

Innovations sociales dans le travail et l'emploi¹

Communication présentée au Congrès annuel de l'ACRI, du 2 au 4 juin 2006
Toronto, York University

**Paul-André Lapointe, Paul R. Bélanger, Guy Bellemare, Colette Bernier, Louise Briand, Guy Cucumel, Martine D'Amours, Jean-Jacques Gislain, Denis Harrisson, Marie-Josée Legault, Frédéric Lesemann, Benoît Lévesque
et Diane-Gabrielle Tremblay**

CRISES

(Centre de recherche sur les innovations sociales)

Après avoir brièvement présenté l'Axe travail et emploi au CRISES, nous proposerons notre définition du concept d'innovations sociales. À l'aide d'un modèle d'analyse, exposé dans la troisième section, nous illustrerons dans la section suivante les travaux des chercheurs de l'axe sur quatre thématiques que sont la participation et le partenariat en milieu de travail, la surveillance indirecte du travail, la formation professionnelle et la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Nous terminerons en rappelant les principaux constats qui se dégagent de nos recherches sur l'innovation et la transformation sociale.

1. Quelques mots sur l'axe « travail et emploi » du CRISES²

L'axe « travail et l'emploi » regroupe une quinzaine de chercheurs en provenance de cinq universités différentes et représentant entre autres les disciplines de la sociologie, de l'économie et des relations industrielles. Les perspectives théoriques présentes sont variées et complémentaires et les chercheurs se réclament de l'une ou l'autre des approches suivantes : la théorie de la régulation, l'institutionnalisme, l'interactionnisme et la théorie de la structuration. Il s'agit pour ainsi dire d'une triangulation théorique. Ces différentes approches théoriques permettent d'analyser les innovations sociales comme étant des constructions sociales mettant en jeu les différents acteurs intéressés par le travail et l'emploi. Tout en rendant possible l'étude des innovations sociales selon des angles d'analyse différents et complémentaires, elles s'écartent d'une vision déterministe en laissant une place centrale au rôle des acteurs. La diversité et la complémentarité sont également de mise sur le plan des approches méthodologiques, où se côtoient les méthodes qualitatives et quantitatives.

La recherche porte sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles de l'emploi et du travail; elle concerne tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et elle s'intéresse à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises,

¹ Version anglaise modifiée d'une contribution présentée au Colloque international du CRISES « Innovation et transformation sociale », tenu en novembre 2004.

² Vous trouverez davantage d'information sur le CRISES et son axe « travail et emploi » à l'adresse suivante : www.cris.es.uqam.ca.

les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, la formation et l'économie du savoir. Malgré cette diversité, qui est une grande source de stimulation intellectuelle et de débats féconds, une thématique est transversale, c'est celle des innovations sociales.

2. Éléments pour une définition du concept d' « innovations sociales »³

Aux côtés des innovations technologiques, concernant l'introduction de nouveaux produits ou de nouveaux processus de production, il existe des innovations sociales, soit des innovations organisationnelles et institutionnelles relatives à la coordination des relations entre les acteurs sociaux et à la résolution de problèmes socio-économiques, en vue d'une amélioration des performances. En réponse à de nouveaux défis, les innovations sociales représentent de nouvelles pratiques, procédures, règles, approches ou institutions introduites en vue d'améliorer les performances économiques et sociales, de résoudre un problème important pour les acteurs sociaux et/ou de combler un déficit de régulation ou de coordination. Certaines précisions s'imposent toutefois en regard de cette définition. En premier lieu, une innovation dans un milieu donné est souvent un phénomène ancien, apparu il y a parfois même plusieurs années, dans d'autres milieux et d'autres pays. En deuxième lieu, loin de représenter un phénomène entièrement prévisible, contrôlé par ses promoteurs et produisant en fin de compte les résultats souhaités, les innovations empruntent plutôt une trajectoire complexe et largement imprévisible et produisent des résultats qui sont le plus souvent en décalage avec les résultats souhaités. L'innovation sociale est dès lors considérée comme un processus qui emprunte une trajectoire non déterminée et non linéaire, qui évolue selon les stratégies des acteurs et les solutions apportées aux contradictions qu'elle comporte inévitablement. La non résolution de ces contradictions peut d'ailleurs ralentir considérablement la diffusion des innovations. En troisième lieu, la capacité qu'auraient les innovations sociales d'améliorer une situation donnée peut être perçue tout à fait différemment selon les acteurs sociaux concernés. Une amélioration pour les uns peut être plus ou moins considérée comme une détérioration pour les autres. Les résultats attendus et réels des innovations sont pour les acteurs sociaux des enjeux, potentiellement conflictuels, et nécessitent des arbitrages et des compromis pour les faire durer. L'absence de ces compromis représente un autre obstacle à la diffusion des innovations. En dernier lieu, les innovations sociales s'insèrent dans un système socio-productif complexe où interagissent un grand nombre d'acteurs aux stratégies différentes et poursuivant des objectifs spécifiques.

3. Modèle général d'analyse des innovations sociales (voir le schéma 1)

Le modèle d'analyse des innovations sociales est présenté au schéma 1, dont nous présentons les dimensions constitutives dans les sections qui suivent.

Insérer ici le schéma 1

3.1 Conditions d'émergence :

Les innovations sociales émergent généralement dans un contexte particulier :

- 3.1.1. Apparaissent en premier lieu des contradictions et des dissonances entre d'une part, les exigences contextuelles et les revendications sociales, et d'autre part, les formes organisationnelles et institutionnelles. Ces contradictions et dissonances représentent les facteurs à l'origine des innovations.

³ Les principales références bibliographiques ayant contribué à l'élaboration de cette définition sont présentée à la fin du texte.

3.1.2. Il en résulte une situation de crise qui se lit à travers la présence de multiples problèmes et de performances insuffisantes qui incitent les acteurs à réagir.

3.1.3. Les acteurs posent un « diagnostic » et cherchent des solutions appropriées pour résoudre les problèmes et /ou améliorer les « performances économiques et sociales ». Cela donne lieu à des innovations sociales.

3.2 Ces solutions sont en fait des **innovations sociales** d'une nature variable, selon les objets sur lesquels elles portent. Les innovations sociales appartiennent à deux ordres : soit (1) le contenu de la solution retenue (participation organisationnelle, comme les équipes de travail et les groupes de résolution de problèmes, ou mécanismes de surveillance indirecte, notamment) et (2) le processus de « prise de décisions »⁴ : façon nouvelle de résoudre un problème et de le mettre en œuvre (par exemple : le partenariat démocratique, la mise en place de comités de pilotage dans les entreprises, de nouveaux comités conjoints spécialisés dans la réorganisation du travail ou l'amélioration continue ou encore la co-production de la surveillance indirecte dans les CPE).

3.3 Les **innovations sociales** représentent également un **processus**. Elles évoluent au travers de tensions et contradictions. Elles rencontrent résistance ou appui des acteurs sociaux. Elles donnent lieu à des compromis qui en précisent le contenu et les modalités d'introduction et de suivi et qui en assurent la pérennité. Le processus d'innovation est en conséquence imprévisible et largement indéterminé.

3.4 Elles engendrent des **résultats**, la plupart du temps en décalage avec les objectifs poursuivis. Ces résultats sont souvent « perçus » et « vécus » très différemment par les divers acteurs sociaux. Ce qui est une amélioration pour les uns peut très bien représenter une détérioration pour les autres. Les résultats deviennent à leur tour des enjeux pour les acteurs sociaux.

Se pose ensuite la question de la généralisation / institutionnalisation des innovations ou au contraire de leur traduction / appropriation / diffusion dans les milieux locaux, selon qu'elles soient d'origine locale ou sociétale. C'est alors la question de la **transformation sociale**. Selon les approches, axées sur la diffusion des meilleures pratiques, ce sont les performances supérieures qui sont la garantie d'une diffusion des innovations sociales. Or, tel n'est pas le cas, car le contexte institutionnel et les stratégies des acteurs sociaux jouent un rôle de frein, voire de « verrou », ou au contraire un rôle de support, en regard de la diffusion des innovations sociales.

4. Quelques illustrations des recherches sur les innovations sociales dans le travail et l'emploi⁵

4.1. Participation et partenariat en milieu de travail

4.1.1. Conditions d'émergence

Les exigences de rapidité d'adaptation, de flexibilité et de qualité d'une part, et les revendications d'autonomie des salariés, d'autre part, entrent en contradiction avec le taylorisme / fordisme dominant dans les milieux de travail. Cette situation entraîne une crise du travail et de la production, visible dans

⁴ Cf. les étapes de la prise de décisions : diagnostic, inventaire des solutions, choix et conception de la solution retenue et enfin modalités d'introduction.

⁵ Les illustrations retenues n'épuisent évidemment pas la totalité des travaux de recherche au CRISES. Mentionnons entre autres les travaux de Martine D'Amours sur le travail indépendant (D'Amours 2006 et D'Amours et Crespo 2002) et ceux de Jean-Jacques Gislain sur l'institutionnalisme (Gislain 2003). Ces références se trouvent à la fin du texte, sous la rubrique « autres thèmes ». Notons par ailleurs que quelques-unes des principales publications des chercheurs sont présentées à la fin du texte et elles sont classées selon les thèmes de recherche abordés dans cette contribution.

de multiples phénomènes : problèmes de productivité et de qualité, pertes d'emploi, absentéisme, conflits de travail. « On ne peut plus continuer comme avant ».

4.1.2 Innovations sociales

En vue d'améliorer les performances économiques et sociales et de s'adapter au nouvel environnement, diverses innovations sociales sont mises en œuvre, tant sur le plan de la gestion de la production (JIT, ERP, ISO 9000, entre autres) qu'à celui de la flexibilité organisationnelle. Mais, les innovations les plus significatives, en regard d'une rupture par rapport au taylorisme, concernent la participation mise en œuvre dans deux dispositifs :

- les groupes de résolution de problèmes, réunissant employés de production et de métier avec cadres, techniciens et ingénieurs en vue de résoudre des problèmes et améliorer certaines problématiques spécifiques, et
- les équipes de travail, dans lesquelles les employés de production et de métier assument collectivement des responsabilités en regard de l'organisation de leur propre travail; ils prennent en charge des responsabilités autrefois remplies par des contremaîtres de premier niveau.

Dans certains milieux de travail, la participation « organisationnelle » est mise en œuvre (introduite et gérée) dans le cadre d'un partenariat patronal / syndical, qui se concrétise dans divers comités conjoints (comité de pilotage, comité de réorganisation du travail ou comité d'amélioration continue) où les acteurs négocient l'introduction des innovations et en assument la gestion de façon conjointe. Participation et partenariat se conjuguent alors. Cette situation se retrouve dans 15 à 20 % des usines du secteur manufacturier au Québec⁶.

4.1.3. Processus d'innovation

Le processus traverse diverses phases. Après une période de crise, souvent accompagnée de concessions syndicales et de réduction unilatérale de l'emploi de la part de l'employeur, se mettent en place la participation et le partenariat qui connaissent une période d'âge d'or, plus ou moins brève. Apparaissent ensuite des tensions et des difficultés qui sont deux ordres : tensions au sein du syndicat, en regard de son indépendance à l'égard de la direction et à l'occasion d'un premier bilan du partenariat; tensions entre direction et syndicat engendrées par une réorientation stratégique de la direction et par les pressions sur l'emploi et la rémunération. Il s'en suit alors une période de remise en cause du partenariat et de réorientation. Divers scénarios d'évolution sont dès lors possibles.

4.1.4. Résultats : performances économiques et sociales

Les performances sont des enjeux majeurs pour les acteurs. Qu'il s'agisse de l'amélioration des performances économiques (productivité, qualité, réduction des coûts de production) ou des performances sociales (intensification du travail, qualification, autonomie, emploi et rémunération), il y a toujours des arbitrages et des compromis à faire. L'évolution des performances, telle que vécue par les acteurs, est un objet continu de discorde, toujours susceptible de remettre en cause les innovations. Pour les salariés, la question de l'emploi est centrale. Lorsque l'intensification du travail s'accompagne d'un accroissement de la qualification et de l'autonomie, les innovations sont plus durables. Dans le cas contraire, il se produit des effets pervers en termes d'accroissement des problèmes de santé au travail, porteurs d'un accroissement de l'absentéisme.

4.1.5. Diffusion et transformation sociale

⁶ Selon les résultats d'une enquête réalisée en 2001 auprès de la direction et des représentants syndicaux des établissements manufacturiers de 50 employés et plus au Québec (Lapointe et al. 2006).

En dépit de performances économiques et sociales supérieures, la diffusion des innovations locales se bute au contexte institutionnel et aux stratégies des acteurs sociaux. En l'absence d'un cadre institutionnel rendant la « coopération » obligatoire et indépendante de la « volonté » des acteurs, le partenariat est l'objet continu d'un chantage de l'un ou l'autre des acteurs, menaçant de s'en retirer selon qu'il estime que les relations de conflit sont plus prometteuses pour des gains à court terme. En outre, le changement dans le système de gouvernance des entreprises, désormais dominé par les actionnaires, avides de rendement élevé à court terme, fait obstacle à l'introduction et au maintien des conditions requises pour assurer la pérennité des innovations. Ces conditions sont la formation, la protection de l'emploi, une rémunération jugée équitable ainsi que du temps et des ressources pour faire vivre le dialogue social. Enfin, le cadre institutionnel excessivement permissif à l'égard des mises à pied ne favorise pas la sécurité d'emploi, considérée par les salariés comme une condition primordiale à la survie des innovations. En somme, les innovations sociales sont excessivement fragiles.

4.2. Innovations dans les pratiques de surveillance

4.2.1. Conditions d'émergence

La crise de l'entreprise fordiste et bureaucratique, le rejet des formes modernes de légitimité (propriété privée, règle, science), le développement du travail intellectuel (services, nouvelles économie, etc.) sont quelques-uns des facteurs qui contribuent aux efforts de développement de nouvelles pratiques de surveillance. Dès lors, se pose le problème de la coordination de l'activité collective et l'enjeu de la recomposition de la domination managériale revêt alors une importance cruciale. On assiste en conséquence à la remise en question des pratiques traditionnelles de surveillance telles que la comptabilité de gestion, le contrôle budgétaire et le respect des règles bureaucratiques

4.2.2. Innovations sociales

La surveillance est un moyen administratif de reproduction d'un système de gouverne. Elle renvoie à deux aspects du pouvoir administratif : la supervision directe des subordonnés et la surveillance indirecte par le contrôle de l'information en tant que moyen de gouverne et de coordination de l'action à travers l'espace-temps : par exemple, la structure organisationnelle, la programmation, les indicateurs de gestion, la gestion par les résultats. Les innovations sociales prennent la forme de nouvelles pratiques de surveillance s'inspirant des modèles de type post-formels (culture d'entreprise, gestion des émotions, gestion par projets, etc.). Les innovations sociales concernent également les relations entre les unités locales de production de biens ou de dispensation de services et les centres de décisions et d'évaluation des performances concentrés dans les sièges sociaux ou à la direction centrale des ministères.

4.2.3. Processus d'innovation

Pour illustrer le processus d'innovations sociales, prenons deux cas : le CRDI et les CPE.

- Le centre de recherches fédéral institué par le Parlement du Canada, ayant fonctionné de 1970 à 1990 selon le modèle de la bureaucratie professionnelle, a au début des années 1990 été réformé pour adopter une structure à tendance post-bureaucratique (diminution du nombre de niveaux hiérarchiques, établissement de frontières mouvantes, recours accru à une main-d'œuvre contingente, promotion du travail en équipe multidisciplinaire, adoption du consensus comme règle de décision). Dans les faits, la réforme a résulté en un mode de gouverne centralisé et des modalités de coordination flexible (gestion de projet principalement matricielle selon des objets et temporalités plus malléables) qui caractérisent davantage les acteurs (contrat à durée déterminée)

que les orientations. Les effets de la réforme s'expliquent par l'analyse des pratiques de surveillance laquelle montre que ces pratiques agissent surtout sur les acteurs (par opposition aux ressources matérielles) et qu'elles favorisent l'intensification de la surveillance indirecte (par l'introduction d'indicateurs de performance collective et individuelle, notamment).

- Le cas des centres de la petite enfance, organismes privés à but non lucratif, permet d'illustrer deux aspects des innovations organisationnelles actuelles : des pratiques d'organisation locales très participatives (éducatrices, directions, parents et enfants) et une co-construction de pratiques de surveillance Ministère-Réseau des CPE. Cette co-construction repose sur un partenariat soutenu par trente ans de luttes (garderies et mouvement féministe) et amène graduellement le ministère de la Famille et de l'Enfance à négocier des pratiques de surveillance (politiques et pratiques de financement, contenus des rapports budgétaires et d'activités, plan comptable, etc.) qui permettent au Ministère et aux CPE de se reconnaître dans leurs particularités.

4.2.4. Résultats

Dans le cas du CRDI, on voit bien l'effet pervers de la « dé-bureaucratization » et de l'octroi d'une « autonomie » accrue aux travailleurs du savoir, dans le cadre d'un recours croissant à des professionnels autonomes (sans lien d'emploi permanent avec le gouvernement ou l'entreprise). Le contrôle par les performances et la pression sur les « livrables » ainsi que la pression entre les pairs dans les équipes représentent autant de moyens de surveillance indirecte sur le travail qui accentuent l'aliénation dans le travail. Cette dernière se manifeste par l'affaiblissement des protections sociales liées au travail et la perte de la « maîtrise de son temps » qui prend la forme d'un prolongement excessif des heures de travail.

Dans le cas des CPE, les résultats démontrent que la redéfinition des relations entre les unités locales de dispensation des services et la direction centrale peut prendre la forme d'un processus participatif, qui est davantage garant d'une démocratisation et d'une légitimation des nouvelles pratiques de surveillance, et partant, de la pérennité de celles-ci. Le réseau des CPE et la qualité des relations entre le ministère de la Famille et de l'Enfance et ses partenaires font l'envie dans plusieurs pays. À l'heure où l'actuel gouvernement du Québec parle de partenariats publics-privé, le cas des CPE offre un modèle alternatif intéressant.

4.2.5. Diffusion et transformation sociale

Les pratiques de surveillance indirecte dans le cadre du travail du savoir risquent fort de se diffuser (et en fait, elles sont déjà largement diffusées), puisqu'elles prennent place dans le cadre d'un déficit de régulation, concernant le travail atypique et la limitation du temps de travail, quand ce dernier prend la forme de travail supplémentaire volontaire et impayé.

Quant au cas des CPE, il illustre la transformation d'un mouvement social en une « entreprise sociale », associée en outre au mouvement syndical. De par leur histoire et leur base sociale, les CPE sont en situation de pouvoir imposer des « relations d'égal à égal » avec le Gouvernement. Ce modèle alternatif est-il exceptionnel ou est-il exportable pour servir de modèle alternatif aux partenariats privés / publics ?

4.3. Formation professionnelle

4.3.1. Conditions d'émergence.

Bien que la qualification de la main-d'œuvre soit une source de compétitivité des entreprises, on constate que la main-d'œuvre québécoise reçoit peu de formation en entreprise. Par ailleurs, dans le contexte d'une économie du savoir et de la prédominance des PME, disposant de peu de ressources pour la formation ou pour la simple gestion des ressources humaines, ce constat est d'une acuité encore plus grande. Il se révèle en outre que les savoirs tacites et informels sont d'une importance cruciale dans une économie caractérisée par l'innovation. Enfin, dans le contexte d'un vieillissement de la main-d'œuvre, l'enjeu du partage intergénérationnel des savoirs devient crucial.

4.3.2. Innovations sociales.

Les innovations prennent place à deux niveaux : 1) dans les milieux de travail, on observe la présence de programme de mentorat et de reconnaissance (et d'évaluation) des savoirs tacites, des qualifications informelles, de l'expérience des travailleurs-es et de leurs compétences sociales et communicationnelles ; 2) au niveau des institutions : sur le plan législatif avec la loi du 1% en formation (Loi favorisant la formation de la main-d'œuvre, 1995), sur le plan des institutions intermédiaires, régionales et sectorielles (CSMO, CLE, comités sectoriels) et sur le plan de l'école. Certains travaux ont mis l'accent sur le développement de la coopération entre divers acteurs qui collaboraient peu ou pas du tout auparavant, ce qui constitue certes une forme d'innovation sociale.

4.3.3. Processus.

Attardons-nous au processus initié par la Loi du 1% en formation. Cette loi a été récemment modifiée pour relever le plancher de la masse salariale des entreprises assujetties, le faisant passer de 250,000 à 1 million \$ par année. Ce changement a été justifié par l'actuel Gouvernement par le fait que les entreprises ayant une masse salariale inférieure à 1 million éprouvaient des difficultés à rencontrer la norme (près de 30% ne pouvaient le faire) et étaient les principales contributrices au FNFMO, dont la plus grande partie des fonds est utilisée par les grandes entreprises. Les PME se trouvaient ainsi à financer la formation dans les grandes entreprises. Trouver d'autres dispositifs pour encourager la formation dans les PME (ce qui aurait notamment exigé des innovations sociales en direction de la mutualisation de la formation sur une base territoriale, adossée au CSMO) ou mettre un terme à toute obligation de formation dans ces entreprises, tel était le dilemme auquel était confronté le gouvernement. Ce dernier trancha en faveur de la seconde alternative.

4.3.4. Résultats

Les effets escomptés de la formation sont d'une part un accroissement de la productivité et de meilleures conditions générales de travail pour les travailleurs-es en emploi ainsi qu'une reconnaissance de leurs compétences. En outre, le relèvement du niveau de formation de la main-d'œuvre et la reconnaissance des diverses compétences contribuent à une plus grande cohésion sociale. Sur le plan plus spécifique de la loi du 1%, les effets pervers ont été corrigés en supprimant toute incitation à la formation dans les PME, alors que la formation est de plus en plus nécessaire dans une économie du savoir. Les comités sectoriels pour leur part ont certes contribué à développer la formation, en particulier dans des secteurs où elle était peu développée, comme par exemple le tourisme et l'hôtellerie.

4.3.5. Diffusion et transformation sociale

Le processus de diffusion met en relief le rôle du Gouvernement et du politique, en tant qu'arbitre des acteurs sociaux aux préoccupations divergentes : syndicats et autres mouvements sociaux revendiquent davantage de mesures favorisant la formation, alors que le patronat demande moins d'intervention

gouvernementale. Il met également en évidence le rôle des institutions intermédiaires (CSMO, formes nouvelles de mutualisation, etc.) dans la diffusion de la formation.

4.4. Conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle

4.4.1. Conditions d'émergence

Divers facteurs contribuent à poser la problématique de la conciliation vie professionnelle / vie privée;

- accroissement du taux d'activité des couples avec enfants;
- vieillissement de la population et développement du phénomène des « aidants naturels »;
- allongement du temps de travail et accroissement des horaires de travail atypiques;
- accroissement des emplois atypiques;
- revendication d'une nouvelle gestion des temps sociaux

L'absence de conciliation vie professionnelle /vie privée entraîne des conséquences nombreuses :

- problèmes de stress et de santé et problèmes d'organisation et de temps pour remplir les responsabilités familiales et hors travail; cela engendre pour les entreprises des coûts liés à l'absentéisme, au roulement et à la perte de productivité;
- en regard de la carrière : freinage de la carrière chez ceux et celles qui réduisent leur temps de travail et le plus souvent chez les femmes, donc iniquité en emploi;
- maintien de la division sexuelle des tâches domestiques;
- pauvreté chez les femmes monoparentales qui ne parviennent pas à concilier travail et famille;
- polarisation du temps de travail : augmentation des heures de travail chez certains, alors que d'autres sont aux prises avec le manque de travail.

4.4.2. Innovations sociales

Les innovations sociales prennent deux formes :

- La mise en place de mesures gouvernementales, axées principalement sur la conciliation travail / famille :
 - programme des services de garde à contribution réduite;
 - congé parental;
 - régime d'assurance parentale, dont l'entrée en vigueur est prévue en janvier 2006;
 - certaines dispositions de la LNT : 10 jours de congés non rémunérés pour raisons familiales et limite des heures supplémentaires non consenties, notamment.
- La mise en place de mesures dans les milieux de travail, bien que celles-ci soient assez limitées, comme l'ont bien montré nos travaux :
 - programmes d'aménagement des heures de travail : horaires flexibles ou comprimés, congés *ad hoc* pour raisons familiales ou personnelles, droit de refus des heures supplémentaires, temps partiel consenti dès que des motifs familiaux le justifient;
 - programmes de travail à domicile;
 - garderies sur les lieux de travail;
 - fonds paritaires (patronaux/syndicaux) pour les services de garde... etc.

Les recherches montrent aussi que les hommes bénéficient généralement moins du soutien de leurs collègues et supérieurs que ce n'est le cas pour les mères, et qu'ils hésitent aussi à se prévaloir des mesures qui leur sont parfois accessibles; la légitimité de leurs demandes semble être en cause. Du côté des femmes, ce sont les professionnelles et les cadres qui bénéficient davantage de flexibilité du temps

de travail, une mesure très recherchée, mais celles-ci paient le prix de cet avantage par des horaires généralement longs.

4.4.3. Le processus d'innovation

C'est processus est traversé de tensions et de contradictions. Dans le cas des garderies de soir et de nuit, par exemple, il met en opposition les producteurs de services (les travailleuses de garderie devant travailler la nuit) et les usagers potentiels (les travailleurs sur les quarts) tout en soulevant des questions sur la qualité des services. Cela entraîne en outre une extension du travail de nuit, une situation qu'il faudrait plutôt limiter. Par ailleurs, les programmes comportent souvent la possibilité de se prévaloir de congés, qui ne sont pas payés, rendant ainsi les mesures peu incitatives et comportant de plus des pertes de revenus pour ceux qui s'en prévalent. Cela soulève l'enjeu de la rémunération de ces congés, ce à quoi s'opposent les employeurs. Enfin, les mesures de conciliation vie professionnelles / vie privée ne tiennent pas compte de la nature nouvelle du travail du savoir et du travail dans le domaine des services spécialisés : si bien qu'une mesure formelle de réduction du temps de travail ou d'octroi de congés est sans effet devant la disparition des frontières de temps et d'espace entre le travail et le hors travail et en regard du travail intellectuel, axé sur la résolution de problèmes complexes et contraint par la pression des « livrables » (pression de l'urgence et difficultés d'évaluer les performances).

4.4.4. Résultats

Sur le plan des performances économiques pour les employeurs, les mesures d'une conciliation équilibrée entre vie professionnelle et vie privée offrent des avantages incontestables :

- chute du taux d'absentéisme et réduction des coûts liés aux heures supplémentaires;
- hausse de la productivité chez des travailleurs moins fatigués;
- réduction du stress et des congés de maladie et, de ce fait, des coûts de l'assurance salaire;
- hausse du taux de rétention et de recrutement.

Pour les travailleurs et des travailleuses, sur un plan global, il y a la politique québécoise des services de garde à tarif réduit. En milieu de travail, on retrouve un éventail de mesures et d'avantages sociaux liés aux événements et aux obligations reliés aux responsabilités familiales : complément de salaire et de congé à la suite d'une naissance ou d'une adoption, aménagement du temps de travail, horaire flexible, temps partiel sur une base volontaire. Les petites et moyennes entreprises, qui constituent plus de 97 % des employeurs, proposent différentes mesures de soutien, mais elles sont informelles dans la majorité des cas et le plus souvent inefficaces.

4.4.5. Diffusion et transformation sociale

Le mouvement des femmes et les syndicats sont les principaux artisans de la lutte pour la conciliation vie professionnelle et vie privée, alors qu'apparaissent timidement d'autres revendications, en provenance des divers secteurs de la société civile, pour une autre gestion des temps sociaux, donnant plus d'emprise aux individus dans la maîtrise de leur temps. Toute cette dynamique sociale est également porteuse d'une redéfinition des rapports de genre et d'un meilleur partage des tâches domestiques et des responsabilités, dont on voit poindre quelques signes avant-coureurs, bien que les organisations ne soutiennent pas toujours les individus dans ces nouvelles orientations. Ce mouvement social se tourne le plus souvent vers le gouvernement pour réclamer des politiques publiques appropriées et il se heurte aux résistances des employeurs. Les acteurs sociaux non seulement mettent de l'avant des objectifs souvent contradictoires, mais ils ont de la difficulté à développer une cohésion.

C'est le cas notamment des syndicats qui doivent parfois arbitrer parmi leurs membres des demandes et des intérêts divergents. Quant aux employeurs, ils opposent, à une demande de flexibilité de la part des employés pour une plus grande maîtrise de leur temps, des exigences de flexibilité toujours plus grandes dans la production en contexte de concurrence accrue. Enfin, l'État est sollicité par les uns et les autres pour soutenir les efforts, entre autres financièrement, bien sûr, mais aussi pour contraindre les employeurs réticents à assouplir les conditions de travail en ce sens. Il invoque l'é étroitesse de ses ressources et le refus d'un surcroît de mesures réglementaires assaillant toujours plus l'entreprise pour limiter, voire reporter, ses interventions.

5. Conclusion : des innovations sociales à la transformation sociale

De nos recherches sur les innovations sociales dans le travail et l'emploi, il se dégage un certain nombre de constats dont les principaux sont ici rappelés.

Premier constat : les innovations sociales représentent pour les acteurs sociaux des enjeux, convergents et divergents, par rapport auxquels ils adoptent des comportements et développent des stratégies, favorables ou nuisibles à la mise en œuvre des innovations et à la réalisation de leurs objectifs. En l'absence de compromis autour des enjeux soulevés et des objectifs recherchés par les innovations, leur mise en œuvre est difficile et leur impact sur l'amélioration des performances est plutôt réduit.

Deuxième constat : les innovations sociales sont plus susceptibles de contribuer à l'amélioration des performances économiques et sociales lorsqu'elles s'insèrent dans un système de complémentarité institutionnelle. Par exemple, en milieu de travail, elles s'insèrent dans ce qu'on appelle des grappes (« bundles »), composées de phénomènes appartenant aux multiples dimensions constitutives d'un milieu de travail : ainsi, des innovations organisationnelles, comme la flexibilité et le travail en équipe, peuvent s'accompagner d'un programme de formation approprié, de nouvelles formes de rémunération, d'une participation syndicale à la gestion et d'une plus grande coopération dans les relations de travail.

Troisième constat : les innovations exigent l'abandon de vieilles routines et compétences et l'apprentissage de nouvelles. Cet apprentissage requiert du temps, retardant ainsi l'amélioration des performances, voire entraînant leur détérioration à court terme. Il peut donc exister un délai temporel plus ou moins long entre l'introduction d'une innovation et son impact, qu'il soit positif ou négatif, sur les performances. Dans une économie fortement conditionnée par les rendements à court terme, cela rend donc très difficile la mise en œuvre des innovations et cela exerce en outre une pression très forte sur les acteurs innovants pour obtenir des résultats significatifs dans des délais excessivement courts.

Quatrième constat : dans le processus d'innovation, il se développe une interaction particulière entre les niveaux micro et macro, tel que représenté par les politiques publiques et le contexte institutionnel. D'une part, les milieux locaux introduisent de nouvelles pratiques qui pour se développer pleinement exigent l'appui de politiques publiques appropriées. D'autre part, les nouvelles réalités du marché du travail et de l'emploi incitent les acteurs et les mouvements sociaux à mettre de l'avant de nouvelles demandes pour des politiques publiques, devant inciter ou contraindre les milieux locaux à respecter de nouvelles règles.

Cinquième constat : Au-delà du niveau national, la globalisation de la production présente une contrainte et une opportunité nouvelle à la diffusion des innovations sociales. L'élargissement des accords collectifs de travail, l'enrichissement et l'application accrue des normes internationales du travail, l'émergence et la diffusion des codes de conduite dans les entreprises multinationales, l'ajout d'accords sociaux dans les ententes de libre-échange sont autant de phénomènes contemporains qui,

avec le soutien de mouvements sociaux opérant une transnationalisation de leurs actions, représentent des conditions essentielles, voire des résultats, des innovations sociales.

En somme, ces divers constats montrent bien les difficultés du passage des innovations sociales à la transformation sociale. Est-ce à dire que la mobilisation des acteurs, dans ses manifestations les plus intenses, devrait être au centre des stratégies de changement ?

Bibliographie sur les innovations sociales

- BERNOUX, Philippe. 2004. *Sociologie du changement*. Paris : Seuil.
- CST (Conseil de la science et de la technologie). 2000. *Innovation sociale et innovation technologique. L'apport de la recherche en sciences sociales et humaines*. Québec: Gouvernement du Québec.
- FQRSC (Fonds québécois de recherche sur la société et la culture). 2004. *Le développement social au rythme de l'innovation*. Québec : Presses de l'Université Laval : Québec.
- KING, Nigel et Neil ANDERSON. 2002. *Managing innovation and change. A critical guide for organizations*. Londres : Thomson.
- LAPOINTE, Paul-André et Guy BELLEMARE. Dir. 2006. *Innovations sociales dans le travail et l'emploi. Recherches empiriques et perspectives théoriques*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- TIDD, Joe, John BESSANT, Keith PAVITT. 2005. *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*. Troisième Édition. Chichester : John Wiley & Sons Ltd.
- SHAVININA, Larisa V. Dir. 2003. *The International Handbook on Innovation*. Oxford : Elsevier Science Ltd. (Particulièrement les articles de HADJIMANOLIS et de BESSANT).
- MUSTAR, Philippe et Hervé PENAN. Dir. 2003. *Encyclopédie de l'innovation*. Paris : Economica.
- UZUNIDIS, Dimitri. dir. 2004. *L'Innovation et l'économie contemporaine. Espaces cognitifs et territoriaux*. Bruxelles : De Boeck. (Particulièrement l'article de ALTER)

Références et projets de recherche rattachés au CRISES.

Participation et partenariat en milieu de travail

- BÉLANGER, Paul R., Paul-André LAPOINTE et Benoît LÉVESQUE. 2004. « Les innovations organisationnelles et les blocages institutionnels dans les entreprises », dans G. MURRAY, J. BÉLANGER, A. GILES et Paul-André LAPOINTE (dir.), *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ?*, Québec, Presses de l'Université Laval, 155-190.
- CHEVRIER, C. et TREMBLAY, Diane-Gabrielle. 2003. *La sous-traitance et le travail autonome : Etat des lieux au Québec*. Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir No 2003-25.
<http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/>
- HARRISSON, Denis et Murielle LABERGE. 2002. « Innovations, Identities and Resistance : the Social Construction of an Innovation Network ». *Journal of the Management Studies*, vol. 39, no 4, 497-521.
- HARRISSON, Denis et Normand LAPLANTE. 2002. *La construction du partenariat patronal-syndical : contraintes du marché et négociations locales*. Paris : L'Harmattan.
- HARRISSON, Denis, Normand LAPLANTE et Louis SAINT-CYR. 2001. « Cooperation and resistance in work innovation networks ». *Human Relations*, vol. 54, no 2, 215-255.
- LAPOINTE, Paul-André, Guy CUCUMEL, Paul R. BÉLANGER et Benoît LÉVESQUE. 2006. « Du fordisme au post-fordisme ? Portrait des innovations sociales dans les usines syndiquées du

- Québec ». P.A. Lapointe et G. Bellemare. Dir. *Innovations dans le travail et l'emploi Recherches empiriques et perspectives théoriques*. Québec : Presses de l'Université Laval, 11-59.
- LAPOINTE, Paul-André, Guy CUCUMEL, Paul R. BÉLANGER et Benoît LÉVESQUE. 2005. *Différentes logiques d'innovation en milieu de travail*. Cahiers du CRISES, ET0501, 73 pages. <http://www.crisis.uqam.ca/cahiers/ET0501.pdf>
- LAPOINTE, Paul-André, Guy CUCUMEL, Paul R. BÉLANGER, Benoît LÉVESQUE et Pierre LANGLOIS. 2003. « Nouveaux modèles de travail dans le secteur manufacturier au Québec », *Recherches sociographiques*, Vol. XLIV, 2, 313-347.
- LAPOINTE, Paul-André. 2001A. "Partenariat, avec ou sans démocratie", *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 56, no 2, p. 244-278.
- LAPOINTE, Paul-André. 2001B. "Partenariat et participation syndicale à la gestion Le cas de Tembec", *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 56, no 4, 770-798.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle. 2003a. "Telework : A New Mode of Gendered Segmentation ? Results from a study in Canada". *Canadian Journal of Communication*. Vol. 28, no 4. pp.461-478.

Innovations dans les pratiques de surveillance

- BELLEMARE, Guy. 1995. *Vers l'établissement de nouvelles pratiques de surveillance et de nouveaux rapports sociaux de production et de service. Le cas de la STCUM*, Thèse de doctorat, Sociologie, Montréal, UQAM.
- BRIAND, Louise. 2001. *Analyse structurationniste du contrôle de gestion dans la modernité et la modernité avancée*. Thèse de doctorat, Montréal, École des Hautes Études Commerciales, 476 p.
- BRIAND, Louise et Guy BELLEMARE. 2004. «Rapports de confiance / surveillance dans les entreprises». *Cahiers de recherche sociologique*. (À paraître)
- BRIAND, Louise, BELLEMARE, Guy et Anne-Renée GRAVEL. 2004. «Les relations de surveillance entre le ministère de la Famille et de l'enfance et les centres de la petite enfance. Une première analyse», *Économie sociale et solidaire*, (À paraître)
- LEGAULT, Marie-Josée. 2005. « Differential Gender effects of project management and management by project on skilled professionals », accepté pour publication, Actes du 41^e colloque de l'Association canadienne des relations industrielles (ACRI) - *Canadian Industrial Relations Association (CIRA) Reformulating Industrial Relations in Liberal Market Economies - Reformuler les relations industrielles dans une économie de marché libérale*

Formation professionnelle

- BERNIER, Colette (dir.) avec Anne FILION et Pierre L'HEUREUX. 1994. *Innovations de formation des entreprises. Le cas du secteur financier*. Québec, département des relations industrielles, collection Instruments de travail, no 24, 1994, 186 p.
- BERNIER, Colette (dir.) avec M. FRAPPIER et K. MOISAN. 2003. *PME, Institutions d'enseignement publiques et formation de la main-d'œuvre*, rapport de recherche présenté au Fonds national de formation de la main-d'œuvre, Montréal, septembre 2003, 185p.
- BERNIER, Colette (dir.) avec Marie LE TOULLEC et Sébastien RIFFAUD. 2003. *Les dynamiques territoriales de formation de la main-d'œuvre au Québec. Quatre études de cas*, rapport de recherche présenté au Fonds national de formation de la main-d'œuvre, à paraître : Montréal, novembre 2003.
- DORAY, Pierre et Diane-Gabrielle TREMBLAY. 2002. « Co-Operation as a Means of Production and Diffusion of Knowledge : Theoretical Perspectives and an Empirical Case Study ». In Nakamura,

M. eds. *Alliances, cooperative ventures and the role of government in the Knowledge Based Economy : Policy Issues for Canada and beyond*. Vancouver : Centre for Japanese Research, UBC Press. 89-107.

LESEMANN, Frédéric : *La formalisation des pratiques de formation dans les PME*, TRANSPOL, INRS-UCS (en cours)

LESEMANN, Frédéric : *La Formation qualifiante et transférable : une approche sociologique*, TRANSPOL, INRS-UCS (terminé)

LESEMANN, Frédéric : *Inventaire international des dispositifs de qualification professionnelle*, TRANSPOL, INRS-UCS (en cours)

TREMBLAY, Diane-Gabrielle, Pierre DORAY et C. LANDRY. 2005. « Cooperation as a new mode of regulation of training : the sectoral councils in Quebec » *Socio-Economic Review*. Oxford University Press. Accepté pour publication en mars 2005.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Monique De SEVE. 2005. *Les obstacles à la formation dans les PME du tourisme et de l'hôtellerie*. Rapport de recherche à paraître, 2005.

Conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle

CHASSERIO, Stéphanie et Marie-Josée LEGAULT. 2005. « Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par... l'augmentation des heures de travail! », *Recherches sociographiques*. (Accepté pour publication)

LEGAULT, Marie-Josée. Avec la collaboration de Stéphanie CHASSERIO. 2004. *Les politiques et les pratiques de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée dans sept organisations de la nouvelle économie de Montréal*. Rapport des premiers résultats remis au FQRSC. Télé-Université, février 2004, 120 pages. <http://www.fqrsq.gouv.qc.ca/recherche/index1.html>

LEGAULT, Marie-Josée et Stéphanie CHASSERIO. 2003. « Family Obligations or Cultural Constraints ? Obstacles in the Path of Professional Women ». *Journal of International Women's Studies (JIWS)*, on-line, vol. 4, no 3, May edition. <http://www.bridgew.edu/SoAS/jiws/May03/index.htm>

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. 2005. « Articulation emploi-famille : les sources de difficultés et les perspectives de solution dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux ». *Enfance, Famille et génération*. Numéro spécial sur les comparaisons internationales en matière de conciliation emploi-famille. (À paraître)

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. 2005. « Conciliation emploi-famille et temps de travail; Que faire pour faciliter la gestion de carrière des mères et des pères ? » *Revue canadienne de counselling*. (À paraître)

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. 2004. « Articulation emploi-famille et temps de travail: Les usages différenciés du temps chez les pères et les mères ». *Nouvelles pratiques sociales*. Vol. 16 no 1. pp. 76-93.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. 2004. *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Québec-Toulouse : Presses de l'université du Québec et Editions Octares.

Autres thèmes

D'AMOURS, Martine. 2006. *Le travail indépendant*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

D'AMOURS, Martine et Stéphane CRESPO. 2002. *Résultats d'une enquête auprès des travailleurs indépendants : Éléments pour une typologie*. Montréal : Transpol, Institut national de la recherche scientifique Urbanisation, Culture et Société

GISLAIN, Jean-Jacques. 2003. « L'institution des relations industrielles : le cadre analytique de J.R. Commons ». *Economie & Institutions*, no 2, 1^{er} semestre 2003, 11-59

Schéma 1 : Modèle général d'analyse des innovations sociales



