

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS

PAR

NIZAR CHAARI

L'IMPACT DES INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES SUR L'EFFICACITÉ

DES ENTREPRISES

MAI 2006



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

RÉSUMÉ

Nombreux sont les chercheurs qui se sont intéressés aux innovations organisationnelles et à l'efficacité des entreprises. Les validations empiriques restent cependant moins nombreuses.

Une littérature abondante concernant les innovations organisationnelles a été rédigée. Ce développement organisationnel suscite un intérêt grandissant puisque sa mise en pratique implique une métamorphose sociale et économique de l'environnement organisationnel.

Dans un premier temps, la présente étude propose une synthèse des diverses innovations organisationnelles dans le but de mieux cerner leurs fondements théoriques et empiriques. L'objectif de l'ouvrage consiste à mesurer l'impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité économique et sociale des entreprises. Cette étude a été réalisée auprès de 5 entreprises de la région de Saguenay lac Saint-Jean. Elle s'inscrit dans une préoccupation fondamentale des entreprises à la recherche de la performance, mettant en relief les répercussions des innovations organisationnelles sur l'efficacité des organisations.

REMERCIEMENT

Je tiens à remercier tout particulièrement ma directrice de recherche Mme Nancy Brassard de m'avoir superviser si consciencieusement. Son aide, ses précieux conseils et surtout son encouragement étaient pour moi un solide appui sans quoi, je n'aurais pu réaliser ce travail. Sa disponibilité, sa générosité et son soutien tout au long de mon travail lui valent toute ma reconnaissance.

Je remercie le Dr Brahim Meddeb et les professeurs et membres du personnels du Département des Sciences Économiques et Administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi pour leurs assistances et leurs encouragements.

Finalement, je ne saurais clore cette liste sans avoir remercier ma famille si loin, qui m'ont encouragé, appuyé tout au long de mon périple pour que ce travail puisse voir le jour.

Dédicace

*Je dédis ce travail à ma famille en Tunisie
et particulièrement à Mouna.*

TABLES DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	4
1.1. ÉVOLUTION HISTORIQUE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL.....	4
1.2. INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES.....	9
1.2.1. Classification des innovations organisationnelles	9
1.2.1.1. Pratiques liées à l'efficacité et à la production	9
1.2.1.2. Pratiques liées à la gestion des ressources humaines	10
1.2.1.3. Pratiques liées à la qualité des produits/services	11
1.3. EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE.....	12
CHAPITRE 2 : PROBLEMATIQUE ET CADRE CONCEPTUEL.....	15
2.1. OBJECTIF DE LA RECHERCHE.....	15
2.2. PROBLEMATIQUE.....	16
2.3. DÉFINITION DES CONCEPTS	17
2.3.1. Innovation organisationnelle.....	17
2.3.2. Efficacité organisationnelle.....	19
2.3.2.1. Efficacité selon la dimension économique	20

2.3.2.2. Efficacité selon la dimension sociale.....	21
2.4. MODÈLE THÉORIQUE.....	23
2.5. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	25
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	27
3.1. OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES	29
3.1.1. Les entrevues.....	29
3.1.2. La validation des entrevues.....	30
3.1.3. La grille d'observation	30
3.2. POPULATION ET ÉCHANTILLON	31
3.3. LIMITES DE LA RECHERCHE	32
CHAPITRE 4 : DESCRIPTION ET ANALYSES DES RÉSULTATS.....	33
4.1. DESCRIPTION DES RÉSULTATS.....	33
4.1.1. Identification des entreprises.....	34
4.1.2 L'adaptation des innovations organisationnelles.....	35
4.1.3 L'impact des innovations organisationnelles.....	38
4.2. ANALYSE DES RÉSULTATS	41
4.2.1. Analyse des hypothèses.....	44
4.2.2. Discussion	46
CONCLUSION.....	50
BIBLIOGRAPHIE	

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1 : Composantes des pratiques des ressources humaines.

Tableau 2 : Efficacité organisationnelle dans l'histoire des sciences administratives.

Tableau 3 : Types d'innovations organisationnelles.

Tableau 4 : Dimensions et critères de l'efficacité.

Tableau 5 : Taille de l'entreprise selon le nombre des employés.

Tableau 6 : Innovations organisationnelles visées.

Tableau 7 : Difficultés liées au changement organisationnel.

Tableau 8 : Les composantes du modèle.

Tableau 9 : Impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité économique.

Tableau 10 : Impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité sociale.

Tableau 11 : Test binomial.

LISTES DES FIGURES

Figure 1 : Modèle théorique de la recherche.

LISTES DES ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entrevue.

Annexe 2 : Grille d'observation.

INTRODUCTION

L'environnement économique, social et technologique sont considérés comme étant en profond bouleversement d'où, le changement important qui frappe la structure du travail nous amenant à réfléchir sur le caractère traditionnel de l'organisation du travail. Ce nouveau contexte, plus incertain et plus turbulent, a engendré de nouveaux types de performance industrielle, en termes de coût-délai-qualité¹ et qui s'avèrent fortement dépendants des compétences individuelles et collectives (Amadieu et Cadin, 1996). Or, les conséquences des modifications environnementales se sont traduites par de nouveaux choix organisationnels et par un changement dans la façon de travailler de sorte que le facteur humain est, plus que jamais, au centre des nouveaux modèles organisationnels. En effet, à partir de 1980, les principes taylorien et fordien, à l'époque sources d'efficacité et de productivité, furent remis en cause. De nombreux travaux récents ont souligné les limites de l'organisation scientifique du travail en plus de mettre en évidence les nouvelles conditions techniques et économiques de la production. La remise en cause du modèle tayloriste et fordiste repose sur la nécessité de faire évoluer le mode de production jadis

¹ D'après une enquête du SESSI (1998)

focalisé sur l'unique recherche de gains de productivité. L'épuisement des modèles traditionnels d'organisation du travail, caractérisés surtout par la rigidité de leurs appareils productifs (ressources humaines et processus de production), libère des avenues potentielles pour la recherche de nouveaux concepts susceptibles d'aider les entreprises à mener leurs batailles concurrentielles, dans une conjoncture plus que jamais complexe.

Au cours des dernières décennies, le paysage économique mondial a été marqué par des changements radicaux qui ont entraîné un bouleversement au niveau du système de production. En outre, la mondialisation des marchés, la montée de l'automatisation ainsi que la diversification quantitative et qualitative de la demande, constituent la preuve évidente que l'économie mondiale se doit d'entrer dans une ère nouvelle.

Dans ce contexte économique, on parle de plus en plus de travail en équipe, d'enrichissement des tâches, d'amélioration continue de la qualité, de flexibilité et de méthodes de travail misant d'avantage sur les ressources humaines. Ces dernières visent à favoriser le développement de la performance des entreprises. Le défi des entreprises consiste donc, à trouver de nouveaux arrangements associés aux meilleures combinaisons possibles entre innovations technologiques et innovations organisationnelles. C'est ainsi que les nouvelles pratiques organisationnelles se présentent comme une réponse logique à l'épuisement des modèles traditionnels de production. La recherche de nouveaux gains de productivité repose sur un appareil productif polyvalent, versatile et sensible aux aléas du marché (MacDuffie, 1995). De plus, les innovations managériales cherchent

essentiellement à augmenter la productivité et à améliorer la qualité, tout en insistant sur le facteur humain de l'organisation à travers des programmes qui prennent des formes diverses et qui peuvent toucher à l'enrichissement des tâches, la résolution des problèmes, la réingénierie des processus, etc. Par conséquent, on peut croire que la multiplication des innovations managériales constitue le signe d'une modernisation irréversible des pratiques de gestion (Meddeb, 2003).

Une littérature abondante concernant les innovations managériales a été rédigée depuis les années 1990. Ce développement managérial suscite un intérêt grandissant puisque sa mise en pratique implique une métamorphose sociale et économique de l'environnement organisationnel. À cet effet, la présente recherche propose une synthèse des diverses innovations organisationnelles dans le but de mieux cerner leurs fondements théoriques et empiriques. Plus précisément, cette étude tend à examiner l'impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité économique et sociale des entreprises. L'étude s'oriente principalement vers des entreprises de la région de Saguenay lac Saint-Jean. Elle s'inscrit dans une préoccupation fondamentale des entreprises à la recherche de la performance, mettant en relief les répercussions des innovations organisationnelles sur l'efficacité des organisations.

CHAPITRE 1

REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1. ÉVOLUTION HISTORIQUE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Une grande partie de la vie des êtres humains est consacrée au travail. Généralement le travail est effectué pour le compte d'une organisation qui définit les tâches que les employés doivent établir ainsi que le processus pour y parvenir. Les activités établies par l'employé sont donc, dans la majorité des cas, définies et structurées par l'organisation. L'employé évolue dans un contexte dans lequel il est confronté, d'une part, au contrôle de ses subordonnées et, d'autre part, à la nécessité de se coordonner avec ses collègues de travail et à entretenir une certaine relation à caractère social. L'organisation du travail apparaît comme une tâche complexe et fondamentale pour les organisations, notamment, pour les motifs d'efficacité et de rentabilité.

Dans cette première partie de chapitre, on trace l'évolution de l'organisation du travail en plus d'identifier les innovations organisationnelles qui sont mises en place dans les entreprises contemporaines.

Au cours de l'histoire, l'organisation du travail a pris successivement diverses formes. Cette évolution s'avère principalement reliée aux progrès économiques et techniques qu'a connu l'humanité (Paquin, 1992). Suite à la révolution industrielle, l'organisation du travail a également connu des changements. Aujourd'hui, la notion d'appareil productif ne se limite plus à sa dimension économique et technique (progrès technique, innovations, investissements, profits...). Elle tient de plus en plus compte de la dimension sociale de l'entreprise. Le sociologue Alain Touraine² distingue trois phases dans l'évolution de l'organisation du travail :

- 1) **l'ancienne organisation du travail;**
- 2) **l'organisation scientifique du travail;**
- 3) **le post-taylorisme.**

1) L'ancienne organisation du travail

Elle est composée de l'artisanat et des petites entreprises qui prennent la forme d'ateliers rassemblant les membres d'une même famille, soit un maître avec quelques compagnons et apprentis. À L'époque l'ouvrier était qualifié et transmettait, dans la majorité des cas, son savoir-faire aux plus jeunes. Il avait une certaine liberté et les rapports humains étaient plus importants qu'aujourd'hui.

² http://www.skyminds.net/economie/18_organisation_du_travail.

2) L'organisation scientifique du travail

Avec les progrès enregistrés dans l'industrie, les entreprises évoluent progressivement au cours du 19^{ème} siècle, passant d'un mode de production artisanal à un mode de production industriel dans lequel il apparaît de plus en plus difficile à un ouvrier de maîtriser l'ensemble des opérations liées à la production d'un bien ou d'un service. L'organisation scientifique du travail (OST) représente une méthode de management et d'organisation des ateliers de production dont les principes ont été développés et mis en application par Frederik Winslow Taylor. Ce dernier a poursuivi la pensée d'Adam Smith et a engagé une démarche fondée sur l'observation d'ouvrier dans une usine afin de définir une « démarche scientifique » permettant d'améliorer la productivité du facteur travail. Elle est aussi communément appelée taylorisme et fut poussée à l'extrême dans le fordisme. Ces travaux de recherche ont conduit au développement du travail à la chaîne et à la parcellisation des tâches en transformant les ouvriers et les employés pour ne devenir que de simples exécutants dans d'immenses entreprises mécanisées. Taylor, a selon ses détracteurs, introduit dans le monde du travail une séparation radicale entre ceux qui conçoivent et ceux qui produisent. Pour lui, l'ouvrier n'est pas là pour penser mais pour exécuter des gestes savamment calculés par l'organisation. Il est encouragé à être performant par un système de prime. Tout travail intellectuel doit être ôté de l'atelier pour être concentré dans les bureaux de planification et d'organisation de l'entreprise. Deux crises se sont engendrées suite à cette forme d'organisation du travail :

La première crise (1960-1970), cette crise est considérée comme étant une crise sociale. Selon Alain Touraine³, la crise se manifeste par l'accélération des cadences qui génèrent des rebuts, des gaspillages et des malfaçons. Les effets des cadences infernales se confirment, en outre, par des conditions de travail qui se détériorent, la routine et l'abrutissement qui engendrent surmenage et accidents de travail. De plus l'absentéisme augmente, les taux de rotation du personnel s'élèvent et on observe une augmentation des revendications et des conflits. Tout cela entraîne une baisse des gains de productivité. Cette crise est due au refus de la routine et à l'abrutissement des salariés qui souhaitent un enrichissement du contenu de leur travail.

La deuxième crise (1980-1990), l'organisation du travail à la chaîne se traduit par une forte rigidité du processus de production qui est alors difficilement adaptable dans un contexte où la consommation de masse laisse sa place à une consommation personnalisée de la part des clients. D'autre part, la productivité globale tend à plafonner suite à la baisse de la motivation du personnel et à la saturation des principaux marchés de consommation de masse.

La crise des années 80-90 peut être considérée comme étant une crise d'efficacité, car elle révèle les limites de ce modèle d'organisation de la production puisque les entreprises ne peuvent plus, dans un contexte de fort ralentissement de la croissance économique, fonder leur mode de production uniquement sur la recherche de gains de productivité. Face

³ http://www.skyminds.net/economie/18_organisation_du_travail.

à cette crise, de nouveaux modes de pensées surgissent et placent les employés au centre de leurs principes.

3) Le post-taylorisme

À partir des années 70, et suite à la mise en cause des principes de l'organisation scientifique du travail, on a assisté à l'émergence de nouvelles formes d'organisations du travail. Le trait commun de ces nouveaux modes d'organisation du travail se situe au niveau de la reconnaissance du facteur humain dans la production. En effet, les salariés deviennent plus autonomes et polyvalents. Ils n'exécutent plus fidèlement les consignes, mais plutôt, participent activement à leur travail. Il s'agit ici d'une flexibilité interne qualitative qui semble s'attribuer à la mise en place de formations pour assurer la polyvalence et la responsabilisation des salariés. Ils connaissent toutes les tâches du processus de production ce qui leur permet de participer activement à leur travail.

On constate alors que les nouvelles formes d'organisation du travail reposent, à la fois, sur une organisation du travail et une organisation de la production originale. On fait référence ici au toyotisme, qui lui, repose sur le mode juste à temps et l'auto activation de la production. Parmi les formes du post-taylorisme on retrouve l'élargissement des tâches, l'enrichissement des tâches, le travail en groupe semi autonome et les cercles de qualité. Cependant, il faut reconnaître que ces modes d'organisation connaissent des difficultés aujourd'hui et qu'ils sont relatifs à des structures culturelles et socioéconomiques particulières qui les rendent difficilement exportables.

1.2. INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES

L'innovation organisationnelle est un concept vaste qui inclut des dimensions structurales, comportementales et stratégiques (Gera, Gu, 2004). À l'instar de l'étude de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE, 2002), une définition des changements organisationnelles a été établie elle inclut trois grands courants.

1.2.1. Classification des innovations organisationnelles

1.2.1.1. Pratiques liées à l'efficacité et à la production

Les pratiques d'efficacité et de production permettent à une entreprise de concevoir, de produire et de mettre en marché ses produits plus efficacement que ses concurrents. Les pratiques d'efficacité et de production ont pour principales caractéristiques, une réduction des coûts de l'entreprise, une livraison plus rapide, une amélioration de la souplesse de l'organisation ainsi que des économies d'échelle. Ensemble, ces activités concourent à une meilleure performance de la productivité, à des coûts moins élevés de production, à une meilleure qualité ainsi qu'à un meilleur service à la clientèle. En termes concrets, les pratiques d'efficacité et de production sont souvent utilisées pour alléger les processus de production et pour répondre plus rapidement aux changements du marché. Ces pratiques comportent un retour aux activités de base, à la réingénierie et à l'impartition. Toutes ces activités donnent lieu à une concentration des activités de l'entreprise sur ce qui en constitue l'essentiel, c'est-à-dire, là où se situe son avantage compétitif. On s'attend à ce que des pratiques supplémentaires comme une production juste à temps et des analyses

comparatives rendent l'entreprise plus sensible au marché tout en favorisant l'adoption de pratiques plus performantes dans d'autres organisations. D'autres méthodes, comme la décentralisation, impliquent une décentralisation de la responsabilité de la direction et une responsabilisation des employés en vue d'une plus grande souplesse.

1.2.1.2. Pratiques liées à la gestion des ressources humaines

Dans une économie fondée sur le savoir, on tend davantage à créer des liens plus explicites entre des pratiques de GRH et une stratégie globale d'entreprise (Newton, 1996). Les entreprises utilisent les pratiques de GRH comme outil stratégique pour atteindre des objectifs tels que la réduction des coûts et l'élaboration des produits. Les pratiques de GRH débouchent sur des travailleurs compétents et motivés qui, non seulement s'adaptent à de nouvelles technologies et à des marchés changeants, mais qui savent aussi en tirer profit. Les pratiques de GRH touchent un certain nombre de domaines de gestion du personnel, dont la rémunération au rendement, la rotation des emplois, la conception souple des tâches, la participation des employés, la formation professionnelle et les procédures de communication (voir tableau 1).

Plusieurs études empiriques illustrent de nombreuses preuves des effets des pratiques individuelles de GRH sur la performance de la productivité (kleiner et Bouillon, 1988 ; Kruse, 1993). Il est important de noter que les entreprises, quelle que soit leur taille, qui ont adopté des pratiques associées à ce qu'on appelle des milieux de travail ultra-performants, sont plus susceptibles d'offrir des programmes de formation structurés. Or il semble que là

où l'on investit dans le capital humain, les effets sur la productivité des établissements sont positifs et notables (Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997).

Tableau 1 : Composantes des pratiques des ressources humaines

Pratiques de gestion des ressources humaines	Stratégies
Rémunération au rendement	<ul style="list-style-type: none"> • Régimes de primes individuelles • Régime d'intéressement fondé sur la productivité/qualité et autres régimes de primes collectives • Régime de participation aux bénéfices • Rémunération au mérite et rémunération en fonction des compétences
Conception souple des tâches et participation des employés	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes de suggestions des employés • Conception souple des tâches • Plus grand recours à la rotation des emplois et à la polyvalence • Échange de l'information avec les employés • Cercles de qualité, équipes de résolution de problèmes • Groupes de travail autonomes • Comités mixtes patronaux-syndicaux
Développement des compétences des travailleurs	<ul style="list-style-type: none"> • Formation professionnelle structurée • Formation en milieu de travail • Participation à des programmes de formation subventionnés • Participation à d'autres programmes de formation
Collaboration patronale-syndicale	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la collaboration patronale-syndicale

1.2.1.3. Pratiques liées à la qualité des produits/services

Depuis 20 ans, le secteur des entreprises, auparavant constitué d'industries traditionnelles c'est-à-dire d'acier ou de produits chimiques, avec de longs cycles de production et des méthodes de recherche et développement axées sur les processus, présente désormais des industries plus novatrices, plus changeantes, souvent avec de courts cycles de production (p.ex., équipement informatique). Ces produits, aux cycles de vie plus courts, obligent à constamment renouveler les produits et à améliorer la qualité des biens

(OCDE, 2000). Pour répondre à ce défi, les entreprises mettent de plus en plus l'accent sur des pratiques telles que la gestion de la qualité totale, l'amélioration de la coordination avec les clients et les fournisseurs et l'amélioration de la satisfaction des clients. On admet généralement que la gestion de la qualité totale est une stratégie concurrentielle critique qui préoccupe donc, au plus haut point, tous les niveaux de direction, y compris la haute direction (Easton et Jarrell, 1998).

1.3. EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE

Le mot efficacité est l'un des mots les plus fréquemment rencontrés, aussi bien dans le discours quotidien des gestionnaires que dans les écrits de théoriciens de la gestion et des organisations (Payette, 1988). Lorsqu'on parcourt la littérature, on constate que plusieurs notions figurent comme étant synonymes telles que : performance, rendement et efficience. Il importe de préciser que, dans la présente recherche, on considère que les termes performance et efficacité sont interchangeables. Plusieurs auteurs se sont penchés sur la problématique de l'efficacité organisationnelle et diverses définitions ont été proposées mais, jusqu'à maintenant, il n'y a aucune définition définitive de l'efficacité organisationnelle (Payette, 1988). Lewin Minton (1986) propose un tableau qui retrace les grandes définitions attribuées au concept d'efficacité depuis 1910. On peut constater que, ces définitions concordent avec les principales écoles de pensées tel que présenté dans le tableau suivant.

Tableau 2 : Efficacité organisationnelle dans l'histoire des sciences administratives

Courant de pensée	Représentant	Période	Critères
Management scientifique	Taylor	1910	Maximiser la production, minimiser les coûts, excellent technique, utilisation optimale des ressources, spécialisation des tâches
Les principes d'administration	Fayol	1920	Division du travail, autorité claire et discipline, unité de commandement ordre, équité, stabilité, initiative, esprit de corps
Les relations humaines	Mayo	1930	Productivité via la satisfaction des employés, la satisfaction via l'attention aux besoins physiques et émotifs
Science de la décision et gestion de l'information	Simon	1945	Économie des ressources via la définition de buts rationnels, efficience du traitement de l'information
Approche socio-technique	Trist Bamforth	1950	Adéquation des systèmes sociaux et techniques, congruence des processus internes
Planification stratégique et structure	Chandler	1960	Congruence stratégie-structure qui a pour effet: croissance, position compétitive, contrôle de l'environnement, flexibilité et adaptation
Les ressources humaines	McGregor Likert	1965	Satisfaction des employés, productivité, style de gestion, cohésion, démocratie, loyauté, ouverture
Approche contingente	Lawrence et Lorsch	1965	Différenciation intégration, adéquation organisation-environnement, capacité de changer au bon moment, leadership situationnel

Payette, A. 1998. *L'efficacité des gestionnaires et des organisations, adaptation de Lewin et Minton (1986)*

La performance s'avère donc un concept défini de différentes façons, selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience des évaluateurs. La performance peut être approchée à l'aide de divers indicateurs dont l'interprétation peut différer selon le preneur de décisions, ses objectifs, son temps, sa sensibilité au risque et sa situation hors ou dans l'organisation (Beaudin, Morin et Savoie, 1994). Plusieurs efforts de synthèse ont été menés et plusieurs modèles ont été élaborés, et généralement, tous les modèles de mesure comportent trois niveaux d'abstraction : 1) les dimensions du concept, 2) les critères qui définissent les dimensions et 3) les indicateurs qui servent à mesurer et apprécier les critères (Morin, Guindon, Bouliane, 1996). Le modèle tiré des travaux de Morin, Guindon, Boulianne (1996) a été retenu pour les fins de la présente recherche. À cet effet, les auteurs proposent plusieurs dimensions qui permettent de mesurer l'efficacité de l'organisation. On retiendra deux dimensions, la dimension économique et la dimension sociale. Les critères des deux de ces dimensions qui sont au nombre de dix. En outre elles représentent le climat et les résultats de l'organisation. D'ailleurs, ces dimensions et critères seront présentés ultérieurement sous forme de tableau synthèse dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 2

PROBLEMATIQUE ET CADRE CONCEPTUEL

Le présent chapitre, est consacré, à la précision de l'objectif visé, à la description de la problématique de recherche, ainsi qu'à l'élaboration du cadre conceptuel de l'étude.

2.1. OBJECTIF DE LA RECHERCHE

La présente recherche vise à mesurer l'impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité économique et sociale des entreprises. Cette évaluation est faite à travers une étude menée dans cinq entreprises industrielles de la région du Saguenay Lac Saint-Jean. On tente d'appréhender l'ensemble des changements organisationnels mis en œuvre dans l'organisation, et d'identifier leurs impacts sur la performance de l'entreprise.

La présente recherche comprend deux intérêts :

1) Un intérêt socio-économique soit, la mise en place des innovations organisationnelles qui donne lieu à une réorganisation économique et sociale dans l'entreprise. On tente donc, à travers ce travail, de mesurer l'ampleur de ces changements. Les résultats de cette étude contribueront à une meilleure connaissance du potentiel

économique des entreprises locales, permettant ainsi, de favoriser le développement régional.

2) *Un intérêt scientifique* : l'intérêt scientifique suppose, ici, l'apport de cette étude dans le monde de la science et de la recherche, en ce qui concerne la problématique, l'implantation des innovations managériales et leur impact sur certains aspects de l'efficacité des organisations.

2.2. PROBLEMATIQUE

Plusieurs études démontrent, qu'au cours de ces dernières décennies, un grand nombre d'entreprises ont implanté des nouvelles formes d'organisation du travail et ce, dans le but d'accroître leur niveau de compétitivité et de sauvegarder leur place sur le marché. Les conditions économiques actuelles, la diffusion des nouvelles technologies de l'information et la mondialisation des marchés ont facilité l'introduction de ces modes d'organisation du travail, caractérisés par la participation accrue des travailleurs et la conception flexible des tâches. Ces innovations organisationnelles sont censées augmenter l'efficacité tant économique que sociale de l'organisation. C'est pourquoi, les questions essentielles envisagées dans le cadre de l'étude sont celles vouées à mieux connaître : 1) quelles sont ces innovations organisationnelles et 2) quel est l'impact que ces nouvelles formes d'organisation du travail ont sur l'efficacité des entreprises?

2.3. DÉFINITION DES CONCEPTS

2.3.1. Innovation organisationnelle

L’innovation organisationnelle se définit comme étant la mise en œuvre d’une pratique managériale perçue comme nouvelle par l’organisation qui affecte le fonctionnement de son système social, tant dans les relations entre les individus que dans leur propre travail (Damampour, 1989). Or les innovations organisationnelles donnent lieu à une réorganisation sociale dans l’entreprise, avec des impacts sur l’organisation du travail, la structure hiérarchique et la gestion de la production. (Laplante, 2000)

Il faut noter qu’une multitude d’expressions sont utilisées pour exprimer le terme innovations organisationnelles tel que, innovations managériales, nouvelles pratiques de gestion, meilleures pratiques d’affaires, et bien d’autres. Les innovations managériales sont de plus en plus nombreuses et prennent des formes aussi variées qu’originales (Meddeb, 2005). Ce qui suit, présente une liste, non exhaustive, des différentes formes d’innovations managériales expérimentées par les entreprises, et qui touchent à des aspects divers de l’organisation comme, la structure hiérarchique, les postes de travail, l’organisation du processus de la production et autres, (p.e : benchmarking, coût de revient, équipe de travail autogérée, Kaizen, Kanban, réingénierie des processus, rotations des postes, six sigma, l’enrichissement des tâches).

Sur la base de la classification proposée dans le chapitre précédent, ceci s'avère un cadre de référence pour la discussion portant sur les innovations organisationnelles. On y trouve :

-) Des pratiques liées à l'efficacité et à la production dont : réingénierie de l'entreprise, rationalisation, modalités de travail flexibles, impartition, intégration des rapports fonctionnels, et décentralisation;
-) Des pratiques liées à la GRH, telles que : rémunération au rendement, conception souple des tâches et participation des employés (enrichissement ou élargissement des tâches), amélioration des compétences des employés ainsi que les structures institutionnelles touchant les relations patronales-syndicales;
-) Des pratiques liées à la qualité des produits/ services qui mettent l'accent sur une gestion de la qualité totale (GQT) et une amélioration de la coordination avec les clients et les fournisseurs.

Tableau 3 : Types d'innovations organisationnelles

Pratiques liées à l'efficacité et à la production	Pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratiques liées à la qualité des produits/services
<ul style="list-style-type: none"> • Restructuration de l'entreprise • Rationalisation • Modalités de travail flexibles • Impartition • Plus grande intégration des domaines fonctionnels • Diminution du degré de centralisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération au rendement • Conception souple des tâches et participation des employés • Développement des compétences des employés • Collaboration patronale-syndicale 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la qualité totale (GQT) • Amélioration de la coordination avec les clients et les fournisseurs • Plus grande satisfaction des clients

Surenda Gera, Wulong Gu, « l'effet de l'innovation organisationnelle et de la technologie de l'information sur le rendement des entreprises », 2004.

2.3.2. Efficacité organisationnelle

La présente recherche propose de mesurer l'efficacité, tant économique que sociale, engendrée par l'implantation des nouveaux modèles d'organisation présentés précédemment. Pour ce faire, certains critères tirés et adoptés des travaux de Steers (1977), Campbell (1976) ainsi que ceux de Quinn et Rohrbaugh (1983), seront utilisés.

Les auteurs Beaudin, Morin et Savoie (1994) ont circonscrit le concept d'efficacité organisationnelle en s'appuyant sur tout un plan de littérature sur le sujet. Pour eux :

« ... La performance organisationnelle est un construit social et son évaluation peut être faite à partir de données dont le choix et l'interprétation diffèrent selon le preneur de décisions, ses objectifs, son temps, sa sensibilité au risque et sa situation vis-à-vis de l'organisation.»

Cette définition servira à encadrer la présente recherche puisqu'elle permet de tenir compte, à la fois, de l'objectif d'efficacité au travail (dimension économique) et de celui de qualité de vie des employés en situation de travail (dimension sociale).

2.3.2.1. Efficacité selon la dimension économique

Selon la conception économique, les critères de l'efficacité organisationnelle comprennent (Morin, E.M. et Savoie, A. et Beaudin, G, 1994) :

La productivité est la quantité ou volume de production du principal bien ou service, pouvant être mesuré à trois niveaux : 1) individuel, 2) groupal ou 3) organisationnel. Les données de registre, des évaluations et de l'observation directe du travail servent à la mesurer.

La production est la capacité de l'organisation de livrer, de façon constante et prévisible, les produits qu'elle est censée produire.

L'efficience, c'est rapport reflétant une comparaison d'un certain aspect d'une unité de performance avec les coûts qui y sont associés.

Le profit est mesuré par la somme des revenus des ventes moins les coûts à payer et les obligations à remplir. Le pourcentage du rendement des investissements ou le pourcentage de rendement des ventes totales servent quelquefois de mesures de remplacement du profit.

La qualité, elle est considérée comme l'attribut du principal produit de l'organisation, mesurée en termes de taux de rejets, de pertes et de rendements.

La croissance est mesurée en fonction du taux d'augmentation de la main-d'œuvre totale, de l'espace des installations, des actifs, des ventes, des profits, de la part de marché et du nombre d'innovations. La mesure de ce taux nécessite une comparaison entre l'état présent et l'état passé de l'organisation.

2.3.2.2. Efficacité selon la dimension sociale

Selon la conception sociale, Les critères de l'efficacité organisationnelle comprennent (Morin, E.M. et Savoie, A. et Beaudin, G, 1994) :

Le moral est la disposition des membres de l'organisation à investir un effort supplémentaire dans le travail. Cette disposition inclut l'implication au travail, l'engagement à l'égard de l'organisation, l'adhésion aux finalités de l'organisation. Du point de vue instrumental, le moral transparaît dans la mesure du climat, de la satisfaction, de l'engagement.

La cohésion, ce critère est défini comme celui par lequel une organisation réunit des individus qui s'apprécient mutuellement, travaillent bien ensemble, communiquent ouvertement et coordonnent leurs efforts de travail.

Le conflit est le fait d'une organisation caractérisée par des affrontements verbaux et physiques, une faible coordination, coopération (entre départements) et une mauvaise communication.

La compétence des ressources humaines, ce critère correspond au degré de développement et d'application qu'ont connu les personnels quant à leurs habiletés techniques, interpersonnelles et à caractère organisationnel (politiques, culturelles).

Afin de bien cerner l'impact des innovations organisationnelles, l'évaluation de l'efficacité organisationnelle se basera sur les critères économiques ainsi que sur les critères sociaux. Le tableau suivant constitue une synthèse des dimensions et des critères de notre modèle de mesure de l'efficacité.

Tableau 4 : Dimensions et critères de l'efficacité

Dimension économique	Dimension sociale
<ul style="list-style-type: none"> • Productivité • Production • Efficience • Profit • Qualité • Croissance 	<ul style="list-style-type: none"> • Moral • Cohésion • Conflit • Compétence des ressources humaines

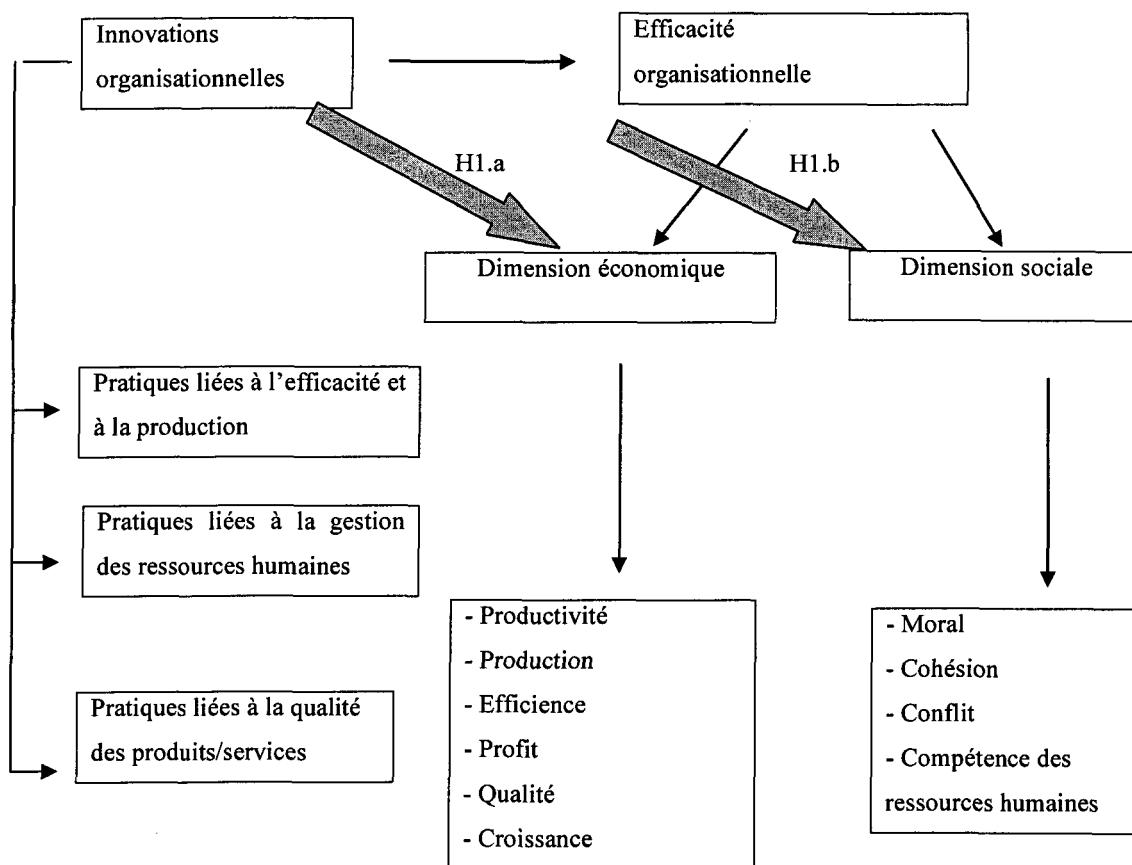
2.4. MODÈLE THÉORIQUE

La figure 2.4 dégage une démonstration schématique du modèle conceptuel. Ainsi, ce modèle a été élaboré pour les fins de cette recherche sur la base d'autres modèles déjà conçus et utilisés dans des recherches antérieures, puis, adapté dans le but de résoudre la problématique décrite dans les sections précédentes. Ce modèle démontre que l'implantation des innovations organisationnelles pourrait influencer la performance de l'entreprise.

Tel qu'expliqué dans les sections précédentes, les innovations organisationnelles comportent trois courant : 1) restructuration des processus de production, 2) restructuration des pratiques de GRH, et 3) restructuration liée à la qualité des produits et des services.

D'autre part, le modèle de Beaudin, Morin et Savoie (1994) a été retenu pour mesurer l'impact de ces nouvelles pratiques managériales sur l'efficacité organisationnelle.

Figure 2.4 : Modèle théorique de la recherche



2.5. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

L'hypothèse générale de cette recherche considère que Les innovations organisationnelles sont positivement liées à l'efficacité des entreprises. Ainsi, l'efficacité économique et sociale sont considérées comme variables dépendantes. La variable indépendante, quand à elle, correspond aux différentes dimensions de l'innovation organisationnelle spécifique. Plus précisément, les vérifications empiriques seront orientées autour des hypothèses suivantes :

H1 : Les innovations organisationnelles sont positivement liées à l'efficacité des entreprises.

H1.a :

Les innovations organisationnelles sont positivement liées à l'efficacité économique des entreprises.

H1.b :

Les innovations organisationnelles sont positivement liées à l'efficacité sociale des entreprises.

Notons que la présente étude a pour objectif de mesurer l'impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité des entreprises. Comme on peut le constater à partir de ces deux hypothèses, on essaie de voir si les innovations organisationnelles ont un impact sur l'efficacité économique (H1.a) et sociale (H1.b) de l'entreprise.

Ces hypothèses nous permettront de répondre à la question posée lors de la problématique de recherche et donc de mesurer l'impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité des entreprises.

Ces hypothèses seront vérifiées selon les résultats de l'étude empirique. Si ces dernières s'avèrent probantes et univoques, on pourra éventuellement confirmer ou infirmer les hypothèses de départ. Ainsi, si on observe qu'il y a une relation positive entre les innovations organisationnelles implantées au sein des entreprises et l'efficacité économique ou sociale de ces dernières, on pourra donc confirmer nos hypothèses théoriques. Par contre, si on observe, que même suite à la mise en place des innovations organisationnelles, l'efficacité économique et sociale demeurent inchangées. On pourra à ce moment conclure en infirmant les hypothèses théoriques.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Après avoir présenté le thème et défini les concepts, nous proposons maintenant d'entamer l'explication du modèle qui servira de cadre opératoire.

La méthode d'analyse adoptée est l'analyse qualitative, étant dictée par la nature elle-même des informations recherchées. Une analyse qualitative nous a permis de décrire et expliquer la situation au sein des entreprises. L'objet de cette recherche n'est pas de généraliser les résultats obtenus mais plutôt de déterminer la nature des relations entre l'innovation organisationnelle et l'efficacité organisationnelle.

Ce type d'analyse présente des difficultés, limites et risques d'où, la nécessité de prendre des précautions dans le but de réduire au mieux la subjectivité.

Sur le plan opérationnel, la cueillette des données s'est effectuée, par le biais d'entretiens semi dirigés. De plus, des observations ont été effectuées directement dans le milieu de travail des personnes interrogées.

On a opté pour cette méthode de recherche parce qu'il s'agit seulement de cinq cas d'entreprises. On a estimé que le choix est approprié, non seulement parce que l'échantillonnage est faible, mais aussi parce que cette méthode nous permettra d'être plus proche des répondants et donc de mesurer en profondeur l'impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité économique et sociale des entreprises.

Toutes les informations recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu à fin de décortiquer, catégoriser, regrouper et organiser les données préalablement recueillies. En se basant sur cette analyse de contenu on a dégagé les résultats figurant respectivement dans les tableaux 5, 6, 7, 9 et 10.

Par la suite et dans une deuxième phase, une codification des données qualitatives a été effectuée et ce pour une analyse sur SPSS. Cette démarche n'aura pas pour objet de remettre en cause l'analyse qualitative déjà réalisée, mais au contraire, le but est de l'approfondir et de la compléter, à fin de mesurer l'impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité économique sociale et des entreprises.

L'étude s'est déroulée selon deux étapes principales :

1. La collecte des informations, par le biais des outils de cueillette de données élaborés pour les fins de cette étude et ce, auprès de membres du personnel des entreprises visitées.

2. Une analyse de contenu a été effectuée sur les données collectées. Par la suite une, analyse quantitative complémentaire (sur logiciel SPSS) a été réalisée, et ce pour, une validation finale des hypothèses de recherche.

3.1. OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES

3.1.1. Les entrevues

L'étude sur les innovations organisationnelles et l'efficacité de l'entreprise a justifié l'élaboration d'une grille d'entrevue adaptée à la population étudiée. La collecte des informations s'est effectuée par le biais des entrevues individuelles semi dirigées. L'étude ne s'est pas limitée aux dirigeants et cadres, mais elle s'est intéressé également aux employés qui sont généralement les plus concernés par ces changements organisationnels.

Le guide d'entretien (annexe 1) est structuré en quatre parties distinctes. Dans un premier temps, on établie une brève description du profil de la personne, dans une seconde étape le répondant décrit sa vision du changement effectué au sein de l'organisation, ensuite nous essayons d'appréhender, toujours selon la vision de l'interrogé, l'impact de l'innovation organisationnelle sur l'efficacité économique et sociale de l'entreprise.

La discussion a été enregistrée dans son intégralité sur une bande sonore permettant ainsi d'éliminer, au mieux, certains biais d'interprétation où l'on ne retient que les informations les plus évidentes. De plus, cette procédure vise à éliminer certains risques de déviation lors de la prise de notes des propos, facilitant ainsi l'analyse de contenu.

3.1.2. La validation des entrevues

Les questions de l'entrevue ont été inspirées d'autres guides d'entrevue déjà validés dans des recherches antérieures. Le principal guide d'entrevue sur lequel on s'est basé est celui utilisé par Normand Laplante (2000) dans son étude : innovations organisationnelles et sécurité du travail dans le secteur du textile.

Dans une phase primaire de l'étude, la première version de l'entretien a fait l'objet d'un pré-test sur un nombre restreint de répondants. Cette validation a porté sur le contenu des questions, leur nombre, leur clarté, leur signification et finalement leur agencement.

Comme le recommande Lambin (1990), ceci permet d'élargir ou de restreindre l'objet de l'étude tout en s'assurant que tous les aspects du thème ont été discutés.

3.1.3. La grille d'observation

Des observations (annexe 2) ont été effectuées sur le terrain. Cette méthode a permis de mesurer le comportement des employés (coopération, communication, degré d'implication). Au cours de cette période, l'enquêteur a tenté d'établir une relation de confiance et de faciliter ainsi les entretiens semi dirigés.

L'observation se fait dans le milieu naturel, c'est-à-dire, sur le lieu de travail, d'une manière apparente, le sujet est conscient qu'il est observé.

3.2. POPULATION ET ÉCHANTILLON

Le choix d'un échantillon de répondants « représentatif » de la population étudiée est une étape cruciale de toute étude (Lambin, 1990). Dans la présente recherche, un échantillon de convenance jusqu'à saturation a été utilisé. Les informations ont été recueillies auprès de toutes les catégories d'acteurs opérant au sein des entreprises. On ne s'est pas limité aux gestionnaires puisque les responsables et les ouvriers constituent aussi une source importante d'informations. Ceci nous a permis de prendre en considération les différentes perceptions et d'obtenir, une meilleure représentativité de la population visée.

Les entreprises concernées par cette étude sont celles qui ont implanté des innovations organisationnelles liées à la gestion des ressources humaines. Les entreprises qui entrent dans le cadre de notre échantillonnage ont été sollicitées quelque soit la taille ou le domaine d'activité dans lequel elles exercent. Cinq entre elles ont répondu à l'appel, et étaient d'accord pour participer à notre recherche.

Comme on l'a mentionné si dessus, les entretiens ont touché tous les niveaux hiérarchiques; gestionnaires, chefs d'équipes, ouvriers. Le choix des répondants a été effectué donc, en fonctions de ces critères. Nous avons aussi essayé de choisir des employés qui exercent dans différents départements et d'avoir ainsi, un maximum de diversité dans les activités de ces derniers.

D'autres critères ont été pris en considération tel que; la disponibilité des participants, leur degré d'implication etc.

3.3. LIMITES DE LA RECHERCHE

La recherche qualitative est caractérisée par une grande souplesse dans la façon d'obtenir les informations désirées. Cependant, il est important d'être conscient des limites inhérentes à cette méthode.

D'abord la représentativité d'une étude qualitative, en général la quantité d'informations provenant de la recherche qualitative est souvent considérable, ce qui constraint le chercheur à limiter le nombre de participants et touche ainsi à la **généralité** des résultats.

Ensuite, le problème de la subjectivité, une autre limite qui revient souvent dans la littérature, c'est que le chercheur doit faire attention lors de l'interrogation et de l'interprétation des propos. Ces derniers sont souvent interprétés d'une façon **subjective** de sorte que si un autre analyste se penche sur les mêmes données, il peut les interpréter dans un sens très différent.

CHAPITRE 4

DESCRIPTION ET ANALYSES DES RÉSULTATS

Comme nous l'avons mentionné dans les chapitres précédents, le but essentiel visé par cette recherche est de mesurer l'impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité économique et sociale des entreprises et ce, à travers une étude menée auprès des entreprises implantées dans la région Saguenay lac saint jean. Cette analyse a été effectuée par le biais d'entrevues et d'observations qui ont eu lieu sur le milieu du travail des gestionnaires et des ouvriers appartenant aux entreprises visées.

Le présent chapitre sert, après la collecte et la compilation des données, à analyser et interpréter les résultats de la recherche.

4.1. DESCRIPTION DES RÉSULTATS

L'objectif de cette section est de présenter une synthèse descriptive des informations collectées lors de la recherche qualitative.

4.1.1. Identification des entreprises

Afin de mesurer l'impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité des entreprises, 15 entretiens individuels ont été réalisés auprès des membres des chaînes hiérarchiques (gestionnaires, chefs d'équipes, ouvriers). Ces rencontres ont permis, en particulier, d'identifier l'efficacité économique et sociale engendrée par l'implantation des innovations organisationnelles.

Les entreprises faisant partie du champ de l'enquête appartiennent principalement au secteur tertiaire, soit 80% et le reste appartenant au secteur primaire et secondaire. Elles comprennent de nombreux départements ou sections (selon la taille de l'entreprise). Quinze employés toutes catégories confondues ont répondu à notre entretien, 47% sont des hommes donc 53% des femmes. En ce qui concerne la taille de l'entreprise, 20% d'entre elles comportent moins de 10 employés. Le nombre d'entreprises dénombrant entre 10 et 40 employés et 40 et plus est repartie également, représentant respectivement 40% de l'échantillon (tableau 5).

Tableau 5 : Taille des entreprises selon le nombre d'employés

	Fréquence	Pourcentage
Taille 10 et moins	1	20
Taille 10 à 40	2	40
Taille 40 et plus	2	40
Totale	5	100

L'ensemble des données recueillies lors de l'étude a été analysé selon la méthode d'analyse de contenu. Toutes les informations ont été retranscrites dans leurs intégralités et, par la suite, un traitement des textes a été effectué par le biais de grilles de catégorisation préalablement construites pour les fins de l'étude. Cette opération consiste à enregistrer les éléments pertinents du texte afin de les classer par thèmes ou catégories en vue d'établir des pourcentages (quantification) et de procéder à une comparaison significative par le biais d'une analyse à l'aide de logiciel SPSS.

4.1.2 L'adaptation des innovations organisationnelles

Compte tenu du nombre et de la diversité des paramètres concernés (entreprises et innovations organisationnelles) et pour s'assurer que les résultats de l'étude soient cohérents, on a jugé qu'il est pertinent de concentrer les observations et les analyses sur un échantillon de cinq entreprises. Sachant que le but de l'étude n'est pas de généraliser les résultats mais bien mesurer l'impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité des organisations, on se limite aux innovations organisationnelles liées à la gestion des ressources humaines selon la définition préalablement évoquée dans les chapitres précédents. Après une identification des entreprises interrogées la première partie de l'entretien porte sur la nature des changements organisationnels implantés au sein de l'organisation, les difficultés rencontrées et les solutions apportées. Dans la deuxième partie de l'entrevue, on tente de mesurer l'efficacité tant économique que sociale engendrée par l'implantation des innovations organisationnelles.

Tableau 6 : Innovations organisationnelles visées

	fréquence	pourcentage
Groupe de résolution de problèmes	3	60
Équipe de travail autogérée	2	40
Total	5	100

Le tableau si dessus représente les innovations organisationnelles implantées dans les différentes entreprises faisant partie du champ de l'étude. Deux des entreprises interrogées, utilisent la méthode des équipes de travail autogérées alors que les trois autres ont recours à la méthode de groupe de résolution de problèmes. Ces deux innovations sont définies comme suit (Meddeb, 2005) :

1- L'équipe de travail autogérée (groupe autonome ou semi autonome) est responsable de la réalisation d'une partie et de la totalité d'un bien ou service avec un minimum ou sans supervision. Les employés de l'équipe exercent plusieurs responsabilités telles que la gestion et la coordination des opérations, la gestion du budget des opérations de la formation et la gestion de la performance.

2- Le groupe de résolution de problèmes consiste en une pratique où les employés d'un même secteur ou de différents secteurs de l'entreprise se réunissent régulièrement, ou de temps en temps, pour trouver des solutions à des situations problématiques spécifiques.

Tableau 7 : Difficultés liées au changement organisationnel

	fréquence	pourcentage
Difficultés directement liées aux innovations organisationnelles	9	60
Difficultés indirectement liées aux innovations organisationnelles	12	80

Selon les études déjà effectuées, l'implantation efficace des innovations organisationnelles ne s'avère pas automatique. Les changements qu'elle engendre impliquent une métamorphose économique et sociale au sein des entreprises. Dans la présente étude on classe les difficultés en deux catégories (voir tableau 7) soit :1) les difficultés liées directement aux innovations organisationnelles tel que les rapports de travail entre les employés, la consécration du personnels aux nouvelles méthodes implantées, et 2) celles qui sont liées de manière indirecte aux innovations organisationnelles et on cite comme exemple la disponibilité du financement, le secteur auquel appartient l'entreprise (public ou privé), et d'autres.

En se référant au tableau 7, on peut s'apercevoir que 60% des répondants ont rencontré, suite à l'implantation, des difficultés liées directement aux innovations organisationnelles. D'autre par, 80% des répondants ont eu des difficultés liées indirectement aux innovations organisationnelles.

4.1.3 L'impact des innovations organisationnelles

Tel que précisé antérieurement, il semble que les innovations organisationnelles possèdent des propriétés productives permettant une plus grande efficacité des organisations. En effet la présente étude a pour objectif de mesurer les avantages économiques et sociaux engendrés par l'implantation des innovations organisationnelles comme on peut le constater dans les tableaux qui suivent.

Les indicateurs retenus pour mesurer l'efficacité des entreprises ont été tirés du modèle théorique développé par Morin, Savoie et Beaudin (1994). En ce qui concerne les indicateurs économiques, on se base sur la qualité produit/service, le volume de ventes/production afin d'identifier l'efficacité économique pour chacune des entreprises interrogées. Alors que pour mesurer l'efficacité sociale on prend en considération tous les indicateurs du modèle.

Il faut noter d'abord que l'indicateur moral sera représenté dans le tableau 10 par le critère morale et climat de l'entreprise, l'indicateur cohésion sera représenté par la communication (horizontale et verticale), l'indicateur conflit sera symbolisé par le degré de coopération entre départements (fort degré de coopération, conflit est faible) et finalement l'indicateur compétence des ressources humaines sera représenté par les critères développement des habiletés et l'autonomie.

Tableau 8 : Les composantes du modèle

Dimension économique	Dimension sociale
<ul style="list-style-type: none"> • Productivité • Vente/Production • Efficience • Profit • Qualité • Croissance 	<ul style="list-style-type: none"> • Moral • Cohésion • Conflit • Compétence des ressources humaines

À cette étape, il importe de faire une brève description en se basant sur les tableaux et les résultats observés lors de la phase de recherche en ce qui a trait à l'impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité des entreprises.

Le tableau suivant 9 résume les répartitions obtenues pour chacune des organisations après traitement des données recueillies. Les critères d'efficacité économique retenus sont présentés dans la première colonne.

Tableau 9 : Impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité économique

	En nombre et en pourcentage (%)		
	négatif	positive	Nul
Qualité du produit et du service	0 (0.0)	12 (0.8)	3 (0.2)
Volume de vte / pion	0 (0.0)	10 (0.67)	5 (0.33)
Moyenne	(0.0)	(0.735)	(0.265)

Plus de 73% des répondants affirment que les innovations organisationnelles ont un impact positif sur l'efficacité économique de l'organisation, soit 80% sur la qualité du produit/service et 67% sur le volume de vente/production.

Tableau 10 : Impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité sociale

	En nombre et en pourcentage (%)		
	négatif	positive	nul
Morale et Climat de l'entreprise	0 (0.0)	10 (0.67)	5 0.33
Communication horizontale	0 (0.0)	9 (0.6)	6 (0.4)
Communication verticale	0 (0.0)	13 (0.87)	2 (0.13)
Coopération entre départements	0 (0.0)	9 (0.6)	6 (0.4)
Développement des habiletés	0 (0.0)	10 (0.67)	5 (0.33)
Autonomie	0 (0.0)	13 (0.87)	2 (0.13)
Moyenne	(0.0)	(0.714)	0.286

Le tableau ci dessus 10 résume les répartitions obtenues pour chacune des organisations après traitement des données collectées. Les critères relatifs à l'efficacité sociale retenus figurent dans la première colonne. Du point de vue efficacité organisationnelle, il semble que les deux gains les plus significatifs quand à l'implantation des innovations organisationnelles, réfèrent à une meilleure communication verticale (entre niveau hiérarchique supérieur et niveau hiérarchique inférieur) et à un degré d'autonomie plus élevé avec le même pourcentage, soit 87%. Au niveau de la communication horizontale et la coopération et coordination entre les départements, 40% des répondant estime que la mise en place des innovations organisationnelles n'a pas d'impact sur ces deux composantes.

Par ailleurs, il est important de noter que l'implantation des innovations organisationnelles est un signe clair d'un nouveau comportement managérial à l'égard du facteur humain. Une importance significative est accordée au climat du travail et au développement des habiletés d'ordre humain. À cet égard plus de 65% des répondants croient que les innovations organisationnelles mises en oeuvre ont permis d'instaurer un meilleur climat organisationnel et estiment que ces dernières visent à améliorer l'habileté fonctionnelle des employés.

Il faut noter qu'en se basant sur les données des tableaux 9 et 10, aucun des répondants ne considèrent que les innovations ont un impact négatif sur les indicateurs des deux dimensions économique et sociale de l'efficacité organisationnelle.

4.2. ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans cette section on analyse les résultats, afin de pouvoir, par la suite, confirmer ou infirmer les hypothèses de la recherche.

Rappelons d'abord les hypothèses de l'étude. Il s'agit d'examiner si, les innovations organisationnelles sont positivement liées à l'efficacité des entreprises. Plus spécifiquement on tente de vérifier si, d'une part, les innovations organisationnelles sont positivement liées à l'efficacité économique des entreprises et, d'autre part, si les innovations organisationnelles sont positivement liées à l'efficacité sociale des entreprises. Dans ce qui

suit, on analyse les deux dimensions économique et sociale en fonction des critères énumérés dans les chapitres précédents.

Après avoir codé les données recueillies, ces dernières ont été transférées sur SPSS afin de procéder à une analyse binomiale en vue de comparer les fréquences observées. Ce test nous amène à rejeter ou non les hypothèses formulées.

Toutefois, avant d'effectuer un test binomial, il s'avère indispensable de formuler les hypothèses statistiques. Dans la logique d'un test d'hypothèses, il y a toujours deux hypothèses statistiques, H₀ et H₁.

H.0.a : Les innovations organisationnelles ne sont pas liées à l'efficacité économique des entreprises.

H.1.a : Les innovations organisationnelles sont positivement liées à l'efficacité économique des entreprises.

H.0.b : les innovations organisationnelles ne sont pas liées à l'efficacité sociale des entreprises.

H.1.b : les innovations organisationnelles sont positivement liées à l'efficacité sociale des entreprises.

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre trois, après avoir effectué une analyse de contenu sur les données recueillies, ces dernières ont été codifiées et transférées sur SPSS à fin de procéder à une analyse binomiale en vue de comparer les fréquences observées. Cela n'a pas pour objectif de remettre en cause l'analyse qualitative déjà

réalisée, mais au contraire, le but est de l'approfondir et de la compléter, à fin de mesurer l'impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité sociale et économique des entreprises. Ce test nous amène à rejeter ou non les hypothèses formulées.

Le tableau 11 résume les statistiques de l'analyse binomiale de chacune des variables préalablement citées dans le modèle de l'étude. On remarque la présence de deux indicateurs économiques à savoir la qualité produit/service, le volume de ventes/production et de six indicateurs qui présentent les quatre critères sociaux.

Tableau 11 : Test binomial

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)
V. VENTE	Group 1	OUI	10	,67	,50	,302
	Group 2	NON	5	,33		
	Total		15	1,00		
Q. SCE	Group 1	OUI	12	,80	,50	,035
	Group 2	NON	3	,20		
	Total		15	1,00		
CLIMAT	Group 1	OUI	10	,67	,50	,302
	Group 2	NON	5	,33		
	Total		15	1,00		
COM. H	Group 1	NON	6	,40	,50	,607
	Group 2	OUI	9	,60		
	Total		15	1,00		
COM. V	Group 1	OUI	13	,87	,50	,007
	Group 2	NON	2	,13		
	Total		15	1,00		
COOR	Group 1	OUI	9	,60	,50	,607
	Group 2	NON	6	,40		
	Total		15	1,00		
DEV. HAB	Group 1	OUI	10	,67	,50	,302
	Group 2	NON	5	,33		
	Total		15	1,00		
AUTO	Group 1	OUI	13	,87	,50	,007
	Group 2	NON	2	,13		
	Total		15	1,00		

4.2.1. Analyse des hypothèses

Les hypothèses de départ révèlent que les innovations organisationnelles sont positivement liées à l'efficacité des entreprises.

Hypothèse 1.a :

La première hypothèse suppose que les innovations organisationnelles sont positivement liées à l'efficacité économique des entreprises. Ainsi, on peut croire que l'implantation d'une nouvelle pratique d'organisation de travail agit sur la qualité des produit/des service, le volume de vente/production de l'organisation.

Le premier constat que l'on peut faire en examinant le tableau de l'analyse binomiale, est que les innovations organisationnelles ont un impact évident sur la qualité de service/produit. Cependant, cet impact est moins significatif (au seuil de confiance de 95%) sur le volume de vente. En se basant sur le tableau 9 qui reflète les résultats de l'analyse de contenu et qui démontre que les innovations organisationnelles ont un impact évident autant sur la qualité du produit/service (80%) que sur le volume de vente/production (67%) et sachant que le but de l'étude n'est pas de généraliser les résultats obtenus, on peut confirmer H1.a et rejeter H.0.a

On déduit donc que les innovations organisationnelles sont positivement liées à l'efficacité économique de l'organisation comme proposée dans l'hypothèse 1.a. Ce qui nous mène à affirmé l'hypothèse 1.a.

Hypothèse 2 :

L'hypothèse 1.b stipule que les innovations organisationnelles sont positivement liées à l'efficacité sociale des entreprises.

Conformément au modèle théorique de la recherche, la mesure de l'impact des innovations organisationnelles se fait en fonction de la morale et du climat qui règne au sein de l'entreprise, la cohésion (qui a été expliquée par la communication soit verticale ou horizontale), le conflit (en fonction de la coopération entre les départements), et enfin le développement des ressources humaines (habileté et autonomie).

En se basant sur le tableau 10, on constate que les innovations organisationnelles influencent positivement, certes à des degrés différents, l'efficacité sociale des organisations que ce soit au niveau du climat de l'entreprise, de la communication ou des compétences et valorisation de la ressource humaine. L'impact des innovations organisationnelles est confirmé au niveau de la communication verticale (87%) et celui du degré de l'autonomie (87%). Toutes fois, il est moins évident par rapport aux autres composantes du modèle.

Il s'avère donc peu évident, à la lumière des ces résultats, que l'on puisse confirmer hors de tout doute, le lien positif qui existe entre les innovations organisationnelle et l'efficacité sociale des organisation. En fait les données disponibles ne permettent pas de tirer des

conclusions pour ce qui est de l'effet des innovations organisationnelles sur la performance sociale de l'entreprise.

En se basant sur le tableau 11, on peut voir que les innovations organisationnelles ont un impact évident sur la communication verticale et le degré d'autonomie. Cependant, cet impact est moins significatif (au seuil de confiance de 95%) sur les quatre autres critères du modèle. C'est pour cette raison qu'on ne peut que confirmer H0.b et rejeter H.1.b. On déduit donc que les innovations organisationnelles ne sont pas positivement liées à l'efficacité sociale de l'organisation comme proposée dans l'hypothèse 1.b. Ce qui nous mène à affirmer l'hypothèse 0.b.

4.2.2. Discussion

L'objectif de notre recherche est de mesurer l'impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité économique et sociale des entreprises.

L'analyse des données recueillies a permis de mettre en évidence les différents résultats relatifs à l'évolution de l'efficacité organisationnelle suite à l'implantation de nouvelles méthodes d'organisation de travail. Plus précisément, l'unique variable explicative, est la mise en place des innovations organisationnelles. Son impact est positif, sur l'efficacité économique, mais pas aussi évident sur l'efficacité sociale, quelque soit le secteur d'activité auquel appartient l'entreprise. Par rapport aux analyses théoriques relatives aux nouvelles formes d'organisation de travail, la recherche confirme la pertinence des stratégies

d'évolution concentrées sur l'accroissement de l'efficacité économique via les pratiques de groupe de résolution de problèmes et d'équipes autogérées.

Les résultats constatés suite à la présente étude, permettent de répondre à la problématique de recherche posée lors du chapitre deux. L'objectif était de mesurer l'impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité des entreprises. Le premier constat qu'on a pu faire suite à l'analyse de contenu et l'analyse sur SPSS, c'est que les innovations organisationnelles ont certainement un impact sur l'efficacité économique et ceci en se basant sur les deux critères, qualité de produit/service et volume de vente/production. Cependant, celui ci est moins évident sur l'efficacité sociale, sans vouloir nier l'impact des innovations organisationnelles sur celle-ci. Il faut noter que la diversité des critères qui sont au nombre de quatre (et qui se dévisent en six indicateurs), ne facilitait pas la mesure de cet impact. De ce fait, l'impact des innovations organisationnelles a été évident sur un certain nombre d'indicateur tel que la communication verticale et le degré d'autonomie, mais pas aussi clair pour les autres, ce qui nous a conduit à une infirmation de l'hypothèse H1.b.

L'étude proposée peut toutefois être enrichie et bonifiée dans le cadre de recherches futures. En particulier d'un point de vue méthodologique, on retient comme variable indépendante les innovations organisationnelles. Une première limite consiste alors à s'interroger sur les autres variables en dehors des innovations managériales, qui sont complémentaires à cette dernière et qui jouent un rôle primordial dans l'accroissement de

l'efficacité économique ou sociale de l'organisation. Il faudra donc compléter le modèle et prendre en considération l'impact des autres variables qui peuvent être associées aux innovations organisationnelles et contribuent à l'accroissement de la performance des entreprises. D'un point de vue conceptuel, la prise en compte d'autres variables explicatives (comme la formation des employés et la disponibilité des ressources financières) pourrait certainement accroître le pouvoir explicatif du modèle et, de ce fait, enrichir l'analyse de l'impact des innovations organisationnelles (groupe de résolution de problèmes et équipes de travail autogérées) sur l'efficacité de l'organisation. D'autre part, dans la présente recherche, on se limite aux innovations organisationnelles liées à la GRH. Il serait donc intéressant dans des recherches futures de se concentrer sur les innovations organisationnelles liées au processus de la production et aux innovations liées à la qualité des produits/services.

Les résultats de ce travail ouvrent plusieurs voies de recherches futures. Par exemple, si ce travail suggère l'importance des innovations organisationnelles dans l'atteinte d'un certain niveau d'efficacité, il ne nous informe pas sur le rôle des programmes d'appui et de formation pour l'implantation de ces nouvelles méthodes d'organisation du travail. En effet, dans d'autres projets, il sera intéressant de mettre le point sur l'importance des programmes de formation et de l'implication des salariés pour que ces méthodes génèrent leurs fruits. Il ne suffit pas de parachuter les innovations organisationnelles, il faut les instaurer en collaborant avec l'ensemble du personnel. Deuxièmement, il apparaît nécessaire d'effectuer une comparaison entre les différentes innovations organisationnelles

en fonction de leur classification et de voir quelles sont celles qui ont plus d'impact sur la performance des entreprises. Les réponses à ces questions pourront avoir un apport bénéfique, que ce soit pour les entreprises contemporaines ou pour les employés qui y travaillent.

CONCLUSION

Dans le premier chapitre nous avons été en mesure de réaliser une brève revue de la littérature afin de situer la problématique dans son contexte littéraire.

La problématique présentée dans le deuxième chapitre évoque la question de l'impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité économique et sociale de l'organisation. Pour l'élaboration de notre cadre conceptuel, nous nous sommes basés sur d'autres modèles déjà conçus et utilisés dans des recherches antérieures. Le modèle de Beaudin, Morin et Savoie (1994) a été retenu.

Dans le troisième chapitre, il a été question d'expliquer le cadre méthodologique qui a servi à vérifier les hypothèses de la recherche et à présenter les méthodes de mesure relatives aux variables étudiées.

L'analyse des données empiriques, que nous avons présenté dans le quatrième chapitre, a été effectuée par le biais du logiciel SPSS qui a permis d'effectuer une analyse binomiale et par la suite discuter nos hypothèses statistiques.

Les résultats de l'analyse n'ont pas permis de confirmer entièrement les hypothèses de la recherche. Dans la majorité des entreprises, l'étude a permis d'observer un lien positif entre innovation organisationnelles et efficacité économique de l'entreprise. Ceci n'a cependant pas été constaté sur le plan de la performance sociale sauf pour quelques variables dont le lien été très significatif.

Quoique l'effet positif des innovations organisationnelles sur l'effectivité économique a été observé dans cette étude, la taille de l'échantillon ne nous a pas permis de démontrer le lien avec la performance sociale.

L'approche utilisée dans cette recherche nous a permis d'enrichir notre compréhension en ce concerne les innovations organisationnelles et l'efficacité des entreprises. Cependant il existe d'autres variables qui peuvent être intégrées dans ce model, permettant ainsi un meilleur décodage de la situation. A fin de permettre la réalisation d'une étude plus élargie et plus complète, et dont les données peuvent être généralisables, il serait approprié, dans les prochaines études d'augmenter la taille de l'échantillon. Ceci permettra de réaliser d'autres analyses statistiques sur SPSS qui nécessitent une plus grande population.

À travers cette étude, nous avons essayé de dégager un apport scientifique en ce qui concerne les nouvelles formes d'organisation du travail. Nous espérons aussi que ce travail permet d'ouvrir de nouvelles pistes de recherche académique.

BIBLIOGRAPHIE

- Aktouf, O. (1989). *Le management entre tradition et renouvellement*. Gaëtan Morin Éditeur.
- Bailleux, J, M et Cardon, A. (1998). *Pour changer : repères pour agir dans un environnement incertain*. Éditions d'organisation, Paris.
- Baraldi, bel et Cavestro. (2002). « Innovations organisationnelles et nouvelles formes de rémunération : qu'elle cohérence dans la relation salariale? » Colloque emplois flexibles, salaires rigides, Paris.
- Bouliane, N. (2005). « Études statistiques sur l'impact des innovations organisationnelles ». Direction de la recherche et de l'évaluation, ministère du travail, Québec.
- Cintas, C. (2003). « Nouvelle formes d'organisation du travail et tensions sociales vers de nouvelles problématiques pour la GRH », *Revue de gestion des ressources humaines*, oct-dec; 50; page 57.
- Coriat, B. (1990). *L'atelier et le robot*. Christian Bourgois Éditeur.
- Coriat, B. (1991). *Penser à l'envers*. Christian Bourgois Éditeur.
- Dion, P. (2003). *Efficacité organisationnelle : méthodologie D 5 : une méthode dynamique d'organisation et de gestion*. Les éditions carte blanche.

Gera, S et Gu, W. (2004). « L'effet de l'innovation organisationnelle et de la technologie de l'information et de la communication sur le rendement des entreprises », *Publication et observateur international de la productivité*, N 9.

Grima, F, Trépo, G. (2003). « Initier une innovation organisationnelle : tactiques d'influence et processus de persuasion mis en œuvre par les champion », *Revue de gestion des ressources humaines*, oct-dec; 50; page 23.

Lambin, J.J. (1990). *Recherche marketing : analyser, mesurer, prévoir*. McGraw-Hill.

Lapalnte, N. (2000). Études et recherches : innovations organisationnelles et sécurité du travail dans le secteur textile.

Meddeb, B. (2005). Études sur les meilleures pratiques d'affaires aux seins des manufacturières de Saguenay lac saint jean.

Meddeb, B. (1992). « Les nouvelles formes de gestion flexible du travail. Esquisse d'une démarche théorique », *Revue organisation*, été V 1, N 2.

Meddeb, B. (1995). « Information de la production et métamorphose de l'organisation du travail : évaluation empirique d'un cadre théorique », *Psychologie du travail et des organisations* vol 1 N 4.

Morin, E.M. et Savoie, A. et Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation, théorie, représentations et mesures*. Gaëtan Morin Éditeur.

Morin, E. M. et Guindon M. et Boulianne, É. (1996). *Les indicateurs de performance*. Guérin Éditeur.

- Paquin, M. *l'organisation du travail.* (1992). Éditions Agence D'arc.
- Payette, A. (1998). *L'efficacité des gestionnaires et des organisations.* Presse de l'Université de Québec.
- Pellemans, P. (1999). *Recherche qualitative en marketing : perspective psychoskopique.* De Boeck Université.
- Savall, H. (1975). *Enrichir le travail humain des les entreprises et les organisations.* Dunod.
- Soulié-Mathieu, J et Mathieu, P. (2003). « Accroître la performance par l'enrichissement des tâches et l'autonomie », *Revue de gestion des ressources humaines*, jan-mar; 47; page 45.
- Taiichi, O. (1990). *L'esprit Toyota.* Masson, Paris.
- Taylor, F, W. (1912). *La direction scientifique des entreprises.* Dunod, paris.
- Vinet, A. (2004). *Travail, organisation et santé, le défi de la productivité dans le respect des personnes.* Les presses de l'université Laval.

ANNEXES

Annexe 1 :

Nom :

Date :

Heure :

A- DESCRIPTION DU TRAVAIL

A1. Quel est votre poste ?

A2. Depuis combien de temps occupez vous ce poste?

A3. Avez-vous occupé d'autres postes dans cet établissement?

A4. Décrivez votre travail. En quoi consiste-t-il?

B- LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

B1. Quelle est la nature des innovations organisationnelles implantées au sein de votre entreprise?

B2. S'agit-il des premiers changements organisationnels dans votre établissement?

B5. Est-ce que le personnel a été informé par ce changement? Qui a été consulté ou informé sur cette décision?

B6. Quelles sont les principales difficultés associées aux changements organisationnels?

B7. Qu'avez-vous fait pour les solutionner?

C- L'IMPACT SUR L'EFFICACITÉ SOCIALE

C1. Quel a été votre rôle dans le changement?

C2. Ce changement a-t-il eu un impact sur votre rôle et vos fonctions? Comment?

C3. Quels avantages voyez-vous à votre nouveau rôle et vos nouvelles fonctions?

C4. Quels inconvénients voyez-vous à votre nouveau rôle et vos nouvelles fonctions?

C5. Comment décrivez-vous les relations actuelles entre les départements de votre établissement?

C6. Jugez vous qu'il y a suffisamment de Coopération et de Coordination entre les employés de l'organisation?

C7. Comment décrivez-vous la communication verticale dans votre entreprise? Quels sont les principaux moyens de communication?

C8. Comment décrivez-vous la communication horizontale dans votre entreprise? Quels sont les principaux moyens de communication?

C9. Comment décriviez vous le climat du travail et les relations interpersonnelles au sein de l'organisation ?

D-IMPACT SUR L'EFFICACITÉ ECONOMIQUE L'ENTREPRISE

D1. Quel est l'impact des innovations organisationnelles sur le volume de vente/
production ?

D2. Ce changement permet-il une meilleure utilisation des facteurs de production ?

D3. La qualité du produit/service est-elle devenue meilleure grâce à cette nouvelle forme
d'organisation de travail ?

- Informations supplémentaires

MERCI DE VOTRE COLLABORATION! !!!

Annexe 2 :

Innovations organisationnelles et efficacité des entreprises

Grille d'observation

Date :

Heure :

Section :

Observation	oui	non	Plus ou moins	remarques
Description du travail				
Nature de la tâche				
Cadence du travail				
Aménagements physiques				
Tâche répétitive				
Travail à la chaîne				
Travail en équipe				
Efficacité sociale				
Implication au travail				
Climat de travail favorable				
Relations interpersonnelles				
Communication verticale				
Communication horizontale				
Coopération				
Coordination				
Contrôle				
Autonomie dans le travail				
Initiative				
Développement des habiletés				
Satisfaction				
Stress				
Tension				
Conflit				
Des affrontements verbaux				
Des affrontements physiques				
Routine				
Individualisme				
Charge mentale				
Efforts physiques				

Efficacité économique					
Qualité du produit/service					
Cadence de la production ou croissance de la production					
Volume de production/vente					