

## Le marché et l'organisation du travail : 1965-1995 et le monde de demain

Robert Lacroix

Volume 63, numéro 4, 1996

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1105055ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1105055ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (imprimé)

2817-3465 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Lacroix, R. (1996). Le marché et l'organisation du travail : 1965-1995 et le monde de demain. *Assurances*, 63(4), 513–526.  
<https://doi.org/10.7202/1105055ar>

Résumé de l'article

A company's success depends on its manpower and organization. We thank Professor Robert Lacroix for authorizing us to print the speech he presented on October 5th at a seminar entitled "At the dawn of the 21st century" which was jointly organized by Cirano and MLH + A inc. The author reviews the '60s, the glorious years, and the major changes that have affected the job market and work organization. In his conclusion, he ponders the future in the context of the global economy and touches on some key questions: the permanence of work, ongoing training, methods of compensation and employee benefits.

**Le marché et l'organisation du travail :  
1965-1995  
et  
le monde de demain\***

par

Robert Lacroix\*\*

513

*A company's success depends on its manpower and organization. We thank Professor Robert Lacroix for authorizing us to print the speech he presented on October 5th at a seminar entitled "At the dawn of the 21st century" which was jointly organized by Cirano and MLH + A inc.*

*The author reviews the '60s, the glorious years, and the major changes that have affected the job market and work organization. In his conclusion, he ponders the future in the context of the global economy and touches on some key questions: the permanence of work, ongoing training, methods of compensation and employee benefits.*

Il y a présentement deux discours qui se tiennent parallèlement sur les ressources humaines et qui, à certains égards, semblent contradictoires.

On affirme fréquemment que la capacité concurrentielle des entreprises comme des pays dépend de plus en plus de la qualité des travailleurs et de l'organisation du travail. En effet, on cite les cas du Japon, de Singapour, de la Corée du Sud, de Taïwan,...

---

\* Conférence prononcée le 5 octobre 1995 lors du mini-colloque « À l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle » organisé conjointement par le CIRANO et MLH+A inc.

\*\* Professeur, université de Montréal et président-directeur général du CIRANO.

etc. à l'appui de cette thèse. Voilà des pays démunis de ressources naturelles — au départ peu innovateurs et consacrant initialement peu de ressource à la R&D — qui arrivèrent pourtant rapidement à s'imposer sur les marchés internationaux par la qualité et le prix de leurs produits. On impute une large partie de ces succès à la qualité des ressources humaines et aussi et peut être surtout au mode d'organisation de travail prévalant dans ces pays. De livres à succès en livres à succès, de missions au Japon en missions au Japon, la thèse s'est accréditée que le succès d'une entreprise comme celui d'un pays passe par sa main-d'oeuvre et son organisation.

514

Par ailleurs, à lire les nouvelles de mises à pied massives annoncées par toutes les grandes entreprises des pays industrialisés de même que des livres comme "The End of Work" de Jeremy Rifkin, on a l'impression que les entreprises ont de moins en moins besoin de main-d'oeuvre pour réaliser leurs objectifs de production, de vente et de distribution et cela semble s'appliquer à toutes les catégories de main-d'oeuvre. Le phénomène a pris une ampleur telle qu'on se demande, dans certains milieux, si on ne vivra pas un taux de chômage croissant dû à une baisse importante et régulière des emplois disponibles. Dans plusieurs pays industrialisés et au Québec en particulier, on se pose la question de savoir si l'on ne doit pas en venir à partager l'emploi pour absorber la main-d'oeuvre et réduire le chômage. Message un peu contradictoire au premier. En effet, on semble avoir de moins en moins besoin de la ressource qui supposément est à la base de la compétitivité des entreprises et des pays.

Nous allons situer ce paradoxe dans le contexte des trente dernières années et nous tenterons, par la suite, d'imaginer un peu ce que l'avenir nous réserve. Où étions-nous il y a 30 ans, donc au milieu des années 60 ? Où en sommes-nous maintenant et qu'est-ce qui a engendré la situation actuelle ? Enfin, où allons-nous ? Voilà les trois questions auxquelles nous voudrions apporter des éléments de réponse.

### 1965 : au coeur des années glorieuses

La période de 1945 au milieu des années 1970 est qualifiée par plusieurs « D'ANNÉES GLORIEUSES » du point de vue économique. Au cours de cette période, la croissance économique réelle fut régulièrement forte entraînant, entre autres, une création d'emplois importante, des taux de chômage faibles, des augmentations remarquables des salaires réels, des avantages sociaux, des revenus et des dépenses publiques.

En 1965, il y a exactement trente ans, nous avons connu un taux de croissance réel de l'économie canadienne de près de 7 %, le taux de chômage était de 3,4 %, 7,2 millions de personnes avaient un emploi au Canada et le taux de participation à la main d'oeuvre se situait à 57 %. Cette même année, les dépenses publiques de l'ensemble des administrations dépassaient légèrement les 30 % du PIB et le déficit budgétaire total de ces mêmes administrations était tout simplement égal à 0. Cette situation n'était pas particulière au Canada et on avait même dans les pays industrialisés d'Europe des taux de chômage qui oscillaient autour de 1 %-1,5 %. Le grand problème des entreprises était alors de produire assez pour satisfaire une demande en perpétuelle croissance et non pas de défendre une part de marché continuellement menacée.

Ce climat de croissance stable et élevée a eu ses répercussions sur le marché et l'organisation du travail. D'abord relativement assurés de l'avenir, les employeurs optaient sans difficulté pour des contrats de travail offrant aux employés une grande sécurité d'emploi après une période de probation courte. Les augmentations de salaire réel et la bonification des régimes d'avantages sociaux allaient aussi de soi dans ce partage des fruits d'une croissance soutenue et forte. Les jeunes s'inséraient rapidement sur le marché du travail et leur taux de chômage oscillait entre 4 % et 6 %. De plus, il faut nous en souvenir, les entreprises et les gouvernements s'arrachaient littéralement les diplômés universitaires. Les grands employeurs étaient très actifs sur les différents campus universitaires et il n'était pas rare qu'un finissant doive choisir entre 3 ou 4 offres d'emploi toutes aussi

intéressantes les unes que les autres. La progression de ces jeunes dans des entreprises et des administrations publiques en pleine croissance était, dans bien des cas, fulgurante. Cette mobilité occupationnelle, gratifiante pour ces travailleurs, faisait en quelque sorte partie des conditions de travail du moment. En général, on s'attendait à cette époque non seulement à la stabilité du lien d'emploi et à une croissance régulière du revenu d'emploi, mais aussi à une ascension rapide dans la hiérarchie des occupations.

## 516 Les grands changements

Depuis la fin des « ANNÉES GLORIEUSES », des perturbations majeures se sont produites autant dans le monde économique que dans le monde politique, les unes n'étant pas sans lien avec les autres. Quatre de ces changements nous paraissent avoir été cruciaux dans l'évolution des marchés et de l'organisation du travail.

- 1) L'affaïssement du rythme de la croissance économique dans les anciens pays industrialisés a été marqué et généralisé. Si l'on prend le Canada comme exemple, sa croissance économique moyenne fut de 5,2 % de 1961 à 1971, de 3,7 % de 1972 à 1982 et de seulement 2,8 % de 1983 à 1993. Si nous avons connu entre 1972 et 1993 la croissance économique vécue entre 1961 et 1971, à savoir 5,2 % en moyenne, nous ne nous demanderions certainement pas s'il nous faut partager l'emploi mais plutôt comment limiter la surchauffe incessante du marché du travail.
- 2) La montée des nouveaux pays industrialisés est un autre événement majeur des deux dernières décennies. Alors que le Japon a semblé pendant longtemps être la seule menace crédible à l'hégémonie des pays déjà industrialisés, est apparue au cours des vingt dernières années, une série de pays suivant les traces du Japon et s'imposant sur les marchés internationaux dans des créneaux de plus en plus nombreux. Cette vague, qui a débuté en Asie de l'Est,

s'étend maintenant à d'autres régions du monde sortant du sous-développement. Ces nouveaux pays industrialisés ou en instance de le devenir connaissent eux des taux de croissance réels égalant et dépassant ceux que nous avons connus dans les années 1960. La croissance économique forte n'est donc pas morte, elle s'est déplacée géographiquement. On commence seulement à s'interroger sur les causes de ce déplacement marqué des lieux de croissance économique.

- 3) Des années 1960 jusqu'à tout récemment, les gouvernements des pays industrialisés ont joué — autant par la taxation et leurs dépenses que par leurs interventions réglementaires — un rôle croissant dans leur économie respective. Le Canada peut encore une fois nous servir d'illustration à cet égard. Ainsi, alors que les dépenses de l'ensemble des administrations publiques canadiennes constituaient 30 % du PIB en 1960, elles comptent maintenant pour plus de 50 %. Les revenus des administrations publiques n'ayant pas crû au même rythme, les déficits sont apparus et la dette publique a pris les proportions que l'on connaît tous.
- 4) Le commerce et les échanges internationaux ne datent pas d'hier mais — au cours des trente dernières années — on a assisté à des transformations majeures à cet égard. Il y eut d'abord des efforts concertés des pays pour abaisser, dans des sous-régions du monde et de façon générale, les obstacles aux échanges de biens et de services de même qu'à la mobilité des capitaux et des travailleurs. Ces développements ont favorisé les échanges mais ont aussi élargi la gamme des choix de localisation de production des multinationales pour des biens, des composantes de biens et des services.

Même si les obstacles aux échanges diminuaient, les distances demeuraient. Et, c'est là, qu'entre en scène la révolution de l'information qui a permis de réduire et même d'annuler — dans certains cas — les coûts de l'éloignement

géographique. Il devenait alors possible, à partir d'un lieu pratiquement virtuel, de coordonner la conception, la production et la distribution de biens et de services. On ne s'étonne plus d'apprendre que la gestion comptable de grandes multinationales se fait en Inde et que les ailes de certains avions sont produites en Irlande. En somme, la globalisation a pour conséquence la quasi-disparition de la double protection [celle des barrières douanières et celle résultant de la distance] qu'avaient les économies nationales.

## 518 1995 : où en sommes-nous ?

Après avoir passé par des années très difficiles, nous nous retrouvons en 1995. Au cours des quinze dernières années, le taux de croissance réel de l'économie canadienne a été en moyenne de 2,5 %. Alors qu'entre 1965 et 1980, il s'était créé au Canada près de 4 millions d'emplois nets, 2,5 millions ont été créés au cours des quinze dernières années. Soit une différence de 1,5 millions d'emplois. C'est à peu de chose près le nombre de chômeurs que nous avons présentement au Canada.

En 1995, nous avons un taux de chômage de 11,3 % au Québec et de 9,6 % au Canada. Dans certaines régions du Canada et sous-régions du Québec, les taux de chômage approchent les 20 %. Chez les jeunes de 15 à 24 ans, le taux de chômage est de 15,2 %. Cette situation n'est pas propre au Canada puisqu'on la retrouve dans la majorité des pays industrialisés d'Europe. Par ailleurs, compte tenu des déficits courants des gouvernements et de l'ampleur de la dette publique, ces derniers ont non seulement perdu la marge de manoeuvre que leur a déjà permis de stimuler l'économie mais leur désengagement forcé a des répercussions à court-terme sur le marché du travail.

Du côté des entreprises, la situation est bien différente de celle qui prévalait il y a trente ans. Comme nous l'avons souligné précédemment, le problème majeur des entreprises à l'époque était d'arriver à satisfaire une demande toujours croissante plus ou moins à l'abri d'une vive concurrence internationale et

souvent protégée par une réglementation accommodante. Ce n'est plus le cas. Non seulement la croissance économique s'est ralentie faisant que le gâteau à se partager grossit très peu, mais encore la réglementation disparaît ou se transforme et il y a de plus en plus de joueurs nouveaux dans l'arène internationale. La relative stabilité du passé a donc fait place à une mouvance continue dans laquelle l'entreprise doit défendre sa part de marché en jouant sur les prix et donc sur ses coûts, sur la qualité et la fiabilité de son produit, sur l'amélioration continue et la nouveauté régulière. Pour pouvoir survivre et si possible se développer dans ces environnements nouveaux, la tendance que l'on observe auprès d'un nombre croissant d'entreprises est la *focalisation* sur les compétences-clés et la recherche d'une *flexibilité* accrue. En d'autres mots, on se concentre sur ce qu'on sait le mieux faire et on se donne la capacité de réagir rapidement aux changements d'un environnement économique fortement concurrentiel.

519

### Que nous réserve l'avenir ?

De façon générale, on doit reconnaître l'évidence : le statut particulier des travailleurs des anciens pays industrialisés sera de plus en plus remis en cause par la concurrence internationale et contesté à l'intérieur même de ces pays.

D'abord, la globalisation des économies a levé beaucoup de contraintes au choix des lieux de production pour les biens et, de plus en plus, pour certains types de services. De ce fait, la tendance qui se manifeste depuis un certain nombre d'années — de localiser géographiquement la production de certains biens ou composantes de biens en fonction de la qualité et du coût relatif de la main-d'oeuvre — ne peut que s'intensifier et couvrir un nombre croissant de secteurs économiques et de catégories occupationnelles. On a cru pendant longtemps que seuls des emplois bas de gamme, sans plus d'intérêt pour les travailleurs des anciens pays industrialisés, seraient menacés par cette tendance. On réalise maintenant que la menace s'est généralisée non seulement à l'ensemble des secteurs de la production manufacturière mais s'étend aussi à un nombre croissant de

520 services. Cette tendance risque de s'accélérer encore davantage avec la disponibilité pour réaliser des mandats internationaux qu'annoncent, par l'intermédiaire des entreprises et institutions qui les regroupent, les techniciens, les professionnels et les scientifiques des pays de l'Europe de l'Est. En somme, on assiste, avec la globalisation des économies, à l'intensification de l'internationalisation du marché du travail avec comme conséquence inéluctable que les écarts de conditions de travail réelles non imputables à des différences de productivité auront une durée de vie de plus en plus courte. C'est une réalité difficile à accepter pour les travailleurs des anciens pays industrialisés mais malheureusement incontournable.

Lorsque, dans une économie globalisée, d'autres peuvent faire aussi bien que nous à des coûts moindres, nous devons choisir entre trois possibilités ayant des conséquences à court et à long terme fort différentes. La première possibilité est la résistance aux modifications des conditions de travail tant financières qu'organisationnelles. À court terme, les gens ont l'impression de sauver les acquis mais le coût à moyen et long terme apparaît en perte d'emplois entraînant une exclusion croissante du marché du travail d'abord d'une proportion importante des jeunes et, par la suite, d'autres catégories d'âge. Cette situation risque de créer dans l'avenir des tensions intergénérationnelles importantes. On les voit déjà poindre ici dans la remise en cause assez systématique que font les jeunes, au sein des organisations étudiantes et des partis politiques, des acquis des plus vieux. À titre d'exemple, dans la Presse du samedi 16 septembre 1995, une étudiante, candidate au doctorat en science politique, s'exprimait ainsi sur le sujet : « Pendant que tout un ensemble de travailleurs est trop protégé par des conventions, rendant certaines entreprises ingérables et peu productives, un autre groupe, de plus en plus nombreux et fortement constitué de jeunes, besogne dans la précarité la plus absolue. On ne pourra pas tolérer encore longtemps que le petit employé de Van Houtte paie le gros prix pour un *ticket d'autobus* pour assurer les conditions avantageuses des employés de la compagnie de

---

transport ». C'est un peu caricatural mais ça reflète ce que les jeunes pensent de plus en plus.

La deuxième possibilité est d'accepter des baisses de niveau de vie permettant la compétitivité de nos coûts. Cette solution peut sauver des emplois à court terme mais entraînera de nouvelles baisses du niveau de vie si des mesures ne sont pas prises pour accroître la productivité de nos entreprises.

La troisième possibilité est celle de la réorganisation de travail, de la modernisation des techniques et de la rationalisation des processus permettant les gains de productivité requis pour le maintien et même l'amélioration du revenu réel des travailleurs. Cette approche est très exigeante à court terme parce qu'elle occasionne généralement des changements majeurs dans l'organisation du travail, des mises à pied et souvent une intensification des efforts exigés des travailleurs. C'est toutefois, à notre avis, la seule façon de sauver définitivement des emplois de qualité et de positionner les entreprises pour éventuellement accroître leur part de marché et l'emploi.

Regardons maintenant quelques conséquences sur les conditions et l'organisation du travail de l'adaptation des entreprises à l'économie globalisée et fortement concurrentielle et à un environnement économique moins stable.

Comme nous l'avons dit précédemment, la *focalisation* est une première mesure généralement adoptée par les entreprises. Ce qui entraîne la vente par une entreprise d'une partie de ses activités parce qu'elles ne sont pas reliées à ses compétences-clés et l'acquisition d'activités éminemment reliées à ses compétences-clés. Par ailleurs, des secteurs complets peuvent être impartis pour les mêmes raisons. Ces décisions impliquent des réorganisations majeures avec des modifications importantes de culture d'entreprise ayant des conséquences souvent sous-estimées sur la loyauté des travailleurs, leur motivation, le niveau de stress qu'ils vivent, bref sur la qualité de l'environnement de travail et ultimement sur leur performance. On commence à réaliser qu'une gestion éclairée de la transition dans toute réorganisation est cruciale pour le succès de cette dernière.

L'autre caractéristique que les entreprises cherchent à développer pour survivre et éventuellement se développer – dans ce nouvel environnement économique – c'est la *flexibilité*. Autrefois, la flexibilité recherchée était davantage liée au caractère plus ou moins cyclique de l'industrie dans laquelle évoluait une entreprise. De nos jours, toutes les entreprises sont à la recherche de flexibilité pour pouvoir répondre rapidement aux modifications dans la composition même de la demande en terme de produits et de services. Cette recherche de flexibilité a eu, bien sûr, une incidence considérable sur le type de machinerie et d'équipements utilisés dans le secteur manufacturier. À ce niveau, on a trouvé des moyens de satisfaire, à faibles coûts, des marchés restreints et de répondre rapidement aux exigences changeantes de la clientèle et/ou aux menaces des concurrents. Dans cette même industrie et dans tout le secteur des services, on cherche aussi à accroître la flexibilité par le contenu des contrats de travail des employés au coeur de l'entreprise, par le recours au travail à temps partiel, par la sous-traitance et par l'impartition. Sans entrer dans le détail de chacune de ces modalités, qu'il nous suffise de souligner à quel point la flexibilité des heures travaillées par période de temps devient de plus en plus présente dans les contrats de travail de plusieurs pays industrialisés. L'Allemagne a ouvert depuis longtemps la voie à cet égard en liant la baisse des heures travaillées à l'augmentation de la flexibilité des horaires qui s'adaptent de plus en plus à la variabilité des besoins de production et des temps de fourniture des services. Au Canada, une étude récente montrait qu'« entre 1981 et 1993, la proportion d'hommes ayant une semaine normale de travail [i.e. entre 35 et 40 heures par semaine] a chuté de 77 % à 69 % alors que la proportion correspondante pour les femmes s'est repliée de 68 % à 61 %. Alors que ce recul est associé en partie à l'augmentation des emplois à temps partiel, il découle également de l'accroissement de la proportion de personnes travaillant de « longues heures ». Au cours de cette période, la proportion des hommes travaillant 50 heures ou plus par semaine est passée de 9 % à 13 % et celle

des femmes de 2 % à 4 % »<sup>1</sup>. Cette opération est, toutefois, loin d'être simple et exige souvent, comme le démontrent plusieurs expériences européennes, des transformations radicales de l'organisation du travail avec tous les compromis et la collaboration qu'elles requièrent autant des travailleurs que des employeurs.

En somme, il faut nous attendre à ce qu'une partie croissante de l'incertitude vécue par les entreprises soit reportée sur les travailleurs. D'abord, la notion de la permanence d'emploi – au sens traditionnel du terme – est en voie de disparition pour une proportion croissante de travailleurs et sera remplacée par le maintien de l'employabilité du travailleur. Entre 1979 et 1993, la moitié des emplois créés étaient des emplois à temps partiel. Si bien qu'en 1993, 23 % des emplois étaient à temps partiel. Le nombre d'emplois à temps partiel auraient pratiquement doublé au cours des vingt dernières années. De même, on embauche un nombre croissant de gens dans des emplois temporaires d'une durée déterminée<sup>2</sup>. Selon Statistique Canada, en 1994, environ la moitié des travailleurs âgés de 15 à 24 ans occupaient un poste à temps partiel ou travaillaient à titre temporaire ou à contrat; 55 % des travailleuses de cette tranche d'âge occupaient un poste non normalisé<sup>3</sup>. Le maintien de l'employabilité imposera des exigences et à l'employeur et aux travailleurs. La première de ces exigences portera sur la nécessité d'une formation continue autant en terme de qualifications génériques que de qualifications spécifiques. Tout le monde le dit. Le problème arrive lorsque l'on tente de préciser le contenu de cette formation continue, les modalités de son acquisition et les sources de son financement. On a souvent constaté que lors de transformations majeures des modes de production d'une entreprise, le problème n'était pas la formation spécifique que l'on devait donner aux travailleurs mais les défaillances de la

<sup>1</sup> « Heures de travail hebdomadaire au Canada : Le point sur la situation » René Morisset et Deborah Sunter, Statistique Canada, Juillet 1994.

<sup>2</sup> *Rapport du groupe Consultatif sur le temps de travail et la répartition du travail*, Développement des ressources humaines Canada, Déc. 1994, pp. 33-36.

<sup>3</sup> L'emploi et le revenu en perspective, automne 1995, p. 46., Statistique Canada, Cat. 75-001F.

formation générale de ces derniers qui en rendait plusieurs inaptes à acquérir cette nouvelle formation spécifique. À titre d'exemple, dans une étude récente de Statistique Canada, on trouve qu'en 1994, 48 % des travailleurs canadiens utilisaient un ordinateur au travail comparativement à 35 % en 1989<sup>4</sup>. Plus concrètement, on apprenait récemment par les journaux que la fonction traditionnelle de caissier à la Banque de Montréal disparaîtrait d'ici 1996. On ferait maintenant affaire à des *agents-services financiers plus*. Les caissiers et les caissières sont actuellement en formation mais il y a évidemment des gens qui ne veulent ou qui ne peuvent passer par ce processus de recyclage à cause d'une formation générale insuffisante. Cette redéfinition des tâches résulte évidemment de l'automatisation croissante des services bancaires traditionnels et se produit sûrement dans l'ensemble du secteur bancaire. Il ne faut donc pas être grand devin pour imaginer ce que nous réserve l'avenir à cet égard et les habilités et la formation générale qui seront requises de la majorité des travailleurs. Sachant que la fréquence d'acquisition de nouvelles formations spécifiques s'accroîtra dans l'avenir, on doit absolument se soucier de l'entretien et du développement de la formation générale des travailleurs. C'est un préalable au maintien de leur employabilité.

Les modes de rémunération et les régimes d'avantages sociaux sont déjà et seront de plus en plus affectés par ce nouveau contexte dans lequel évoluent les entreprises. Les employeurs voudront de plus en plus relier une partie croissante de la rémunération à la performance de l'individu et de l'organisation. En contrepartie, il faut s'attendre à ce que l'imputabilité de la direction quant à la performance de l'organisation dépasse le conseil d'administration et les actionnaires. On minimise souvent les problèmes que pose la rémunération partiellement variable reliée à un indicateur quelconque de performance. Quel est le principe de cette rémunération ? On rend d'abord incertain une partie du revenu du travail de l'individu en la liant à une évaluation personnelle,

---

<sup>4</sup> Statistique Canada, op. cit.

d'équipe ou à la performance globale de l'entreprise. On fait alors l'hypothèse que pour être mieux évalué ou pour accroître la performance de l'organisation, l'individu accroîtra sa propre performance. Cette hypothèse est raisonnable sauf que son opérationnalisation pose des problèmes souvent négligés. D'abord, il faut savoir que les individus ne réagissent pas tous de la même façon à l'incertitude. Dès lors, si le lien entre plus grande incertitude sur le revenu et augmentation de la performance peut être vérifié en moyenne, il pourra être très variable d'un individu à l'autre. De plus, il n'est pas exclu, si le processus est poussé trop loin, que la relation devienne négative. Par ailleurs, s'il advient qu'une proportion importante des employés considèrent que l'évolution de l'indicateur de performance sur lequel repose la partie variable de leur rémunération dépend peu d'eux et beaucoup des autres, le système de rémunération variable risque d'être rapidement remis en cause. En effet, tant et aussi longtemps que la performance de l'entreprise s'améliore et que les employés en bénéficient, tout ira bien. Mais lorsque le retournement se fera et que les employés verront diminuer ou disparaître la partie variable de leur revenu, les tensions apparaîtront et les blâmes seront jetés. Le système pourra alors avoir un effet démobilisant et réduire la performance des employés. Tout cela pour dire que dans un monde où les modes de production de biens et de services sont de plus en plus complexes et où l'impact direct du travail de chacun sur la performance d'une organisation est de plus en plus difficile à mesurer, il faut se méfier des systèmes de rémunération variable trop simples et trop prometteurs. Enfin, on doit toujours retenir que la rémunération n'est qu'une composante de l'environnement de travail et qu'il n'y a pas nécessairement de substitution possible entre cette composante et les autres. Il est donc essentiel de situer la rémunération et les avantages sociaux dans l'ensemble de l'environnement de travail.

Du côté des avantages sociaux, on peut s'attendre à ce qu'ils soient de plus en plus personnalisés et que leur caractère de transférabilité augmente.

---

## Conclusion

Que retenir de ce rapide voyage dans le temps ?

526 D'abord, que le problème majeur que nous avons vécu au cours de la dernière décennie en est un de croissance économique. Passer d'une croissance réelle moyenne supérieure à 5 % à une croissance inférieure à 3 % n'est pas sans conséquences sur l'emploi, le chômage, l'évolution des revenus des individus et des gouvernements, etc. On affirme souvent que de nos jours la croissance se fait sans création d'emplois. Non. Le vrai problème, c'est que nous avons une croissance plus faible. Je le répète, imaginer ce que serait le marché du travail avec les taux de croissance des années 1960.

Ceci dit, dans le nouveau contexte économique international dans lequel nous vivons et avec la décroissance inéluctable de la part des gouvernements dans l'activité économique, la relance de la croissance économique forte dans un pays comme le nôtre va exiger des modifications majeures dans nos modes d'organisation et de fonctionnement. Si difficile soit-elle, cette voie est la seule possible si l'on ne veut pas se repartager dans un climat de conflits sociaux croissants un gâteau de plus en plus petit.