

La révolution 4.0 : le retour du pendule pour les travailleurs et travailleuses du XXIe siècle ?

Diane Gagné

Numéro 2, 2018

La quatrième révolution industrielle et l'humain au travail

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1105459ar>

DOI : <https://doi.org/10.1522/radm.no1.914>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

ISSN

2369-6907 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Gagné, D. (2018). La révolution 4.0 : le retour du pendule pour les travailleurs et travailleuses du XXIe siècle ? *Ad machina*, (2), 52–72.
<https://doi.org/10.1522/radm.no1.914>

Résumé de l'article

Pour ce numéro thématique, les éditeurs nous posent cette question : « création de milieux de travail centrés sur l'humain ou essoufflement des travailleurs? » Pour y répondre, nous avons choisi d'aborder les défis concernant le travail et l'emploi pour la prochaine décennie, avec l'avènement de la révolution 4.0, ayant comme objectif de répondre à la question suivante : « Et si la révolution 4.0 s'avérait la période de retour du pendule pour les travailleurs du XXIe siècle? » Le discours sera articulé autour de trois enjeux reliés à la gestion des ressources humaines. Le premier, la réalité démographique, le deuxième, un besoin d'investissement et de formation et le troisième, le coeur de cet article, que le climat politique aura vraisemblablement une incidence sur la gouvernance nationale, régionale et locale, qui elle-même aura des impacts sur l'organisation du travail qui se refléteront sur l'humain et son rapport au travail. Nous concluons que la capacité d'agir des travailleurs et travailleuses et leurs représentants passera nécessairement par un diagnostic partagé sur la nature des problèmes et des solutions. Tout ce que l'on négociera tant avec l'employeur que les différentes instances politiques sera tributaire de la volonté de chacune des parties, à tout le moins de leur capacité à s'écouter et à se respecter.

© Diane Gagné, 2018



Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

Titre : La révolution 4.0 : le retour du pendule pour les travailleurs et travailleuses du XXI^e siècle?

Rubrique : Perspective théorique

Auteur(s)

1 : Diane Gagné

Citation : Gagné, D. (2018). La révolution 4.0 : le retour du pendule pour les travailleurs et travailleuses du XXI^e siècle? *Ad Machina*, 2(1). doi: 10.1522/radm.no1.914

Affiliation des auteurs

1 : Université : Université du Québec à Trois-Rivières Courriel : diane.gagne@uqtr.ca

Remerciements

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
- Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

Pour ce numéro thématique, les éditeurs nous posent cette question : « création de milieux de travail centrés sur l'humain ou essoufflement des travailleurs? » Pour y répondre, nous avons choisi d'aborder les défis concernant le travail et l'emploi pour la prochaine décennie, avec l'avènement de la révolution 4.0, ayant comme objectif de répondre à la question suivante : « Et si la révolution 4.0 s'avérait la période de retour du pendule pour les travailleurs du XXI^e siècle? » Le discours sera articulé autour de trois enjeux liés à la gestion des ressources humaines. Le premier, la réalité démographique, le deuxième, un besoin d'investissement et de formation et le troisième, le cœur de cet article, que le climat politique aura vraisemblablement une incidence sur la gouvernance nationale, régionale et locale, qui elle-même aura des impacts sur l'organisation du travail qui se reflèteront sur l'humain et son rapport au travail. Nous concluons que la capacité d'agir des travailleurs et travailleuses et leurs représentants passera nécessairement par un diagnostic partagé sur la nature des problèmes et des solutions. Tout ce que l'on négociera tant avec l'employeur que les différentes instances politiques sera tributaire de la volonté de chacune des parties, à tout le moins de leur capacité à s'écouter et à se respecter.

Abstract


For this special theme issue, the editors ask, “the creation of human-centred workplaces or workers running out of breath?” To answer this question, we chose to discuss the challenges related to work and employment over the next decade with the arrival of the industrial revolution 4.0, also known as Industry 4.0. We have the goal of answering the following question: “And what if Industry 4.0 proves to be a period where the pendulum swings back in favour of workers in the 21st century?” Our discussion of this question is organized around three challenges related to the management of human resources: the demographic reality, the need for investment and training, and, at the heart of this paper, that the political climate will likely influence national, regional, and local governance. This governance will affect workplace organization, in turn impacting people and their relationship to work. The ability of workers and their representatives to act requires a shared diagnosis of the nature of problems and solutions. All that will be negotiated, as much as with employers as with the various political entities, will depend on the willingness of each of the parties to be able to listen to and respect each other.

Mots clés

Révolution 4.0, portrait générationnel, disparité, marché du travail, syndicat

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



La révolution 4.0 : le retour du pendule pour les travailleurs et travailleuses du XXI^e siècle?

Diane Gagné

Introduction

Plus de quarante ans après la fin des trente glorieuses¹, si profitable pour l'émancipation des travailleurs et des travailleuses, force est de constater un réel déclin de la qualité des emplois. Les travailleurs que l'on qualifie d'atypiques² (un emploi atypique est, *a contrario*, du travail à temps plein et permanent, une situation de travail à temps partiel (moins de 30 heures/semaine), avec moins de possibilités de carrière, temporaire, autonome, ou en cumul d'emplois) représentent au Québec, selon les rapports 2018 de l'institut de la statistique du Québec (ISQ), 36.8 % de la main-d'œuvre en 2017. Cependant, chez les jeunes de moins de 24 ans, le taux est de 66.7 % et chez les plus de 55 ans de 42.4 %. De cette atypie, qui n'en est plus vraiment une³, découle, comme conséquence principale, la précarisation de l'emploi. Aujourd'hui, l'on parle même d'un phénomène d'*ubérisation*⁴ de l'emploi, pour faire référence au fait que non seulement le travailleur fournit sa force de travail, mais aussi ses outils de travail, en évitant le régime fiscal national et sans aucune protection sociale. Comment en sommes-nous arrivés là? Cet article, brossant la cartographie de la situation, veut tracer le portrait de l'évolution des mutations industrielles et des impacts sur l'humain au travail.

Pour ce faire, nous tracerons le bref portrait de l'évolution du marché de l'emploi du début du XX^e siècle à notre époque contemporaine. Nous procéderons avec une approche sociohistorique à la Marx et Ellul, puisque nous voulons découvrir l'influence de l'évolution technique et technologique sur l'évolution sociale et le rapport au travail et à l'emploi. Nous délimiterons quatre époques en les classant à partir des quatre phases reliées aux changements d'organisation de la production : 1) de l'artisan à la manufacture (le travail à la chaîne/automation); 2) de la manufacture à l'industrie (la production/consommation de masse); 3) de l'industrie à la fabrication sans gaspillage (*lean manufacturing*) soit l'utilisation de l'efficacité (le juste en temps/*just in time*) afin d'ajouter de la valeur au produit ou service (informatisation); 4) du *lean manufacturing* à la conversion numérique (des usines dites intelligentes 4.0).

Nous discuterons par la suite de ce qui est anticipé dans la littérature en regard des défis concernant le travail et l'emploi pour la prochaine décennie, avec l'avènement de la révolution 4.0. L'objectif consiste à répondre à la question suivante : « Et si la révolution 4.0 s'avérait la période de retour du pendule pour les travailleurs du XXI^e siècle? » La discussion s'articulera autour de trois enjeux reliés à la gestion des ressources humaines : le premier, la réalité démographique; le deuxième, un besoin d'investissement et de formation; le troisième, le climat politique. Attendu que ceux-ci auront vraisemblablement une incidence sur la gouvernance nationale, régionale et locale, qui à son tour aura des impacts sur l'organisation du travail qui se reflèteront sur l'humain et son rapport au travail.

Nous concluons qu'indéniablement les différents acteurs sociaux tels les employeurs, les syndicats, les travailleurs et travailleuses, les organisations non gouvernementales, les législateurs, et même l'opinion publique auront plus que jamais un rôle à jouer et un espace à occuper pour que le rapport de force des travailleurs et travailleuses soit enfin inversé, afin de permettre de voir au-delà de cette idéologie capitaliste, rationaliste et utilitaire. Car il y a des limites à la précarisation et à la marchandisation de l'emploi. L'être humain ne peut pas être objectivé, encadré, ni instrumentalisé (Ellul; 2018). S'il fallait un exemple par l'absurde, nous suggérons le

débordement et l'inefficacité constatés, voire décriés dans le réseau de la santé au Québec, depuis les réformes de 2003 et celle du D^r Barrette en 2014-2015 (Grenier et Bourque, 2014; Genest; 2017). Nous débiterons par une mise en contexte théorique et méthodologique.

1. Mise en contexte théorique, historique et méthodologique

Le XX^e siècle a été pour les travailleurs et les travailleuses le siècle du meilleur comme du pire en ce qui a trait au marché du travail. En effet, dans le but de réinstaurer la paix industrielle, l'émergence du droit du travail et du syndicalisme est liée pour une large part à une volonté d'endiguement des excès du capitalisme (Gagné, 2014 :19). Vu sous l'angle sociohistorique, le syndicalisme naît de la scission du travail et du capital. Dans ce sens, l'on oppose deux logiques marchandes. Pour les uns, le travail est une marchandise appartenant aux travailleurs, échangeable contre rémunération, et pour les autres, une forme de capital humain, appartenant aux propriétaires, qui a été monnayé dans la sphère privée de la production (Pinard; 2004).

Le mouvement syndical en Amérique du Nord connaîtra son apogée durant les trente glorieuses. Le choc pétrolier, au milieu des années soixante-dix, contribuera à son affaiblissement, puis la mondialisation économique servira de prétexte aux réorganisations d'entreprises et à la prolifération des nouvelles formes d'emploi marquées par la flexibilité. « Les gouvernements auront tendance à privilégier les lois du marché plutôt que d'humaniser le travail » (Rouillard, 2004, dans Thwaites, 2007; 649).

L'une des pièces maîtresses des relations du travail au Québec, secteurs privé, public ou parapublic confondus, est certes le *Code du travail*, adopté en septembre 1964. Le droit de grève est même accordé aux employés des secteurs publics et parapublics sous réserve de respecter les conditions reliées aux services essentiels. En fait, l'on pourrait avancer que le *Code du travail* regroupe en une seule loi toutes les dispositions concernant les conflits de travail et leurs règlements⁵. Au fil du temps, à la demande des parties ou pour les rendre conformes au contexte contemporain, plusieurs amendements ont été apportés à ces lois, et il a émergé une jurisprudence restreignant le plus souvent le pouvoir des associations syndicales, afin de répondre à la logique économique.

Durant cette même période, Champion (2006, 3) remarque qu'il « émerge aussi des processus de mondialisation, les gouvernements ont modifié une grande partie de leurs politiques économiques (Chaykowski et Giles, 1998). Des secteurs d'activités traditionnellement publics ont été privatisés, ou sont en voie de l'être, pour permettre « une plus grande influence des marchés » (Chaykowski et Giles, 1998 : 5) ». Aussi, les gouvernements mettent en place des zones économiques régionales afin de faciliter le libre marché (Pacifique Rim, Union européenne, ALÉNA, etc.) (ibidem et « [...] La création de ces zones économiques de libre échange a des effets importants sur le droit du travail puisque ces traités peinent à reconnaître le minimum légal. » (Champion 2006; 3).

Les années quatre-vingt seront particulièrement difficiles pour le mouvement syndical et les travailleurs. Ces déboires du syndicalisme nord-américain se manifestent notamment aux États-Unis, lorsque le président Reagan affaiblit sensiblement le mouvement avec ses actions contre les contrôleurs aériens, donnant ainsi des munitions au secteur privé. Au Québec, le gouvernement de René Lévesque décrètera une baisse des salaires de 20 % pour une période de six mois, suivi d'un gel des salaires pour les personnes œuvrant dans le secteur public. Ces reculs syndicaux comptent pour beaucoup dans la détérioration des conditions de travail et salariales des travailleurs et des travailleuses (Rouillard, 2004 dans Thwaites, 2007, 629-649).

L'analyse des écrits a permis de remonter vers les généralités, ce qui souligne le caractère également exploratoire et interprétatif de la démarche intellectuelle. De plus, comme il fallait circonscrire les contextes historique, juridique et politique, la démarche est aussi descriptive. En ce sens, cet article s'inscrit dans le courant des tenants des approches inductives comme la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE),



et dans le courant des études empiriques dans des domaines tels que les relations industrielles. Pour y parvenir, nous avons utilisé une méthode qualitative, impliquant une recension des écrits sociohistorique, théorique et juridique. Dans ce contexte, les paramètres évolutifs sont multiples et en fonction des changements législatifs, économiques, sociaux, culturels ou associés aux activités de production.

Nous posons alors la question : « *Et si la révolution 4.0 s'avérait la période de retour du pendule pour les travailleurs du XXI^e siècle?* »

Afin de pouvoir répondre à cette question, nous avons d'abord pris en considération qu'il y a une multitude de facteurs qui interviendront afin de déterminer en quoi la révolution 4.0 pourrait être bénéfique aux travailleurs et travailleuses. La première hypothèse, découlant d'une perspective de gestion des ressources humaines : il y a deux réalités démographiques à considérer, soit, le vieillissement de la population et l'arrivée de la génération Z. La deuxième, provenant de la littérature portant sur les technologies de l'information : la connectivité entre les différents systèmes tels les équipements, les logiciels, les différentes et nombreuses sources de données à traiter posent des défis de cybersécurité et requièrent de nouvelles compétences pour la main-d'œuvre. La troisième, que nous aborderons de manière plus exhaustive à partir des théories institutionnalistes et stratégiques américaines - propres aux tenants des relations industrielles en Amérique du Nord - veut que le climat politique et les étranges alliances qui se font et se défont auront vraisemblablement une incidence sur la gouvernance nationale, régionale et locale et sur l'action syndicale et collective.

Les différents auteurs consultés avancent que toutes les nouvelles formes d'organisation du travail ont des répercussions directes comme indirectes sur la main-d'œuvre. Cependant, depuis l'ère 3.0 les travailleurs et travailleuses sont de plus en plus sollicités pour accroître leur contribution sur le plan de l'engagement et de participation. Il faut donc prendre en compte que la quatrième révolution industrielle qui s'opère implique une transformation dans le rôle et les attentes communiquées aux travailleurs et travailleuses. Dans le cadre de cette publication, les éditeurs nous posent cette question : « création de milieux de travail centrés sur l'humain ou essoufflement des travailleurs? » Pour y répondre, nous présenterons dans la prochaine section un bref portrait de l'évolution du marché du travail.

2. Le bref portrait de l'évolution du marché du travail

Dans cette partie sociohistorique, outre délimiter quatre époques à partir des quatre phases reliées aux changements d'organisation de la production (la mécanisation, l'électrification, l'électronique et les cybersystèmes), le contexte économique, les conditions de vie et de travail ainsi que le contexte législatif seront considérés. Concernant les aspects liés au contexte économique, nous voulons montrer que, malgré l'élévation du niveau de vie, l'écart entre les plus riches et les pauvres s'agrandit et que le modèle de production et de relations de travail (le fordisme) développé par Henry Ford, qui croyait que la production de masse devait s'accompagner d'une consommation de masse, ne fonctionne plus. Notamment à cause de son obsolescence programmée (Pinard; 2004, Champion; 2006) et de la flexibilité découlant des besoins de la production à demande. La perspective concernant les conditions de vie et de travail sera mobilisée non seulement pour illustrer que le système sans gaspillage de temps ou de ressources (le taylorisme et le *lean manufacturing*) n'est qu'une des avenues possibles lorsqu'il est question d'humanité, mais aussi pour démontrer que lorsque les travailleurs et travailleuses deviennent une ressource, il en résulte la marchandisation de la force du travail. Le contexte législatif nous permettra d'exposer que l'équité et l'égalité en emploi sont encore un miroir aux alouettes (Gagné :2018b).

2.1 De l'artisan à la manufacture (la mécanisation)

Au cours du XIX^e siècle, l'arrivée de l'énergie mécanique amène ce que l'on qualifie de première révolution, mais plus justement, il faudrait dire l'arrivée de la production dite industrielle et du salariat. En fait, dans les sociétés industrialisées, malgré une apparition chronologiquement différente, cette période correspond au passage d'une économie axée sur l'agriculture vers un capitalisme marchand. Au départ, il s'agit d'une économie basée sur le capitalisme industriel à « petite échelle ». Soit l'émergence des ateliers, où le savoir-faire des artisans est reconnu et monnayé. Les travailleurs possèdent leurs propres outils et l'entrepreneur-propriétaire, contre rémunération, distribue et gère le travail (Giles et Murray, 1988).

Le développement se poursuivra pour atteindre un capitalisme industriel fondé sur la plus grande entreprise : la fabrique ou la manufacture. Au sens strict⁶, il s'agit d'une petite entreprise où un produit est fabriqué par des ouvriers⁷. Cette première révolution industrielle (la mécanisation) où la technologie remplace le savoir-faire coïncide avec l'émergence du travail à la chaîne et l'automatisation. Celle-ci aura lieu à la fin du XIX^e siècle au Québec. Cette transformation de l'économie provoquera de profondes modifications structurelles et sociales, dont l'exode rural en direction des centres urbains. Délaissant ainsi la terre, cette nouvelle main-d'œuvre se concentrera dans les zones urbanisées, ce qui engendrera de nouvelles tensions sociales. Par exemple, le travailleur qui n'est plus le propriétaire de son logement et ne produit plus la nourriture de sa famille est confronté à d'autres formes de dépendance.

Afin de contrer certains abus de ce capitalisme naissant, les différents gouvernements reconnaîtront progressivement, en adoptant des lois et des règlements, le besoin de protection des travailleurs en réponse à la marchandisation du travail et à la subordination de la volonté du travailleur dans le cadre d'un rapport de domination. C'est à cette époque que s'organise le mouvement syndical. Selon Brunelle et Verge (2003 : 727) « l'action syndicale a été façonnée par les milieux de travail eux-mêmes : elle est issue de la révolution industrielle. Elle est intimement reliée au salariat; elle se veut une réaction quant à l'isolement du travailleur et à l'inégalité caractéristique de la situation dans le rapport de travail subordonné »⁸.

2.2 De la manufacture à l'industrie (la production/consommation de masse)

Cette période, que nous qualifions de 2^e révolution industrielle, nous la situons entre la Première Guerre mondiale (1914-1918) et le choc pétrolier au milieu des années 70. Elle sera traversée, voire bouleversée par plusieurs événements majeurs qui viendront teinter tant l'organisation du travail que le quotidien des ouvriers. Cette période se découpe aussi en trois périodes économiques distinctes : les années 20, aussi appelées les années folles de l'après-guerre, la crise économique de 1929 jusqu'à la Deuxième Guerre mondiale (39-45) et la période de l'après-guerre, aussi nommée « les trente glorieuses ».

L'on a nommé les années 20, les années folles, car c'était une période d'effervescence créatrice. Avec l'arrivée de l'électrification, l'on assiste à la naissance de la radio, du cinéma, du téléphone et des électroménagers, etc. Du coup, l'industrie se transforme aussi. Les chaînes de montage, les moteurs et l'électrification permettent d'augmenter la cadence de la production. L'artisan laisse sa place à l'ouvrier non spécialisé. Le taylorisme est né⁹ et avec lui l'ouvrier interchangeable. Taylor préconisait une séparation radicale entre la conception du travail (réalisée par des cadres du « bureau de la pensée ») et l'exécution du travail. Dans la réalisation de leurs tâches, les travailleurs-euses s'appliquent à exécuter un travail dorénavant parcellisé. L'objectif est de rendre le travail plus « productif », plus « prévisible » et « simple » à réaliser pour tous.

Le krach boursier de Wall Street en 1929 viendra sonner la fin de cette période de prospérité. La Bourse plante. Le Dow Jones trébuche, il atteindra son creux historique, en juillet 1932. La valeur des grandes entreprises américaines fond comme neige au soleil. La consommation et l'investissement ralentissent, avec comme conséquence majeure la faillite d'entreprises de plusieurs secteurs d'activité et en parallèle le nombre



de chômeurs qui s'accroît. Non seulement l'industrie manufacturière est en péril, mais tout le système capitaliste est mis à mal. Faillite et chômage sont le lot des ouvriers et des petits et des grands propriétaires d'entreprise. Après la tentative de redressement par le *New Deal*, de Franklin Delano Roosevelt, c'est la Seconde Guerre mondiale qui permettra aux États-Unis de [r]établir son économie et son hégémonie.

Les trois décennies qui séparent la fin de la Seconde Guerre mondiale, en 1945, du choc pétrolier de 1973 se caractérisent par la reconstruction économique et démographique des pays industrialisés. La forte croissance de la production industrielle, soutenue par l'accès à de l'énergie à faible coût et par l'adoption de mesures octroyant de meilleures conditions de travail, et la consommation de masse favorisent le retour du plein emploi. Le compromis social est identifié sous le vocable de « fordisme », et l'on retrouve une meilleure concordance entre la prestation au travail et le salaire. Les règles de la relation d'emploi suivent les enjeux qui gravitent autour de la performance de l'entreprise, de la qualité des produits et de la gestion des ressources humaines. L'emploi, tout comme la performance, se négocie. Le déploiement et la compensation de la main-d'œuvre passent par une échelle de progression. Les droits de gérance réservent l'exclusivité à l'employeur quant aux choix technologiques, les avantages salariaux et la gestion économique. Tout comme l'augmentation et la qualité de la productivité demeurent la responsabilité de l'employeur.

La main-d'œuvre est compensée en fonction de l'augmentation de son pouvoir d'achat (la production de masse demande une consommation de masse). Seules les prérogatives non liées aux nécessités de première gestion sont négociables. Les employeurs sont réticents en ce qui a trait à l'implication des syndicats dans la conduite des affaires, et par ailleurs ceux-ci ne démontrent aucun intérêt pour la gestion. Le syndicalisme de cette époque en est un de masse et de classe qui négocie le partage de l'abondance. La contribution de l'employé n'est pas un enjeu de la négociation, et la reconnaissance du savoir, quand elle est demandée, n'est que rarement obtenue. Le compromis social de l'époque se définit par un strict partage des rôles et responsabilités entre l'employeur et le syndicat. Le rapport collectif consiste à négocier la force du travail en échange d'un salaire juste et équitable, c'était l'époque de « ma contribution contre une rétribution ».

Quant au rôle de l'État durant cette période d'abondance, concernant le travail en milieu syndiqué, le législateur québécois adoptera sa pièce maîtresse le *Code du travail* en 1964. Pour les autres travailleurs protégés par la *Loi sur le salaire minimum* datant de 1940 et la Commission du salaire minimum, quant à un salaire minimum, le nombre d'heures travaillées, la majoration des heures supplémentaires, les repos hebdomadaires et les congés annuels payés, ils devront attendre en 1979, pour voir leurs protections et leurs conditions de travail bonifiées avec l'adoption de la *Loi sur les normes du travail* (Desmarais, 2012; 2).

C'est aussi durant cette période d'abondance que naît le concept d'État-providence. Les gouvernements voient à la redistribution de la richesse via le régime fiscal. Le Canada et les provinces, dont le Québec, sont à l'avant-garde, se dotent de différentes politiques sociales. Parmi les plus substantielles en lien avec l'autonomie économique et la sécurité sociale, mentionnons : la loi de l'assurance-chômage, les allocations familiales (spécifiquement dédiée aux mères), les régimes de retraite obligatoires et complémentaires (la sécurité de la vieillesse, un régime universel pour le Canada (1952); le régime géré par la Régie des rentes du Québec (RRQ 1966), un régime contributif pour le Québec; et le supplément de revenu garanti canadien (1967) pour les plus démunis), etc. Le changement le plus progressif, encore à ce jour, demeure la gratuité des soins de santé (1970). Sous l'égide de la régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ, la province de Québec offre, depuis 1970, à toutes les personnes vivant au Québec, des services médicaux gratuits, universels et complets (cependant, signe des temps, depuis les années 80, les services couverts diminuent). Ces services sont financés tant par le gouvernement fédéral que provincial. Les subventions fédérales sont subordonnées à cet accès universel.

Le choc pétrolier, le numérique, la mondialisation économique et les récessions signent la fin du système de production fordiste et des trente glorieuses. L'avènement des nouveaux systèmes de production contribue à transformer le visage du marché du travail. Les vagues de fusions et d'acquisitions d'entreprises, les licenciements massifs, les déplacements des travailleurs, les pertes de revenus et les longues périodes de chômage seront désormais plus fréquents.

2.3 De l'industrie à la fabrication sans gaspillage (*lean manufacturing*)


Dans la littérature, on considère que la mondialisation économique est l'évènement marquant qui, dès 1980, viendra mettre à mal ce mode de gouvernance fordiste, humaniste et décentralisé. Le capitalisme souvent qualifié de sauvage permet le retour de l'arbitraire et du pouvoir patronal. D'ailleurs, Ronald Reagan (président américain) et Margaret Thatcher (première ministre britannique) seront les figures emblématiques de cette gouvernance basée sur une orthodoxie libérale. Le développement des technologies de l'information et des communications (TIC) fera éclater les notions spatiales et temporelles du travail et rendra plus difficiles les relations entre les différents acteurs en relations industrielles. Devant l'agrandissement du terrain jeu (menace et/ou délocalisation des entreprises vers des lieux plus cléments) les syndicats perdent du terrain et luttent pour la survie des emplois et de leur effectif.

Les gouvernements s'appauvrissent durant ces périodes de récession, car les déficits deviennent, paraît-il, intenable, selon les économistes de la droite. Obéissant à la logique du marché, les élus réduisent les protections sociales (en diminuant la durée et le montant des prestations sociales : l'on diminue les effectifs de la fonction publique (en forçant la retraite des plus anciens et en les remplaçant par des employés contractuels et temporaires); l'on impose des gels, voire des compressions salariales aux employé.e.s et dans le cadre du salaire minimum, pourtant on accorde des subventions et l'on réduit les impôts des entreprises afin d'être plus attractif et conserver certains créneaux d'emploi. La droite réclame la diminution de l'intervention étatique et l'obtient. L'on assiste durant cette période à un repli des protections sociales et à la signature d'accords de libre-échanges.

Au même moment, le marché du travail se transforme, le champ d'efficience de la productivité devient un enjeu de la régulation sociale visant une concordance entre productivité et emploi. Plus qu'un changement conjoncturel ou transitoire, selon les différents auteurs consultés, nous assistons à la « *recodification de la relation d'emploi* ». Les changements et les restructurations qui surviennent sur les lieux de travail créent pour les différents acteurs un besoin d'agir et de répondre différemment à ces nouveaux défis. L'ensemble des règles économiques et juridiques influencées par la mondialisation favorise l'essor d'une gestion compétitive entre les entreprises afin de survivre à la concurrence internationale. Les entreprises choisissent des solutions impliquant fréquemment des restructurations importantes, tant sur le plan de la gestion de la production que de l'organisation du travail et des relations de travail.

Pour le dire comme Campion (2006; 4), « l'évolution des technologies a radicalement transformé les modes d'organisation de la production. Les innovations technologiques (notamment la microélectronique) ont permis une reconfiguration du mode de production suivant le principe de 'flexibilité' (Piore et Sabel, 1984). La spécialisation flexible est venue supplanter la production de masse, caractéristique de l'ère fordiste, et ce, pour répondre aux exigences d'une économie devenue incertaine :

Dans le contexte de prospérité des années cinquante et soixante, il était encore possible de prévoir l'évolution des économies de façon relativement précise – aujourd'hui, il n'est même plus possible de prévoir les changements de direction des indicateurs économiques d'un mois sur l'autre. Cette incertitude sur les transformations des économies nationales correspond au flou qui entoure les prévisions des différents marchés. Le management ne sait pas quels produits fabriquer ni quelles technologies employer pour cela – il ne sait même pas comment répartir l'autorité et les compétences à l'intérieur de l'entreprise. Il suffit de s'entretenir avec des industriels ou lire la presse



économique pour arriver à la conclusion que même sans intervention étatique, un bon nombre d'entreprises auraient des difficultés à élaborer des stratégies conséquentes pour l'avenir (Campion, 2006; 4, citant Piore et Sabel, 1984 : 22). »

Conséquemment, toutes les entreprises, peu importe leurs secteurs d'activités (d'exploitation, de transformation, de fabrication ou de service), se retrouvent assujetties aux phénomènes de restructuration, de rationalisation, dits autrement à la réorganisation. Les travailleurs se heurtent à un nouveau paradigme, celui de la productivité en échange d'un emploi, eux qui auparavant négociaient une prestation de travail contre un salaire. Les employés, qui à l'époque du fordisme et du taylorisme (où il existait une grande distinction entre la conception et l'exécution du travail), recevaient des ordres et les appliquaient, travaillent maintenant en équipes (autonomes ou semi-autonomes), et ils peuvent être partie prenante à la résolution des problèmes.

Ce contexte de grande incertitude économique, conjugué aux développements technologiques, a eu pour conséquence « de redessiner les schémas de production. D'une logique de production de masse, à laquelle correspondait une organisation hautement hiérarchique et bureaucratique, nous sommes passés à une logique d'agilité manufacturière qui commande un système de production flexible et spécialisé sur des besoins individualisés ayant pour corollaire une organisation *réseau* (Campion, 2006; 4, citant Castells, 1998). » Les fondements de ce nouveau modèle en regard de la gestion de la production reposent sur deux principes de fonctionnement, la flexibilité de la production et sa capacité d'adaptation, et la standardisation des processus pour une augmentation de la qualité. Les difficultés inhérentes à cette nouvelle gestion de production sont : la gestion de la force du travail (contrainte et coopération), les obstacles institutionnels aux réformes des conventions collectives et relations de travail, la sous-traitance et la flexibilité d'emploi (Murray, Bélanger, Giles et Lapointe; 2004; 29-34).

Le concept de base de l'organisation du travail est la polyvalence et ses trois dimensions (l'application de la connaissance, le degré de spécialisation des tâches et le type de supervision). Ce qui est nouveau, le partage des connaissances par la création d'équipes de travail et d'équipes de gestion projet. Les obstacles à l'atteinte des objectifs de la conversion de la force du travail en production effective peuvent provenir de quatre sources, soit : de la flexibilité demandée (entraîne de la résistance); des nouvelles technologies (réorganisation en contexte de réduction des effectifs, enrichissement de la tâche (associé à l'augmentation de la charge de travail)); la standardisation (la diminution de la supervision n'est pas synonyme d'une plus grande autonomie); la réorganisation du travail passe par le consentement et la coopération (engagement des employés) (Murray, Bélanger, Giles et Lapointe; 2004; 39-44).

Pour ce qui est de la relation d'emploi, les auteurs Murray, Bélanger, Giles et Lapointe (2004; 39-44) se prononcent sur le caractère volatil de cette sphère. La réorganisation aboutit souvent en réduction d'effectifs et en augmentation de la charge du travail (faire plus avec moins). Ainsi, en échange de productivité et de flexibilité les employés reçoivent une certaine forme de garantie d'emploi (*employment security vs job security*). Si bien que les auteurs identifient le transfert du risque vers les employés et un problème d'adhésion sociale (Murray, Bélanger, Giles et Lapointe, 2004).

Lors de cette 3^e révolution industrielle, un programme se démarque des autres : le *Toyota production system* (TPS). Le TPS repose sur deux piliers : le juste à temps (*lean manufacturing*) et le Jidoka (autonomation néologisme pour dire automatisation avec une touche humaine ou le *in-station quality*) (Liker, 2006 : 7). Le concept du « *Juste A Temps* » consiste à coordonner le groupe de fournisseurs et les équipes de production en un seul grand atelier, la cohérence est telle que les pièces ne sont produites que si l'étape en aval en a besoin.

En 1946, alors que le Japon était touché de plein fouet par la crise économique, la famille Toyota a signé un accord historique avec le syndicat. En contrepartie du licenciement d'un quart du personnel, elle a accordé aux salariés qui demeuraient l'assurance d'un emploi à vie et un nouveau système de rémunération, fondé sur

l'ancienneté et l'intéressement aux bénéficiaires. Ainsi, l'organisation du travail a pris le contre-pied des principes fondamentaux du fordisme. Cela a débouché sur de nombreuses innovations en termes de gestion des ressources humaines. Toyota a notamment réorganisé le travail des ouvriers en équipes autonomes et polyvalentes, dotées d'un véritable pouvoir décisionnel. Outre les équipes de travail, la stratégie production fut bâtie sur les principes des *cercles de qualité*, c'est-à-dire un processus continu d'amélioration, ainsi qu'un système d'arrêt de la chaîne de montage. Il en a résulté un rendement de la chaîne de production proche de 100 % et une augmentation notable de la fiabilité des véhicules (Womack, Jones et Roos; 1992; 63-86).

Les implications du mode de production TPS sont multiples. Certes, notre analyse est partielle, mais elle indique néanmoins que la reconfiguration organisationnelle nécessite le développement, par les syndicats, les travailleurs et travailleuses, de modalités d'action adaptées à ce modèle de production. Premièrement, les syndicats doivent identifier au sein de cette constellation organisationnelle les centres de pouvoir afin de diminuer le fonctionnement de l'intégralité de ce réseau. Deuxièmement, le pouvoir des travailleurs du Sud et de l'Asie étant passablement limité, les syndicats du Nord ont une responsabilité supplémentaire : ils doivent activement chercher à participer à la gouvernance interne de l'entreprise pour être porteurs de revendications plus larges (Piore et Safford; 2006). Ceci implique donc une rupture avec le rôle traditionnel des syndicats nord-américains, soit la représentation de leurs propres membres. Troisièmement, la prévalence des techniques du droit commercial sur le droit du travail indique que les syndicats pourraient s'accaparer d'outils volontaires de responsabilité sociale (*soft law*) pour tenter de réguler l'entreprise transnationale (Duplessis, 2007).

2.4 Du *lean* à la conversion numérique (des usines dites intelligentes 4.0)

Le site du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation¹⁰ (MESI) parle maintenant de l'industrie 4.0, *smart industry*, *smart manufacturing*, usine du futur ou usine intelligente, cinq appellations, une même révolution. Pourtant, comme nous l'avons précédemment mentionné, depuis bientôt quarante ans, on a vu l'ordinateur envahir les technologies de production du secteur industriel dans les domaines du dessin, de la programmation des machines et des robots, du perfectionnement des automates et des contrôles automatiques, etc. Ce qui a entraîné une révolution des stratégies de fabrication allant de la production de masse à l'agilité manufacturière, en passant par le juste-à-temps. Le modèle de production de la 3^e révolution industrielle se décompose en trois sphères : la gestion de la production avec ses éléments de flexibilité de la production et de standardisation des processus; l'organisation du travail qui demande pour son application plus de compétences, de savoir, d'autorégulation et de polyvalence; et des relations d'emploi où l'on constate le transfert du risque vers l'employé et la promotion de l'adhésion sociale (Liker, 2006).

Mais qu'est-ce qui différencie l'industrie 4.0? En usage depuis 2011 et d'origine allemande, cette appellation renvoie à la transformation numérique, à l'automation intelligente et émane du cyber espace. Depuis son arrivée, il y a plus de vingt ans, Internet a permis de partager de plus en plus d'informations entre les individus et les entreprises. Le protocole Internet (IP) permet même de désigner des adresses précises pour envoyer et recevoir de l'information, avec un émetteur et un récepteur, qui peuvent être un ordinateur, une imprimante ou même, aujourd'hui, d'autres objets tels des unités de commande numérique ou des automates. Ces données forment de véritables mers d'informations qu'il faut apprendre à gérer. Selon le MESI, « Passer à l'usine 4.0 c'est se donner les moyens d'innover et d'être complétifs ». Cependant, tout cela a un coût. De nouvelles compétences sont requises, notamment celles concernant la gestion et la sécurité des données, la conception de nouvelles interfaces, le développement ainsi que la programmation de logiciels, l'analytique, etc., bref il s'agit d'une nouvelle façon d'organiser les moyens de production qui demande des investissements importants tant en besoins de nouvelles compétences de la main-d'œuvre, qu'en infrastructures informatiques. Pour réussir cette [r]évolution, le plan numérique doit être inséré dans



la planification stratégique de l'organisation. (MESI, consulté en octobre 2018) Assisterons-nous ici à la transformation du rôle de l'État? Sera-t-il un partenaire ou un investisseur dans ses nouveaux écosystèmes générés par l'économie de plateforme?

Que penser des tiers lieux? Ils seraient grâce au numérique une occasion de créer de nouvelles formes d'emploi et d'activités (Scaillerez et Tremblay, 2017 : 1). Ces tiers lieux se définissent selon Scaillerez et Tremblay (2017 :1) « comme un modèle de partage neutre, en libre accès, propice aux rencontres et aux échanges entre usagers habitués et que le savoir qui en résulte soit pérenne même après la fermeture du lieu et la fin des rencontres. » Ce type d'espace sert donc à « mettre en valeur la collaboration, la mutualisation et le partage, soit par la mise en commun d'un espace de travail (*co-working*), soit d'un travail de réflexion (le *living lab*), soit les outils (les *fab labs*) » ((Scaillerez et Tremblay, 2017; 5). Les *fablabs*¹¹ sont une contraction de l'expression anglaise *fabrication laboratory*, qui peut se traduire en français par l'expression « laboratoire de fabrication ». Il s'agit d'un endroit où des personnes peuvent librement concevoir de nouveaux objets. Cela se fait notamment grâce au partage d'outils et de machines qui aident à la fabrication de ces objets complexes. Il apparaît que comme les *co-working* et les *open stage*¹² (les milieux de travail ouvert), les *fablabs* sont aussi un lieu d'échange. En effet, les structures des *fablabs* sont conçues pour favoriser le partage tant des outils et machines que des compétences et le savoir-faire. Le laboratoire vivant (*living lab*) est aussi un tiers lieu, mais pas nécessairement au sens matériel du terme, car il s'agit avant tout d'un mode de pensée qui stimule la concertation des différents acteurs d'un territoire donné afin d'offrir un projet de propositions de solutions (Scaillerez et Tremblay, 2017;7).

La question des tiers lieux se pose, car il y a des risques associés à cette ère 4.0, tant pour le travailleur que pour l'investisseur. Uber n'est-il pas devenu l'emblème du capitalisme de la plateforme numérique? Dans cette forme de travail, non seulement le travailleur doit fournir son outil de travail, mais en plus il n'est pas soumis aux règles existantes qu'elles soient fiscales ou du travail et il est dépendant de son fournisseur Uber. Ni travailleur autonome, ni travailleur salarié, il se retrouve dans une zone grise (Bisom-Rapp et Coiquaud, 2017). Du coup, au Québec comme ailleurs, l'industrie du taxi se retrouve avec une concurrence déloyale. Les travailleurs qui ont investi dans la propriété de leur permis de taxi voient leur fond de retraite se réduire comme peau de chagrin (Coiquaud et Morissette, 2018).

Le monde industriel a connu sa première vague à la fin du 18^e siècle en utilisant l'énergie mécanique pour aider l'homme à transformer la matière. La deuxième vague de cette révolution industrielle est arrivée au début du 20^e siècle avec l'électrification et l'avènement des chaînes de montage et des moteurs (période du taylorisme et du fordisme). Dans les décennies 1950, 1960 et 1970 sont apparus les machines à commande numérique, les robots, les automates et la logique programmable : cette troisième révolution a favorisé l'émergence d'une production de masse à des coûts moindres, le TPS, et a remodelé les rapports au travail. L'avènement des plateformes numériques (la révolution 4.0) dans nos économies accentue les zones grises de l'emploi et selon Bisom-Rapp et Coiquaud, 2017 le droit du travail peine à y remédier accentuant les inconvénients du travail précaire et/ou atypique.

Ayant caractérisé les reconfigurations présentes et futures des modes de production et les structures organisationnelles qui les sous-tendent, nous pouvons maintenant examiner leurs nombreux impacts sur les travailleurs et travailleuses et leurs représentants, les syndicats.

3 Discussion

Lévesque et Murray (2003; 5) soulignent que les employeurs internationaux seraient même en mesure de mettre en concurrence les unités de production (*global benchmarking*) et d'ainsi fixer les coûts de production et postérieurement, les conditions de travail qui s'y appliquent. Selon Champion (2006; 6), « ces unités de production réparties dans des zones densément peuplées fonctionnent toujours sur les principes tayloriens

(mécanisation de la production, division des tâches, besoin d'une main-d'œuvre non qualifiée). Dès lors, tout comme en Amérique du Nord à l'époque de la révolution 1.0 et 2.0, ces centres de production sont facilement substituables, ce qui amoindrit le pouvoir des travailleurs du Sud ou de l'Asie¹³. » Cela étant, il en découle selon Campion (2006; 6), « une responsabilité supplémentaire aux syndicats et aux travailleurs du Nord pour le déploiement de stratégies et de revendications à portée transnationale. » L'avènement des tiers lieux et des plateformes numériques viennent pour leur part augmenter la précarité des travailleurs et des travailleuses, puisque les nouvelles relations d'emploi se réfugient dans les zones grises du droit du travail diminuant d'autant l'accès aux protections sociales négociées ou légiférées. Tandis qu'en regard des difficultés de recrutement vécues par les employeurs l'on se questionne: Faisons-nous face à une pénurie de main-d'œuvre? À un manque de compétence? Où faut-il affronter une période de plein emploi?

C'est avec ces questionnements en arrière-plan que nous amorçons ici la discussion sur ce qui est anticipé dans la littérature en regard des défis concernant le travail et l'emploi pour la prochaine décennie. Pour le redire, l'objectif de cette discussion est de répondre à la question suivante : « Et si la révolution 4.0 s'avérait la période de retour du pendule pour les travailleurs du XXI^e siècle? » Cette question découle du constat que les employeurs font face à de sérieuses difficultés de recrutement (Gagné, 2018c). Le discours sera articulé autour de quatre enjeux reliés à la gestion des ressources humaines et des relations de travail. Le premier, il y a des réalités démographiques à considérer, du vieillissement de la population à l'arrivée de la génération Z. Le deuxième, la connectivité entre les différents systèmes tels les équipements, les logiciels, les différentes et nombreuses sources de données à traiter posent non seulement des défis de cybersécurité, mais aussi demandent de nouvelles compétences de la main-d'œuvre. Le troisième, le climat politique et les étranges alliances qui se font et se défont auront vraisemblablement une incidence sur la gouvernance nationale, régionale et locale, alors se pose la question concernant la place de la représentation collective. Finalement, dans une perspective plus large, il faut repenser le rôle des différents acteurs sociaux influents sur le marché du travail et de l'emploi.

3.1 La réalité démographique (caractéristiques de la main-d'œuvre)

La réalité du marché du travail du 21^e siècle est complexe, en effet, jusqu'à cinq générations peuvent cohabiter sur le marché de l'emploi, notamment dans les secteurs demandant une faible spécialisation. Fournier (2006) considère que les différences entre les générations peuvent s'expliquer notamment par les contextes sociaux, politiques et économiques dans lesquels chaque génération a grandi. À partir de cet état de fait, nous avons tracé un portrait factuel pour chacune des générations.

Ainsi, les personnes appartenant à la génération de l'avant-guerre (1925-1945), aussi nommée la génération silencieuse, seraient plus traditionalistes (respect de la hiérarchie) et fatalistes (peu revendicateurs). Nés avec la grande dépression, ils sont de la génération qui se sacrifie pour le mieux-être de la famille. Ils représentent moins de 3 % de la population active entre 2010 et 2015. Pour la grande majorité, c'est le manque de protection sociale qui les garde encore au travail, souvent dans de « petits boulots ». Puisque, en réponse à la crise économique de 2008, plusieurs ont vu fondre leur économie et leur fond de retraite, alors un travail, le plus souvent à temps partiel, permet de sortir ou de se maintenir au-dessus du seuil de la pauvreté.

Les baby-boomers (1945-1965) représentent entre 2010 et 2015 environ 34 % de la population active. Dans la littérature scientifique comme dans la littérature grise, on considère cette génération comme la génération choyée. Cette génération, née avec les trente glorieuses, a profité de la naissance de la classe moyenne aisée, des premières avancées technologiques et de la consommation de masse. En relation avec le travail, ils sont la génération qui a profité de la plus grande sécurité d'emploi. Maintenant, ils sont à la retraite ou à quelques années de celle-ci. S'il faut reconnaître qu'ils ont beaucoup sacrifié pour leur travail et leur employeur, grâce à cette loyauté et aux conditions de travail favorables qui y sont rattachées, ils seront relativement nombreux



à conserver un train de vie intéressant au moment de la retraite. Selon les changements apportés par les nouvelles technologies, ils adoptent une attitude prudente. Ils s'adaptent à leur rythme comme ils peuvent être désengagés.

La génération X (1965-1980), dite des oubliés ou des sacrifiés, représente un peu moins que 36 % de la population active entre 2010 et 2015. Nés dans un contexte de crise économique (choc pétrolier, récessions), les membres de cette génération ont connu les ratés du marché de l'emploi manufacturier, ils seront beaucoup plus scolarisés que leurs parents et leur réussite professionnelle sera souvent liée au fait qu'ils ont créé leur emploi. Leur instruction fait en sorte qu'ils ont pu aspirer à une sécurité de carrière beaucoup plus qu'à une sécurité d'emploi. De ce fait, leur loyauté ira à leur métier, leur profession et/ou leur groupe d'appartenance et non pas à l'employeur. Les membres de cette génération sont les premiers à avoir revendiqué la conciliation travail-famille. Dans le secteur privé comme public, c'est aussi la génération à qui l'on a le plus demandé de sacrifices (augmentation et prolongations des périodes de cotisations) afin de préserver l'équilibre des régimes sociaux. Concernant les changements technologiques, s'ils comprennent mieux que la génération précédente la nécessité de ceux-ci, ils sont de la génération de l'ordinateur personnel, ils demeurent bien souvent « des migrants numériques ».

La génération Y (1980-1995), dits des milléniaux ou des *Why*, représente entre 2010 et 2015 un peu moins de 30 % de la population active. Nés dans le contexte économique de la 3^e révolution industrielle, ils sont nés avec la grande période des délocalisations et de la précarisation de l'emploi. Si l'on parle d'eux/d'elles comme étant des « enfants-rois », l'on reconnaît qu'en regard du travail, ils sont néanmoins critiques et entreprenants. Ils sont nés avec la technologie numérique, donc ils sont de la génération « tablettes et téléphones intelligents », les *textos* et les réseaux sociaux sont leurs moyens de communication quotidiens. Les milléniaux souhaitent contribuer à améliorer la technologie. Ils désirent travailler avec et non pas pour la société. Les membres de cette génération visent l'équilibre entre leur vie privée et professionnelle.

Finalement, la génération Z (zen ou zappeur) née après 1995 est aussi identifiée comme la cybergénération, la génération Google ou la génération C, pour création, clic, et communication. Ils sont nés en contexte de crise économique et de cyberspace. L'on considère qu'ils sont totalement dépendants de la technologie. Ils sont branchés sur l'international depuis leur naissance, grâce à Facetime et à Skype, ils communiquent non seulement en mode audio, mais aussi en mode vidéo. Entre 2010 et 2015, ils représentent un peu moins que 1 % de la population active. Même s'ils peuvent facilement considérer de potentielles multiples carrières, ils n'en arrivent pas moins sur le marché du travail avec des aspirations de sécurité et de stabilité. Ils sont aussi la génération vivant et profitant de l'équilibre vie privée et vie communautaire, pour qui le travail n'est plus une fin, mais un moyen. De la génération du *DIY*, *do it yourself* ou du faites le vous-mêmes, ils vivent le moment présent.

Somme toute, malgré des différences importantes, notamment pour ce qui est de la technologie, du rapport à la hiérarchie, de la façon d'acquérir des connaissances et du bagage de connaissances techniques et de l'identification à l'emploi, il faut faire le constat que les cinq générations ont les mêmes besoins de reconnaissance, de recevoir de la formation (avoir la capacité de faire) et de direction (avoir un but, un objectif). Ce qui change, qu'importe le groupe d'appartenance, c'est le contexte et les outils nécessaires pour atteindre ce sentiment d'accomplissement de soi. Besoin que Maslow a défini comme la capacité à satisfaire ses besoins physiologiques et ceux de sa famille, son besoin de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement.

3.2 Le difficile recrutement : pénurie de main-d'œuvre ou nouvelles compétences?

Cette section apportera un éclairage sociologique et polymorphique sur la problématique du recrutement en confrontant les problématiques et les discours vécus par les donneurs et les chercheurs d'ouvrage. Plus particulièrement, en lien avec les principales caractéristiques de la main-d'œuvre présentées auparavant, nous insisterons sur certaines questions auxquelles l'employeur aurait intérêt à réfléchir avant de passer en mode recrutement. Nous concluons que les employeurs ont tout intérêt à bien circonscrire leurs besoins et à élargir leurs réseaux afin d'en arriver à recruter une main-d'œuvre mobilisée et performante.

Nos différentes recherches, portant sur la discrimination systémique dans les milieux de travail syndiqués ou non syndiqués, nous apprennent qu'il existe deux discours : celui des donneurs d'ouvrage et celui des chercheurs d'ouvrage.

Les donneurs d'ouvrage se plaignent du difficile recrutement, en invoquant que la relation à l'emploi n'est plus la même, que les jeunes ont de la difficulté avec le rapport à l'autorité. Souvent, ils font le constat d'une difficile capacité d'adaptation au marché du travail et surtout que les jeunes comprennent mal les conditions et les caractéristiques du travail. Le vrai problème pour ces employeurs consiste alors à trouver des solutions permettant de recruter et de retenir les bonnes personnes. Pour y arriver, il leur faudra développer un plan. Ce plan devra servir à tracer un portrait sans complaisance de leurs besoins, différencier la main-d'œuvre spécialisée et celle non spécialiste, camper sa marque employeur, définir les critères de sélection, utiliser des méthodes de recrutement différentes et innovatrices et sélectionner les bonnes personnes en fonction de leurs besoins réels. Attendu que, non seulement, les employeurs doivent affronter une situation proche du plein emploi, mais aussi parce qu'il existe une main-d'œuvre disponible.

Les chercheurs d'ouvrage sont disponibles, mais, même s'ils ont besoin de gagner leur vie, ils ne le feront pas ou plus à n'importe quel prix. Pour eux, il y a nettement un problème de surqualification et d'inadéquation entre ce qui avait été annoncé et ce qui est. De plus, en entrevue, les plus jeunes, les immigrants, les femmes et les personnes en réinsertion en emploi font le constat de barrières à l'emploi qu'elles soient structurelles, organisationnelles, économiques ou régionales. Une autre source d'insatisfaction mentionnée concerne la précarité de l'emploi, qu'elle soit reliée au peu d'heures de travail garanties ou à la disponibilité demandée.

La réalité, il faut apprendre à gérer la diversité. Pratiquement, il s'agit alors d'identifier les caractéristiques culturelles; d'évaluer son degré d'ouverture; de se documenter pour connaître et comprendre les autres dimensions qui ont un impact sur le travail; de réviser ses processus d'embauche; et de renforcer ses programmes d'accueil. L'autre partie de la solution se trouve ensuite dans la capacité des employeurs à développer des rapports de confiance et de collaboration et à assumer leur rôle de personne ressource tout en prenant en compte les spécificités propres à chacune des générations. Ainsi, lorsqu'il sera question de gérer l'organisation du travail, la performance et la rémunération, de promouvoir la santé et la sécurité et le mieux-être au travail, les incitatifs, adaptés au milieu et aux besoins propres à chacune des générations, seront financiers ou non. Ils récompenseront tant les efforts, que la disponibilité, le dépassement de soi, l'assiduité que la participation, qualités qui sont valorisées par l'ensemble de la population active.

3.3 Quelle place pour la représentation collective?

Comme précédemment mentionnée, la situation des travailleurs et travailleuses a beaucoup fluctué au fil du temps. Au moment des trente glorieuses la situation des baby-boomers, notamment grâce à la consolidation des assises du mouvement syndical et à la croissance économique, s'est considérablement améliorée. Cependant, depuis la fin des années 70, force est de constater le déclin des conditions d'emploi et de la protection sociale. Dès 1988, Heckscher écrivait que les nouveaux modes de production rendent



obsolète, du moins en Amérique du Nord, voire dans les pays industrialisés, la forme de représentation syndicale actuellement dominante : le syndicalisme industriel. Nous sommes aussi sensibles aux constats de MacDonald (2014), à l'effet que le mouvement syndical serait en période de remise en question et que celui-ci doit se [re]positionner en ce qui a trait à l'action collective, puisque celle-ci n'est plus l'apanage du mouvement syndical. Les membres ne sont plus seulement un élément de l'environnement interne à considérer, comme le préconisait Weil (1994, 2000), mais aussi une partie prenante l'action collective, notamment lorsque la représentativité n'est pas au rendez-vous (Gagné et Dupuis, 2016; Gagné, 2018).

Dans un même temps, le marché du travail se transforme et se précarise, la compétition devient internationale et le travail s'éparpille sur les différentes plateformes numériques. Afin de répondre aux impératifs de la production sur demande (flexible), le travail devient temporaire, à temps partiel, à durée déterminée, saisonnier, etc. Bref, nous assistons au démantèlement de la stabilité¹⁴ offerte par l'industrie de la production de masse telle que conçue dans les années 20. Ainsi, la stabilité de l'emploi n'est plus (Heckscher, 1996; 58), l'ancienneté et la loyauté n'ont plus la même signification, et au même moment nous assistons à l'émergence d'une nouvelle force et d'une nouvelle forme de gestion du travail¹⁵. Parallèlement à cette réorganisation du travail, nous assistons à la naissance de nouvelles classes de travailleurs : les semi-professionnels¹⁶ et les cols blancs. Bien que ces travailleurs puissent se regrouper en association, autour d'une communauté d'intérêts, ou d'un problème au travail, ils ne seront généralement pas syndiqués pour autant¹⁷ (Heckscher, 1996; 70).

Un dernier aspect, important, le climat politique. Plusieurs auteurs nord-américains, dont Heckscher (1996), constatent l'émergence d'une coalition libérale depuis l'époque du « New deal ». Les syndicats ont vu disparaître l'appui que leur donnait le parti démocratique en 1977, avec la défaite du « *Labor Law Reform Act* ». Heckscher (1988; 73) souligne aussi la croissance des groupes d'intérêts dans la régulation de la crise reliée au marché du travail. À titre d'exemple, l'auteur (1988; 73) souligne que l'efficacité de la publicité et le recours aux droits privés ont donné naissance à « *Equal Employment Opportunity Act* », charte qui a été obtenue par des associations de protection de l'environnement et de consommateurs. Weil (1991) rappelle le rôle important du mouvement syndical américain dans l'obtention de droits en santé et sécurité au travail. Plus récemment au Québec, nous avons assisté au débat sur le salaire minimum et cela tant dans les sphères économiques, politiques que publiques. Celui-ci a été porté par des organisations patronales (le conseil du patronat), syndicales (FTQ, CSQ, CSN) et des institutions économiques (institut économique de Montréal (IEM) et l'IRIS, institut de recherche et d'informations socio-économique).

Classer des gens dans des catégories est peut-être utile pour comprendre certaines grandes tendances sociales, mais l'être humain est complexe et sa relation avec son environnement est conditionnée par une multitude de facteurs. Les frontières de ces catégories sont poreuses et il y aura toujours une exception pour confirmer la règle. Si l'on suit la courbe de l'histoire, il serait approprié de croire à un juste retour du pendule. Cependant, il faut aussi faire le constat que le mouvement syndical nage présentement en eaux troubles. Souvent confronté à des intérêts divergents, il doit vivre avec une législation plus ou moins adaptée à un contexte plutôt hostile, en raison de la diversification de son effectif (féminisation, spécialisation, immigration, scolarisation et vieillissement et/ou rajeunissement) des difficultés rencontrées quant à l'engagement ou au désengagement des membres à la solidarité fragilisée par les différentes notions d'imputabilité, de déficit zéro, de réingénierie ou d'austérité. Toutes ces appellations ont eu comme conséquences non seulement d'accroître les disparités entre les travailleurs protégés (syndiqués) et les autres, mais cela crée des fissures dans la solidarité sociale, renverse le rapport de force entre employeurs et travailleurs légitimant l'existence de lock-out longue durée tel que le subissent actuellement (janvier 2018 à...) les travailleurs et travailleuses d'ABI.

3.4 Repenser le rôle des acteurs sociaux

Suivant cette évolution, il faut faire le constat que les différents acteurs associés au marché du travail ne se remettent pas en selle avec la même aisance ni avec la même confiance. Si pour certains le travail est inaccessible notamment à cause de la persistance de discrimination systémique, pour d'autres il peut rendre pauvre (GIREPS¹⁸) ou déqualifier (Bellemare, 2015). En outre, l'on assiste à la résurgence d'un discours favorisant la fermeture des frontières, l'isolationnisme et le racisme. Puisque l'écart se creuse entre les riches et les pauvres et que le réchauffement climatique nous indique que nous devons avoir « *mal à notre planète* », on signe ou non le pacte? On mange ou l'on ne mange plus de viande? Les causes évoluent et pourtant les institutions s'ancrent, se posent alors des questions plus larges que la simple représentation syndicale. Quel rôle pour les différents acteurs sociaux? Quelle place pour l'action collective?

L'action collective demeure un des plus grands moteurs de changement. La modernisation ne doit donc pas fermer la porte aux revendications justes. Les employeurs devront encore gérer la gestion de l'offre et de la demande dans les différentes sphères de l'entreprise. Les syndicats, les travailleurs et travailleuses doivent prendre en compte, dans l'évaluation de leur rapport de force, la qualité de leurs alliances et l'importance de l'opinion publique. Les organisations non gouvernementales apparaissent comme l'antithèse du corporatisme avec leur approche prônant la concertation et de coalition. Le gouvernement comme employeur se doit d'être un modèle, comme bailleur de fonds, il développe et protège le bien commun et comme législateur au-delà des bonnes intentions, il doit favoriser pour tous et toutes la protection sociale et une réelle citoyenneté tant économique que sociale. Il devrait aussi voir à corriger les failles dans la législation et s'assurer que le développement de la jurisprudence est en harmonie avec les changements sociétaux, surtout en ce qui concerne la protection des salarié.e.s syndiqué.e.s ou non. Le démontre la modernisation de la loi des normes (juin 2018), les recours au lock-out longue durée (ABI, Petro-Canada raffinerie, Journal de Québec et de Montréal), le non-respect des lois nationales par de nombreuses multinationales (notamment McDonald), les menaces ou les fermetures lors d'une demande en accréditation (McDonald, Wal-Mart, Brault et Martineau, Couche Tard), etc.

Car, plus, les écarts se creuseront, plus l'action collective sera spectaculaire. S'il fallait un seul exemple, en 2018, nous invoquons les actions et la mobilisation des « gilets jaunes » en France.

Puisque le corporatisme, la disparité et la discrimination persistent, les revendications et l'action collective s'avèrent toujours nécessaires, même si les moyens et les objets de mobilisation sont dorénavant différents et possiblement plus spectaculaires tant en nombre qu'en impacts. Qu'importe que le militantisme s'exprime autrement, l'opinion publique doit occuper un espace afin de revendiquer ce qui est juste et pour le dire comme Marcil (2018) que l'on puisse contrer l'effet du « bulldozer néo-libéral ». C'est à ce prix que nous pourrions croire qu'il y aura un retour en force du pouvoir des travailleurs et travailleuses pour que soit enfin inversé le rapport de force afin de permettre de voir au-delà de cette idéologie capitaliste, rationaliste et utilitaire, productrice de travailleurs et travailleuses pauvres, précaires et/ou déqualifiés.

Conclusion

Nous avons tracé un bref portrait de l'évolution du marché du travail autour de quatre contextes : économique, social et politique et des relations de travail. Puis, nous avons discuté autour de quatre thèmes : la réalité démographique, le difficile recrutement, la place de la représentation collective et repenser le rôle des acteurs sociaux. Ce qui nous amène à conclure que si la mondialisation économique et l'arrivée des TIC dans les années 80 ont ouvert un terrain de jeu mondialisé pour les acteurs du monde du travail, en



permettant la libre circulation des biens, des services et des personnes, la crise économique de 2008 a démontré la fragilité de cette économie mondialisée et informatisée, car trop interdépendante (*sub prime*¹⁹/bulle technologique) et pas assez contrôlée (éclatement du marché boursier).

Autant, avant cette crise, dans les milieux conservateurs et républicains, l'on décriait l'interventionnisme étatique, force est d'admettre que sans cette intervention, le système capitaliste, tel qu'il était développé et mis en place dans les sociétés industrialisées, et principalement aux États-Unis, se serait possiblement effondré. Cette crise de 2008-2009 a malmené plusieurs grandes banques américaines et internationales, plusieurs fonds monétaires et de retraites mondiaux de grande envergure. Au Québec, pensons aux énormes pertes subies (40 milliards soit 1 % des pertes mondiales) par la Caisse d'économie du Québec, bas de laine de tous les Québécois.e.s. Cette crise a par ailleurs forcé la remise en question et le resserrement des règles de la capitalisation des différents fonds tant publics que privés.

Plus que jamais les différents acteurs sociaux, employeurs, syndicats, travailleurs et travailleuses, organisations non gouvernementales, législateurs, et même l'opinion publique doivent jouer un rôle et occuper l'espace pour que le rapport de force des travailleurs et travailleuses soit enfin inversé afin que la révolution 4.0 permette le retour du pendule pour les travailleurs du XXI^e siècle. Pour le redire, et comme le démontrent les conséquences découlant des différentes actions entreprises, il y a des limites à la précarisation et à la marchandisation de l'emploi. L'être humain, comme citoyen, ne peut pas être objectivé, encadré, ni instrumentalisé à l'infini (Ellul; 2018).

La capacité d'agir des travailleurs et travailleuses et leurs représentants passera nécessairement par un diagnostic partagé sur la nature des problèmes et des solutions. Ce que l'on négociera tant avec l'employeur qu'avec les différentes instances politiques sera tributaire de la volonté de chacune des parties, à tout le moins de leur capacité à s'écouter et à se respecter. L'on devrait aussi assister à une véritable solidarité, au-delà des intérêts particuliers et de la méritocratie, ce qui implique une mobilisation intergénérationnelle. Ce n'est qu'à ces conditions que les réorganisations en milieu de travail permettront un retour à des conditions de travail et de vie favorables (une citoyenneté inclusive) pour l'ensemble des travailleurs et des travailleuses. Nous devons aussi insister sur l'importance des attentes des employés et du rapport de force de leurs représentants dans la médiation et la négociation des programmes liés aux changements institutionnels, des clauses de sécurité d'emploi, de la cohérence du programme de gestion du changement et de sa compatibilité avec l'ensemble des programmes de gestion des ressources humaines propres à l'entreprise ou à son secteur d'activité.

Et si tous ces questionnements découlant de la révolution 4.0 nous ramenaient à l'essentiel : « Venir ensemble est un commencement; rester ensemble est un progrès; travailler ensemble est un succès. » énoncé par Henry Ford.

NOTES

- 1 Ce chrononyme rétrospectif a été créé par Jean Fourastié en 1979 en rappel des Trois Glorieuses. Titre de l'étude publiée Les Trente Glorieuses ou la révolution invisible de 1946 à 1975. Les Trente Glorieuses désignent la période de forte croissance économique et d'amélioration des conditions de vie qu'a connue la grande majorité des pays développés, membres pour la plupart de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), entre 1945 et 1973. http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/Trente_Glorieuses/185974 consulté en juin 2018
- 2 Bernier (2007, 2012,2013) J. Bernier, G. Vallée, et C. Jodoin (2003). Les besoins de protection sociale des travailleurs en situation de travail non traditionnel. Pages 60-61.
- 3 Puisque dans les faits, l'on parle de mixité en emploi lorsqu'au moins le tiers du personnel est de l'autre sexe (Centre d'intégration au marché de l'emploi, 2007, p.9). Ainsi le métier d'infirmière est considéré traditionnellement féminin et le secteur de la construction comme traditionnellement masculin.

- 4 Le terme « uberisation » est un néologisme, popularisé en francophonie par Maurice Lévy après un entretien accordé au Financial Times en décembre 2014. Le terme provient de l'entreprise Uber qui a généralisé à l'échelle planétaire un service de voiture de tourisme avec chauffeur entrant directement en concurrence avec les taxis. Site Wikipédia, consulté en juin 2018.
- 5 Le Code du travail est constitué de la fusion en tout ou en partie de la Loi des différends ouvriers (1901), la Loi des syndicats professionnels (1924), la Loi concernant les enquêtes en matière de différends industriels (1932), la Loi sur les relations ouvrières (1944), la Loi des différends entre les services publics et leurs salariés (1944), la Loi concernant les corporations municipales et scolaires et leurs employés (1947) et la Loi concernant l'ordre public (1950) (Coutu et coll., 2009 : 719).
- 6 Aujourd'hui, cette expression désigne une petite usine ou une fabrique artisanale où le produit est fabriqué directement ou indirectement (via des machines automatiques) par une personne.
- 7 L'ouvrier loue ses services en échange d'un salaire pour un travail d'artisan, industriel ou agricole. À cette époque l'ouvrier est associé au salariat et à l'exercice d'un travail manuel.
- 8 Voir aussi (Rouillard, 2004 : 15), « Au Québec comme ailleurs en Occident, la naissance et le développement du syndicalisme sont liés à l'extension du salariat qui découle de la Révolution industrielle ».
- 9 Une idéologie et utopie managériale qui s'inspire des théories de l'ingénieur américain Friedrich W. Taylor. Pour plus d'information sur le sujet, le lecteur peut consulter l'auteur George Friedman, un sociologue qui a beaucoup écrit sur ce sujet.
- 10 <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/industrie-40/>
- 11 Pour être appelé Fab Lab, un atelier de fabrication doit respecter la charte des Fab Labs, mise en place par le Massachusetts Institute of Technology (MIT) <http://carrefour-numerique.cite-sciences.fr/fablab/wiki/doku.php?id=charte> consulté en novembre 2018.
- 12 « Les bureaux à aire ouverte sont destinés à encourager la collaboration et à contribuer à une culture de travail collégiale, mais ils présentent également de graves inconvénients tels que le bruit et la distraction. Oxford Economics a mené une enquête auprès de plus de 600 dirigeants et 600 employés afin de mieux comprendre ce qui fonctionne pour les employés - et ce qui ne fonctionne pas - dans les dispositions en plan ouvert, et pour tester les écarts entre les travailleurs et leurs dirigeants. Les résultats montrent que les menaces pesant sur la productivité et la tranquillité d'esprit des travailleurs sont des problèmes plus importants que ne le réalisent la plupart des dirigeants, et que la plupart n'ont pas la technologie ou les stratégies en place pour faire face à ces problèmes ». <https://www.oxfordeconomics.com/when-the-walls-come-down> consulté en octobre 2018
- 13 Piore et Safford (2006) expliquent que le post fordisme est un système hybride dans lequel coexistent mode de productivité flexible et mode de production standardisé.
- 14 Soit la raréfaction de l'emploi à long terme et dans une très grande entreprise.
- 15 Nouvelle forme de gestion, que l'auteur appelle le « managerialism » et qui mène à la participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise sans l'engagement de leur syndicat, D'où l'apparition d'un nouveau partage de la culture, de la loyauté et de nouvelles formes de coopération (Heckscher, 1996; 101)
- 16 Ceux-ci considérés comme des travailleurs du savoir au même titre que les professionnels, mais à la différence de ceux-ci, ils sont généralement dépendants de leurs employeurs et ils recevront des ordres (suivront des consignes), ils seront considérés le plus souvent comme des gestionnaires intermédiaires.
- 17 Le contexte juridique pourrait être responsable de cette situation, interdisant la syndicalisation des superviseurs. Ceci étant dit, ceux-ci semblent plus individualistes et préféreraient les récompenses en lien avec le mérite, par conséquent ils ne seraient pas nécessairement intéressés par la syndicalisation note Heckscher (1996; 70).
- 18 Le GIREPS (groupe de recherche interuniversitaire et interdisciplinaire sur l'emploi, la pauvreté et la protection sociale) est un groupe de recherche auquel appartient l'auteur. Celui-ci a pour principal objet de recherche le travailleur pauvre. La thématique de recherche a évolué depuis une dizaine d'années « du travail qui n'empêche plus d'être pauvre à celui qui rend pauvre » <http://www.gireps.org/>
- 19 La crise des sub prime (sub prime mortgage crisis en anglais) est une crise financière qui a touché les prêts hypothécaires à risques aux États-Unis principalement, mais le Canada a aussi subi quelques effets. De moindres importances, car le secteur bancaire est mieux encadré légalement.

RÉFÉRENCES

- Bellemare, K. (2015). « *Déqualification des immigrantes universitaires : Le rôle de l'origine ethnique* » Thèse de doctorat, École de relations industrielles. Université de Montréal. Repéré à <http://umontreal.academia.edu/KarineBellemare>
- Bernier, J. (2007). « Les conventions collectives et les emplois atypiques ». *Regard sur le travail*, 4(1), p. 2-17. Repéré à http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/revue_regards_sur_le_travail.html
- Bernier, J. (2012). « L'arbitrage de griefs : un système de justice privé ou public? ». *Les Cahiers de Droit*, 53(1), p. 161-181.
- Bernier, J. (2013). « L'emploi atypique dans les conventions collectives des secteurs privé et public » Dans *75^e anniversaire du Wagner Act : Où en sont les rapports collectifs du travail au Québec?* Actes de la 13^e journée de droit social et du travail. L.L. Fontaine & C. Liénart. Cowansville : Édition Yvon Blais, 169 pages, p.47-59.
- Bernier J., Vallée G. & Jobin C. (2003). Gouvernement du Québec. 2003. *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle : Rapport final du Comité d'experts chargé de se pencher sur les besoins de protection sociale des personnes vivant une situation de travail non traditionnelle*. Québec, Gouvernement du Québec, p. 66-94, p. 164-174, p. 414-433, p. 478-482 et p. 487-536.
- Bisom-Rapp, S. & Coiquaud U. (2017). « The role of the state towards the Grey Zone of employment; Eye on Canada and the United States. » *Revue interventions économiques, Papers in political economy*, n° 58. Repéré à <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/3555>
- Brunelle, C. & Verge P., (2003). « L'inclusion de la liberté syndicale dans la liberté générale d'association ; un pari constitutionnel perdu? ». *Revue du Barreau canadien* : 82, p. 711-755.
- Campion, E. (2006) « Vers un renouveau syndical : le potentiel de la finance responsable et des alliances avec les ONG » Repéré à <http://www.crimt.org/renouveausyndical.html>
- Castel, R. (1996). « Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat. » *Revue française de sociologie* 37(4). pp. 639-642 Repéré à https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1996_num_37_4_4479
- Chaykowski, P. & Giles, A. (1998). « La mondialisation, le travail et les relations industrielles » *Relations industrielles/Industrial Relations*: 53(1), page 13-23. Repéré à <https://www.erudit.org/fr/revues/ri/1998-v53-n1-ri208/005269ar/>
- Coiquaud, U. & Morissette, L. (2018). « *Transformation et expérimentations institutionnelles dans l'industrie du taxi* » conférence présentée le 25 octobre 2018. Quel type de travail pour le futur. Perturbations, expérimentations et re-régulation. HEC Montréal Colloque international du CRIMT.
- Coutu, M., Fontaine, L.L. & Marceau, G. (2009). *Droit des rapports collectifs de travail*. Cowansville, Québec : Éditions Yvon Blais, 1045 p.
- Desmarais, L. (2012). « Les conditions de travail dans un contexte de mondialisation » *Regard sur le travail* : 9, numéro spécial - Forum 2012. Repéré à https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/regards_travail/vol09-forum/06_Elaboration_normes_du_travail.pdf
- Duplessis, I. (2007). « Le vertige et la *soft law* : réactions doctrinales en droit international » *Revue québécoise de droit international* (Hors-série). Repéré à <https://www.sqdi.org/wp-content/uploads/Le-vertige-et-la-soft-law-r%C3%A9actions-doctrinales-en-droit-international.pdf?x85994>
- Ellul, J. (2018). « *Pour qui, pour quoi travaillons-nous ?* » Textes choisis, présentés et annotés par M. Hourcade, J.-P. Jezequel & P. Gerard. Paris : La table Ronde, 253 pages.
- Fournier, M. (2006). « *Les générations en milieu de travail; conflits ou synergies?* » Vigie RT no 7. Ordre des conseiller en ressources Humaines. Site privé Repéré à <https://ordrecrha.org/ressources/TBD/2006/04/les-generations-dans-le-milieu-de-travail-conflits-ou-synergie>
- Gagné, D. (2009). « La stratégie syndicale dans le contexte institutionnel de la formation continue au Québec : Étude du cas de la FTQ ». Dans *Les relations industrielles, hier, aujourd'hui et demain : Sélection des textes des XLIII/XLIV^e congrès de l'ACRI*. J.N. Grenier, R.B. Hebdon, J.B. Rose (dir.). Concord : Captus University Publications, p. 213-224.
- Gagné, D. (2014). *Le devoir syndical de représentation sous l'angle de la Charte des droits et libertés de la personne : le cas des clauses « orphelin* ». Thèse de doctorat en relations industrielles, Université de Montréal, 588 pages.

- Gagné, D. (2018). « Comprendre l'effectivité d'une norme : quand l'aboutissement de la démarche empirique permet de s'affranchir d'un courant existant dans un domaine d'étude » *Revue Approche inductive* 5(1), Hiver, 2018, p. 11–36. Repéré à <https://www.erudit.org/fr/revues/approchesind/2018-v5-n1-approchesind03621/1045151ar/>
- Gagné, D. (2018b). « *Le miroir aux alouettes de l'égalité : l'enjeu de la mixité en emploi* » Politiques d'entreprises et égalité hommes-femmes. 8^e Congrès international des recherches féministes dans la francophonie (CIRFF), Paris. Conférence présentée le 31 août 2018.
- Gagné, D. (2018c). « *Problèmes de recrutement? Miser sur la différence!* » Conférence dîner-inspiration, pour la Chambre du commerce et de l'industrie du cœur du Québec, Hôtel Monfort, Nicolet, le 17 janvier 2018.
- Gagné, D. & Dupuis, M.-J. (2016). « Quand le syndicat devient vecteur d'inégalités : Les effets des clauses « orphelin » sur l'association syndicale. », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 71(3), 393-41.
- Gagnon, M.-J. (1998). « La modernisation du syndicalisme québécois ou la mise à l'épreuve d'une logique représentative ». *Sociologie et sociétés* : 30(2), p. 3-10 et 213-230.
- Genest, P. (2017). « Les impacts du projet de Loi 10 (secteur santé) sur le personnel soignant (catégorie 1) au Québec » essai de 2^e cycle déposé à l'Université du Québec à Trois-Rivières. (non public), 127 pages.
- Giles, A. & Murray, G. (1988). « Toward an Historical Understanding of Industrial Relations Theory in Canada ». *Relations industrielles/Industrial Relations*: 43(4), p.780-812.
- Grenier, J. & Bourque, M. (2014). « *L'évolution des services sociaux du réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec. La NGP ou le démantèlement progressif des services sociaux* ». Université du Québec en Outaouais, Campus St-Jérôme. Repéré à http://www.cocqsida.com/assets/files/MSSS_Dementement_Progressif.pdf
- Heckscher, C. (1996). *The New Unionism: Employee Involvement in the Changing Corporation*. 2^e Éd. New York: A Twentieth Century Fund Book Basic Books IRL Press, 302 pages.
- Lapointe, P.-A. & Bélanger P. (1996). « *La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises* » G. Murray, M.-L. Morin & I. Da Costa. Dans « *L'état des relations professionnelles*. » Ste-Foy, Qc : Octares éditions, Les presses de l'Université Laval. p. 284-310.
- Lévesque, C. & Murray, G. (2003). « Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale : clés de lecture pour un renouveau ». *Revue de l'IRES*, 41(1), p. 149-176.
- Liker, J. K. (2006). « *The Toyota way in services. The cas of lean product* » Academy of Management Executive. doi: 10.5465/AMP.2006.20591002
- MacDonald, I. (2014) « Towards Neoliberal Trade Unionism: Rhythms of Decline, Renewal and Transformation in North American Labour Movements, » *British Journal of Industrial Relations*, 52:4, p. 725- 752.
- Marcil, I. (2018). « *L'élan vers l'autre. Chroniques parues dans l'itinéraires 2014-2017* » Québec : Éditions Somme Toute.
- Murray, G., Bélanger, J., Giles A. & Lapointe, P.-A. (2004). *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?* Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Pinard, R. (2008). « Une affaire de société ». *Relations* : 724, p. 15-17.
- Pinard, R. (2004). « L'obsolescence du syndicalisme, analyse comparative et sociale-historique d'une inquiétante convergence. » Article non publié, envoyé par l'auteur à la suite de la *Conférence Colloque du Centre de recherche universitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT)* Montréal : 18-20 novembre 2004.
- Piore, M. & Saffords, S. (2006). « Changing Regimes of Workplace Governance, Shifting Axes of Mobilization, and the Challenge to Industrial Relations Theory ». *Industrial Relations*: 45(3), p. 299-325.
- Rocher, G. (2002). « Les représentations sociales ; perspectives dialectiques » Conférence d'ouverture de la 5^e conférence internationale sur les représentations sociales, Montréal août 2002. *Social science information* : 41(1), p. 83-99.
- Rouillard, J. (2004). *Le syndicalisme québécois*. Montréal : Boréal, 470 pages.



- Rouillard, J. (2007). « Les déboires du syndicalisme nord-américain (1960-2003) : pourquoi le mouvement syndical canadien se tire-t-il mieux d'affaires que celui des États-Unis? J. D. Thwaites, (dir.) Dans *Travail et syndicalisme. Origines, évolution et défis d'une action sociale*. 3^e Éd. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Rouillard, J. (2008). *L'expérience syndicale au Québec : ses rapports avec l'État, la Nation et l'opinion publique*. Montréal : VLB Éditeur.
- Scaillerez, A. & Tremblay, D.-G. (2017). « Coworking, fab labs et living labs. État des connaissances sur les tiers lieux » *Territoire en mouvement. Revue de géographie et aménagement. La révolution numérique : tiers-lieux, haut-lieux et territorialisation*, 34 <https://journals.openedition.org/tem/4200>
- Thwaites, J. D. (2007). *Travail et syndicalisme. Origines, évolution et défis d'une action sociale*. 3^e Éd. : Québec : Presses de l'Université Laval.
- Weil, D. (1991). « Enforcing OSHA: The Role of Labor Unions ». *Industrial Relations*: 30(1), p. 20-36.
- Weil, D. (1994). *Turning the Tide. Strategic Planning for Labor Unions*. New York: Lexington Books.
- Weil, D. (2000). *A Strategic Choice Framework for Union Decision-making*. Article non-publié, offert par l'auteur en mai 2004.
- Weil, D. (2014). *The fissured Workplace; Why Work became so bad so many and what can be done to improve it*, Cambridge, MA Harvard University press, 409 pages.
- Womack, J. P., Jones, D.T. & Roos, D. (1992). « *Le système qui va changer le monde* » : traduction française, Paris, Dunod.