privées, des organismes gouvernementaux, des intermédiaires, des médias d'affaires et des organismes internationaux) pour alimenter un répertoire de renseignements en matière de gestion.

Une dernière initiative connexe est celle du Réseau canadien de technologie (RCT), qui permet de trouver des solutions à des problèmes technologiques par l'intermédiaire d'un ensemble intégré de services aux entreprises. Son modèle de base a comme point de départ la formule très réussie employée aux fins du Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI). Le RCT est constitué d'un réseau national de « noeuds » ou de points d'entrée très visibles et

facilement accessibles, qui peuvent être situés dans n'importe quelle installation existante vouée à la diffusion de renseignements dans les vastes domaines de la technologie, de l'organisation et de la gestion. Pour l'instant, qu'il suffise de dire que la notion de base consiste à relier ensemble des réseaux locaux pour leur donner accès à des outils communs à la grandeur du pays, élargir la gamme de services de soutien offerts aux entreprises, faciliter la coordination des politiques et des programmes et améliorer l'accès pour les clients.

Nous soutenons que ces considérations, dans leur ensemble, forment un bon point de départ. Par conséquent, les recommandations citées plus haut se fondent sur des principes solides qui sont compatibles avec les réalités pratiques des politiques industrielles contemporaines. Puis, les exemples tirés d'autres instances gouvernementales contiennent les éléments d'une « vision » - une mission, une marche à suivre et une structure institutionnelle. Enfin, la juxtaposition de cadres coopératifs (fondés sur des initiatives sectorielles réussies), d'un accent concerté sur la productivité et d'indices sur la façon dont la prestation de services peut être assurée en pratique (Strategis) contribue à indiquer les voies à suivre pour que les notions puissent être opérationnalisées.

Quel que soit le résultat de la confluence des forces actuelles, il est manifeste que le processus est évolutif, que la formulation de politiques a pour cette raison un caractère continu et que, par conséquent, une prise de décision éclairée contribuera à donner beaucoup d'importance aux renseignements stratégiques. La recherche jouera donc un rôle crucial.

7. CONCLUSIONS

Besoins en recherche

Lorsqu'on considère la recherche dans le domaine des pratiques de gestion, il est possible de concevoir une gamme de sujets allant de questions ordinaires à caractère pratique portant sur l'acquisition et le perfectionnement d'habiletés génériques de base (tenue de livres, rémunération et avantages sociaux, accès aux moyens de financement, etc.) jusqu'aux types d'habiletés stratégiques qui intègrent la complexité technologique avec une vision globale et l'orientation de la recherche de pointe vers l'innovation en milieu de travail.

Le train avant de cette gamme de sujets est le pivot principal de plusieurs initiatives du ministère de l'Industrie qui sont axées sur la petite entreprise et leurs besoins en matière d'habiletés génériques (y compris les compétences des gestionnaires), de conseils, d'information et de soutien financier. Mais, même dans ce cas, le rôle de la recherche peut être important[13]. Ainsi, il reste beaucoup plus à faire pour comprendre les raisons qui expliquent les carences présumées des PME sur le plan des compétences en gestion et, en particulier, sur leur réticence à investir dans le domaine du perfectionnement de ces compétences. Le temps et l'argent sont habituellement les raisons invoquées, mais il y a aussi lieu de croire que les gestionnaires ne sont tout simplement pas conscients de leurs propres besoins. La sensibilisation est donc une question à considérer, et trois volets de recherche nous viennent immédiatement à l'esprit. Le premier consiste en des travaux empiriques plus poussés sur l'incidence du perfectionnement des compétences des gestionnaires et de pratiques de gestion innovatrices sur des indicateurs de la performance de base de l'entreprise comme la productivité, les coûts, la qualité, la satisfaction de la clientèle et des employés, etc. En d'autres termes, il s'agit de preuves tangibles qui peuvent convaincre les

---

[13] Les auteurs de travaux ministériels récents sur le perfectionnement des compétences des cadres mettent l'accent sur les lacunes des gestionnaires canadiens dans des domaines génériques, tout en reconnaissant l'importance d'exploiter systématiquement la recherche de pointe en sciences de la gestion — voir Newton (1995).

gestionnaires, entre autres, que des investissements dans les ressources humaines sont rentables. Le deuxième volet de recherche est un examen et une évaluation des types d'initiatives, d'activités et d'événements qui semblent être des canaux efficaces pour communiquer les preuves empiriques montrant les effets sur les résultats financiers de l'entreprise. Enfin, le troisième volet est un examen et une évaluation des moyens les plus efficaces d'assurer la prestation de conseils, de renseignements et de services directs de formation qui permettront de répondre aux besoins perçus.

Étroitement liée à la question de la prise de conscience et de la perception des besoins est la notion de l'autodiagnostic. Il pourrait se révéler utile d'entreprendre un examen et une évaluation des instruments d'autodiagnostic, d'évaluer leur utilisation dans la pratique et d'entreprendre d'autres tests par l'intermédiaire de projets pilotes. Il nous faut rassembler des renseignements sur le côté « offre » de la question — la prestation efficace de services pertinents — en entreprenant un relevé complet, une classification et une évaluation de tout l'éventail des fournisseurs de produits et de services de perfectionnement professionnel des gestionnaires.

Puis, comme nous l'avons mentionné plus tôt, il y a des lacunes sérieuses au niveau des données de base qui jouent un rôle important dans tous les segments du monde des affaires canadien et dont le besoin semble être le mieux comblé par des enquêtes pertinentes. Un grand nombre d'enquêtes sur des sujets reliés, d'une façon ou d'une autre, aux pratiques de gestion innovatrices sont entreprises chaque année. Plusieurs sont utiles ou du moins intéressantes en soi et, ensemble, elles contribuent à éclairer certains aspects du problème. Ce qui manque, toutefois, c'est une coordination, une perspective globale, une comparabilité et une continuité.

Le besoin de *coordination* est évident : une pléiade d'études sont entreprises pour diverses raisons sans doute admirables mais sans aucune référence explicite à un schéma de coordination. Il importe donc d'inciter les chercheurs à envisager et à exploiter les possibilités de tenir compte de liens, de références croisées et d'éléments complémentaires avec d'autres études. La deuxième lacune a trait à la *perspective globale* et, dans ce cas-ci, il y a bien entendu un arbitrage entre les coûts et ce qu'il est possible de faire.

Mais, si les responsables des politiques sont convaincus de l'importance cruciale de l'innovation « stratégique » ou globale, les enquêtes devront alors tenir compte de cette conviction. Certaines enquêtes, comme la mise à jour récente de l'Enquête sur la technologie en milieu de travail (Betcherman et McMullen, 1986), ont un caractère global en ce sens qu'elles portent sur plusieurs innovations, comme les technologies nouvelles, l'innovation organisationnelle et *certains* aspects de la GRH, bien que la GQT ne soit pas incluse en soi. Mais il s'agit d'une exception et, à tout événement, il serait idéalement souhaitable d'inclure le changement technologique et organisationnel ainsi que toute une gamme de pratiques de gestion hautement performantes, y compris mais non de façon limitative la GQT et la GRH.

Par ailleurs, la *comparabilité* est un élément crucial pour que les gestionnaires canadiens puissent évaluer leur performance par rapport à celle de leurs concurrents au pays et à l'étranger. Dans ce contexte, il convient de qualifier d'admirables les efforts déployés par ISTC et Statistique dans leur enquête récente sur les innovations pour assurer une comparabilité avec les travaux d'enquête de l'OCDE. Enfin, la *continuité* est un aspect qui nous préoccupe. Des enquêtes comme l'ETMT et l'EPRH fournissent des instantanés utiles. Mais elles ne devraient pas s'arrêter là : une évaluation de la situation d'une entreprise à un point dans le temps est d'une importance cruciale mais sa progression dans le temps est tout aussi utile. Des données longitudinales sont donc nécessaires. Ceci dit, il est éminemment important que les possibilités prometteuses offertes par la nouvelle enquête sur les employés et le milieu de travail (mentionnée précédemment) soient pleinement soutenues, poussées plus loin et enrichies par des études complémentaires.

Pour revenir brièvement sur la question de la recherche comparative, il faudrait tenir compte de plusieurs de ses aspects. Des données comparables sur l'adoption de plusieurs pratiques innovatrices dans divers pays, notamment chez nos principaux concurrents commerciaux, représentent un aspect crucial de toute évaluation de la position concurrentielle du Canada. Quelles sont les pratiques innovatrices utilisées, et dans quelle mesure ? Quelles sont les tendances ? Quels sont les facteurs qui façonnent l'évolution de nouvelles modalités organisationnelles et de nouvelles stratégies de gestion ? Quels sont les cas de réussite et que peuvent-ils nous apprendre ?

Des recherches à l'échelle internationale sont aussi nécessaires pour comprendre les structures institutionnelles qui sont utilisées dans divers pays et, notamment, le rôle que jouent les pouvoirs publics sur le plan de la promotion des pratiques de gestion innovatrices. Le Canada possède plusieurs organismes qui, en principe, devraient contribuer à l'atteinte d'un tel objectif : le CCMTP et le nouvel Institut national de la qualité en sont des exemples évidents. Mais l'innovation en matière de gestion ne semble pas encore avoir la même importance au Canada que celle dont elle jouit dans d'autres pays. Le Canada ne possède pas l'équivalent de l'unité de recherche sur le travail (Work Research Unit) du ministère de l'Emploi au Royaume-Uni, du Programme de leadership, d'organisation et de participation en Suède ou du Bureau d'étude du milieu de travail aux États-Unis (Office of the American Workplace). Des travaux comparatifs de recherche institutionnelle seraient donc utiles[14].

Bien entendu, les recherches se poursuivent. Mais, encore une fois, ce qui manque, c'est la cohérence. Par exemple, des liens plus étroits et plus explicites sont nécessaires entre les universités et l'industrie afin que la recherche et les habiletés professionnelles dans le milieu des affaires soient systématiquement prises en considération dans la conception et la prestation de cours et dans l'orientation de la recherche. Des liens plus étroits sont aussi requis à *l'intérieur* même du milieu universitaire entre les scientifiques, les ingénieurs, les économistes, les sociologues, les psychologues et les spécialistes de la gestion dont les disciplines, individuellement et conjointement, contribuent au processus d'innovation dans l'industrie. Les deux solitudes classiques qui séparaient les écoles de génie des écoles de commerce sont en voie de disparaître : les écoles de commerce se rapprochent du secteur privé, en offrant des cours sur l'entrepreneuriat et la gestion des petites entreprises; les programmes coopératifs sont en expansion; et plusieurs écoles commencent à reconnaître l'importance d'une orientation et de liens internationaux. Ce sont des signes encourageants que l'on devrait

---

[14] Deux contributions récentes importantes dans ce domaine sont l'analyse faite par Vickery et Blair (1995) des services offerts aux entreprises dans divers pays et l'enquête réalisée par O'Grady (1994) sur les organismes internationaux voués à la promotion du changement et de la productivité dans les lieux de travail.

appuyer. Mais pour parvenir au succès, il est nécessaire de se donner un cadre d'évaluation solide. Quels sont les modèles et où sont-ils ? Quels résultats ont-ils donnés ?

La voie de l'avenir

Quelques commentaires semblent indiqués en guise de conclusion. D'abord, il semble peu vraisemblable qu'il y ait un relâchement de l'intensité de la concurrence mondiale, de la cadence du progrès technologique et des remous causés par la restructuration industrielle. Par conséquent, il y a tout lieu de croire que la recherche énergique de gains de productivité et de qualité continuera d'être une priorité des gestionnaires. Il serait donc périlleux de considérer l'innovation organisationnelle, la GQT et la GRH sous leurs divers aspects comme de simples modes entretenues par le tout dernier gourou de la gestion pour se gagner la faveur populaire. Il se peut que les expressions « habilitation », « amélioration continue » et « rémunération selon la compétence » en tant que slogans soient appelées à disparaître. Mais les principes de base sous-jacents qu'elles évoquent survivront probablement : la nécessité d'un processus d'innovation continu et global, l'accent mis sur la qualité, une orientation mondiale profondément ancrée et l'insistance sur le savoir, les idées, la perspicacité, la créativité, la souplesse et l'apprentissage continu.

Deuxièmement, il semble manifeste que nous sommes maintenant entrés dans une période nouvelle en ce qui concerne le rôle de l'État. Il ne s'agit pas tout simplement d'un déplacement temporaire du pendule idéologique mais d'une réponse pratique aux dures réalités budgétaires d'un endettement et de déficits lourds dans plusieurs pays, y compris (et l'on pourrait être tenté de dire particulièrement) le Canada. Il n'est désormais plus possible d'accorder une aide financière massive à l'industrie. Le rôle de l'État devient de plus en plus celui d'un facilitateur, d'un agent du savoir, d'un producteur et d'un diffuseur de renseignements stratégiques. Au même moment, l'équilibre et le centre de gravité de la politique économique se sont déplacés de façon subtile. La politique macroéconomique continuera sans doute d'être extrêmement importante, mais sa marge de manoeuvre est réduite au minimum à cause de la crise budgétaire. C'est donc dans la politique

microéconomique que résident les espoirs que le gouvernement puisse continuer à soutenir la prospérité. Dans le contexte canadien, cela signifie essentiellement qu'on attendra beaucoup des ministères fédéraux et provinciaux de l'industrie et des ressources humaines.

Des orientations et des principaux généraux sont déjà en voie de se dessiner. « Aider les intervenants du secteur privé à se tirer d'affaire eux-mêmes » est maintenant un slogan clairement reconnu. « Partenariat » est devenu un terme à la mode. La réussite de diverses initiatives sectorielles a servi de fondement à la poursuite d'autres mesures mais on est conscient que le modèle sectoriel ne doit pas subir le même sort que les victimes de Procuste. Un guichet unique et d'accès facile pour les clients commerciaux (notamment les petites entreprises) est l'idéal et les divers produits et services de renseignements stratégiques que permet de générer la nouvelle initiative Strategis nous semblent très prometteurs.

En ce qui concerne précisément les stratégies innovatrices sur lesquelles notre étude à porté, plusieurs aspects devraient être considérés. D'abord, il existe un grand nombre de programmes, d'institutions et d'activités de recherche qui se rattachent à la mesure, l'évaluation, la surveillance et la diffusion de pratiques de GRH de haute performance, mais il semble y avoir une absence étonnante de coordination. Peut-être doit-on hésiter à recommander la mise sur pied d'un autre organisme national, mais il semble manifeste qu'une certaine rationalisation de mandats qui se chevauchent pourrait mener à certains gains d'efficience. Deuxièmement, malgré la présence d'une pléiade de programmes et d'activités, il reste des lacunes que les gouvernements pourraient utilement contribuer à combler. La diffusion de l'innovation a, jusqu'à tout récemment, mis l'accent à peu près exclusivement sur les technologies dures. Les gouvernements pourraient prendre l'initiative de promouvoir une stratégie intégrée et globale en matière d'innovation en s'assurant que la notion soit bien articulée et qu'elle se reflète pleinement dans des initiatives comme Strategis, et que ce dernier programme continue de recevoir les renseignements les plus utiles et les plus à jour.

Enfin, la recherche doit contribuer à enrichir le processus de diffusion et, dans ce domaine, les gouvernements peuvent aider à forger des liens cruciaux entre les universités et le monde des

affaires. Un meilleur accès au volet « R-D » de la recherche en sciences de la gestion — techniques de pointe, recherche sur l'administration internationale, analyse comparative à l'échelle internationale — est d'une importance primordiale. Des consortiums permettant de relier la communauté des affaires aux Centres d'études en administration internationale sont l'un des moyens possibles d'y parvenir. Une approche prometteuse est l'extensiòn de la notion de réseaux de centres d'excellence afin d'y inclure la discipline des sciences de la gestion.

Dans cette étude, nous avons tenté de faire valoir que, en réponse à des forces puissantes à l'échelle mondiale qui sont en voie de transformer les marchés industriels, de nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines sont apparues. Elles continueront à évoluer et la façon de les nommer changera sans doute. Pour l'instant, toutefois, elles sont le reflet de certains principes fondamentaux dont les gestionnaires auront besoin pour affronter une concurrence vive, un rythme de changement vertigineux et une agitation intimidante sur les marchés. Des preuves empiriques indiquent que des stratégies en matière de ressources humaines peuvent avoir une incidence positive sur le rendement organisationnel. Des données empiriques permettent aussi de croire, toutefois, que le rythme d'adoption de pratiques de gestion de haute performance au Canada est moins qu'optimal et que nous tirons peut-être de l'arrière par rapport à nos principaux concurrents commerciaux. Les pouvoirs publics, avons-nous soutenu, peuvent jouer un rôle utile en stimulant la diffusion de ces innovations. Beaucoup reste à faire pour insuffler une coordination et une cohésion aux éléments dispersés de l'effort de diffusion et pour donner un sens et une orientation aux efforts de recherche qui sont nécessaires pour l'enrichir.

BIBLIOGRAPHIE

Appelbaum, Eileen et Rosemary Batt (1994), *The New American Workplace,* ILR Press, Ithaca (N.Y.).

Arthur, J. B. (1996), « Putting the Pieces Together: Making Sense of Evidence on External Fit in HPWS Research », ASTD Workshop, Washington (D.C.).

_____ (1995), « Testing the Strategic HR Perspective: Contingency and Configurational Approaches », ASTD Workshop, Washington (D.C.).

Association des industries aérospatiales du Canada (1993), *Manuel de gestion de la qualité totale*, publication conjointe de l'Association des industries aérospatiales du Canada et d'Industrie Canada, Ottawa.

Baldwin, John (1994), *Stratégies de réussite : Profil des moyennes et petites entreprises en croissance (PMEC) au Canada,* Statistique Canada/Industrie Canada, Ottawa.

Baldwin, John et Joanne Johnson (1995), *Développement du capital humain et innovation,* Document de recherche n° 74, Statistique Canada, Ottawa, mars.

Bartel, Ann (1994), « Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs », *Industrial Relations,* octobre, p. 411-425.

Beer, M. et coll. (1985), *Human Resource Management,* Free Press, New York.

Betcherman, G., Norm Leckie et Anil Verma (1994), *HRM Innovations In Canada: Evidence From Establishment Surveys*, document n° 1994-3, Centre des relations industrielles, Université Queen's, Kingston.

Betcherman, G. et Kathryn McMullen (1986), *La technologie en milieu de travail*, Conseil économique du Canada, Ottawa.

Betcherman, G., Kathryn McMullen et Norm Leckie (1994), *Out of Sync:Technological and Organizational Change in Canadian Industry,* document n° 1994-4, Centre des relations industrielles, Université Queen's, Kingston.

Betcherman, G., Kathryn McMullen, Norm Leckie et Christina Caron (1994), *Les transformations du milieu de travail au Canada,* Centre des relations industrielles, Université Queen's, Kingston.

Betcherman, Gordon, Keith Newton et Joanne Godin (1991), *Une double révolution*, Conseil économique du Canada, Ottawa.

Brewster, C. et F. Bournois (1991), « Human Resource Management: A European Perspective », *Personnel Review,* vol. 20, n° 6, p. 4-13.

Byrne, J. (1993), « The Virtual Corporation », *Business Week*, le 8 février.

Centre canadien du marché du travail et de la productivité (1993), *Sondage national sur la formation*, CCMTP, Ottawa.

_____ (1992), *Canada : Soutenir le défi du changement*, CCMTP, Ottawa.

_____ (1992), « Le rôle des initiatives sectorielles dans la restructuration économique », *Revue trimestrielle du marché du travail et de la productivité.*

_____ (1990), « Management Training for Small Businesses in Canada », CCMTP, Ottawa.

Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada (1992), Système de projections des professions au Canada.

Conseil économique du Canada (1992), *Les chemins de la compétence -- Éducation et formation professionnelle au Canada*, Approvisionnements et Services Canada, Ottawa.

Cozinsen, A. et W. Vrakking (1993), *Handbook of Innovation Management,* Blackwell, Oxford.

Cutcher-Gershenfeld, Joel (1991), « The impact on Economic Performance of a Transformation in Workplace Relations », *Industrial & Labour Relations Review,* janvier, p. 241-260.

Delery, D. E. et D. H. Doty (1995), « Theoretical Frameworks in HRM: Universalistic, Contingency & Configurational Perspectives », ASTD Workshop, Washington (D.C.).

Doty, D. H. et D. E. Delery (1996), « Defining the High Performance Workforce: A Systems Perspective », ASTD Workshop, Washington (D.C.).

Downie, Bryan et Mary Lou Coates (1994), *Traditional and New Approaches to HRM,* IRC Press, Kingston (Ontario).

Ernst & Young (1992), *International Quality Study*, American Quality Foundation et Ernst &Young, Cleveland (Ohio).

États-Unis, Département du Travail (1993), « High Performance Work Practices and Firm Performance », août.

Fombrun, C. J. et coll. (1984), *Strategic Human Resource Management,* Wiley, New York.

Gabor, A. (1990), *The Man Who Discovered Quality,* Random House, Toronto.

Gephart, Martha et Mark Van Buren (1996), « High Performance Work Systems », ASTD Workshop, Washington (D.C.).

Gordon, John et Joe Wiseman (1995), « Thriving on Competition », *Business Quarterly*, printemps, p. 79-84.

_____ (1994), *Best Plant Practices,* School of Business, Université Queen's, Kingston.

Halpern, Norm (1984), « Sociotechnical Systems Design: The Shell Sarnia Experience », dans l'ouvrage préparé sous la direction de J. B. Cunningham et T. H. White, *Quality of Working Life: Contemporary Cases*, ministère du Travail, Ottawa.

Hedberg, Bo (1984), « Career Dynamics In A Steelworks of The Future », *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 5, p. 53-64.

Hoogendoorn, J. et C. Brewster (1992), « Human Resource Aspects: Decentralization and Devolution », *Personnel Review,* vol. 21, n° 1.

Hunter, Larry et Frits Pil (1995), « Surveys, Data Collection & the HPW », ASTD Workshop, Washington (D.C.).

Huselid, Mark (1995), « The Impact of HRM Practices on Turnover, Productivity & Corporate Financial Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 38 , n° 3, p. 635-672

Ichniowski, Casey, Kathryn Shaw et G. Prennushi (1994), « The Effect of HRM Practices on Productivity », document de travail, Université Columbia.

Industrie Canada (1994), « Establishing A Canadian Technology Network », document de discussion, préparé pour Industrie Canada et le Programme d'aide à la recherche industrielle.

Industrie et Sciences Canada (1993), *La poursuite de la qualité,* ISC, Ottawa, octobre.

Industrie, Sciences et Technologie Canada (1992), « The "Whole Enterprise" Strategy For The Acquisition and Diffusion of Technology in Canada », document interne, Ottawa.

International Institute for Innovation, Banff School of Management (1992), « The Learning Organization: Managing in Turbulent Times », document préparé pour le Secrétariat de la prospérité, Ottawa.

Javitch, Miriam et W. W. Burke (1996), « Developing a Model to Articulate the Intervening Mechanisms Linking EI Practices to Enhanced Performance », ASTD Workshop, Washington (D.C.).

Juran, Joseph (1992), *Juran On Quality By Design,* Maxwell MacMillan, Toronto.

Kaplan, Marty and Tom Rankin (1993), « Quantitative Benefits of New Forms of Work Organization », document préparé pour le groupe de travail sur l'organisation du travail, Conseil du Premier ministre de l'Ontario sur le renouveau économique, Toronto.

Klein, Katherine J. et Fred Dansereau (1996), « Multilevel Research on HPWS: Some Preliminary Guidelines », ASTD Workshop, Washington (D.C.).

Kling, Jeffrey (1995), « High Performance Work Systems and Firm Performance », *Monthly Labour Review*, mai, p. 29-36

Kochan, Thomas et Michael Useem (1992), *Transforming Organizations*, Oxford University Press, New York.

Leckie, Norm (1994), *The Choice of HR Practices: Patterns, Determinants, and Outcomes*, IRC Press, Kingston (Ontario).

Lessen, R. (1991), *Total Quality Learning*, Blackwell, Oxford.

Levine, David (1996), « How EI Works (or Fails) », ASTD Workshp, Washington (D.C.).

Levine, David et D'Andrea-Tyson (1990), « Participation, Productivity & the Firm's Environment », dans l'ouvrage préparé sous la direction de Alan Blinder, *Paying for Productivity*, Brookings, Washington (D.C.).

Lipsey, Richard (1993), « Globalization, Technological Change and Economic Growth », Northern Ireland Economic Development Office, Annual Sir Charles Carter Lechuse, Belfast.

MacDuffie, John Paul (1995), « Human Resource Bundles & Manufacturing Performance: Organizational Logic & Flexible Production Systems in the World Auto Industry », *Industrial and Labor Relations Review*, janvier, p. 197-221.

Mansell, J. (1987), *L'innovation en milieu de travail au Canada*, Conseil économique du Canada, Ottawa.

Marquardt, M. J. (1995), « Building a Global Learning Organization », *Industry and Higher Education*, août, p. 217-226.

Marquardt, M. J. et Angus Reynolds (1994), *The Global Learning Organization,* Irwin, Burr Ridge.

McMullen, Kathryn, Norm Leckie et Christina Caron (1993), *Informatisation et adaptations organisationnelles : Enquête sur la technologie en milieu de travail, 1980-1991*, IRC Press, Kingston.

Mohrman, Susan A., E. E. Lawler et G. E. Ledford (1996), « Do EI & TQM Programs Work? », *Journal of Quality and Participation*, février, p. 6-10.

Newton, Keith (1995), « Le perfectionnement des compétences des cadres au Canada », Document hors-série n° 13, Industrie Canada, Ottawa.

_____ (1991), « A Dual Approach to Technology Policy », dans l'ouvrage préparé sous la direction de Brotchie et coll., *New Technologies and Spatial Systems,* Longman, Londres.

_____ (1986), « Quality of Working Life in Canada: A Survey », dans l'ouvrage préparé sous la direction de Craig Riddel, *Labour Management Cooperation in Canada*, University of Toronto Press, Toronto.

Newton, Keith et Norm Leckie (1988), « Technological and Organizational Change In Canada », *New Technologies, Work and Enployment*, vol. 4, n° 1.

Oakland, J. S., réd. (1989), *Total Quality Management*, Cotswold Press, Oxford.

O'Grady, John (1994), « Review of National Programs on Work Organization », document préparé pour Industrie Canada.

_____ (1993), « Direct and Indirect Evidence on The Extent of Changes in Work Organization in Canada », document préparé pour le groupe de travail sur l'organisation du travail, Conseil du Premier ministre de l'Ontario sur le renouveau économique, Toronto.

Ontario, ministère du Travail (1993), « Work Organization Service », document de discussion.

Osterman, Paul (1994), « How Common Is Workplace Transformation & Can We Explain Who Adopts It », *Industrial and Labor Relations Review*, janvier, p. 173-188

Peat, Marwick, Stevenson & Kellog (1992), « Quality in the 90's: What's Happening In Canada? », résultats d'une enquête entreprise par PMSK et le magazine *Plant.*

Pfeffer, Jeffrey (1994), *Competitive Advantage Through People*, Harvard University Press, Boston (Mass.).

Pils, Frits et John Paul MacDuffie (1996), « The Adoption of High Involvement Work Practices », *Industrial Relations*, en préparation.

Price Waterhouse (1991), « The Price Waterhouse Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management ».

Rankin, Tom (1992), *New Forms of Work Organization: The Challenge For North American_Unions*, University of Toronto Press, Toronto.

Reich, Robert (1993), « The New American Workplace », *American Workplace*, vol. 1, n° 1.

Senge, Peter (1990), *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York.

Steelworkers (1991), « Empowering Workers in the Global Economy: A Labour Agenda for the 1990s », 22 et 23 octobre.

Stewart, T. A. (1993), « Welcome to the Revolution », *Fortune*, le 13 décembre.

Thurman, Joe et coll. (1993), *On Business and Work*, Organisation internationale du travail, Genève.

Tomer, J. F. (1987), *Organizational Capital*, Praeger, Londres.

Verma, Anil et Joe Weiler (1994), *Understanding Change in Canadian Industrial Relations: Firm Level Choices and Responses*, IRC Press, Kingston (Ontario).

Vickery, Graham et Louis Blair (1995), *Boosting Business: Advisory Services*, OCDE, Paris.

Vickery, Graham et Gregory Wurzburg (1992), « Investissements immatériels — Les pièces manquantes du puzzle de la productivité », *L'Observateur de l'OCDE,* Paris.

Wagar, Terry (1993), *Human Resource Management Practice and Organizational Performance: Evidence From Atlantic Canada*, IRC Press, Kingston (Ontario).

Weber, Caroline (1994), *Effects of Personnel and Human Resource Practices on Firm Performance: A Review of the Literature*, IRC Press, Kingston (Ontario).

Williamson, O. (1990), *Organization Theory*, Oxford, Londres.

PROGRAMME DES PUBLICATIONS DE RECHERCHE

COLLECTION DOCUMENTS DE TRAVAIL

N° 1 **L'intégration économique de l'Amérique du Nord : les tendances de l'investissement étranger direct et les 1 000 entreprises les plus grandes**, Industrie Canada, personnel de la Direction de l'analyse de la politique micro-économique, notamment John Knubley, Marc Legault et P. Someshwar Rao, 1994.

N° 2 **Les multinationales canadiennes : analyse de leurs activités et résultats**, Industrie Canada, personnel de la Direction de l'analyse de la politique micro-économique, notamment P. Someshwar Rao, Marc Legault et Ashfaq Ahmad, 1994.

N° 3 **Débordements transfrontaliers de R-D entre les industries du Canada et des États-Unis**, Jeffrey I. Bernstein, Université Carleton et National Bureau of Economic Research, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1994.

N° 4 **L'impact économique des activités de fusion et d'acquisition sur les entreprises**, Gilles Mcdougall, Direction de l'analyse de la politique micro-économique, Industrie Canada, 1995.

N° 5 **La transition de l'université au monde du travail : analyse du cheminement de diplômés récents**, Ross Finnie, École d'administration publique, Université Carleton et Statistique Canada, 1995.

N° 6 **La mesure du coût d'observation lié aux dépenses fiscales : les stimulants à la recherche-développement**, Sally Gunz, Université de Waterloo, Alan Macnaughton, Université de Waterloo, et Karen Wensley, Ernst & Young, Toronto, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1996.

N° 7 **Les structures de régie, la prise de décision et le rendement des entreprises en Amérique du Nord**, P. Someshwar Rao et Clifton R. Lee-Sing, Direction de l'analyse de la politique micro-économique, Industrie Canada, 1996.

N° 8 **L'investissement étranger direct et l'intégration économique de la zone APEC**, Ashfaq Ahmad, P. Someshwar Rao et Colleen Barnes, Direction de l'analyse de la politique micro-économique, Industrie Canada, 1996.

N° 9 **Les stratégies de mandat mondial des filiales canadiennes**, Julian Birkinshaw, Institute of International Business, Stockholm School of Economics, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1996.

N° 10 **R-D et croissance de la productivité dans le secteur manufacturier et l'industrie du matériel de communications au Canada**, Jeffrey I. Bernstein, Université Carleton, et The National Bureau of Economic Research, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1996.

N° 11 **Évolution à long terme de la convergence régionale au Canada**, Serge Coulombe, Département de sciences économiques, Université d'Ottawa, et Frank C. Lee, Industrie Canada, 1996.

N° 12 **Les répercussions de la technologie et des importations sur l'emploi et les salaires au Canada**, Frank C. Lee, Industrie Canada, 1996.

N° 13 **La formation d'alliances stratégiques dans les industries canadiennes : une analyse microéconomique,** Sunder Magun, Applied International Economics, 1996.

COLLECTION DOCUMENTS DE DISCUSSION

N° 1 **Les multinationales comme agents du changement : définition d'une nouvelle politique canadienne d'investissement étranger direct**, Lorraine Eden, Université Carleton, 1994.

N° 2 **Le changement technologique et les institutions économiques internationales**, Sylvia Ostry, Centre for International Studies, Université de Toronto, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.

N° 3 **La régie des sociétés au Canada et les choix sur le plan des politiques**, Ronald J. Daniels, Faculté de droit de l'Université de Toronto, et Randall Morck, Faculté d'administration des affaires de l'Université de l'Alberta, 1996.

N° 4 **L'investissement étranger direct et les politiques d'encadrement du marché : réduire les frictions dans les politiques axées sur la concurrence et la propriété intellectuelle au sein de l'APEC**, Ron Hirshhorn, 1996.

COLLECTION DOCUMENTS HORS-SÉRIE

N° 1 **Obstacles officiels et officieux à l'investissement dans les pays du G-7 : analyse par pays**, Industrie Canada, personnel de la Direction de l'analyse de la politique micro-économique, notamment Ashfaq Ahmad, Colleen Barnes, John Knubley, Rosemary D. MacDonald et Christopher Wilkie, 1994.

Obstacles officiels et officieux à l'investissement dans les pays du G-7 : résumé et conclusions, Industrie Canada, personnel de la Direction de l'analyse de la politique micro-économique, notamment Ashfaq Ahmad, Colleen Barnes et John Knubley, 1994.

N° 2 **Les initiatives d'expansion commerciale dans les filiales de multinationales au Canada**, Julian Birkinshaw, Université Western Ontario, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.

N° 3 **Le rôle des consortiums de R-D dans le développement de la technologie**, Vinod Kumar, Research Centre for Technology Management, Université Carleton, et Sunder Magun, Centre de droit et de politique commerciale, Université d'Ottawa et Université Carleton, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.

N° 4 **Écarts hommes/femmes dans les programmes universitaires**, Sid Gilbert, Université de Guelph, et Alan Pomfret, King's College, Université Western Ontario, 1995.

N° 5 **La compétitivité : notions et mesures**, Donald G. McFetridge, Département d'économique, Université Carleton, 1995.

N° 6 **Aspects institutionnels des stimulants fiscaux à la R-D : le crédit d'impôt à la RS&DE,** G. Bruce Doern, École d'administration publique, Université Carleton, 1995.

N° 7 **La politique de concurrence en tant que dimension de la politique économique : une analyse comparative**, Robert D. Anderson et S. Dev Khosla, Direction de l'économique et des affaires internationales, Bureau de la politique de concurrence, Industrie Canada, 1995.

N° 8 **Mécanismes et pratiques d'évaluation des répercussions sociales et culturelles des sciences et de la technologie,** Liora Salter, Osgoode Hall Law School, Université de Toronto, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.

N° 9 **Sciences et technologie : perspectives sur les politiques publiques**, Donald G. McFetridge, Département d'économique, Université Carleton, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.

N° 10 **Innovation endogène et croissance : conséquences du point de vue canadien**, Pierre Fortin, Université du Québec à Montréal et Institut canadien de recherches avancées, et Elhanan Helpman, Université de Tel-Aviv et Institut canadien de recherches avancées, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.

N° 11 **Les rapports université-industrie en sciences et technologie**, Jérôme Doutriaux, Université d'Ottawa et Margaret Barker, Meg Barker Consulting, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.

N° 12 **Technologie et économie : examen de certaines relations critiques**, Michael Gibbons, Université de Sussex, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.

N° 13 **Le perfectionnement des compétences des cadres au Canada**, Keith Newton, Industrie Canada, 1995.

N° 14 **Le facteur humain dans le rendement des entreprises : stratégies de gestion axées sur la productivité et la compétitivité dans l'économie du savoir**, Keith Newton, Industrie Canada, 1996.

PUBLICATIONS CONJOINTES

Capital Budgeting in the Public Sector , en collaboration avec l'Institut John Deutsch, sous la direction de Jack Mintz et Ross S. Preston, 1994.

Infrastructure and Competitiveness, en collaboration avec l'Institut John Deutsch, sous la direction de Jack Mintz et Ross S. Preston, 1994.

Getting the Green Light: Environmental Regulation and Investment in Canada, en collaboration avec l'Institut C.D. Howe, sous la direction de Jamie Benidickson, G. Bruce Doern et Nancy Olewiler, 1994.

Pour obtenir des exemplaires de l'un ou de l'autre des documents publiés dans le cadre du *Programme des publications de recherche*, veuillez communiquer avec le :

Responsable des publications
Analyse de la politique micro-économique
Industrie Canada
5e étage, tour ouest
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

N°de téléphone : (613) 952-5704
N° de télécopieur : (613) 991-1261