

# L'innovation inclusive sur le lieu de travail et la qualité de l'emploi



## PARTENAIRES

WEtech Alliance  
Workplace Innovation Network for  
Canada (WINCan)



## EMPLACEMENT FONDS

NTS  
Alberta  
Colombie  
Britannique  
Ontario  
Terre-Neuve-et-  
Labrador



## VERSÉS

99,800.00 \$<sup>2023</sup>



## PUBLIÉ

November



## COLLABORATEUR

Stacey Young,  
*Conseillère stratégique au CCF*  
Laura McDonough,  
*Directeur associé de la mobilisation des  
connaissances au CCF*

## ☰ Sommaire

Le monde évolue rapidement et la manière dont les entreprises réagissent à ces changements aura des conséquences à long terme sur la compétitivité économique, la cohésion sociale et les changements environnementaux. L'une des façons dont les entreprises évoluent est de soutenir l'innovation sur le lieu de travail menée par les employés – le processus social de mobilisation de nouvelles idées pour créer un meilleur travail, améliorant à la fois les performances de l'organisation et la qualité de l'emploi.

Dans le cadre de ce projet, on a travaillé avec un petit échantillon de lieux de travail canadiens pour adapter les avancées de la recherche européenne afin d'améliorer la qualité de l'emploi grâce à l'innovation sur le lieu de travail menée par les employés. Cette étude a également permis d'identifier les questions et les initiatives européennes en matière de politiques et de programmes qu'il conviendrait d'étudier plus avant afin d'orienter les initiatives canadiennes visant à développer l'innovation sur le lieu de travail menée par les employés en vue d'améliorer la qualité de l'emploi.

Les lieux de travail impliqués dans le projet visaient à utiliser l'innovation sur le lieu de travail menée par les employés pour augmenter la rétention et le recrutement de groupes particuliers de professionnels, adapter les rôles professionnels pour refléter les compétences nécessaires pour travailler avec les nouvelles technologies, et améliorer un programme de formation à l'innovation pour les employés, les équipes et les organisations.

Bien qu'il ait été couronné de succès, le projet a révélé que l'innovation sur le lieu de travail menée par les employés peut nécessiter beaucoup de ressources et a mis en évidence l'absence de politique publique de soutien à l'innovation sur le lieu de travail menée par les employés au Canada. Cependant, le projet a également identifié une opportunité pour le Canada d'établir un avantage compétitif à la fois innovant et inclusif, le rendant plus attractif pour les investissements entrants des entreprises européennes cherchant à établir des emplois et des installations en Amérique du Nord qui offrent une bonne qualité de l'emploi.

## PERSPECTIVE CLÉ

- 1 Il est prouvé que l'innovation sur le lieu de travail permet d'améliorer les performances de l'entreprise et d'accroître la motivation et le bien-être des employés – en réduisant le stress, en améliorant la satisfaction au travail et la santé mentale, et en améliorant la fidélisation du personnel.
- 2 L'augmentation de la diversité des modes de pensée et de connaissance au sein d'une équipe d'innovation peut accroître la probabilité d'innovations révolutionnaires.
- 3 La responsabilité de la politique publique et des programmes de soutien à l'innovation sur le lieu de travail au Canada est très fragmentée.

## ► L'enjeu

Les changements techniques, sociaux et environnementaux sont en train de remodeler l'environnement des entreprises au sens large, sous l'effet de nombreux facteurs, notamment la montée en puissance économique de la Chine et de l'Inde, les changements technologiques qui transforment la manière dont les biens sont produits et le travail effectué, et la nécessité de protéger et de gérer l'environnement. La manière dont les entreprises réagissent à ces changements aura des conséquences à long terme sur la compétitivité économique, la cohésion sociale et l'évolution de l'environnement.

L'une des façons dont les entreprises évoluent est de soutenir l'innovation sur le lieu de travail menée par les employés – le processus social de mobilisation de nouvelles idées pour créer un meilleur travail, améliorant à la fois les performances de l'organisation et la qualité de l'emploi.



Les exemples européens démontrent clairement que les initiatives d'innovation menées par les employés améliorent à la fois la qualité de vie au travail des employés et la performance de leurs organisations dans leurs missions de promotion du bien-être économique et social. Les gouvernements européens ont également commencé à considérer l'innovation sur le lieu de travail menée par les employés comme un avantage concurrentiel pour la réussite économique et sociale.

Le Canada est bien placé pour devenir le leader nord-américain dans le domaine de l'innovation sur le lieu de travail menée par les employés, mais un soutien plus important est nécessaire pour transposer la recherche et l'expérience européennes dans le contexte canadien.

## **Ce que nous examinons**

Ce projet a été guidé par deux questions de recherche :

1. Comment les lieux de travail et la main-d'œuvre du Canada peuvent-ils adapter au contexte canadien les avancées de la recherche européenne pour améliorer la qualité de l'emploi par l'innovation sur le lieu de travail menée par les employés ?
2. Quelles sont les initiatives européennes en matière de politiques et de programmes qui devraient être explorées pour guider nos initiatives canadiennes visant à développer l'innovation sur le lieu de travail des employés pour la qualité de l'emploi ?

Le projet a recruté huit organisations canadiennes pour participer à des essais sur place en vue de l'adaptation de la recherche.

Cinq des essais sur place ont eu lieu avec des partenaires du monde du travail qui cherchaient à utiliser la recherche pour faire progresser l'innovation sur le lieu de travail et la qualité de l'emploi au sein de leur organisation :

1. ENWIN – un service public municipal de distribution d'énergie et d'eau dans le sud-ouest de l'Ontario ;

2. Academy Canada – Un institut de formation privé à Terre-Neuve-et-Labrador ;
3. LTC Network – Un réseau progressif de villages de retraite pour soins de longue durée dans l'ensemble de l'Ontario ;
4. EngServ – Société de services d'ingénierie en Alberta ;
5. ForestCo – Une entreprise de produits forestiers en Colombie-Britannique.

Trois des essais sur place ont eu lieu avec des organisations soutenant des réseaux de lieux de travail, dont l'adaptation de la recherche s'est concentrée sur des régions ou des secteurs.

6. Centre d'innovation pour la main-d'œuvre de Terre-Neuve-et-Labrador
7. Electricity Human Resources Canada
8. WEtech Alliance

Les tests sur place comprenaient un travail de collaboration entre les responsables du projet et les organisations participantes pour :

- Clarifier la situation actuelle et les objectifs relatifs à l'innovation sur le lieu de travail menée par les employés.
- Clarifier la situation actuelle et les objectifs relatifs à l'innovation sur le lieu de travail menée par les employés
- Identifier les informations sur la recherche afin d'éclairer l'élaboration des scénarios.
- Élaborer des scénarios d'adaptation pour mettre en œuvre les connaissances et atteindre les objectifs liés à l'innovation sur le lieu de travail menée par les employés.
- Évaluer le processus de mise en pratique de la recherche.

Les objectifs des partenaires sont les suivants :

- Améliorer le maintien et le recrutement de certains groupes de professionnels, notamment les jeunes, les personnes âgées et les professionnels plus diversifiés.
- Adaptation des rôles professionnels (chefs de projet) pour refléter les compétences nécessaires pour travailler avec les nouvelles technologies ;
- Améliorer un programme de formation à l'innovation pour les employés, les équipes et les organisations.

## **Ce que nous apprenons**

Tous les partenaires du lieu de travail, à l'exception d'un seul, ont été en mesure d'adapter la recherche européenne pour progresser dans la réalisation de leurs objectifs d'innovation sur le lieu de travail menés par les employés. Deux des lieux de travail ont porté leurs projets organisationnels au-delà de la portée initiale de l'essai sur place, en obtenant l'approbation de la direction pour mettre en œuvre les adaptations dans leurs pratiques sur le lieu de travail, où ils suivent maintenant les résultats. Les organisations du réseau qui ont participé à l'essai sur place ont identifié de nouvelles possibilités d'étendre les nouvelles pratiques à l'ensemble de leurs réseaux membres.

Les enseignements tirés des tests d'adaptation de la recherche sur place sont notamment les suivants :

**L'adaptation de la recherche nécessite beaucoup de ressources.**

Il est plus facile d'utiliser la recherche sur l'innovation sur le lieu de travail menée par les employés lorsque les responsables de l'organisation ont une bonne compréhension et une bonne expérience des processus d'innovation en général. Il s'est avéré plus difficile de soutenir l'adaptation de la recherche lorsque les responsables étaient totalement novices en matière d'innovation, ce qui a nécessité un soutien plus important pour définir des priorités alignées sur les objectifs de l'organisation, renforcer la capacité d'innovation des employés et créer une infrastructure organisationnelle favorable. Pour répondre à ces besoins de soutien supplémentaires, les responsables du projet ont mis au point un atelier de base destiné aux organisations débutant dans la pratique de l'innovation, intitulé « *Innovation sur le lieu de travail* » : *Des objectifs aux plans de jeu*. Cependant, les besoins globaux de soutien des organisations qui sont encore en train de développer leur capacité d'innovation font qu'il est difficile d'étendre cette approche à l'adaptation de la recherche.

### **La fragmentation des responsabilités freine l'innovation.**

La responsabilité de la politique publique et des programmes de soutien à l'innovation sur le lieu de travail au Canada est fragmentée. Chacune des organisations du réseau participant à l'essai sur le terrain possédait certains aspects du mandat, de la mission, des relations et des ressources nécessaires pour jouer un rôle clé dans sa région ou son secteur, mais aucune ne disposait de tous les éléments requis. De nombreuses parties prenantes gouvernementales doivent également être impliquées, au sein des différents niveaux de gouvernement et entre eux.

### **Les secteurs à faible technologie pourraient être des sites pilotes pour l'adoption de l'innovation.**

Les essais sur place suggèrent que les secteurs dont les besoins en nouvelles capacités techniques sont moins pressants pourraient constituer des bancs d'essai plus probants pour faire progresser l'innovation sur le lieu de travail en faveur de la qualité de l'emploi, du moins à court terme. En principe, la capacité d'innovation sur le lieu de travail – au niveau de l'employé, de l'équipe et de l'organisation – peut aider la main-d'œuvre d'un secteur à s'adapter aux nouvelles technologies, aux nouveaux rôles professionnels et aux nouveaux modèles d'entreprise. Toutefois, dans la pratique, les demandes urgentes de nouvelles compétences techniques peuvent mettre de côté le développement de la capacité d'innovation malgré le potentiel d'une maîtrise plus précoce de la capacité d'innovation pour accélérer l'adaptation aux innovations technologiques émergentes.

### **L'innovation peut favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion.**

Au cours des essais sur place, plusieurs organisations ont fait remarquer que leurs efforts pour développer une main-d'œuvre plus innovante devraient être des alliés naturels des efforts visant à promouvoir une plus grande diversité, équité et inclusion au sein de la main-d'œuvre. Pour ne citer qu'un exemple, l'augmentation de la diversité des modes de pensée (et de connaissance) au sein d'une équipe d'innovation peut accroître la probabilité d'innovations révolutionnaires. Cependant, les stratégies sur le lieu de travail pour les initiatives d'innovation menées par les employés ne sont pas toujours explicitement inclusives, par exemple en incluant intentionnellement des membres de groupes en quête d'équité.

## **★ Pourquoi c'est important**

L'innovation est essentielle à la transition verte et à une économie de plus en plus numérique. Les entreprises doivent rapidement numériser leurs opérations et leurs résultats pour ne pas se laisser distancer par la concurrence. Chaque organisation, secteur et région doit adopter l'innovation comme pratique quotidienne, sous peine de ne pas faire la transition du tout.

Les entreprises qui souhaitent développer une main-d'œuvre plus innovante doivent chercher à comprendre leurs propres caractéristiques susceptibles de stimuler la motivation et l'intérêt des employés pour l'innovation.

Les organisations qui soutiennent les réseaux de lieux de travail – comme les conseils nationaux ou régionaux des ressources humaines ou les associations de professionnels des ressources humaines – peuvent partager les études de cas et les recherches afin d'aider les lieux de travail membres à développer une main-d'œuvre plus innovante.

Les mécanismes de marché fondés uniquement sur des objectifs économiques n'ont pas réussi à rendre les pratiques d'innovation aussi courantes qu'elles devraient l'être. L'innovation sur le lieu de travail relie une variété de programmes politiques différents comme la productivité, l'innovation, les compétences, la numérisation, les emplois de qualité, ainsi que le « contrat social ». Les organisations du secteur public qui soutiennent l'innovation sur le lieu de travail bénéficieront de l'analyse des politiques et des programmes européens qui pourraient être adaptés aux contextes canadiens.

Le Canada a la possibilité de favoriser des lieux de travail plus innovants et inclusifs et d'en faire un avantage concurrentiel, ce qui le rendrait plus attractif pour les investissements des entreprises européennes qui cherchent à créer des emplois et des installations en Amérique du Nord offrant une bonne qualité de l'emploi. Les décideurs politiques devraient chercher des moyens pour que les priorités en matière d'innovation et d'équité, de diversité et d'inclusion puissent se soutenir mutuellement.

## ► Prochaines étapes

Sur la base de ces travaux, Wetech Alliance et le NL Workforce Development Centre étudient la possibilité de créer un laboratoire vivant afin de favoriser l'émergence d'une main-d'œuvre régionale plus innovante. Les laboratoires vivants sont des écosystèmes d'innovation ouverte centrés sur l'utilisateur, qui opèrent souvent dans un contexte local (ville, région, etc.) et intègrent des processus de recherche et d'innovation simultanés dans le cadre d'un partenariat public-privé-personne.

Les responsables du projet invitent également les établissements d'enseignement supérieur à partager leurs ressources et leurs connaissances sur le développement de la capacité des diplômés à s'engager dans l'innovation inclusive sur le lieu de travail et dans leurs autres rôles en tant que membres de la communauté et citoyens du monde. Il peut s'agir de concevoir et de tester des activités d'application des connaissances par des étudiants de premier cycle dans le cadre de stages d'apprentissage intégrés au travail avec des partenaires régionaux intéressés, soutenus à la fois par l'enseignement supérieur et la recherche.

Aviez-vous des questions à propos de ce rapport ? Contactez-nous à [communications@fsc-ccf.ca](mailto:communications@fsc-ccf.ca)

Funded by the  
Government of Canada's  
Future Skills Program

| Canada

L'innovation inclusive sur le lieu de travail et la qualité de l'emploi is funded by the Government of Canada's Future Skills Program. The opinions and interpretations in this publication are those of the author and do not necessarily reflect those of the Government of Canada.

