

# **LES MILIEUX DE TRAVAIL MONDIALISÉS : ENJEUX ET PERSPECTIVES**



---

**Gregor Murray, directeur**

**Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le  
travail (CRIMT <[www.crimt.org](http://www.crimt.org)>) et**

**Professeur à l'École de relations industrielles  
Université de Montréal**

**Présentation du 12 avril 2005**

**Colloque Transformation du monde du travail  
<[gregor.murray@umontreal.ca](mailto:gregor.murray@umontreal.ca)>**

# Nouveau modèle productif : Quelques hypothèses



---

- H°1 : possibilité d'identifier les principes d'un nouveau modèle
- H°2 : la mondialisation = milieux de travail mondialisés
- H°3: il s'agit d'un modèle inachevé qui remet en cause des acquis sans offrir de la stabilité
- H°4: il y a un besoin d'adaptations institutionnelles afin d'assurer la compétitivité des organisations et l'épanouissement des salariés en tant que citoyens au travail



## Quelques hypothèses : suite

- H°5: difficulté des adaptations où l'équilibre entre l'efficacité organisationnelle et l'équité pour les salariés pose un problème de compromis social
- H° 6: l'émergence de ce modèle fait appel à de nouvelles compétences, de nouveaux types de formation et de nouveaux arbitrages entre flexibilité et sécurité, entre le partage des rôles dans la famille, entre le Nord et le Sud
- H° 7: le *statut quo* n'est pas parmi les choix énumérés, d'où l'importance de comprendre la dynamique du changement

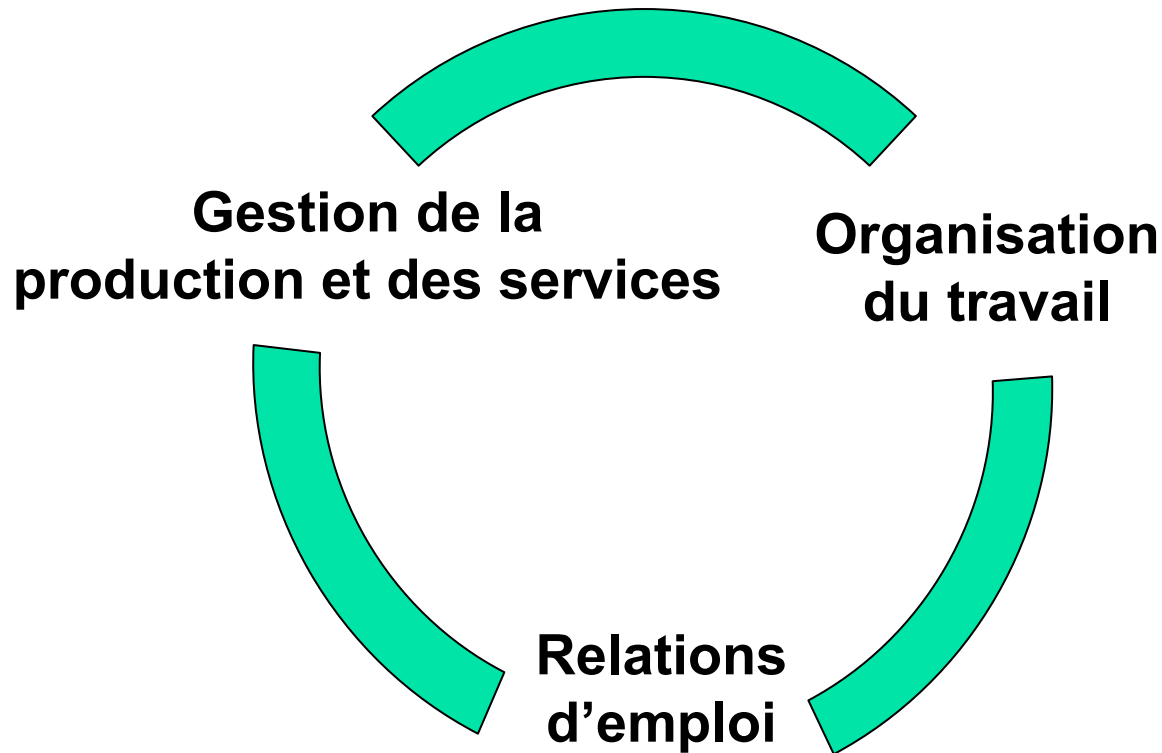


# Sources de cette présentation

---

- \* Gregor Murray, Jacques Bélanger, Anthony Giles et Paul-André Lapointe, dir. (2004), *L'organisation de la production et du travail: vers un nouveau modèle?* Québec: Presses de l'Université Laval
- Différentes études empiriques portant sur les innovations dans les milieux de travail mondialisés avec le professeur Christian Lévesque (HEC Montréal)
- Le projet scientifique du CRIMT, le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail ([www.crimt.org](http://www.crimt.org))

# Le mouvement de l'ancien au nouveau modèle en émergence : cascade entre trois sphères du modèle de production



# Gestion de l'organisation de la production et des services

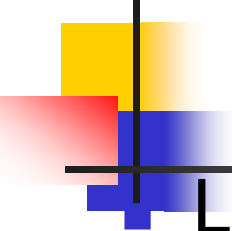
## ■ Ancien modèle

- *Avantage concurrentiel:* économies d'échelle grâce à la production continue; internalisation des coûts liées au flux des approvisionnements
- *Efficiency :* standardisation de produit ou de service

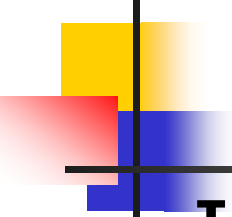
## ■ Modèle en émergence

- *Avantage compétitif:* flexibilité productive dans la recherche de créneaux de marché; externalisation des coûts liés aux approvisionnements (juste à temps, sous-traitance) grâce aux nouvelles technologies
- *Efficiency:* standardisation des processus pour atteindre la qualité (ex. *benchmarking, six sigma, SAPs*) & adaptations rapides de types de production

# Sources de tensions autour de l'organisation de la production et des services

- 
- Limites à la poursuite simultanée de la flexibilité et la standardisation ex. tensions entre l'impartition ou la sous-traitance et le contrôle de la qualité
  - Obstacles sociaux aux nouveaux systèmes = flexibilité par le travail atypique ou temporaire v. besoin de mobiliser l'adhésion des salariés
  - L'arrimage entre flexibilité productive et standardisation ne suffit plus : le succès dans les marchés concurrentiels n'est plus assuré (ex. Canada v. Mexique v. Chine; Europe de l'ouest v. de l'est)

## Sources de tensions autour de l'organisation de la production et des services (suite)

- 
- 
- Internationalisation grandissante de l'organisation de la production et des services v. intérêts locaux
  - Rareté de certaines compétences oblige l'internalisation des coûts supplémentaires



# Organisation du travail

---

## Ancien modèle

- *Application du savoir:* moindre importance pour le savoir du salarié, plus sur la séparation de la conception et l'exécution
- *Degré de spécialisation:* spécialisation poussée et division du travail extensive
- *Degré de supervision:* degré élevé de supervision directe

## Modèle en émergence

- Mobilisation du savoir des employés pour résoudre des problèmes et accroître la flexibilité (ex. kaizen, groupes de résolution de problèmes)
- Polyvalence accrue afin de surmonter des problèmes de division fonctionnelle des tâches et de coûts d'inactivité
- Plus d'autorégulation et de gestion par les processus (ex. équipes autonomes, systèmes expert, systèmes de qualité et d'étalonnage); problèmes existentiels pour les superviseurs

## Sources de tensions : l'organisation du travail (O/T)



---

- Résistance des salariés aux modifications du travail, surtout de la part des plus qualifiés (ex. les métiers devant la polyvalence)
- Flexibilité de l'O/T dans un contexte de réduction d'effectifs et de multiplication de statuts
- Élargissement des tâches = enrichissement ou intensification? Problèmes de santé et de «burnout», d'articulation entre le travail et la famille

## Sources de tensions : l'organisation du travail (suite)



---

- Conciliation entre standardisation et autonomie = tensions et surcharges psychologiques
- Poursuite des objectifs dans le domaine de O/T = conséquences pour les relations d'emploi

# Relations d'emploi

## Ancien modèle

- Plus de sécurité pour les salariés, moindre flexibilité pour les entreprises
- La division du travail et l'organisation de la production permettent de réaliser des augmentations de productivité sans engagement social
- Assurer une dignité au travail par la protection collective (sans mobilisation de soi pour l'organisation)

## Modèle en émergence

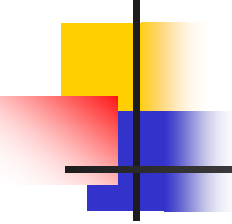
- Moindre sécurité d'emploi en raison de la recherche de flexibilité (ex. multiples statuts, menace de sous-traitance)
- Un engagement social de la part des salariés = essentiel pour des objectifs productifs. Comment y parvenir?: incitatifs individuels ou de groupe, culture organisationnelle, opportunités d'apprentissage, partenariats syndicaux-patronaux...
- La conjugaison des objectifs contradictoires est la mission des gestionnaires, d'où la prolifération des modes, le cynisme et l'incertitude généralisée

# Sources de tensions: relations d'emploi I

**En raison des multiples sources d'instabilité les défis les plus importants pour l'émergence du nouveau modèle relèvent des relations d'emploi (GRH, RLT, PPMT, ....)**

- Comment promouvoir l'adhésion sociale dans un rapport d'emploi caractérisé par des pressions grandissantes sur la qualité de vie au travail – tant pour les ouvriers que pour les employés et les cadres?
- Comment concilier l'adhésion sociale et le risque accru en contexte de rareté de compétences? (ex. fin de loyauté, valeurs générationnelles, pressions démographiques, importance de l'immigration, ...)
- *L'écart de participation* : l'écart entre les promesses d'une participation accrue de la part des salariés et la réalité quotidienne des décisions unilatérales de la part des gestionnaires

# Sources de tensions: relations d'emploi II

- 
- *L'écart dans la légitimité des règles* : l'absence de nouvelles règles légitimes. Coexistence de différents ensembles de règles. Le défi est une compréhension commune de ces nouvelles règles.
  - *La productivité n'assure plus la rentabilité*: la compétitivité relève autant des coûts de capital et d'autres facteurs de production que de la mobilisation du savoir et l'utilisation efficiente de la capacité productive, d'où une moindre insistance sur les rapports d'emploi
  - Les pressions concurrentielles internationales, les sièges sociaux à l'étranger, les fluctuations boursières et les aller-retour dans les stratégies de gestion limitent la capacité des gestionnaires de s'investir dans un dialogue social, d'où la fragilité et la volatilité du nouveau modèle

## Sources de tensions: relations d'emploi III



---

- Les acteurs patronaux et syndicaux ne cernent pas les enjeux du nouveau modèle
- Les gestionnaires ont une moindre incitation à rechercher de la légitimité collective dans les nouvelles règles en raison de l'affaiblissement syndical, ce qui freine le développement du modèle
- Les politiques publiques n'apportent pas un appui à l'émergence du nouveau modèle: qualité des emplois et santé mentale au travail; temps du travail et équilibre travail-famille; appui social à la formation et l'apprentissage sur une vie; politiques pour promouvoir l'équité et l'efficience...



# Quelques conséquences de ce mouvement de modèle pour les valeurs au travail

---

- **Attentes à l'égard du travail** : identités, dignité, réalisations de soi et de la collectivité, équilibres
- **Femmes et hommes** : de l'homme au travail à l'articulation entre la production et la reproduction sociale
- **Les moins jeunes et les jeunes** : quelles valeurs, quelles expériences?
- **Les riches et les pauvres** ou les modèles à haut rendement et à bas rendement
- **L'état social** : le bon patron et le salaire social
- **Le Nord et le Sud** : de la philanthropie à la concurrence mondialisée



# Conséquences pour les compétences professionnelles

---

- Élargissement du bassin du savoir – curiosité intellectuelle, apprentissage sur toute une vie (et mécanismes organisationnels pour la faciliter...)
- Ouverture à l'international et à l'interculturel (savoir et habilités)
- Capacités d'assurer l'articulation entre domaines et groupes dans l'organisation
- Mutation entre savoir, savoir faire et savoir être où les personnes responsables des relations d'emploi doivent non seulement maîtriser de multiples capacités «soft» mais assurer leur maintien dans les groupes
- Appel aux professionnelles et professionnels ci-présent pour nous aider à dresser une liste plus convaincante



# Quelques pistes de conclusion I

---

## ■ Tentation fausse du modèle universel

- Comment renforcer le dialogue à propos des arbitrages du nouveau modèle (apprentissage institutionnels v. schizophrénies systémiques)
- Liens entre performances économique et sociale : un jeu à somme positive et une causalité à approfondir
- La gestion éthique et ses limites
- Les pressions sociales pour le travail décent
- De nouvelles régulations du marché du travail : droits individuels et collectifs, de nouveaux droits pour le travail décent, des milieux de travail sains, les audits sociaux et la responsabilité sociale



# Quelques pistes II

---

- Renforcer les politiques publiques d'infrastructure sociale: santé, éducation, garderies, politiques régionales, R&D, ...
- Politiques pour renforcer l'équité et la performance sociale (ex. travail-famille, temps de travail, formation)
- Architecture globale des systèmes: réduire les coûts directs sur les employeurs, renforcer les politiques sociales qui facilitent la flexibilité et le maintien du salaire social
- Mécanismes institutionnels pour promouvoir le dialogue social sur l'équilibre entre efficacité et équité; assurer des articulations entre différents niveaux
- Réoutillage des acteurs collectifs ex. le renouveau syndical ?
- Rôle des acteurs institutionnalisés et la répartition du pouvoir dans la société pour aboutir à des solutions