

Commission de coopération dans le domaine du travail



Commission for Labor Cooperation
Comisión para la Cooperación Laboral
Commission de coopération dans le domaine du travail
Secretariat Secretariado Secrétariat

COMMISSION DE COOPÉRATION DANS LE DOMAINE DU TRAVAIL

Systemes en milieu de travail à rendement élevé en Amérique du Nord

Novembre 2006

Table des matières

Préambule

I. Introduction : l'évolution du travail

1. Développement du système industriel de production et ses impacts sur le système d'autorité, l'organisation des travailleurs et les systèmes de paiements.

2. Caractéristiques de la transition de la technologie mécanique à la technologie électronique.

3. Les dynamiques politiques et sociales sous-jacentes aux SMTRE

II. Restructuration économique en Amérique du Nord : 1994- 2000.

Libéralisation du commerce, privatisation et déréglementation du travail

Changements institutionnels apportés à la réglementation des relations de travail :
la crise du mouvement syndical.

III. La flexibilisation comme fondement des SMTRE

1. Mise en place des systèmes en milieu de travail à rendement élevé

2. Méthodes de mise en œuvre des SMTRE

IV. Conclusions

V. Bibliographie

Préambule

Les preuves disponibles pour l'évaluation de la diffusion des systèmes en milieu de travail à rendement élevé (SMTRE) sont différentes pour chaque pays. Au Canada, les analyses systématiques des études qui traitent de cette question se basent sur les enquêtes réalisées par les services gouvernementaux et les établissements universitaires. Ces enquêtes renferment des analyses des impacts économiques des SMTRE, ainsi que de leurs effets sur les conditions de travail et les syndicats (Kumar, 1998, 2000).

Ces questions ont fait l'objet d'une grande attention au Canada où on a soigneusement recueilli l'information pertinente auprès des entreprises, des syndicats et des travailleurs. Aux États-Unis, les analyses des SMTRE ciblent davantage l'impact strictement économique de la mise en œuvre des systèmes. Les études mentionnées dans les analyses visent à déterminer si l'utilisation des SMTRE permet une meilleure productivité ou rentabilité de l'entreprise. La recherche réalisée aux États-Unis a essayé d'analyser le rôle joué par les SMTRE dans la transformation des méthodes de production en vue d'améliorer le rendement économique des entreprises. L'information évaluée dans ces études (Kling, 1995; Adams, 2000) et dans des recherches comme celle effectuée par Osterman (1994) est recueillie principalement à partir d'enquêtes réalisées auprès des entreprises et non auprès des syndicats ou des travailleurs.

Au Mexique, il n'existe pas d'analyse systématique des études portant sur les SMTRE. Seule l'Enquête nationale sur l'emploi, les salaires, la technologie et la formation [*Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación* (ENESTYC)], réalisée périodiquement par le ministère du Travail et de la Sécurité sociale [*Secretaría del Trabajo y Previsión Social* (STPS)], a recueilli des données d'un certain intérêt sur les changements organisationnels et les pratiques de travail. En outre, les études de cas de la flexibilisation de l'emploi dans les usines fournissent de l'information indirectement reliée aux SMTRE. On dispose d'encore moins d'information en ce qui a trait à la manière dont les syndicats ou les travailleurs perçoivent cette question.

Le manque de recherche au Mexique exige que l'approche du présent document en ce qui concerne la mise en œuvre des SMTRE au Mexique reste axée sur le contexte des politiques – libéralisation du commerce, privatisation des sociétés d'État et déréglementation du travail – plutôt que sur des explications spécifiques aux entreprises.

Depuis 1982, le Mexique a connu des changements économiques structurels et plusieurs crises financières. Ces éléments, entre autres, ont créé des conditions pour l'introduction de SMTRE propres au Mexique très différentes des conditions qui ont accompagné l'introduction des SMTRE au Canada ou aux États-Unis. Par conséquent, les justifications relatives à l'introduction des SMTRE au Mexique sont assez différentes de celles invoquées pour le Canada et les États-Unis. Mentionnons également que les SMTRE ont été peu documentés au Mexique parce que certains des principes de cette restructuration des méthodes de travail vont à l'encontre des principes établis par la loi fédérale sur le travail [*Ley Federal del Trabajo-LFT*] en vigueur, notamment du principe de la stabilité de l'emploi¹.

Par conséquent, le présent rapport fait ressortir les limites qui empêchent un examen exhaustif de cette question en Amérique du Nord ou une analyse comparative entre les trois pays. Son objectif se limite donc à résumer la documentation existant sur ce sujet, qui est essentiellement qualitative, et, si possible, à comparer et à opposer la situation décrite dans les trois pays.

Le rapport est structuré autour de trois thèmes. Premièrement, on notera que la transition des systèmes de travail à faible rendement (STFR) aux systèmes en milieu de travail à rendement élevé (SMTRE) est étroitement reliée à la transition de la technologie mécanique à la technologie électronique (Jacobi, 1985; Parks, 1995; Harper Simpson, 1999). Deuxièmement, on présentera les caractéristiques de la restructuration et de la transition entre les modèles économiques en Amérique du Nord pendant la période 1982-2005. Pour terminer, on examinera les SMTRE dans les trois pays en portant une attention particulière aux différences nationales. Dans la conclusion, on évaluera brièvement les résultats des SMTRE en Amérique du Nord.

Avant d'entrer au cœur du sujet et afin de comprendre le contexte conceptuel, on mentionnera qu'on entend par systèmes en milieu de travail à rendement élevé les systèmes qui impliquent la réorganisation du travail, pour passer du modèle tayloriste de supervision directe des tâches d'un travailleur aux équipes autogérées axées sur la résolution des problèmes ou l'amélioration de la qualité. Les travailleurs évaluent les tâches des postes et les méthodes de travail puis transmettent leurs suggestions aux

¹ Il faut mentionner que le projet de loi sur la réforme de la LFT, présenté devant la chambre des députés le 12 décembre 2005, consiste à mettre en place plusieurs mesures qui appuieraient l'institution de systèmes en milieu de travail à rendement élevé sans nuire aux droits fondamentaux des travailleurs, comme de nouvelles manières d'embaucher, de formation et de productivité. Il n'en reste pas moins que l'absence des telles réformes a empêché la mise en œuvre complète des SMTRE au Mexique.

autres travailleurs, aux gestionnaires et aux spécialistes (OIT 2005).

I. Introduction : l'évolution du travail

1. Développement du système industriel de production et ses impacts sur le système d'autorité, l'organisation des travailleurs et les systèmes de paiements

De la fin du 19^e siècle aux années 1970, les systèmes de travail industriel étaient axés sur la croissance d'une main-d'œuvre permanente qui avait une ancienneté d'emploi et recevait des salaires fixes, des avantages complémentaires, des prestations de sécurité sociale et de santé réglementées par des conventions collectives administrées par les syndicats et régies par les institutions gouvernementales (sécurité sociale, systèmes de santé nationaux, etc.)

Durant cette période, les systèmes de travail se trouvaient généralement dans de grandes usines manufacturières gérées conformément aux règles de gestion industrielles (souvent connues sous le nom de taylorisme et de fordisme). Selon ces règles, les travailleurs et les gestionnaires ont développé une relation antagoniste parce que la direction avait tendance à soumettre la main-d'œuvre à une discipline rigoureuse sans permettre nécessairement aux syndicats de participer à l'administration des systèmes de travail. La vie en usine se caractérisait par une pression constante pour augmenter le rendement, par des réglementations concernant la mobilité verticale et horizontale au niveau de l'usine, des régimes d'ancienneté pour l'avancement et d'autres procédés qui garantissaient aux gestionnaires que les travailleurs répondraient aux priorités de l'employeur de façon prévisible (Bendix, 1963; Jacoby, 1985, 1991; Parks, 1995; Harper Simpson, 1999). Les origines de ce système de travail remontent à la détérioration de l'économie provoquées par la panique financière du début des années 1890. Après la dépression de 1896, les employeurs ont cherché de nouvelles manières d'augmenter la productivité. Suite à Taylor et à ses recommandations pour une organisation scientifique du travail (Taylor, 1911; Littler, 1978), on a séparé la conception et l'exécution du travail. L'organisation verticale des systèmes de travail étaient instituée. La séparation de la conception et de l'exécution a entraîné la création de départements de planification responsables de tâches particulières comme la conception des tâches et l'organisation des chaînes de fabrication. La division du travail a également contribué à l'apparition de postes spécialisés, dont la majorité faisait appel à une main-d'œuvre non qualifiée qui accomplissait des activités répétitives dans une séquence horizontale. Le travail par

postes et l'intensification du rythme de travail ont été d'autres caractéristiques résultant de cette division du travail.

Peu de temps après l'adoption des méthodes de Taylor, Henry Ford a introduit le convoyeur qui a permis à son usine de Highland Park, au Michigan, de contrôler mécaniquement les méthodes et l'intensité du travail. De cette manière, la vitesse de la chaîne de montage déterminait en grande mesure les méthodes de production. Les travailleurs se sont opposés aux nouvelles méthodes. Ford a riposté avec les salaires à cinq dollars par jour, ce qui représentait des salaires relativement élevés pour les travailleurs de la chaîne de montage. Cela a créé un cycle vertueux qui permettait aux travailleurs d'aspirer à consommer les produits qu'ils fabriquaient. Cette procédure rationalisée aux usines Ford a fini par devenir le fondement des politiques macro-économiques keynésiennes qui cherchaient à combattre l'impact de la Grande Crise en créant une demande collective pour les biens. En même temps, les méthodes disciplinaires rigides associées au taylorisme ont été adoucies par l'application de l'approche des ressources humaines aux systèmes de travail, qui résultait en grande partie de l'enquête réalisée par Elton Mayo à la Western Electric Company dans les années 1930 (Mayo, 1933). De plus, la Nouvelle Donne (New Deal) a servi de base aux négociations collectives et au mode contradictoire de la résolution de conflits pendant les années 1950 et 1960 (Parks, 1995).

Les méthodes organisationnelles de Taylor et de Ford ont servi de fondements aux systèmes de travail à faible rendement (STFR), identifiés à la création et à l'institutionnalisation d'une main-d'œuvre salariée importante et relativement non qualifiée qui réalise des tâches répétitives et, souvent, bien que pas toujours, bénéficie de conventions collectives négociées par les syndicats et appliquées par l'entremise des lois du travail et des organismes publiques comme les ministères du travail. Pendant la plus grande partie du 20^e siècle, cela a été le *modus operandi* prédominant du capitalisme industriel.

Les critiques au sujet des STFR ont fait leur apparition dans les années 1970, à la suite de différents événements qui remettaient en question le modèle keynésien orienté sur la demande et introduisaient l'économie de l'offre comme une approche alternative à la prise de décisions macroéconomiques (Braverman, 1974; Littler, 1978). À la même époque, la crise du pétrole de 1973 a déclenché une forte augmentation des prix énergétiques dont ont bénéficié les pays membres de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP). Le recyclage des pétrodollars a fini par créer un cycle

financier qui a contribué à la crise de la dette de 1982, en particulier en Amérique latine. De plus, les réactions violentes contre les pratiques tayloristes dans certains pays comme l'Italie (la société Fiat) ont initié un débat chez les ingénieurs de production sur la nécessité de modifier les méthodes associées aux STFR, spécialement en ce qui concerne la production à la chaîne.

Cela a eu pour conséquence que les entreprises ont commencé à exiger une main-d'œuvre plus spécialisée, hautement qualifiée, motivée, mobile professionnellement et géographiquement. Les niveaux de compétence devaient accompagner l'exécution des tâches. La mobilité professionnelle est devenue un impératif pour assurer les niveaux de qualité aux sites de production. La mobilité géographique devait accompagner la relocalisation des usines loin des concentrations de consommateurs nationaux dans des endroits où on pourrait répondre plus facilement aux besoins des consommateurs mondiaux. Le cas de l'industrie sidérurgique en a été le paradigme : pendant les années 1970, les usines sidérurgiques se sont déplacées de leurs anciens sites vers des emplacements situés près de la mer dans le but de s'assurer des matières premières meilleur marché et un transport plus facile pour les exportations d'acier.

Dans certains des secteurs économiques, les méthodes du taylorisme ont été abandonnées progressivement parce que la focalisation sur une main-d'œuvre de plus en plus spécialisée était dysfonctionnelle et parce que la résistance dans les usines, qui se manifestait par un roulement et un absentéisme élevés, entraînait une augmentation des coûts. Dans les années 1960, le nombre de grèves a augmenté de façon spectaculaire tant dans les pays européens que non-européens, ainsi que dans certains secteurs de l'économie américaine. Il a donc fallu remplacer les méthodes tayloristes parce qu'elles étaient de moins en moins fonctionnelles face à la demande variable et qu'elles contribuaient à des niveaux d'inventaire élevés.

2. Caractéristiques de la transition de la technologie mécanique à la technologie électronique

Parallèlement aux remises en question dont faisaient l'objet les STFR, on a commencé à introduire de nouvelles technologies dans les processus de production de nombreux secteurs économiques. L'informatisation a aidé à avoir une production flexible et a contribué à de profonds changements dans l'organisation des charges de travail, le contrôle de la qualité et la création de petites unités avec un nombre réduit de

travailleurs (cercles de qualité). Les méthodes japonaises de nouveaux modèles de production ont commencé à faire leur apparition à mesure que les produits japonais, en particulier les automobiles et les équipements électroniques, gagnaient des parts importantes des marchés en Europe et aux États-Unis. Les cinq objectifs intrinsèques aux processus de production japonais (zéro stock, zéro défaut, zéro papier inutile, zéro interruption pour la maintenance et zéro retard) ont donné lieu à d'importants changements dans la participation des travailleurs, notamment le remplacement progressif du contrôle bureaucratique par le contrôle technique.

De plus, les innovations technologiques, largement identifiées à l'informatisation et à de nouveaux systèmes de travail proches des pratiques japonaises, ont contribué au développement d'une main-d'œuvre flexible dont le volume et le coût pouvait s'adapter facilement aux fluctuations du marché. Les gestionnaires ont commencé à embaucher du personnel temporaire et à utiliser des entreprises spécialisées qui fournissaient des travailleurs ayant les habiletés adéquates. Les entreprises soustraitaient les fonctions d'embauche et de licenciement. Les employés étaient donc de plus en plus nombreux à recevoir leur paie d'une entreprise différente de celle pour laquelle ils travaillaient. Ces nouveaux travailleurs ne recevaient ni prestations sociales ni prestations de santé. En partie à cause de cette situation, les syndicats se sont coupés progressivement des travailleurs et ont perdu leur représentation.

Au cours des années 1980, sous l'ère Reagan et Thatcher, les employeurs des pays développés et industrialisés ont commencé à instituer de nouvelles pratiques de travail qu'on a fini par identifier comme les systèmes en milieu de travail à rendement élevé (SMTRE). Ces SMTRE comportent une réorganisation du travail. On y passe du modèle tayloriste de supervision directe des tâches des employés à des équipes autogérées axées sur la résolution de problèmes ou l'amélioration de la qualité. L'objectif des SMTRE consiste à augmenter la participation des travailleurs à la prise de décision. Les travailleurs évaluent les tâches et les méthodes de travail puis communiquent leurs points de vue aux autres travailleurs, aux gestionnaires et aux experts. On pense qu'une participation active des travailleurs aux comités de résolution des problèmes augmente la productivité et de nombreuses études indiquent que les SMTRE augmentent la productivité (Applebaum *et al.*, 2000, cité dans OIT, 2005)

Ces pratiques se caractérisaient par des contrats individuels de travail (par

opposition aux conventions collectives) et une grande flexibilité technologique, fonctionnelle et du volume d'emplois. Ainsi, la flexibilisation, définie comme la capacité d'un système de s'adapter à son milieu, s'est associée à : (a) des usines utilisant une technologie de pointe hautement automatisée qui permettaient une augmentation des niveaux de production; (b) une organisation fonctionnelle du travail dans laquelle les employés aux compétences multiples changeaient de tâche ou avaient plusieurs postes au lieu d'un poste permanent fixe; (c) des niveaux d'emploi variables qui permettaient aux employeurs d'embaucher ou de mettre à pied le personnel selon les fluctuations du marché et sans être tenus de rendre des comptes aux agents publics ou en vertu des lois du travail; (d) la sous-traitance de la gestion des ressources humaines afin de garantir la flexibilité du volume des emplois; (e) des niveaux de salaires variables qui permettaient que la rémunération fluctue en fonction de l'offre et de la demande sur le marché du travail, de la productivité des travailleurs et de la rentabilité des entreprises.

On peut identifier deux principaux types de stratégies en matière de flexibilisation : la stratégie défensive externe qui permet aux entreprises d'embaucher et de licencier, de payer des salaires flexibles et de gérer les ressources humaines en faisant appel à l'externalisation et à la sous-traitance. La stratégie offensive et interne se concentre sur la formation et la mobilité horizontale dans l'usine, limitant ainsi les mises à pied tout en soulignant l'importance de la main-d'œuvre pour la génération des profits. En fonction des fluctuations du marché et du produit, les pays pourraient appliquer l'une ou l'autre de ces stratégies et créer des systèmes de travail dualistes où les marchés du travail se composaient, d'une part, d'une main-d'œuvre permanente et stable et, d'autre part, d'une main-d'œuvre précaire et temporaire.

Bien qu'il n'existe pas de consensus sur la signification des SMTRE, une définition utilisée dans le présent rapport identifie les SMTRE comme des systèmes qui maintiennent un monde de travailleurs stables et permanents, lesquels possèdent des compétences relativement avancées, appartiennent à des équipes de travail et à des cercles de qualité, et participent à la définition et à l'adaptation de leurs propres méthodes de travail. Cette conception met l'accent sur les organisations de travail à rendement élevé qui organisent le travail autrement, récompensent le rendement et font participer les employés aux prises de décisions. Les plans de perfectionnement du personnel, la réingénierie des modes de fonctionnement, les cercles de qualité et l'organisation intelligente jouent un rôle central dans ce type de SMTRE. Pour cette raison, l'adoption de ces formes d'organisation du travail non tayloristes implique

l'adoption de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines, d'ensembles de pratiques et de stratégies qui améliorent le rendement économique, l'habilitation des employés avec un niveau élevé d'engagement et de participation qui contribue à des profits tant pour les travailleurs que les gestionnaires, et à la gestion stratégique des ressources. De manière générale, cette définition du modèle se base sur l'idée qu'on peut obtenir des profits en investissant dans le rendement élevé des travailleurs (Osterman, 2001).

On peut présumer que les SMTRE permettent la flexibilité et la complexité dans le milieu de travail et rendent possible les affectations multiples. Ils contribuent aussi à l'amélioration des qualifications des employés, au développement continu de leurs compétences par le biais de la formation en entreprise, à une diminution des niveaux hiérarchiques, à une communication et à une répartition plus horizontales des responsabilités (équipes), à des mesures incitatives salariales pour le rendement et les compétences, et à des liens horizontaux inter-entreprises pour la sous-traitance et l'externalisation. La flexibilité numérique ou externe – identifiée à la réduction du personnel, à la réingénierie et à l'externalisation - implique l'existence d'une flexibilité fonctionnelle et d'une interdépendance entre les SMTRE et le changement technologique.

La participation active des travailleurs à la résolution des problèmes qui surgissent du processus de production a contribué, d'après des études, à augmenter la productivité (Applebaum *et al.*, 2000, cité dans OIT 2005, p. 198). Étant donné que l'amélioration de la formation des travailleurs est essentielle au fonctionnement des SMTRE, le Comité consultatif syndical de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a reconnu l'importance de promouvoir la mise en œuvre des SMTRE comme des mécanismes visant à renforcer les compétences professionnelles, en tenant compte de l'expérience et des avis des travailleurs (OCDE 2003).

3. Les dynamiques politiques et sociales sous-jacentes aux SMTRE

La mise en œuvre des SMTRE est en corrélation avec le développement politique des années 1990. Les nouvelles conceptions et pratiques concernant le fonctionnement de la démocratie ont gagné d'autres domaines de la vie sociale. Le climat régnant dans les relations entre travailleurs et gestionnaires dans les usines a été

l'un d'eux. Selon la classification des éléments des SMTRE présentés dans le tableau 1, les pratiques tels le partage de l'information, les réaménagements des horaires de travail, les comités mixtes patronaux-syndicaux et les équipes autogérées correspondent davantage aux aspects politiques de la vie en usine qu'à un quelconque objectif économique. À cet égard, on considère les SMTRE comme de nouvelles pratiques comparativement aux politiques paternalistes mises en œuvre au début du 20^e siècle dans le but de réduire la rotation exacerbée du personnel. La construction de villes de compagnies – où l'entreprise fournissait le logement, les denrées alimentaires, les soins de santé et les autres avantages dans l'objectif de créer des mains d'œuvre stables – n'est plus aujourd'hui une pratique qui prévaut. On pensait que si les travailleurs avaient accès à ces avantages, ils feraient un effort important pour répondre aux priorités de production. Contrairement à ces stratégies, les SMTRE sont directement reliés à la sphère productive et demandent à la main-d'œuvre non seulement qu'elle s'engage pour l'atteinte du niveau de la qualité mais aussi qu'elle comprenne les contraintes auxquelles sont assujetties aujourd'hui les entreprises. C'est pour cette raison que les travailleurs doivent comprendre le partage de l'information, les réaménagements des horaires de travail, les comités mixtes patronaux-syndicaux et les équipes autogérées en les replaçant dans le contexte des objectifs généraux et spécifiques de l'entreprise en ce qui concerne l'exploitation de l'usine, la pénétration du marché et l'environnement politique. Dans le modèle des SMTRE, les travailleurs doivent s'engager à œuvrer pour la mission générale de l'entreprise ainsi que pour l'atteinte des objectifs spécifiques de la direction. En théorie, dans un SMTRE, les gestionnaires et les employés parviennent à un consensus au lieu de se comporter en adversaires comme c'est traditionnellement le cas dans les usines, et l'interaction démocratique remplace les relations de travail conflictuelles. Ainsi, ces systèmes laissent peu de place à la représentation des travailleurs par le biais des syndicats. Les études semblent conclure que les SMTRE doivent être introduits comme un tout pour être efficaces, bien que, souvent, les réformes pour la mise en place des SMTRE soient progressivement mises en œuvre.

II. Restructuration économique en Amérique du Nord : 1994-2005

1. Libéralisation du commerce, privatisation et déréglementation du travail

Les économies canadienne, américaine et mexicaine ont toutes traversé une période de restructuration mais de façons très différentes. Le Canada et les États-Unis ont réformé leurs lois et règlements en matière de travail avant 1994 et la plupart des changements ont eu lieu à la fin des années 1970 et tout au long des années 1980.

Les économies et les systèmes de relations de travail canadiens et américains se sont concentrés de plus en plus sur une adaptation rapide aux conditions changeantes des marchés internes et internationaux (Reich, 1991). Les événements qui se sont produits après l'escalade brutale des prix énergétiques au lendemain de la crise de 1973 ont mis fin à un cycle où le pétrole était bon marché et imposé l'adoption de nouvelles méthodes de production. Les mises à pied massives et les changements apportés aux systèmes de travail et de production ont contraint les entreprises des deux pays à mettre de côté les méthodes tayloristes et fordistes, tel que mentionné précédemment. Les pertes importantes d'emplois dans les industries traditionnelles où le syndicalisme était bien implanté et le remplacement des emplois dans le secteur manufacturier par des emplois dans le secteur des services ont changé la nature du mouvement ouvrier canadien et américain. Les établissements non syndiqués ont proliféré. Selon Michael Goldfish (1987), les baisses spectaculaires des effectifs syndicaux ont lourdement affaibli les organisations syndicales. Cependant, en même temps, comme l'explique Gregor Murray pour le Canada (1995), les syndicats ont commencé à renouveler leur manière de représenter les travailleurs. Confrontés à l'externalisation, à la diminution des effectifs et à la relocalisation, tant à l'échelle nationale qu'internationale, ainsi qu'à la généralisation de nouvelles technologies et aux pressions de la concurrence sur les marchés des produits de base, les syndicats et les entreprises ont recherché des gains de productivité plus élevés et ont amélioré le contrôle de la qualité des extrants. Par conséquent, beaucoup d'entreprises ont cherché de nouvelles formes de conventions collectives avec les syndicats qui comportaient des règlements de travail moins précis, une plus grande flexibilité dans la gestion des marchés internes du travail et une participation accrue des employés au contrôle de la qualité.

Tout au long des années 1980 et en particulier pendant les années 1990, les décisions concernant l'adoption de nouvelles technologies qui remplaçaient le travail par le capital, les mesures axées sur la consolidation, les fusions et les acquisitions, conjointement à l'introduction de nombreuses, voire de toutes les méthodes de

flexibilisation, nécessaires pour relancer la compétitivité sur les marchés domestiques et internationaux ont engendré de profonds changements dans les activités syndicales. Ces décisions de restructuration ont aussi favorisé un changement dans le potentiel humain en faveur de travailleurs plus qualifiés et une utilisation accrue d'employés contractuels (*Revue de la Banque du Canada*, 1995, 2000).

De plus, dans ces deux pays, la restructuration n'a pas eu les mêmes connotations qu'au Mexique : à vrai dire, alors que leurs structures économiques n'ont pas changé radicalement, l'emploi a été beaucoup affecté. Entre 1977 et 1992, par exemple, le nombre moyen de travailleurs américains du secteur automobile a diminué de 2 440 à 1 200 par usine, tandis que la valeur globale par travailleur a augmenté (en dollars constants) de 95,3 millions de dollars à 234,2 millions de dollars (Harper-Simpson, 1999). La réduction des emplois stables a affecté tous les emplois de précision et les emplois dans le secteur de l'entretien et de la réparation.

Au Canada, « entre 1989 et 2000 l'emploi dans le secteur manufacturier a chuté de 6 % et l'industrie a supprimé 414 000 emplois pendant les quatre premières années de l'Accord de libre-échange entre les États-Unis et le Canada (ALE), signé en 1989 ». Par ailleurs, dans les industries qui ont subi les réductions tarifaires canadiennes les plus importantes, l'emploi a chuté de 12 %, tandis que dans les industries touchées par les réductions tarifaires américaines les plus importantes, l'emploi n'a ni augmenté ni diminué » (ANACT, 2004 : articles 10-11). Paradoxalement, la réduction des effectifs a eu lieu de 1985 à 2000, période de croissance économique rapide aux États-Unis. La flexibilisation américaine semblait être une réaction à la situation du marché, aux changements dans la demande extérieure, à la concurrence internationale ainsi qu'à d'autres facteurs reliés à la récession économique. Mais une partie de cette réaction au nouveau contexte concurrentiel nécessitait la mise en œuvre de stratégies fondées sur une production flexible.

Malgré l'attention publique accordée aux nouvelles méthodes de production introduites dans les industries manufacturières aux États-Unis, les preuves recueillies par Osterman et d'autres (Osterman, 1994, 1999, 2001; Adams, 2002; OIT, 2005) indiquent que, dans les pays industrialisés, peu d'employés participent aux SMTRE. Aux États-Unis, par exemple, moins de 2 % de la main-d'œuvre est concernée par ce type d'organisation du travail, proportion signifiant que ce changement est marginal pour les travailleurs de l'industrie de la fabrication.

En revanche, le Mexique a dû retarder la restructuration économique afin de

mettre en œuvre les politiques d'adaptation nécessaires à la réussite de la restructuration. Par conséquent, la restructuration a eu lieu plus tard qu'au Canada et aux États-Unis. Premièrement, le Mexique a dû faire face à une tourmente économique dans les années 1980 puis, à nouveau, en 1994 et 1995. Il faut aussi mentionner le caractère central des politiques dans la gestion de l'économie mexicaine (Babb, 2000). Au Mexique, toute innovation dans de nouveaux systèmes de travail a été issue de la mise en œuvre des réformes pour la libéralisation du commerce, la privatisation et la déréglementation du travail en réponse à la crise de la dette mexicaine en 1982 et non pas de mesures comme celles mentionnées pour le Canada et les États-Unis (Zapata, 2005).

Au Mexique, plusieurs mesures adoptées depuis 1982 ont contribué à modifier les liens entre l'économie, la société et le système politique. À partir de 1982, les politiques d'ajustement ont été conçues pour faire face aux situations de crise engendrées par le problème de la dette. Par la suite, le tremblement de terre de 1985 qui a détruit des quartiers entiers de la ville de Mexico, la crise boursière de 1987, la dévaluation de 1994 et la récession qui a suivi en 1995 et 1996 ont posé des défis supplémentaires. Les réponses à ces défis ont profondément transformé la structure économique et les relations du Mexique avec le reste du monde. D'ailleurs, la dévaluation de 1994 et la grave récession de 1995 qui ont suivi la mise en œuvre de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) ont remis en question le bien-fondé des politiques d'ajustement et de la restructuration mises en application entre 1982 et 1994.

Ainsi, même si elles ont joué un rôle important dans le nouveau modèle économique mexicain axé sur l'exportation, la majorité des usines appartenant à des intérêts mexicains n'ont pas évolué vers des SMTRE.

Cela ne signifie pas que les salaires médians, les avantages complémentaires ou les conditions de travail ne se sont pas améliorés dans certaines *maquiladoras*. Par exemple, les statistiques relatives aux salaires pour 2004-2005 sont légèrement meilleures qu'elles ne l'étaient avant 2000, c'est-à-dire avant le marasme économique qui a affecté ce secteur en 2002-2003. Cela provient en partie de la concurrence accrue entre les *maquiladoras* pour s'approprier les meilleurs cols bleus et cols blancs. Un autre changement dans ce secteur économique est le rôle de plus en plus important joué par les ingénieurs et les techniciens des *maquiladoras* dans la garantie du contrôle de la qualité (Contreras, 2004). Nous ne pouvons toutefois pas prétendre que cette relative amélioration est reliée à l'existence des éléments qui constituent les SMTRE dans le secteur des *maquiladoras*. En réalité, les SMTRE impliquent des transformations

beaucoup plus profondes de la main-d'œuvre comme nous le décrivons dans la suite du présent document (Quintero, 1995).

La modernisation technologique n'a pas non plus fourni les conditions requises pour les SMTE au Mexique. Seules une poignée de compagnies utilisent des technologies modernes et seulement quelques secteurs économiques ont pénétré le marché international ou ont été capables de s'aligner sur des entreprises qui ont de tels liens dans leurs marchés intérieurs. Le changement technologique s'est donc concentré dans quelques entreprises, notamment celles dont la production est axée sur les marchés d'exportation. Une recherche récente montre que c'est souvent le flux de capitaux étrangers qui provoque un changement technologique dans les entreprises locales (Partida Rocha, 2002). En d'autres termes, en l'absence de transferts de technologies et de capitaux étrangers, il est rare de trouver une innovation endogène dans les entreprises privées nationales. Les départements de recherche des universités publiques tels les divers instituts de l'Université autonome nationale de Mexico (*Universidad Nacional Autónoma de México* - UNAM) font la plupart de la recherche et de l'innovation. De même, la recherche appliquée et la recherche pure sont réalisées par l'Institut national polytechnique [*Instituto Politécnico Nacional* (IPN)], l'Institut mexicain du pétrole [*Instituto Mexicano del Petróleo*], affilié à Petróleos Mexicanos (PEMEX), la Commission fédérale de l'électricité [*Comisión Federal de Electricidad* (CFE)], la société d'électricité d'État qui a reçu en 2004 le Prix international de la qualité dans la région Aise-Pacifique [*International Award for Quality in the Asia Pacific Region* (IAPQA)] et l'Institut de recherche nucléaire.

Il est donc impossible d'affirmer que l'organisation du travail dans les usines s'adapte aux impératifs de la modernisation technologique. Seules quelques usines appartenant à des intérêts étrangers ont des méthodes de contrôle de la qualité ou ont introduit des groupes de travail ou des mécanismes de consultation auxquels participent les travailleurs pour améliorer le rendement et augmenter la productivité. Mais, de manière générale, il existe un grand besoin de recherche technologique dans les entreprises, tant dans les secteurs économiques appartenant à des intérêts nationaux qu'à des intérêts transnationaux.

2. Changements institutionnels apportés à la réglementation des relations de travail : la crise du mouvement syndical

Un ensemble de facteurs a contribué à la transformation des marchés du travail

nord-américains ainsi qu'à la crise actuelle des syndicats dans cette région. Ces facteurs sont la déréglementation et la segmentation des marchés du travail, le remplacement des ouvriers par des ordinateurs, la dispersion et l'isolement des travailleurs, l'hétérogénéité croissante de la main-d'œuvre, la prise unilatérale des décisions par la direction des entreprises et l'incapacité du mouvement syndical à recruter les employés travaillant en sous-traitance.

Ces éléments ont radicalement modifié la structure institutionnelle des relations de travail. Certains observateurs estiment en effet qu'au Mexique les institutions gouvernementales ne sont plus en mesure de régler les relations patronales-syndicales comme elles l'ont fait pendant de nombreuses décennies, lorsque le parti au pouvoir exerçait un fort contrôle politique sur les syndicats. Dans le meilleur des cas, les négociations portant sur les conventions collectives concernaient de plus en plus souvent les relations patronales-syndicales. La *Secretaría del Trabajo y Previsión Social* est l'artisan des politiques générales que le Gouvernement souhaite promouvoir dans des secteurs comme la formation, la mise à niveau des connaissances et les mécanismes qui lient les salaires à la productivité. De même, le Conseil fédéral de conciliation et d'arbitrage [*Junta Federal de Conciliación y Arbitraje*] et les conseils locaux de conciliation et d'arbitrage [*Juntas Locales de Conciliación y Arbitraje*] continuent d'exercer leur rôle de médiation, de conciliation et de résolution des conflits.

Au Mexique, le dialogue social s'est transformé en un instrument de rapprochement des secteurs de production, lequel permet d'appliquer les politiques en matière de formation professionnelle, de promotion de la compétitivité et d'intermédiaire afin de mettre en place les systèmes en milieu de travail à rendement élevé dans les centres de travail, comme le montre la réussite de TELMEX évoquée plus loin dans ce chapitre. Le Conseil pour le dialogue avec les secteurs de production [*Consejo para el Diálogo con los Sectores Productivos*] est un organisme qui a renforcé la communication entre les employeurs, les travailleurs, les universitaires et le gouvernement fédéral, en encourageant la productivité et en assurant la paix sociale².

Au Canada, la réorganisation du travail a surtout porté sur l'action syndicale au sein de l'usine, ce qui a modifié les relations entre les syndicats locaux et les structures

² Pour tout renseignement complémentaire, visiter le site

http://www.consejoparaeldialogo.org.mx/CONTENIDO/d_cdsp_acuerdos_nacional.htm

syndicales nationales (Bourque et Roux, 2001; Kumar, Murray, Schategne, 2000). En se concentrant dans l'usine, les sources traditionnelles de pouvoir des syndicats nationaux ont été modifiées, ce qui a amoindri leur capacité à neutraliser la concurrence entre usines œuvrant dans le même secteur ou au sein de la même entreprise. Cette situation était due au fait que les salaires et les conditions de travail dans l'usine acquéraient une importance toujours plus grande face à l'avantage ou au désavantage concurrentiel des sociétés sur la scène internationale.

En outre, le gouvernement canadien s'est associé au secteur privé en 2004 pour concevoir une stratégie des compétences en milieu de travail (SCMT). Cette stratégie, qui a pour objectif l'élévation du niveau des connaissances, encourage les entreprises à promouvoir les métiers et l'apprentissage, à reconnaître les titres de compétences étrangers, à créer un programme de conseils sectoriels, à constituer un groupe de partenaires en milieu de travail et à créer une initiative en matière de compétences en milieu de travail. La SCMT offre des ressources publiques pour promouvoir des projets pilotes visant à établir des objectifs novateurs dans les domaines suivants : a) acquisition de compétences (alphabétisation, gestion, supervision et leadership, connaissances techniques); b) appui de politiques destinées à optimiser l'embauche, la formation des ressources humaines et l'actualisation des connaissances et à minimiser le roulement du personnel; c) suivi des approches novatrices utilisées pour l'identification, la reconnaissance et l'utilisation des compétences par la création de passeports de compétences, de fiches indiquant les habiletés; l'équivalence des compétences et la mobilité du personnel entre régions et secteurs; d) la promotion des alliances, des réseaux et des flux d'information au sein des entreprises et dans les différents secteurs par le respect des objectifs (pour connaître les grandes lignes de l'*Initiative en matière de compétences en milieu de travail* visiter <http://www.hrsdc.gc.ca/ws/initiatives/wsi>).

En réalité, la SCMT est orientée vers une nouvelle définition de la productivité dans laquelle le lieu de travail acquiert un caractère central qu'il n'avait pas auparavant dans le modèle capitaliste. D'après Gunderson (2002), la productivité doit être associée à la conception des postes de travail, à la participation des employés, aux salaires, à l'horaire adapté, à la formation, à la gestion de la diversité et aux programmes pour le mieux-être en milieu de travail. Cela signifie que la productivité doit refléter les aptitudes techniques et les connaissances de chaque employé afin, non seulement, d'offrir rapidement des produits de bonne qualité, mais encore de s'impliquer dans la conception de processus de travail novateurs; de prévoir la maintenance des équipements

et de faire des suggestions lorsque les clients achètent des produits qui ne sont pas standards. Ces éléments jouaient un rôle secondaire dans l'ancien modèle de production où les employés devaient exclusivement se concentrer sur l'exécution rapide et précise de leurs tâches, sans réfléchir. Le passage au nouveau modèle de production présente des défis issus de l'incertitude quant à l'efficacité des nouveaux processus dans le milieu de travail, qu'il s'agisse de l'opposition des nouveaux gestionnaires, des syndicats, du personnel subalterne et des cols blancs, des interdictions légales ou des autres obstacles implicites dans une stratégie visant à modifier des méthodes de production en place.

Dans ce contexte, la décentralisation des structures d'autorité et des conventions collectives en Amérique du Nord doit se justifier non seulement par des contraintes et par la réglementation des salaires et des conditions de travail, mais aussi, et surtout, par le développement du capital humain présent dans l'usine. La réorganisation du travail—nécessaire pour affronter la concurrence internationale—, justifie la décentralisation des structures de négociation. Simultanément, à mesure que la réorganisation progresse et que l'entreprise demande aux employés permanents et aux professionnels de rester, de manière durable, aux postes qu'ils occupent, et qu'elle exerce des pressions sur eux pour qu'ils perfectionnent leurs habiletés techniques, le pouvoir relatif de ces employés grandit au sein de l'entreprise, même lorsque le pouvoir collectif du syndicat diminue rapidement.

Aux États-Unis, suite aux changements indiqués plus haut en ce qui a trait aux types d'emplois, les syndicats ont perdu beaucoup de leur pouvoir, ce qui les a empêchés de maintenir leur niveau de recrutement et a permis aux entreprises d'adopter de nouvelles méthodes d'embauche sans impliquer les syndicats. La prise unilatérale de décisions par les dirigeants en matière de relations de travail et la prise de décision dans l'usine a nettement affaibli la participation des syndicats aux négociations collectives. C'est ce à quoi on a récemment assisté avec la division de la Fédération américaine du travail et Congrès des organisations industrielles (FAT-COI) lors du congrès de 2005.

Au Mexique, les mises à pied, la sous-traitance et l'externalisation n'expliquent pas la transformation des marchés du travail, due davantage à la situation macro-économique du pays, qui a connu une forte récession, qu'aux stratégies de direction orientées vers la concurrence internationale. Ainsi, l'expansion rapide d'une main-d'œuvre parallèle, chômage déguisé, est au centre des difficultés qui affectent le marché du travail mexicain. Cette expansion s'est intensifiée à mesure que les ouvriers mis à pied devaient survivre en acceptant des postes sans contrat. En outre, la main-d'œuvre

féminine de ces marchés a été intégrée à l'industrie *maquiladora* qui s'est considérablement développée précisément à cause des politiques adoptées en réponse à la crise de la dette de 1982 (Zapata, 2005).

Au Mexique, la structure des emplois en usine s'est également modifiée. À partir de 1990 les grandes et moyennes entreprises voyaient leur nombre et leur taille diminuer, tandis que le nombre des petites et micro-entreprises augmentait considérablement. Les petites et micro-entreprises commerciales représentent une proportion grandissante du nombre total d'emplois. Elles sont à nouveau devenues la planche de salut des nombreux employés mis à pied par les entreprises nationalisées ou des grandes et moyennes usines qui ont dû fermer pendant la « décennie perdue » des années 1980.

L'emploi dans le secteur public a stagné au niveau qui était le sien à la fin des années 1970. La réduction des effectifs était un élément clé du processus de privatisation des entreprises nationalisées qui a diminué le pouvoir des syndicats du secteur métallurgique et minier, lequel regroupait la majorité des sociétés d'État. Les changements dans la géographie économique du Mexique ont conduit au développement de nouveaux centres industriels éloignés des grandes métropoles de Mexico, Guadalajara ou Monterrey. Des sociétés comme Nissan, Ford et General Motors ont construit de nouvelles usines dans des zones rurales (Aguascalientes, Chihuahua, Querétaro, Silao, Saltillo, Hermosillo) et ont mis en place des structures organisationnelles et des systèmes de travail nouveaux (Juárez et Babson, 1998; Sandoval, 2003). Une comparaison de l'évolution des institutions qui régissent les relations de travail et de la crise du mouvement syndical dans ces trois pays montre que nous assistons à l'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail.

Bien que la situation économique, politique et organisationnelle du Mexique diffère de celle du Canada et des États-Unis, elle présente malgré tout certaines similitudes avec celle de ces deux pays. En 1995, le président de la Confédération patronale mexicaine [*Confederación Patronal Mexicana* (COPARMEX)], futur ministre du Travail du Mexique, a introduit un nouveau concept, « la nouvelle culture du travail »³, que l'on peut considérer comme étant l'expression mexicaine de l'idée générale exposée plus haut. En fait, cette nouvelle culture du travail cherchait à négocier un accord entre le gouvernement et le mouvement syndical, et plaidait en faveur de la

³ Pour tout renseignement complémentaire, visiter le site http://www.contigo.gob.mx/index.php?idseccion=12&programa_id=97&

participation des travailleurs à la prise de décisions de l'usine. Le gouvernement a promu ce concept auprès de l'industrie et des travailleurs, qui a été endossé par le secrétaire général de la confédération des travailleurs mexicains [*Confederación de Trabajadores de México* (CTM)] de l'époque. Cette nouvelle culture du travail illustre l'application souple et fragmentée des SMTRE, avec pour pratiquement seul objectif l'application des aspects économiques de ces systèmes (la réduction des coûts). C'est plus ou moins ce qui se passe lorsque la Fédération des travailleurs et des travailleuses du papier et de la forêt du Canada qui fait partie de la *Confédération des Syndicats Nationaux* (CSN) cherche à reformuler l'action du syndicat local afin de l'impliquer dans la restructuration de ce secteur industriel (Bourque, Roux, 2001).

III. La flexibilisation comme fondement des SMTRE

1. Mise en place des systèmes en milieu de travail à rendement élevé

Comme l'indiquent divers travaux de recherche (Kumar, 2000: 15), le changement organisationnel au Canada a affecté environ 90 % des employés dans approximativement 20 % de toutes les entreprises. Ces employés ont été touchés par les réformes suivantes : réduction des effectifs, réingénierie, intégration fonctionnelle, simplification hiérarchique, souplesse fonctionnelle, externalisation, travail à temps partiel, formation, programmes de gestion de la qualité totale, conception d'emplois flexibles, échange d'information, formation professionnelle réglementée, réaménagement des horaires de travail, cercles de qualité, comités mixtes patronaux-syndicaux, équipes autogérées et travail d'équipe, évaluations formelles du rendement, processus—formels et informels—de formulation des plaintes, rotation d'emplois, formation axée sur des compétences multiples, salaires basés sur les connaissances, régimes d'achat d'actions pour les employés, entre autres.

L'application du changement organisationnel découle de stratégies destinées à réduire les coûts. Ce changement passe par l'adoption de nouvelles technologies, par l'innovation et par une nouvelle gestion des ressources humaines. Selon Kumar (2000), on peut affirmer que l'introduction de tout changement organisationnel dans l'entreprise se base sur les principes selon lesquels « l'introduction de pratiques innovatrices dans la gestion des ressources humaines peut améliorer la productivité de l'entreprise, surtout si cette dernière adopte des méthodes de travail connexes destinées à améliorer la participation des employés, la souplesse des postes, la décentralisation des tâches et des responsabilités de la direction » et que « les nouveaux systèmes de participation des

travailleurs ont de grandes répercussions économiques sur le rendement des entreprises qui adoptent ces systèmes. »

Aux États-Unis, les méthodes de travail orientées vers les SMTRE incluent la formation, la participations aux bénéfices, la participation aux décisions, les changements dans la conception des tâches, le travail en équipe, la communication en matière de formation, la décentralisation des responsabilités, les équipes de résolution des problèmes, les mesures incitatives, l'engagement des employés, la rotation des postes, l'autonomie des employés, la motivation pour acquérir des compétences, les prix qualité et les structures organisationnelles, comme l'indique l'analyse des travaux de Kling (1995). Cet auteur insiste sur le fait que l'adoption d'un ensemble de ces pratiques, sous quelque forme que ce soit, a une incidence insignifiante si ces pratiques ne sont pas intégrées à un système de travail cohérent. En outre, les rapports sur les pratiques de travail au Canada et aux États-Unis indiquent que le succès de leur application est conditionné par la sécurité d'emploi. Les études de cas réalisées dans les industries sidérurgique et automobile ont montré que l'introduction de pratiques telles que celles mentionnées ci-dessus pouvait mener à une diminution du temps de panne, à une réduction de la surface réservée aux ateliers de réparation ou aux zones tampon, ainsi qu'à des gains de productivité considérables.

Tableau I
Classement des éléments qui entrent dans les systèmes en milieu de travail
à rendement élevé
Dimension

Production (rentabilité)	Économie (réduction des coûts)	Social/politique (contrôle à l'usine)	Organisationnel (leadership)
réingénierie	réduction des effectifs	partage de l'information	intégration fonctionnelle
formation	Externalisation	réaménagement des horaires de travail	simplification hiérarchique
programmes de gestion qualité totale	Travail à temps partiel	cercles de qualité	systèmes de rémunération basés sur les connaissances
conception flexible	délocalisation	comités mixtes	équipes autogérées

formation prof. réglementée	décentralisation	patronaux- syndicaux	
rotation des postes		décentralisation	
formation axée sur les compétences multiples		évaluation du rendement réglementée	
		processus formel et informel de formulation des plaintes	
		régime d'achat d'actions pour les employés	

2. Méthodes de mise en œuvre des SMTRE

Certains éléments nous aident à présenter et à mieux comprendre les caractéristiques du processus de mise en œuvre des SMTRE au Canada, aux États-Unis et au Mexique. Ce sont : a) l'étendue et les conditions de la mise en place des SMTRE; b) les impacts de ces systèmes sur les entreprises et les employés; c) la dynamique sociale sous-jacente; d) les conditions nécessaires à la réussite de l'implantation de ces systèmes. L'interaction entre ces dimensions et la situation intérieure de chaque pays définit le contexte qui permet d'évaluer l'impact des SMTRE sur les systèmes de production et sur la compétitivité des entreprises qui les ont mis en place.

a) Étendue et conditions de la mise en place des SMTRE.

Suite à l'adoption, au Canada, de certaines mesures comme la signature de l'Accord de libre-échange entre les États-Unis et le Canada, en 1989, les pressions imposées par la nécessité, pour les entreprises, d'être plus compétitives ont engendré des stratégies visant à diminuer les coûts de production, à innover technologiquement et à introduire une nouvelle méthode de gestion des ressources humaines afin d'augmenter la productivité. Les entreprises canadiennes se sont efforcées d'adopter la *voie rapide*, qui se définit par la formation et l'actualisation des compétences, la réingénierie du travail et

la souplesse fonctionnelle afin d'atteindre l'objectif qui consiste à être plus productif. Malgré les mises à pied et la réduction des effectifs, les entreprises ont affronté les nouveaux défis en adoptant généralement la *voie rapide*.

D'après les conclusions de Kumar sur l'expérience canadienne, le SMTRE a donné les résultats suivants : a) les méthodes innovatrices adoptées dans la gestion des ressources humaines peuvent augmenter la productivité de l'entreprise, principalement par l'utilisation de méthodes de travail connexes destinées à promouvoir la participation des employés et la flexibilité dans la conception des postes, la décentralisation des tâches et des responsabilités de direction; b) les nouveaux systèmes de travail participatifs ont d'importantes répercussions économiques sur le rendement des entreprises qui les adoptent; c) la plupart des études portant sur les SMTRE attestent que les entreprises qui adoptent ces systèmes connaissent généralement des résultats financiers forts ou, dans le pire des cas, neutres. S'il est difficile de conclure de façon non équivoque que les SMTRE améliorent le rendement des entreprises, le principal message qui ressort de la littérature à ce sujet est que rien ne prouve qu'il est mauvais, pour une entreprise, d'adopter un ensemble de SMTRE et des pratiques d'emplois bien conçus.

D'après l'analyse d'Appelbaum et Batt, la majorité des entreprises inscrites sur la liste de *Fortune 1000* utilisaient des SMTRE, mais cinq à dix pour cent seulement de l'effectif de ces entreprises ont été touchés par ces systèmes. Dans l'étude de Dumain, qui indique que 68 % des entreprises utilisaient ce système, le taux de participation des employés était seulement de 10 % (cité par Kerka, 1995). En général, aux États-Unis, entre un quart et un tiers des entreprises nationales ont adopté certains éléments des SMTRE. Deux pour cent seulement des employés aux États-Unis ont participé à ces pratiques. Les entreprises qui empruntent la *voie rapide* représentent toujours une minorité. Osterman (1994) conclut que quelques rares exemples très publicisés ne sont pas représentatifs du degré de pénétration des SMTRE. Cela signifie d'une part que les très grandes entreprises, comme celles analysées dans la liste de *Fortune 1000* (qui ont servi de base à la plupart des études sur les SMTRE, notamment celle d'Osterman, 1994) utilisent les SMTRE de façon très sélective et n'impliquent qu'une infime minorité de leur effectif, et, d'autre part, qu'elles utilisent ces systèmes stratégiquement dans des secteurs choisis de leurs systèmes de production.

Le fait que les SMTRE soient peu répandus et que leur application soit concentrée dans de très petits groupes d'employés au sein des entreprises ne signifie pas pour autant que ces réformes ne jouent pas de rôle fondamental dans la modernisation

technologique, la réduction des coûts ou les augmentations des salaires. En fait, comme le montrent Kling ou Osterman (1994, 1999, 2000, 2001, 2003) dans leurs analyses des études effectuées aux États-Unis, l'importance accordée à la technologie dans le processus d'introduction des SMTRE ainsi que les méthodes de réduction des coûts sont les principales raisons qui motivent les entreprises à d'adopter ces systèmes, en totalité ou en partie. Plus récemment, Osterman a démontré de manière significative que « pour le noyau des employés des usines, les salaires plus élevés vont de pair avec les SMTRE... S'il est certain que la sur-spécialisation et l'adoption de méthodes de travail informatisées vont de pair avec des salaires plus élevés, il existe d'autres raisons pour lesquelles l'organisation du travail influe sur les salaires. Il semble plutôt que l'élément décisif soit les gains de productivité, indépendamment des compétences ou de la technologie, qui sont généralement partagées par le biais de divers systèmes de rémunération intersectoriels » (Osterman, 2005).

En introduisant des microprocesseurs dans le processus de production, les industries américaines ont ouvert de nouvelles voies à la réorganisation de la production. En réalité, cela a diminué l'avantage au niveau des coûts de production en série, et permis de concevoir un plus grand nombre de produits sur mesure et d'accroître la diversité. Les chaînes de montage de type traditionnel, qui se caractérisent par des opérations répétitives effectuées par des travailleurs non qualifiés, ont été remplacées par des postes de travail souples et par la fabrication par lots, qui permettent d'informatiser le contrôle de la production en temps réel.

D'un point de vue analytique, cela signifie qu'il est de nouveau important de distinguer deux types d'innovation technologique : d'une part, l'automatisation qui ne fait que reproduire les systèmes de production en série et qui transfère les tâches manuelles répétitives à de l'outillage automatisé et, d'autre part, l'informatisation, dans laquelle les capacités de décision et les compétences se transmettent aux machines par le biais d'instructions préprogrammées (Parks, 1995). D'autres influences derrière la mise en place des SMTRE aux États-Unis sont liées à la modification des méthodes de gestion du personnel, lorsque l'externalisation joue un grand rôle dans la stratégie de l'entreprise.

Se basant sur l'analyse des équipes de travail autogérées et des processus de formation réglementée, Adams (2002) complète ces constatations en concluant que la valeur de ces pratiques dépend des caractéristiques du marché auquel l'entreprise destine ses produits et du choix des autres pratiques qu'elle adopte. En conséquence, les équipes

autogérées élèvent la productivité des entreprises qui exécutent des commandes volatiles, en leur permettant de prendre des décisions plus rapides; de leur côté, les programmes de formation réglementée améliorent la précision de l'information utilisée par les membres de l'équipe, ce qui leur permet de prendre de meilleures décisions. Autrement dit, les équipes autogérées et les programmes de formation sont complémentaires. Enfin, Adams constate que les programmes de formation et la participation des employés sont essentiels à la fabrication de produits d'excellente qualité ou de produits sur mesure.

Au Mexique, la restructuration économique a commencé en 1982 suite à la nécessité d'obtenir des devises pour payer la dette extérieure; elle s'est traduite par l'adoption de mesures de libéralisation en profondeur du commerce et de la production destinée à l'exportation. Le Mexique a ratifié l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) en 1986 et a, depuis lors, orienté son économie vers le marché international. À partir de 1991, le Mexique a commencé à négocier une série d'accords de libre-échange dans ce sens. L'ouverture de l'économie à la concurrence étrangère a été bénéfique aux entreprises, notamment celles du secteur des pièces automobiles, qui ont réussi à s'adapter aux stratégies de l'exportation (Hoshino, Zapata, Hanono, 1990) en introduisant le contrôle de la qualité totale, les cercles de qualité, la réingénierie, ainsi que de nombreuses méthodes japonaises comme le concept du juste à temps, la rotation des postes ou la restructuration des usines.

Cependant les données provenant de l'*Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación* (ENESTYC) indiquent que certaines entreprises (en moyenne 14 p. 100 des usines qui ont participé aux enquêtes menées en 1992 et en 1994, respectivement) ont modifié leur organisation (en introduisant notamment le concept du juste à temps, la rotation des postes, l'augmentation ou la redistribution des tâches, le contrôle statistique des processus de travail, les équipes de travail, les cercles de qualité, l'organisation des unités fonctionnelles, le réassortiment des équipements, matériaux ou installations, l'augmentation ou la diminution de la supervision, dans cet ordre).

À partir de 1992, selon l'ENESTYC, le contrôle statistique du processus de travail a été le principal changement organisationnel introduit par les grandes et moyennes entreprises. En revanche, c'est le réassortiment des équipements, matériaux et installations qui a prévalu dans les petites et micro-entreprises. Cette situation a changé en 1994 lorsque les grandes et moyennes entreprises ont à nouveau commandé des équipements, des matériaux et des installations tandis que les petites et micro-entreprises

commençaient à redistribuer les tâches. Le tableau 2 donne les détails de ces changements pour 1992 et 1995.

Tableau 2

Principaux changements apportés à l'organisation du travail dans les entreprises du secteur de la fabrication en 1992 et 1995 (ENESTYC 1992 et 1994)

Selon la taille de l'entreprise

Taille de l'entreprise								
	Grande		Moyenne		Petite		Micro	
Année	1992	1995	1992	1995	1992	1995	1992	1995
Changement								
Juste à temps	12,8	7,0	8,4	5,9	6,2	6,0	8,5	2,8
Rotation	7,3	5,8	13,5	6,9	15,3	9,1	20,1	1,2
Redis. tâches	4,0	12,1	5,9	16,1	3,9	16,2	15,3	18,7
Statistiques	18,0	10,7	16,5	9,7	9,9	9,5	2,9	2,2
Équipes	9,3	14,4	9,0	12,4	10,0	13,6	15,5	15,3
Cercles qual.	14,8	16,0	13,6	14,5	7,2	10,0	3,9	4,9
Organisation.	3,9	3,4	0,1	1,3	1,2	0,07	0,06	1,3
Réassorti.	17,6	19,4	18,9	17,9	24,3	13,7	22,9	17,6
+ Supervision	6,8	5,4	9,0	9,6	17,9	14,5	6,6	21,7
- Supervision	1,4	1,3	1,5	1,5	0,05	1,2	0,08	2,5
Ne sait pas	0,02	1,3	0,02	--	0,08	--	0,08	--
Autres	3,9	4,3	2,5	3,8	3,5	5,3	2,1	11,9
Nombre d'employés	1 389	1 043	1 709	1 098	6 266	5 397	9 990	25 106

Source : *Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación* (ENESTYC), *Secretaría del Trabajo y Previsión Social* (STPS, Mexique, 1992 et 1995 : Tableau 30 extrait du site www.stps.gob.mx

L'ENESTYC comporte d'autres données sur le nombre total de travailleurs de ce secteur qui ont suivi une formation pendant l'année de l'enquête. Le tableau 3 présente une synthèse selon la taille des entreprises. Il convient de remarquer que les données font apparaître deux cycles, l'un pour la période 1989-1991, l'autre pour la période 1994-1998. Les résultats montrent que, dans les grandes et moyennes entreprises, la proportion

d'employés qui ont suivi une formation a augmenté entre 1989 et 1991 ainsi qu'entre 1994 et 1998. La comparaison entre 1991 et 1994 fait ressortir que le nombre d'employés qui ont suivi une formation dans les grandes et moyennes entreprises est inférieur à celui des petites et micro-entreprises. Ces écarts illustrent le modèle d'activité hautement cyclique adopté par les entreprises et le contraste qui existe entre les stratégies adoptées par les entreprises de taille différente.

Tableau 3

Nombre total d'employés du secteur de la fabrication qui ont suivi une formation selon la taille de l'entreprise 1989, 1991, 1994 et 1998 (en pourcentage)

Taille de l'entreprise	1989 %	1991 %	1994 %	1998 %	Écart 1991-1998 %
Grande	60,8	62,9	51,4	55,7	-11,4 %
Moyenne	17,5	16,8	13,6	18,4	9,5 %
Petite	17,2	14,9	20,5	19,7	32,2 %
Micro	4,5	5,3	14,5	6,3	18,9 %
Nombre d'employés	984 386	1 105 010	1 238 090	1 993 700	----

Source : *Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación* (ENESTYC), *Secretaría del Trabajo y Previsión Social* (STPS, Mexique, 1992 et 1995: Tableau 45 extrait du site www.stps.gob.mx

b) Impact des SMTRE sur les entreprises et les employés

Au Canada, les études de l'impact des SMRTÉ sur les bénéficiaires de l'entreprise ne permettent pas de tirer des conclusions définitives. Au lieu de se concentrer sur les résultats strictement économiques, certains éléments des SMTRE ont été négociés avec les syndicats locaux et nationaux (Bourque, Roux, 2001). La mesure dans laquelle les éléments introduits ont contribué à rénover les structures organisationnelles ou administratives de l'usine est fonction de la collaboration et de l'assentiment du syndicat. Cela démontre l'existence d'un mouvement syndical comparativement plus fort au Canada qu'aux États-Unis ou au Mexique.

Aux États-Unis, les SMTRE peuvent être associés, dans de nombreuses usines, à l'introduction des méthodes japonaises. Ainsi, les entreprises de ce pays ont mis en

place des équipes de travail autogérées et appliquent le concept de la production juste à temps, le concept des cinq zéros et la spécialisation. En outre, d'après Adams (2001), le fait d'élever le niveau de compétence par la formation réglementée et l'actualisation des compétences a contribué à « l'accroissement de la productivité des entreprises qui exécutent des commandes volatiles, en leur permettant de prendre des décisions plus rapides », tandis que les ouvriers qui suivent « des programmes de formation réglementée améliorent la précision de l'information utilisée par les membres de l'équipe, ce qui leur permet de prendre de meilleures décisions. »

Comme nous l'avons signalé plus haut, les données de l'ENESTYC indiquent que les méthodes japonaises faisaient partie des stratégies adoptées par les entreprises mexicaines pour s'adapter à la forte concurrence internationale générée par la libéralisation du commerce. Un grand nombre de ces pratiques n'étaient que des moyens de relever les défis extérieurs. Autrement dit, il s'agissait de réponses conjoncturelles à des problèmes qui ont surgi lorsque les entreprises se sont vues obligées d'affronter la concurrence du marché mondial. Cela a notamment été le cas des *maquiladoras* implantées à la frontière nord du Mexique (Lipietz, 1985).

d) Conditions nécessaires au succès des SMTRE

Certaines conditions doivent être remplies pour que la dynamique sociopolitique de l'application de ces systèmes favorise un climat de travail basé sur la collaboration. Au moment d'appliquer ces mesures, il convient d'être extrêmement attentif à l'équilibre entre les quatre éléments du tableau 1— la production, l'économie, la dimension sociopolitique et l'organisation—, qui doivent être liés les uns aux autres et compatibles au niveau interne. Si l'entreprise ne met l'accent que sur les facteurs économiques comme les coûts, des mesures telles que la réduction des effectifs ou l'externalisation auront des répercussions sur la dimension sociopolitique et la manière d'organiser la production.

D'une manière ou d'une autre, l'impact général produit par l'introduction des SMTRE se fait sentir dans l'usine elle-même, car c'est là que, au bout du compte, se décide le succès ou l'échec de leur application. Il est donc essentiel que le niveau de coopération entre la direction et le personnel remplace les relations antagonistes qui prévalaient lorsque l'entreprise appliquait le système de travail à faible rendement, et lorsque les syndicats représentaient les intérêts collectifs des employés. Le SMTRE ne

peut réussir qu'avec la disparition de cette ambiance de travail conflictuelle. Les syndicats peuvent continuer à représenter les intérêts collectifs des employés, mais ils doivent aussi modifier radicalement la manière dont ils conçoivent leur participation à la production. Ils doivent adopter les mesures de travail à rendement élevé comme la décentralisation, les équipes de travail, les cercles de qualité et introduire des changements dans les structures organisationnelles. Pour mener à bien cette transition, il doit être clair pour les syndicats que les enjeux ne se limitent pas à la rémunération, même si l'accroissement de la productivité peut s'accompagner de mesures incitatives comme des augmentations de salaire ou autres. En fait, les syndicats doivent sentir qu'ils participent effectivement à la prise de décision et être pleinement conscients des défis que les entreprises doivent affronter face à la concurrence. Enfin, ils doivent reconnaître que les intérêts du personnel et ceux de la direction coïncident dans une certaine limite. Toutes les études portant sur les SMTRE font référence à ces questions fondamentales. Elles indiquent que le patronat et les syndicats doivent concevoir et appliquer de nouvelles formes de conceptualisation des quatre éléments des systèmes de travail à rendement élevé.

Une mise en place réussie des SMTRE oblige à tenir compte des différences nationales dans la structure des relations de travail, des motifs de la restructuration effectuée dans les années 1990 et des stratégies adoptées par les entreprises pour affronter la concurrence et la mondialisation.

L'analyse de l'expérience de trois entreprises, une dans chaque pays, illustre les différentes manières dont les SMTRE ont été mis en place. Ces exemples nous permettront de montrer comment chaque entreprise a traité la restructuration en fonction de son emplacement géographique et de la position qu'elle occupe dans le secteur d'activité qui est le sien.

a) Exemple canadien : la Falconbridge Corporation (Rapport annuel 2005 de *Falconbridge Limited*)

Falconbridge est une multinationale canadienne issue de la fusion, de 2003 à juin 2005, des sociétés anonymes Noranda et Falconbridge. Son expérience illustre la manière dont une entreprise associée principalement à l'industrie minière (Noranda) a été restructurée conformément à deux décisions principales : d'un côté, la décision d'être présente sur le marché mondial, avec, pour corollaire, l'achat de Falconbridge et, d'autre part, la décision de réorganiser le travail dans les usines du monde entier. À compter de 2005, Falconbridge donne l'exemple d'une organisation originale des SMTRE. En fait,

cet exemple révèle que l'avantage compétitif ne réside pas uniquement dans la réorganisation des tâches et de la production au niveau de l'usine (modèle de production axé sur la fabrication), mais également dans le rétablissement de relations productives entre les établissements et les usines éloignés les uns des autres, et parfois implantés sur des continents différents. De cette manière, l'avantage concurrentiel, les systèmes en milieu de travail à rendement élevé et la mondialisation de la production s'associent pour modifier le concept traditionnel d'économies d'échelle. La nouvelle société Noranda, appelée Falconbridge, a mis en place une organisation inédite de la production et du travail basée sur la croissance, la création de synergies entre les diverses unités du monde entier et la mise en place de nouveaux processus de travail dans les usines de ces unités.

Comme l'indique le Rapport annuel de 2005, les activités minières de Falconbridge (qui a des exploitations ou des projets dans le Nord-Est du Canada, aux États-Unis, au Pérou, au Chili, en Argentine, au Brésil, aux Caraïbes, en Australie, en Nouvelle-Guinée, en Malaisie et en Chine) ont mis en pratique les quatre dimensions des SMTRE—efficacité, réduction des coûts, contrôle des opérations au niveau de l'usine et décentralisation de la direction—à la lumière des défis géographiques (altitude, distance entre la mine et la fonderie, effets de l'altitude sur la santé des ouvriers, conditions climatiques).

La direction de l'exploitation de Falconbridge au Chili a ainsi modifié l'organisation du travail en introduisant les quarts de travail et en remplaçant les cycles horaires par des cycles de deux semaines. Autrement dit, les mineurs restent à la mine deux semaines d'affilée et passent les deux semaines suivantes au niveau de la mer pour permettre à leur corps de se remettre du travail effectué en altitude. Le travail des mineurs est organisé en équipe de manière à leur permettre d'effectuer les diverses tâches liées les unes aux autres qui forment une série d'opérations séquentielles dans lesquelles l'effort physique individuel n'est pas essentiel. L'organisation des équipes, la sophistication technologique, la décentralisation, les nouvelles méthodes de travail et les autres éléments des SMTRE ont donné satisfaction.

En outre, la coordination des installations d'extraction avec la fonderie et les affineries réparties dans le monde entier dépend d'un système de transport qui a été restructuré de façon à assouplir la transition entre les différentes étapes du processus de production. Le concept de « projets dans les zones industrielles abandonnées », aide l'entreprise à optimiser ses mécanismes de production au lieu de poursuivre des projets

totallement nouveaux qui exigent de nouveaux investissements (pour plus de détails, se reporter aux pages 15 à 21 du rapport annuel 2005 de Falconbridge).

A ce titre, il convient de faire ressortir que le champ d'application des SMTRE ne doit pas se limiter à la fabrication, comme cela est le cas de la majorité des études dont il est question dans ce document. Le cas de Falconbridge, exploitant minier mondial, montre que les SMTRE peuvent également s'appliquer à un contexte très spécifique, lorsqu'il est difficile d'organiser une production dispersée qui doit concilier des objectifs multiples, par exemple.

b) Exemple américain : la *Saturn Corporation* (Rubinstein, 2000).

Aux États-Unis, la restructuration des systèmes de production est directement liée à l'intensification de la concurrence internationale. Les entreprises ont été obligées de modifier leur gestion des ressources humaines, leurs relations industrielles et leurs politiques d'emploi. Dans le secteur automobile, au vu de la complexité des marchés, des fournisseurs et des chaînes de montage, cette reformulation a amené la General Motors Corporation (GMC) à créer la *Saturn Corporation*. Dans ce cadre, les syndicats se sont pleinement associés à la direction des secteurs suivants : production, technologie, fournisseurs, détaillants; choix des sites; planification de l'entreprise, des systèmes de conception de postes de travail, des systèmes de fabrication; mise en place d'un système de cogestion dans lequel les ouvriers et la direction partagent le processus décisionnel.

D'après Rubinstein, l'expérience de la *Saturn Corporation* au sein de GMC a fait ressortir qu'un des éléments fondamentaux du succès du projet était lié à l'intensification de la communication entre les divers éléments du système de production. La nouvelle organisation est pourvue d'un système de communication extrêmement efficace qui permet de faire circuler très rapidement l'information entre les bureaux et les usines. Cette amélioration s'est traduite par un grand engagement au sein de l'entreprise, une communication et une coordination horizontales solides entre la direction et les chefs syndicaux. Elle a également mené au contrôle de qualité : pour la première fois, le syndicat s'est engagé à motiver les ouvriers dans ce sens, et la direction à faire participer le syndicat à la gestion de la production et à la résolution des problèmes de personnel, ce qui a amélioré la qualité et favorisé la reddition des comptes.

L'expérience de la *Saturn Corporation* montre comment la participation d'un syndicat au processus de production et de gestion peut accroître la compétitivité d'une entreprise. Cet engagement trouve son origine dans l'intensification du réseau de communications entre les ouvriers syndiqués dans les divers postes. De cette façon,

selon Rubinstein « l'amélioration de la communication au sein de ce réseau et des orientations syndicales complémentaires montre l'influence des syndicats sur la marche de l'entreprise par le biais d'alliances patronat-syndicat lorsque la fabrication s'appuie sur le concept d'équipes... Ce système de codirection innove en ce qui a trait aux relations industrielles et au modèle institutionnel, car il offre une nouvelle vision du travail, gestion et des décideurs qui cherchent des solutions à la compétitivité internationale, et veulent appliquer des politiques ancrées dans un mouvement syndical fort (Rubinstein, 2000: 214).

L'expérience de la *Saturn Corporation* illustre la manière dont certains éléments des SMTRE peuvent être associés de façon très créative, en impliquant les mouvements syndicaux. Contrairement aux autres exemples de SMTRE introduits aux États-Unis (ou, en réalité, dans un grand nombre d'autres pays où les syndicats sont éloignés des centres de décision de l'entreprise), l'exemple de la *Saturn Corporation* montre que, lorsque les syndicats participent pleinement à la production (au lieu de limiter leur rôle à la formulation de griefs contre la direction), ils peuvent aider l'entreprise à atteindre ses objectifs et à affronter la concurrence internationale.

c) Exemple mexicain : la société TELMEX (Clifton, 1997)

Le processus de privatisation de Telefonos de México (TELMEX) de 1989 à 1991 illustre un cas de réorganisation d'entreprise et d'introduction de certaines mesures de travail à rendement élevé pour des raisons autres que la mondialisation ou les défis de la concurrence. Dans le cas de TELMEX, un gros syndicat, le Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, (STRM), et les propriétaires de TELMEX (le groupe CARSO, lié à Carlos Slim, l'un des hommes les plus riches d'Amérique latine), par l'entremise du gouvernement mexicain de l'époque, celui de Salinas (1988-1994), ont atteint un équilibre entre la nécessaire restructuration—principal objectif du futur acheteur—, et la réponse aux inquiétudes des employés face au processus de privatisation. Contrairement à l'habitude, le syndicat a présenté les éléments de l'équilibre recherché entre les aspects économiques, sociopolitiques et les facteurs de production.

Toutefois, avec la privatisation de 1991, les dispositions prises pour la transition ont donné satisfaction à tous les protagonistes. La proposition du syndicat consistait fondamentalement à renoncer à la stabilité des postes de travail et à la garantie d'emploi en modifiant radicalement la convention collective de manière à obtenir une structure générale horizontale et verticale souple. Lors de la recherche de ce point d'équilibre, les

initiatives comme la création d'un institut technologique qui formerait les ouvriers aux postes créés par la réorganisation ont joué un rôle clé. Tous les postes de standardistes ont été supprimés, avec le remplacement des centraux analogiques par des centraux numériques. Au lieu de mettre les employés au chômage technique, il a été décidé de former un grand nombre d'employés à des postes de ventes à TELMEX. En conséquence, les dirigeants syndicaux de TELMEX ont conservé l'appui de la main-d'œuvre, en majorité féminine, et les postes n'ont pas été touchés jusqu'à présent. De même, la mobilité horizontale géographique a permis d'actualiser les connaissances du personnel dans de nombreuses régions du pays. Ce point d'équilibre a permis de s'assurer que la privatisation de TELMEX se ferait dans un contexte de négociation. Les quatre éléments du système de travail à rendement élevé étaient présents, sous une forme ou sous une autre, lors de la signature de l'accord de privatisation de TELMEX, et leur équilibre respecté. Pendant quinze ans (de 1991 à 2005) cet arrangement a donné satisfaction à tous les intéressés. L'exemple de TELMEX montre que la politique d'une entreprise peut s'adapter à des défis comme la privatisation dans un pays comme le Mexique. Dans d'autres secteurs de l'industrie mexicaine, comme les aciéries ou les mines de cuivre, où les syndicats n'ont pas joué le même rôle dynamique que chez TELMEX, la réorganisation a été traumatisante pour les employés. L'exemple de TELMEX permet de penser que, pour appliquer avec succès les SMTR, les objectifs de production, les objectifs économiques, les objectifs sociopolitiques et ceux de l'entreprise soient compatibles. D'autre part, l'application partielle ou par étapes de l'ensemble des systèmes de travail à rendement élevé est vouée à l'échec, car il doit exister un équilibre entre les avantages et les inconvénients présentés par chaque élément.

IV. Conclusion

Différents facteurs contribuent à expliquer les différents résultats obtenus dans la mise en œuvre des systèmes en milieu de travail à rendement élevé en Amérique du Nord.

L'un de ces facteurs est le contexte national dans lequel les SMTR sont mis en place. En fait, les structures propres à un pays particulier, comme le système des relations de travail ou les raisons de la transformation des marchés du travail et son impact sur le mouvement syndical, sont essentielles pour comprendre les différences

entre le Canada, les États-Unis et le Mexique. En outre, la manière différente dont chaque pays a fait face à la transnationalisation des marchés domestiques et à la mondialisation des relations de travail a signifié que les implications attribuées aux SMTRE étaient aussi différentes. Il est aussi possible que chaque mise en place spécifique d'un SMTRE est fonction de la manière dont le secteur économique a relevé le défi de la mondialisation. Les éléments spécifiques des SMTRE semblent être introduits selon les caractéristiques particulières de ces secteurs économiques.

On doit aussi tenir compte des pressions particulières que chaque pays d'Amérique du Nord a subies pendant les vingt dernières années et des politiques qui ont été mise en œuvre pour y parer. Les entreprises installées au Canada, aux États-Unis ou au Mexique ont réagi différemment à la concurrence mondiale. Les décisions gouvernementales concernant la libéralisation du commerce, les réserves de devises, les niveaux de protection à l'importation et les positions adoptées dans les organisations internationales comme l'Organisation mondiale du commerce ont conditionné les réactions des entrepreneurs face à ces pressions dans chaque pays.

En ce qui concerne le Mexique, les événements ont déterminé la façon particulière dont la libéralisation du commerce a été comprise, laquelle s'est concentrée exclusivement sur l'impact que cela aurait sur la capacité du pays à honorer ses engagements pour assumer sa dette extérieure. Ce n'est qu'après avoir atteint cet objectif que le Mexique a rattaché d'autres objectifs à la libéralisation du commerce, comme l'avantage concurrentiel qu'il pourrait avoir dans certains secteurs de l'économie mondiale.

Le présent document ne démontre pas la causalité associée à l'introduction d'éléments spécifiques du SMTRE. Les SMTRE ont-ils contribué à la création d'un nouveau modèle économique ou le modèle économique a-t-il nécessité la mise en place des SMTRE dans le système de production? En ce qui concerne le cas du Mexique, il est assez clair que les éléments des SMTRE ont été davantage orientés vers l'augmentation du niveau de supervision plutôt que vers une plus grande autonomie dans la prise de décision ou un engagement pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Cela contraste avec le Canada où le mouvement syndical local et national a cherché à créer un partenariat avec les entreprises à ce sujet, avec la participation active des institutions gouvernementales. Les États-Unis illustrent encore une autre manière d'évaluer les SMTRE : les éléments des SMTRE ont été introduits essentiellement pour augmenter les bénéfices et garantir les résultats. Dans chaque contexte spécifique, les raisons derrière

l'introduction des SMTRE dépendent d'objectifs particuliers. Il n'existe pas d'argument général pour l'adoption des SMTRE.

Relier des éléments spécifiques des SMTRE à des mesures de rendement spécifiques demeure un défi analytique. La contribution particulière des SMTRE aux augmentations de la productivité ou au rendement financier des entreprises est toujours inconnue. On ne dispose toujours pas non plus d'une bonne base pour juger les raisons qui poussent des entreprises à adopter les SMTRE et d'autres pas. Les facteurs conjoncturels comme les modifications de la structure de coûts des entreprises, l'apparition de concurrents tels les pays de l'Asie du Sud-Est dans les années 1980 et la Chine à la fin des années 1990, la libéralisation du commerce et la privatisation des entreprises d'État font parties de ces raisons, mais on ne peut pas encore identifier le lien exact entre les facteurs conjoncturels et l'introduction des SMTRE.

On pourrait alléguer que la transition des STFR aux SMTRE - c'est-à-dire la transition des méthodes de travail traditionnelles à d'autres méthodes, ou du fordisme et du taylorisme aux méthodes japonaises d'organisation du travail et de production- n'est qu'un rétablissement des modèles de travail qui existaient avant la création des STFR. Parks (1995) soutient ce point de vue de manière convaincante. Il note que les SMTRE ont un lien très étroit avec la phase de l'évolution professionnelle du travail qui a précédé la création des STFR. Beaucoup des éléments des SMTRE réunissent ce qui était autrefois les caractéristiques de la production artisanale. Dans les SMTRE, les travailleurs retrouvent en partie l'autonomie qu'ils avaient pendant cette première phase avant de la perdre avec l'avènement des STFR. Du point de vue de la direction, les éléments des SMTRE sont des réponses aux conflits engendrés par la mise en œuvre des idées de Taylor et de Ford.

Comme à la fin du 19^e siècle, les directeurs d'usine et les dirigeants des entreprises au début du 21^e siècle recherchent l'engagement des travailleurs dans la dynamique générale de la production. Ils forment et reconvertissent les employés, assouplissent la manière dont les postes sont définis, introduisent les affectations multiples, simplifient la structure organisationnelle afin d'éliminer la prise de décision hiérarchique et accélèrent la baisse de la proportion de travailleurs syndiqués en créant des ententes qui sortent souvent du cadre des ententes collectives. De cette manière, les relations de travail ont bouclé la boucle pendant le dernier siècle.

Par conséquent, des réflexions au sujet des SMTRE sont très critiques à l'égard des leurs effets considérables sur la vie active. Souvent, les éléments des SMTRE

demandent que les employés mettent volontairement leurs connaissances au service des activités de l'usine sans garantir pour autant la réciprocité de la part de l'entreprise. De plus, ils font souvent une règle de la surveillance par des pairs plutôt qu'une exception, exerçant ainsi une pression pour que l'employé se conforme aux décisions de l'équipe sans que les superviseurs ou les gestionnaires n'interviennent. Et ils ont tendance à faire courir les risques aux employés sans leur donner en retour des avantages ou un salaire au rendement, tout en empêchant les syndicats d'agir dans les usines (Edward, 1979; Barker, 1993; Kunda, 1992).

Le Secrétariat de la Commission de coopération dans le domaine du travail est le seul responsable du contenu du présent rapport. Rien dans ce rapport ne reflète les opinions du Conseil des ministres, d'un gouvernement quel qu'il soit, d'un organisme gouvernemental quel qu'il soit ou de toute personne de l'extérieur ayant participé à la préparation du présent document ou à sa révision.

Publié par le Secrétariat de la Commission de coopération dans le domaine du travail

© 2006 - Secrétariat de la Commission de coopération dans le domaine du travail

Secrétariat de la Commission de coopération dans le domaine du travail
1211 Connecticut Ave. NW
Suite 200, Washington DC 20036
USA

Site Web : www.naalc.org

Le présent rapport est également disponible en anglais et en espagnol.

BIBLIOGRAPHIE

Adams, Christopher, “Selection of ‘High performance work systems’ in U.S. manufacturing”, *Working Paper*, Federal Trade Commission, Washington D.C., 29 mars 2002.

Appelbaum, Eileen and Berg, Peter, “High performance work systems: giving workers a stake”, in, Margaret Blair and Thomas Kochan (editors), *The new relationship: human capital in the American corporation*, Washington D.C. The Brookings Institution, 2000.

Appelbaum, Eileen and Batt, R., *The New American Workplace*, New York, Institute of Labor Relations Press, 1994.

Babb, Sarah, *Managing Mexico*, Princeton, Princeton University Press, 2001.

Revue de la Banque du Canada, Quelques aspects de la restructuration économique au Canada de 1989 à 1994 (par Ron Parker, Département des valeurs), Été 1995.

Revue de la Banque du Canada, Enquête sur la restructuration des entreprises au Canada (par Carolyn C. Kwan, Département des valeurs), Été 2000.

Barker, James, “Tightening the iron cage: concertive control in self managing teams”, *Administrative Science Quarterly*, septembre 1993 : 408-37.

Bendix, Reinhard, *Work and authority in industry*, New York, Harper Torchbooks, 1963.

Bergoeing, Raphael, Alejandro Micco and Andrea Repetto, “Dissecting the Chilean export boom”, article présenté à la *Conference on Job Reallocation, Productivity Dynamics and Trade Liberalization*, Bogota (Colombie), 7 et 8 juillet 2005.

Bourque, Reynald et Roux, Claude, “Restructuration industrielle et action syndicale locale”, *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 2001, vol. 56: 29 pages.

Braverman, Harry, *Labor and monopoly capital. The degradation of work in the twentieth century*, New York, Monthly Review Press, 1974.

Bronfenbrenner, Kate, Sheldon Friedman, Richard W. Hund, Rudolph A. Oswald, Ronald Seeber, (rédacteurs), *Organizing to win. New Research in Union Strategies*, Cornell University Press, 1998.

Calderón-Madrid, Angel and Alexandru Voicu, “Assessing heterogeneity of plant responses to trade liberalization in Mexico: productivity, job creation and destruction and survival of manufacturing plants in NAFTA”, article présenté à la *Conference on Job Reallocation, Productivity Dynamics and Trade Liberalization*, Bogota (Colombie), 7 et 8 juillet 2005.

Clifton, Judith, “Privatisation and union politics in Mexico: the case of the telecommunications sector (1982-1995)”, D. Phil. In Politics, Saint Anthony’s College, Oxford University, 1997.

Contreras, Oscar, *El aprendizaje y sus agentes portadores del conocimiento en las maquiladoras del norte de México* [L’apprentissage et ses agents transmetteurs du savoir dans les maquiladoras du nord du Mexique], El Colegio de México, Centre d’études sociologiques, 2004.

Dickens, William and Jonathan S. Leonard, “Accounting for the decline in union membership, 1950-1980”, *Industrial Relations and Labor Review*, 38: 323-334, 1985.

Edwards, Richard, *Contested terrain*, New York, Basic Books, 1979.

European Industrial Relations Observatory On line, “High involvement work systems and economic performance: a review of recent research”, www.eiro.eurofound.eu.int/2000/02/feature/uk

Falconbridge Limited, *Rapport annuel2005*, 2006 (www.falconbridge.com).

Goldfield, Michael, *The decline of organized labor in the US*, The University of Chicago Press, 1987.

Gunderson, Morley, “Rethinking productivity from a workplace perspective”, Canadian Policy Research Networks (CPRN), document de travail n° W/17, Mai 2002.

Harper Simpson, Ida, “Historical patterns of workplace organization: from mechanical to electronic control and beyond, *Current Sociology*, Avril 1999 : 47-75.

Organisation internationale du travail (OIT), *Supporting workplace learning for high performance working*, Genève, 2005.

Organisation internationale du travail (OIT), “World Employment Report 2004-2005: Employment Productivity and Poverty Reduction”, Genève, décembre 2004.

Jacoby, Sanford, *Employing bureaucracy: managers, unions and the transformation of work in American industry*, New York, Columbia University Press, 1985.

-----, *Masters to managers: historical and comparative perspectives on American employers*, New York, Columbia University Press, 1991.

Juárez Núñez, Huberto y Steve Babson (editors), *Enfrentando el cambio: Obreros del automóvil y producción esbelta en América del Norte = Confronting change: Auto Labor and Lean production in North America*, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Dirección General de Fomento Editorial – Wayne State University, Labor Studies Center, 1999.

Kerka ,Sandra, “High performance work organizations: myths and realities”, www.cete.org/acve/docgen.asp

Kling, Jeffrey, “High performance work systems and firm performance”, *Monthly Labor Review*, mai 1996.

Kumar, Pradeep, “Rethinking high performance work systems”, article présenté pour le troisième Colloque sur les revenus et les revenus et la productivité organisé par la Commission de coopération dans le domaine du travail, Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail (ANACT), Mexico, du 24 au 26 février 2000.

Kumar, Pradeep, Gregor Murray and Sylvain Schategne, “Workplace change in

Canada: union perceptions of impacts, responses and support systems”, Industrial Relations Centre, Queen’s University, Kingston, Ontario, Current Issues Series, 2000.

Kunda, Gideon, *Engineering culture: control and commitment in a high tech corporation*, Philadelphia, Temple University Press, 1992.

Littler, Craig, “Understanding Taylorism”, *British Journal of Sociology*, vol. 29, No. 2, June 1978.

Macario, Carla, “The behavior of manufacturing firms under the new economic model”, *World Development*, vol. 28, n° 9: pp.1597-1610, 2000.

Martínez Aparicio, Jorge, “Integración regional e internacionalización del capital en Lázaro Cárdenas (Michoacán), thèse de doctorat en sciences sociales, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, 2001.

Mayo, Elton, *Human problems of industrial civilization*, Harvard University Press, 1933.

Murray, Gregor, “Steeling for change: organization and organizing in two USWA districts in Canada”, in Kate Bronfenbrenner, Sheldon Fridman, Richard W. Hund, Rudolph A. Oswald et Ronald L. Seeber, *Organizing to win. New research in union strategies*, Cornell University Press, 1998_ 320-338.

-----, “Retooling unions: comparative union adjustment in the Canadian labour movement”, *Policy Options* 16 (8): 39-42.

Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail (ANACT), Effets de l’intégration et du commerce sur les marchés du travail : Difficultés méthodologiques et conclusions consensuelles dans le contexte de l’ALENA, Série Documents de travail, n° 1, décembre 2004.

OCDE, 2003. Commission consultative syndicale auprès de l’OCDE, Réunion au niveau ministériel du Comité sur l’emploi, le travail et les affaires sociales, Paris, France, OCDE.

Osterman, Paul, , “How common is workplace transformation and how can we explain who adopts it”, *Industrial and Labor Relations Review*, janvier 1994: 173-88.

-----, *Securing prosperity. How the American labor market has changed and what to do about it*, Princeton University Press, 1999.

-----, "Revolutionizing work: American firms are producing gains in productivity, quality, exports and customer satisfaction", *Blueprint Magazine*, 1^{er} juin 2000.

-----, "Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 53, n° 2, janvier 2000: 179-196.

-----, *Working in America: A Blueprint for a New Labor Market* (co-auteur avec Thomas Kochan, Richard Locke et Michael Piore) — MIT Press, 2001.

-----, *Gathering power: The future of progressive politics in America*, Beacon Press, 2003.

Parks, Susan, "Improving workplace performance: historical and theoretical contexts", *Monthly Labor Review*, mai 1995: 18-28.

Partida Rocha, Raquel, *Empresas reestructuradas: innovación tecnológica, organización del trabajo y flexibilidad laboral. Los casos de las industrias electrónicas y alimenticia de Jalisco* [Entreprises restructurées : innovation technologique, organisation du travail et flexibilité de la main-d'oeuvre. Les cas des industries électroniques et alimentaires de Jalisco], Université de Guadalajara, Centre universitaire des sciences sociales et des sciences humaines, 2002.

Quintero, Cirila, *Reestructuración sindical en las maquiladoras mexicanas (1970-1990)* [Restructuration syndicale dans les maquiladoras mexicaines (1970-1990)], El Colegio de la Frontera Norte, 1997.

Reich, Robert, *The work of nations*, New York, Knopf, 1991.

Reinhardt, Nola and Wilson Peres, “Latin America’s new economic model: micro responses and economic restructuring”, *World Development*, vol. 28, n° 9: pp. 1543-1566, 2000.

Rubinstein, Saul, “The impact of co-management on quality performance: the case of the Saturn Corporation”, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 53, n° 2, janvier 2000.

Ruiz Duran, Clemente, “Mexico: strategies and politics on TCN –SME linkages”, Paper prepared for the UNCTAD/DITE, septembre 2005, manuscrit non publié.

Sandoval, Sergio, *Hibridación, modernización reflexiva y procesos culturales, en la Planta de Ford Hermosillo México* [Hybridisation, modernisation réfléchie et processus culturels à l’usine Ford de Hermosillo, au Mexique], El Colegio de Sonora, Centre de recherches sur l’alimentation et le développement, Plaza et Valdés, 2003.

Taylor, Frederick Winslow, *Principles of scientific management*, New York, The Norton Library, 1967 (édition originale, 1911).

Zapata, Francisco (avec Taeko Hoshino et Linda Hanono), *Industrial restructuring in Mexico. The case of the auto parts industry*, Institute of Developing Economies, Tokyo, 1990.

-----, “Labor relations, productivity and enterprise competitiveness: the Mexican case”, rapport préparé pour le Bureau international du travail, de l’Organisation internationale du travail (Genève, Suisse), 1995.

----- (editor), *¿Flexibles y productivos? Estudios sobre la flexibilidad laboral en México* [Flexibles et productifs? Étude sur la flexibilité de la main-d’oeuvre au Mexique], El Colegio de México, 1998.

----- -----, *Tiempos neoliberales en México* [Néolibéralisme au Mexique], El Colegio de México, 2005.