



**HAL**  
open science

# Du travail d'organisation à l'organisation capacitante. Études de cas à partir de la participation des acteurs syndicaux à des projets lean

Sébastien Bruère

## ► To cite this version:

Sébastien Bruère. Du travail d'organisation à l'organisation capacitante. Études de cas à partir de la participation des acteurs syndicaux à des projets lean. Gestion et management. Université Laval (Québec, Canada), 2015. Français. NNT: . tel-01410853

**HAL Id: tel-01410853**

**<https://theses.hal.science/tel-01410853>**

Submitted on 9 Dec 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**Du travail d'organisation à l'organisation  
capacitante.**

**Études de cas à partir de la participation des  
acteurs syndicaux à des projets lean**

**Thèse**

**Sébastien Bruère**

**Doctorat en Relations Industrielles**

Philosophiae Doctor (Ph.D.)

Soutenu le 25 Août 2015

**Membres du Jury :**

Marie Bellemare, Université Laval (Directrice)  
Sandrine Caroly, Université de Grenoble (Co-Directrice)  
Élise Ledoux, Université du Québec à Montréal  
Catherine Le Capitaine, Université Laval  
Annabelle Viau-Guay, Université Laval

Québec, Canada

© Sébastien Bruère, 2015



## Résumé

Au cours de cette recherche, nous nous sommes demandés si les syndicats québécois étaient en mesure d'agir sur le milieu de travail immédiat, à l'occasion des projets lean. Nous avons donc cherché à savoir quels facteurs du travail d'organisation permettent aux acteurs syndicaux de faire d'un projet lean, une organisation capacitante ?

Notre recherche a permis d'explorer trois éléments : 1) caractériser l'issue des projets lean par rapport à une organisation capacitante, 2) caractériser le contexte organisationnel des projets lean et identifier les facteurs ayant une influence sur le travail d'organisation du projet, et enfin 3) caractériser le travail d'organisation des acteurs syndicaux pendant le projet et faire ressortir les facteurs permettant un rapprochement avec une organisation capacitante pendant le projet.

Cette recherche exploratoire se base sur des méthodes d'études de cas multiples. Cinq cas de projets lean ont ainsi été documentés concernant une même centrale syndicale (la CSN), au moyen de quinze entretiens individuels et du recueil de documents. Pour chaque projet, au moins deux acteurs ont été rencontrés et des documents associés au projet ont été collectés, lorsque cela fut possible.

Nous avons ainsi pu identifier des facteurs qui permettent un rapprochement vers une organisation capacitante : (a) sur le plan de l'organisation externe aux établissements : le fait de rendre disponible un acteur syndical de la centrale dans le projet, ayant des connaissances sur le lean, et la présence d'un médiateur externe en cas de blocages ; (b) sur le plan de l'organisation des établissements : la construction du paritarisme et les actions et décisions des représentants locaux concernant leur participation ; et (c) sur le plan de l'organisation de la production et du travail : une certaine manière d'utiliser la cartographie de flux de valeurs, les actions et décisions pour organiser les indicateurs de performance, le rôle d'encadrement de proximité, la coopération verticale et horizontale, ainsi que les actions et décisions visant à organiser la prise en compte des connaissances des salariés.

Ces facteurs sont autant de pistes d'actions pour les syndicats et les consultants qui déploient le lean.



# Abstract

In this research, we raised the question if Quebec unions were able to act on the immediate work environment during the implementation of lean projects. So we tried to find out which factors of organizational work allow union members to make a lean project, an enabling organization?

Our research explored three elements: 1) characterize the outcome of lean projects compared with an enabling organization, 2) characterize the organizational context of lean projects and identify the factors that influence the organizational work during the project and finally 3) characterize the organizational work of the trade union actors during the project and to highlight the factors which conduct to an enabling organization during the project.

This exploratory research has been based on the method of multiple case studies. Five cases of lean projects have been documented in a single central union (CSN) by fifteen individual interviews and documents collection. For each project, at least two players were interviewed and documents associated with the project were collected, whenever it was possible.

We were able to identify several factors that conduct to an enabling organization: (a) at the external of the business organization level: the act of making available a central union actor in the project with lean's knowledge, and the presence of an external mediator in case of blocking; (b) at the business organization level: the construction of paritarism and actions and decisions of local officials regarding their participation; and (c) at the production and labour organization level: a way to use value stream mapping, actions and decisions to organize the performance indicators, the close supervision rules, the vertical and horizontal cooperation, as well as to organize the consideration of employees knowledge.

These factors are all guidelines of action for trade unions and consultants who spread out lean projects.



# Table des matières

Résumé .....	iii
Abstract.....	v
Table des matières.....	vii
Liste des tableaux.....	xvii
Liste des figures .....	xxi
Liste des abréviations .....	xxiii
Remerciements.....	xxvii
Introduction.....	1
1. Objet de la thèse.....	5
1.1. Les liens entre la conception de l'organisation et la santé des salariés .....	5
1.2. Les projets de transformation lean, opportunités pour le dialogue social ou danger pour la santé des salariés ?.....	6
1.3. Le contexte de la thèse.....	7
1.4. Les enjeux de la recherche .....	11
1.4.1. Enjeu de prévention.....	11
1.4.2. Enjeu syndical .....	12
1.4.3. Enjeu disciplinaire.....	13
1.5. Conclusion : origine, contexte et enjeux de la recherche.....	15
2. Le lean, la santé des travailleurs et les actions syndicales .....	17
2.1. Qu'est-ce que le lean ?.....	17
2.1.1. Un terme qui peut concerner un modèle productif et un système de production. ....	17
2.1.2. L'histoire du « <i>lean</i> » .....	19
2.1.3. Les principes du système de production lean .....	20
2.1.4. Les dispositifs organisationnels du lean .....	23
2.1.4.1. Les outils destinés à la maintenance .....	23
2.1.4.2. Les dispositifs destinés à la mise en place du Juste à Temps (JAT).....	25
2.1.4.3. Les dispositifs destinés à la qualité : le jidoka.....	26
2.1.4.4. Les dispositifs destinés aux ressources humaines.....	28
2.1.4.5. Les principaux indicateurs de performance du lean .....	29
2.1.5. Le lean : synthèse. ....	29
2.2. Les liens entre lean et santé.....	30

2.2.1.	De nombreux auteurs montrent les effets négatifs du lean sur le stress et les troubles musculo-squelettiques.....	30
2.2.1.1.	Augmentation du stress. ....	31
2.2.1.2.	Augmentation des troubles musculosquelettiques (TMS) et dégradation des conditions de travail.....	31
2.2.2.	Les mécanismes en jeu dans la relation entre le lean et la santé des travailleurs. ....	31
2.2.2.1.	La conception des standards de travail.....	32
2.2.2.2.	Un agencement de la ligne en « U ». ....	33
2.2.2.3.	La polyvalence et la rotation.....	35
2.2.2.4.	L'enrichissement des tâches .....	36
2.2.2.5.	Le travail en équipe n'apporte pas plus de collectif de travail. ....	37
2.2.2.6.	Les dispositifs participatifs et la responsabilisation amènent de la pression sociale. ....	39
2.2.3.	Synthèse des liens entre <i>lean</i> et santé.....	39
2.3.	Les actions des acteurs syndicaux pour la santé des travailleurs, dans le cadre d'implantation du lean.....	40
2.3.1.	Les syndicats du monde face au lean.....	41
2.3.1.1.	Les actions syndicales dans le domaine de la stratégie globale de l'entreprise.....	42
2.3.1.2.	Les actions syndicales au niveau institutionnel .....	45
2.3.2.	Les actions syndicales québécoises pour la santé des travailleurs, concernant le lean .....	47
2.3.2.1.	Rappel historique du syndicalisme québécois .....	47
2.3.2.2.	Les actions des syndicats québécois concernant l'organisation du travail, depuis les années 1980.....	48
2.3.2.3.	Les actions des syndicats québécois face au lean, à la fin des années 2000 . ....	49
2.3.3.	Synthèse : Que font les syndicats face au lean ?.....	50
2.4.	Conclusion : les liens entre le lean, la santé des travailleurs et les actions syndicales.....	51
3.	Cadre théorique .....	53
3.1.	Ontologie et épistémologie.....	53
3.1.1.	Les théories de l'action en sociologie.....	53
3.1.2.	Les théories de l'activité en psychologie.....	55
3.2.	Le concept de Travail d'Organisation.....	56

3.2.1.	Le travail d'organisation, une approche socio-constructiviste de l'organisation.	58
3.2.1.1.	Définition générale.....	58
3.2.1.2.	Que produit le travail d'organisation ?.....	59
3.2.1.3.	Un concept qui relie structure et action.....	60
3.2.2.	Qu'est-ce que l'activité d'organiser le travail ?.....	61
3.2.2.1.	Régulation et santé.....	61
3.2.2.2.	Les acteurs du travail d'organisation en entreprise.....	62
3.2.2.3.	Mobilisation de plusieurs dimensions : cognitive, sociale, etc.....	65
3.2.3.	Que retenir concernant le concept de travail d'organisation ?.....	66
3.3.	Le développement.....	66
3.3.1.	Qu'est-ce que la santé ?.....	67
3.3.1.1.	Le modèle biomédical .....	67
3.3.1.2.	Le modèle de l'O.M.S.....	67
3.3.1.3.	Le modèle développemental.....	68
3.3.2.	Le développement et la santé en ergonomie, sociologie et psychologie du travail .....	69
3.3.2.1.	Les marges de manœuvre .....	69
3.3.2.2.	L'autonomie.....	69
3.3.2.3.	Le pouvoir d'agir .....	70
3.3.3.	Comment le travail d'organisation contribue-t-il au développement ?.....	71
3.3.3.1.	Les concepts de ressource et de capacité d'Amartya Sen.....	71
3.4.	Conclusion : cadre théorique .....	77
4.	Opérationnalisation des concepts et questions de recherche .....	79
4.1.	Quelles seraient les caractéristiques d'une organisation permettant le développement des capacités ?.....	79
4.1.1.	Historique de construction du concept d'organisation capacitante.....	79
4.1.2.	L'organisation capacitante, l'organisation qui fluidifie le travail d'organisation pour favoriser le développement .....	81
4.2.	Comment décrire le travail d'organisation des acteurs syndicaux ?.....	83
4.3.	Ressources, capacités et organisation capacitante dans le travail d'organisation du lean .....	85
4.3.1.	Les ressources dans le travail d'organisation du lean .....	85

4.3.2. Existe-t-il des facteurs permettant un rapprochement d'une organisation capacitante déjà identifiés dans la littérature concernant le travail d'organisation du lean ? .....	87
4.3.2.1. Les actions et décisions qui organisent la prise en compte des connaissances .....	88
4.3.2.2. Les actions et décisions qui organisent les indicateurs de performance ...	91
4.3.2.3. Les actions et décisions qui organisent le rôle et les fonctions de l'encadrement de proximité.....	93
4.3.2.4. Les actions et décisions qui organisent la coopération verticale et horizontale.....	94
4.3.2.5. Les liens entre ressources du lean, organisation capacitante et développement.....	96
4.3.3. Synthèse des éléments retenus pour le recueil de données et l'analyse concernant l'organisation capacitante et les facteurs qui y conduisent.....	97
4.4. La question de recherche et les objectifs de recherche. ....	98
4.5. Conclusion.....	98
5. Stratégie et méthodes de recherche .....	101
5.1. Stratégie de recherche .....	101
5.1.1. Une recherche en trois phases .....	102
5.1.1.1. Phase 1 : la préparation .....	102
5.1.1.2. Phase 2 : la sélection des cas, le recrutement des participants et les entretiens .....	102
5.1.1.3. Phase 3 : l'analyse et l'interprétation .....	103
5.2. Une étude de cas multiples.....	103
5.3. Critères de sélection des cas .....	104
5.4. Recrutement des participants.....	106
5.5. Méthodes de recueil de données .....	106
5.6. Grille d'entretien.....	107
5.6.1. Présentation du répondant et de son lien avec le projet lean .....	107
5.6.2. Présentation du projet .....	108
5.6.3. Décisions et actions des acteurs concernant les facteurs du travail d'organisation du lean identifiés dans la littérature qui permettent un rapprochement avec une organisation capacitante.....	108
5.6.3.1. La construction des indicateurs de performance et leur capacité à prendre en compte le travail réel .....	108
5.6.3.2. L'encadrement de proximité.....	110

5.6.3.3.	La prise en compte des connaissances et la coopération verticale .....	110
5.6.4.	Le développement de l'activité des répondants et des opérateurs dans les unités de travail concernées par le projet lean.....	112
5.6.4.1.	La coopération horizontale et le développement dans les unités de travail .. .....	112
5.6.4.2.	Le développement des personnes ayant participé au projet lean.....	112
5.7.	Méthodes d'analyse des cas .....	113
5.7.1.	Caractériser l'issue des projets.....	113
5.7.2.	Caractériser le contexte organisationnel des projets .....	114
5.7.3.	Caractériser le travail d'organisation réalisé par les acteurs syndicaux, voire patronaux, en fonction des trois niveaux organisationnels .....	115
5.7.3.1.	Phase déductive.....	115
5.7.3.2.	Phase inductive .....	118
5.8.	Validation de la recherche.....	119
5.8.1.	Co-élaboration de la méthode de recueil .....	119
5.8.2.	Restitution à posteriori.....	120
5.8.3.	Autres éléments de validation .....	121
5.9.	Conclusion : stratégie et méthodes de recherche.....	121
6.	Description générale des cas, issue des projets et contexte organisationnel .....	123
6.1.	Les cas.....	123
6.1.1.	Cas 1 .....	125
6.1.1.1.	Dates et durée du cas 1 .....	126
6.1.1.2.	Nature et origine du cas 1 .....	126
6.1.1.3.	Objectifs visés du cas 1 .....	126
6.1.1.4.	Déroulement du cas 1 .....	126
6.1.1.5.	Les dispositifs du cas 1 .....	127
6.1.1.6.	Résultats du cas 1 .....	127
6.1.1.7.	Point de vue des participants sur le cas 1 .....	128
6.1.2.	Cas 2 .....	128
6.1.2.1.	Dates et durée du cas 2.....	129
6.1.2.2.	Nature et origines du cas 2 .....	129
6.1.2.3.	Objectifs du cas 2.....	129
6.1.2.4.	Déroulement du cas 2.....	129
6.1.2.5.	Dispositifs du cas 2 .....	130

6.1.2.6.	Point de vue des participants sur le cas 2 .....	131
6.1.2.7.	Résultats du cas 2.....	131
6.1.3.	Cas 3 .....	131
6.1.3.1.	Dates et durée du cas 3.....	132
6.1.3.2.	Nature et origine du cas 3.....	132
6.1.3.3.	Objectifs du cas 3.....	133
6.1.3.4.	Déroulement du cas 3.....	133
6.1.3.5.	Dispositifs du cas 3 .....	134
6.1.3.6.	Point de vue des participants sur le cas 3 .....	134
6.1.3.7.	Résultats du cas 3.....	134
6.1.4.	Cas 4 .....	134
6.1.4.1.	Dates et durée du cas 4.....	135
6.1.4.2.	Nature et origine du cas 4.....	135
6.1.4.3.	Objectifs du cas 4.....	136
6.1.4.4.	Déroulement du cas 4.....	136
6.1.4.5.	Dispositifs du cas 4 .....	137
6.1.4.6.	Le point de vue des participants sur le cas 4 .....	137
6.1.4.7.	Résultats du cas 4.....	137
6.1.5.	Cas 5 .....	138
6.1.5.1.	Dates et durée du cas 5.....	138
6.1.5.2.	Nature et origine du cas 5.....	138
6.1.5.3.	Objectifs du cas 5.....	139
6.1.5.4.	Déroulement du cas 5.....	139
6.1.5.5.	Dispositifs du cas 5 .....	139
6.1.5.6.	Point de vue des participants sur le cas 5 .....	139
6.1.5.7.	Résultats du cas 5.....	140
6.2.	Issue des projets en termes d'organisation capacitante .....	140
6.2.1.	L'organisation se prête à l'adaptation d'elle-même .....	141
6.2.2.	L'organisation autorise les débats et les confrontations de points de vue sur le travail réel.....	144
6.2.3.	L'organisation offre la possibilité de se construire un collectif de travail.....	146
6.2.4.	Pour résumer l'issue des projets.....	148
6.3.	Le contexte organisationnel dans lequel se placent les projets .....	149

6.3.1.	Le contexte organisationnel au niveau externe à l'établissement .....	149
6.3.2.	Le contexte organisationnel au niveau de l'établissement.....	152
6.3.3.	Le contexte organisationnel au niveau de l'organisation de la production et du travail .....	155
6.3.4.	Pour résumer les éléments du contexte organisationnel.....	156
6.4.	Conclusion : description des cas, issue et contexte .....	156
7.	Les caractéristiques du travail d'organisation qui mènent à une organisation capacitante .....	159
7.1.	Les caractéristiques du travail d'organisation externe à l'établissement qui mènent à une organisation capacitante .....	160
7.1.1.	Rendre un conseiller syndical disponible et « connaissant du lean ».....	161
7.1.2.	Mettre à disposition un médiateur .....	162
7.1.3.	Pour résumer les caractéristiques du travail d'organisation externe à l'établissement qui permet ou non un rapprochement d'une organisation capacitante	163
7.2.	Les caractéristiques du travail d'organisation au niveau de l'établissement .....	164
7.2.1.	La mise en œuvre du paritarisme .....	165
7.2.2.	Les caractéristiques du TO des membres de la direction qui conduisent ou non vers une organisation capacitante .....	170
7.2.3.	Les caractéristiques du TO des représentants locaux qui conduisent vers une organisation capacitante .....	171
7.2.4.	Les caractéristiques du travail d'organisation de l'établissement qui ne semblent pas suffisantes pour se rapprocher d'une organisation capacitante .....	173
7.2.4.1.	Choisir de faire appel à un consultant externe lean .....	174
7.2.4.2.	Faire des groupes de travail.....	174
7.2.5.	Pour résumer le travail d'organisation au niveau de l'établissement.....	174
7.3.	Les caractéristiques du TO au niveau de la production et du travail.....	175
7.3.1.	La cartographie de flux de valeur : un outil d'analyse des tâches permettant plus ou moins de débat sur le travail réel.....	177
7.3.1.1.	Plusieurs façons de mener une cartographie de flux de valeur.....	177
7.3.1.2.	Les critères utilisées pour évaluer les tâches .....	179
7.3.1.3.	Les limites de la cartographie de flux de valeur .....	181
7.3.1.4.	Que retenir concernant la cartographie de flux de valeur ?.....	181
7.3.2.	Les actions et les décisions qui organisent les indicateurs de performance ..	182
7.3.2.1.	Nouveaux indicateurs.....	182
7.3.2.2.	Objectifs des indicateurs .....	186

7.3.2.3.	Fonctionnement des indicateurs.....	188
7.3.2.4.	Utilité des indicateurs.....	190
7.3.2.5.	Que retenir concernant les indicateurs de performance .....	192
7.3.3.	Les actions et décisions qui organisent le travail de l'encadrement de proximité.....	192
7.3.3.1.	Les caractéristiques du TO des superviseurs qui conduisent vers une organisation capacitante .....	193
7.3.3.2.	Évolution du rôle de l'encadrement de proximité.....	195
7.3.3.3.	Formation lean du superviseur.....	197
7.3.3.4.	Évolution de la charge de travail et du nombre de superviseurs .....	198
7.3.3.5.	Que retenir concernant l'encadrement de proximité ?.....	200
7.3.4.	Les actions et décisions qui organisent la coopération verticale et horizontale... ..	200
7.3.4.1.	Coopération entre conception et exécution .....	200
7.3.4.2.	Remontée d'informations .....	202
7.3.4.3.	Descente d'informations.....	204
7.3.5.	Coopération entre salariés et entre services .....	205
7.3.5.1.	Coopération entre les services .....	205
7.3.5.2.	Coopération entre les salariés .....	206
7.3.5.3.	Que retenir sur la coopération ?.....	206
7.3.6.	Les actions et décisions pour organiser la prise en compte des connaissances ... ..	207
7.3.6.1.	Les types d'objectifs des dispositifs de prise en compte des connaissances et leurs partage dans l'entreprise .....	208
7.3.6.2.	Les modalités de choix des participants aux dispositifs participatifs .....	209
7.3.6.3.	Les méthodes de prise en compte des connaissances des opérateurs.....	212
7.3.6.4.	Contrainte ou incitation à la participation .....	213
7.3.6.5.	Pilote du dispositif .....	213
7.3.6.6.	Choix des objectifs.....	214
7.3.6.7.	La prise en compte de la parole des salariés.....	215
7.3.6.8.	La prise en compte de la parole des salariés pendant le projet de transformation.....	216
7.3.6.9.	La possibilité de changer des règles après le projet de transformation... ..	217
7.3.6.10.	Que retenir concernant la prise en compte des connaissances des opérateurs .....	218

7.3.7.	Pour résumer le travail d'organisation de la production et du travail .....	219
7.4.	Synthèse des résultats de l'analyse des cas : du contexte, au travail d'organisation au cours des projets lean à une potentielle organisation capacitante .....	219
7.4.1.	Synthèse des résultats sur le Travail d'Organisation externe à l'établissement ... ..	220
7.4.2.	Synthèse des résultats sur le Travail d'Organisation de l'établissement .....	221
7.4.3.	Synthèse des résultats sur le Travail d'Organisation de la production et du travail .....	221
8.	Discussion.....	225
8.1.	Apports de la recherche.....	226
8.1.1.	Apports de la recherche concernant l'enjeu de prévention.....	226
8.1.2.	Apports de la recherche concernant l'enjeu syndical.....	233
8.1.2.1.	Ce que les acteurs syndicaux savent ou pas concernant les facteurs au niveau du travail d'organisation externe à l'établissement : .....	233
8.1.2.2.	Ce que les acteurs syndicaux savent ou pas concernant les facteurs au niveau du travail d'organisation de l'établissement : .....	234
8.1.2.3.	Ce que les acteurs syndicaux savent ou pas concernant les facteurs au niveau de l'organisation de la production et du travail.....	234
8.1.3.	Apports de la recherche concernant l'enjeu disciplinaire.....	236
8.1.4.	Apports par rapport aux connaissances scientifiques existantes.....	238
8.2.	Limites de la recherche .....	239
8.2.1.	Limites méthodologiques de la recherche .....	240
8.2.2.	Les limites conceptuelles de la recherche.....	241
8.3.	Perspectives ouvertes par la recherche.....	243
8.3.1.	Perspectives ouvertes par la recherche concernant la prévention dans les projets lean .....	243
8.3.1.1.	Agir sur les ressources externes.....	244
8.3.1.2.	Agir sur les facteurs permettant un rapprochement vers une organisation capacitante.....	244
8.3.2.	Perspectives pour les syndicats .....	245
8.3.3.	Perspectives disciplinaires .....	249
	Conclusion .....	251
	Bibliographie.....	257
	Annexe A : Document de présentation de la recherche transmis aux participants .....	277
	Annexe B : Formulaire de consentement .....	279

Annexe C : Grille d'entretien.....	283
Annexe D - Description générale des cas .....	291

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Description des 5 S, d'après Daille-Lefèvre, François, Guyot <i>et al.</i> (2013).....	24
Tableau 2 : Sources d'information pour chaque cas étudié : acteurs rencontrés et documents .....	107
Tableau 3 : rapport entre les éléments relevés dans la littérature concernant la conception et le fonctionnement des indicateurs de performance lean et les questions de la grille d'entretien .....	109
Tableau 4 : rapport entre les éléments relevés dans la littérature concernant la conception et le fonctionnement de l'encadrement de proximité dans le lean et les questions de la grille d'entretien .....	110
Tableau 5 : rapport entre les éléments relevés dans la littérature concernant la prise en compte des connaissances des opérateurs dans le lean et les questions de la grille d'entretien .....	111
Tableau 6 : rapport entre les éléments qui compose les mécanismes du développement ainsi que les traces de celui-ci et les questions de la grille d'entretien.....	113
Tableau 7 : présentation des cas.....	123
Tableau 8 : résumé du cas 1.....	125
Tableau 9 : résumé du cas 2.....	128
Tableau 10 : résumé du cas 3.....	131
Tableau 11: résumé du cas 4.....	135
Tableau 12 : résumé du cas 5.....	138
Tableau 13 : Caractérisation de l'évolution des possibilités de changement des règles de l'organisation des projets (en gras les éléments caractéristiques d'une organisation capacitante).....	143
Tableau 14 : caractérisation des débats et confrontations sur le travail réel des projets (en gras les caractéristiques d'une organisation capacitante).....	144
Tableau 15 : Caractérisation de la construction d'un collectif permis par l'organisation dans les projets (en gras les éléments caractéristiques d'une organisation capacitante) .....	146
Tableau 16 : Caractérisation de l'issue des projets en fonction des trois dimensions d'une organisation capacitante (en gras les caractéristiques correspondantes à une organisation capacitante).....	148
Tableau 17 : Facteurs du contexte relevant de l'environnement externe qui influencent les projets pour les cinq cas. (En gras les facteurs permettant un rapprochement d'une organisation capacitante).....	150
Tableau 18 : Facteurs relevant du contexte organisationnel interne qui influencent les projets pour les cinq cas. (En gras les facteurs permettant un rapprochement d'une organisation capacitante).....	152

Tableau 19 : Facteurs du contexte organisationnel relevant de l'organisation de la production et du travail qui influencent les projets pour les cinq cas. ....	155
Tableau 20 : Caractéristiques du travail d'organisation externe à l'établissement pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante).....	161
Tableau 21 : Caractéristiques du travail d'organisation au niveau de l'établissement pouvant conduire vers une organisation capacitante pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante) .....	164
Tableau 22 : Caractéristiques du Travail d'organisation autour des instances de pilotages des projets lean pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante).....	169
Tableau 23 : Caractéristiques du travail d'organisation de la production et du travail pouvant conduire vers une organisation capacitante pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante) .....	175
Tableau 24 : les différentes manières de conduire le TO autour de la cartographie de flux de valeur pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante).....	177
Tableau 25 : les différents caractéristiques des nouveaux indicateurs pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante) .....	183
Tableau 26 : Les caractéristiques des objectifs des indicateurs selon les cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante) .....	186
Tableau 27 : Caractéristiques du fonctionnement des indicateurs et des connaissances des acteurs syndicaux pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante).....	189
Tableau 28 : Caractéristiques de l'utilité et de l'impression de contrôle lié aux indicateurs évalués par les participants pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante).....	190
Tableau 29 : Caractéristiques de l'évolution du rôle de l'encadrement de proximité pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante).....	195
Tableau 30 : Caractéristiques de la formation lean de l'encadrement et informations des acteurs syndicaux concernant cette formation pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante).....	197
Tableau 31 : Caractéristiques de l'évolution de la charge de travail et du nombre d'encadrant et connaissances des acteurs syndicaux sur le sujet selon les cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante).....	198
Tableau 32 : Caractéristiques des remontées et descentes d'information dans le cadre de la coopération verticale pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante).....	201
Tableau 33 : Caractéristiques de la coopération entre pairs et le positionnement des acteurs syndicaux sur le sujet dans les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante).....	205

Tableau 34 : Caractéristiques des objets et du partage des objectifs des dispositifs participatifs pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante).....	208
Tableau 35 : Caractéristiques des modes de choix des participants aux dispositifs participatifs et du TO des acteurs syndicaux à ce sujet pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante) .....	210
Tableau 36 : Caractéristiques des modes de fonctionnement des dispositifs participatifs et du TO des acteurs syndicaux à ce sujet pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante) .....	212
Tableau 37 : Caractéristiques de la prise en compte de la parole des salariés pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante) .....	215



## Liste des figures

Figure 1 : L'édifice lean, d'après Daille-Lefèvre, François, Guyot <i>et al.</i> (2013).....	21
Figure 2 : Articulation des principes et des pratiques du lean, d'après Shah et Ward (2003, 2007) .....	22
Figure 3 : liens entre ressources, capacités et réalisation, d'après Fernagu-Oudet (2012)	73
Figure 4 : Modèle de compréhension des liens entre organisation, travail d'organisation, organisation capacitante selon les trois niveaux de l'organisation. ....	84
Figure 5 : Les facteurs permettant un rapprochement avec une organisation capacitante que nous avons identifiés dans la littérature concernant le travail d'organisation du lean et les ressources du lean.....	97
Figure 6 : les facteurs permettant un rapprochement vers une organisation capacitante dans le contexte et dans le travail d'organisation, déclinés dans les trois niveaux de l'organisation (les points d'interrogation représentent les éléments pour lesquels la phase d'analyse inductive devra nous apporter des résultats).....	118
Figure 7 : Place de l'issue du projet dans notre modèle d'analyse.....	141
Figure 8 : place du contexte organisationnel dans notre modèle d'analyse .....	149
Figure 9 : place du travail d'organisation dans notre modèle d'analyse .....	159
Figure 10 : synthèse des résultats en présentant les facteurs permettant un rapprochement vers une organisation capacitante dans le contexte et dans le travail d'organisation, déclinés dans les trois niveaux de l'organisation .....	220
Figure 11 : Un environnement capacitant selon Maline et Guérin (2009) d'après les travaux de Pavageau, Nascimento et Falzon (2007) .....	247
Figure 12 : les liens entre éléments structurels de l'organisation et des relations de travail, les aspects dynamiques du travail d'organisation et du travail de relation ainsi qu'avec le l'organisation capacitante .....	250



## Liste des abréviations

AMDEC : Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité

ARUC : Alliance de Recherche Universités-Communautés

CSN : Confédération des Syndicats Nationaux

CEDAC : *Causes and Effect Diagram with the Additional Cards*

CHSCT : Comité d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail

DMAIC : *Define, Measure, Analyze, Improve, Control*

FTQ : Fédération des Travailleurs et Travailleuses du Québec

IMVP : *International Motor Vehicle Program*

JAT : Juste-à-temps

MDER : Ministère du Développement Économique et Régional

MIT : *Massachusetts Institut of technology*

MSSS : Ministère de la Santé et des Services Sociaux

NIOSH : *National Institute for Occupational Safety and Health*

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PSP : Planification et Suivi de la Performance

PVA : Production à Valeur Ajoutée

RH : Ressources Humaines

SMED : *Single Minute Exchange of Die*

TMS : Troubles musculosquelettiques

TO : Travail d'Organisation

TPM : *Total Preventive Maintenance*

TQM : *Total Quality Management*

TRS : Taux de Rendement Synthétique

VSM : *Value stream mapping* ou cartographie de flux de valeur



*Une organisation idéale pourrait prévoir, pour le plus grand soulagement du sujet, des tâches productives qui soient à sa mesure (Friedmann, 1961)*



## Remerciements

Les quelques pages qui constituent ce document représentent bien mal la somme de travail qui a été nécessaire pour le produire. De fait, si un seul nom apparaissait sur la page de titre, la rédaction de cette thèse n'aurait pu être réalisée sans le support de nombreuses personnes, dont la contribution se doit d'être soulignée ici.

Je souhaite exprimer ma sincère gratitude à Marie Bellemare (Université Laval) et Sandrine Caroly (Université Pierre-Mendès-France de Grenoble) qui ont accepté de diriger mes travaux. Elles ont su, avec patience et bienveillance, me prodiguer les conseils nécessaires, leurs critiques toujours constructives ont été d'une grande clarté et d'une rigueur absolue.

Je remercie les membres du jury d'avoir accepté de lire et d'évaluer cette thèse. Il me tarde de recevoir vos appréciations et de pouvoir échanger avec vous sur ce travail.

Merci aux différentes personnes qui ont accepté de participer à cette recherche dans les cinq entreprises du Québec.

Merci à France Chantal, à Ana Maria Seifert et la CSN de s'être risquées à voir les choses différemment et d'avoir soutenu ce travail auprès de leurs collègues et de leur direction.

Pour les nombreuses discussions théoriques et méthodologiques qui ont enrichi ce travail, je tiens à remercier Frédéric Hanin, Jean-Jacques Gislain, Jacques Bélanger et Paul-André Lapointe, tous du département des Relations Industrielles de l'Université Laval.

Merci aussi à Sara-Julie Harvey, Mireille Collaud-Wichlacz, Jane O'Brien, Janick Chiasson, Mélanie Therrien et Gisèle Lafleur (Département des relations industrielles) ainsi que Aline Therrien et Isabelle Couture (ARUC-Innovations, Travail et Emploi) pour leur support administratif sans faille. Merci également à Vanessa Lavoie pour avoir patiemment transcrit la majeure partie des données.

Cette thèse a été réalisée grâce au soutien financier de l'ARUC – Innovations, Travail, Emploi et du Département des Relations Industrielles (charges de cours, assistantat et bourses d'excellence).

Mes remerciements vont également aux membres de feu le laboratoire « organisation, changement et prévention » de l'Institut National de Recherche et de Sécurité qui m'ont offert l'opportunité de travailler dans une organisation capacitante.

Je n'oublie pas tous ceux qui ont apporté une contribution directe à cette thèse en relisant encore, et encore, les différentes versions, à savoir Catherine Deloffre, Guy Deloffre et Ariane Gingras.

Enfin, ce ne serait pas complet sans remercier Ariane, Catherine, Guy, Marie, Joël et les nombreux autres pour m'avoir accompagné, supporté et soutenu durant toutes ces années dans les contraintes, les satisfactions, les peines et les joies qu'a impliqué ce travail.

# Introduction

Cette thèse a, pour point de départ, un triple constat. Premièrement, le lean est une forme d'organisation du travail qui se déploie, ces dernières années, au Québec, comme dans les autres pays industrialisés, dans le secteur industriel, mais également, et c'est plus récent, dans le secteur des services. Deuxièmement, l'organisation du travail est connue, depuis la fin des années 1990, pour avoir des effets sur certaines maladies professionnelles qui sont en forte expansion: les troubles musculosquelettiques et les troubles de santé mentale au travail. Parmi les différentes formes d'organisation du travail, l'organisation lean inquiète particulièrement les spécialistes de la santé au travail et les chercheurs. Troisièmement, la Confédération des Syndicats Nationaux (CSN) souhaite s'assurer d'avoir, ou de développer, les bons outils et les bonnes pratiques pour intervenir, afin de minimiser ou d'inverser l'impact que l'organisation lean pourrait avoir sur les salariés.

L'objectif de cette recherche est donc de produire des connaissances sur la participation des acteurs syndicaux aux actions et aux décisions, qui conduisent à organiser le travail, dans le cadre des projets lean. À partir de ces connaissances, nous chercherons à identifier des outils et des pratiques, qui puissent permettre aux acteurs syndicaux de participer aux actions et aux décisions prises pour organiser le travail, lors d'un projet lean, dans une optique de développement de la santé. Pour ce faire, cette thèse comporte huit chapitres.

Dans le premier chapitre, nous précisons l'origine du questionnement de ce travail, à travers son contexte, notamment le fait qu'elle fait suite à une précédente recherche sur le lean, ainsi que les enjeux de cette recherche à la fois au niveau prévention des risques professionnels, syndical et disciplinaire pour les relations industrielles.

Dans le second chapitre, nous verrons ce qu'est le lean, son histoire, les principes sur lesquels il se base ainsi que les dispositifs organisationnels qui le composent. Nous y aborderons les liens, identifiés dans la littérature scientifique, entre ce type d'organisation du travail et la santé des salariés. Enfin, ce chapitre présentera les actions des syndicats, à travers le monde, lors de l'implantation du lean, afin d'identifier le type d'informations pouvant manquer pour construire notre objet de recherche.

Le troisième chapitre, nous permettra d'aborder les notions théoriques qui forment le cadre de cette recherche, tels que le travail d'organisation et le développement de la santé. Il offrira l'occasion de préciser notre positionnement épistémologique, basé sur le concept d'« agir ». L'agir est le processus qui conduit à l'action et non le résultat de cette action. Pour définir comment étudier cet agir, nous allons utiliser le concept de travail d'organisation centré sur l'étude de « l'agir qui organise » le travail. Dans le même ordre d'idées, pour relier l'agir et la santé, nous utiliserons le concept de développement, dont nous présenterons les mécanismes de fonctionnement basés sur les sous-concepts de ressources, facteurs de conversion et de capacités.

Le quatrième chapitre décrira les caractéristiques d'une organisation permettant le développement de la santé, une organisation qui est dite « capacitante ». À la lumière de ces caractéristiques, nous étudierons ensuite le travail d'organisation déployé par les acteurs syndicaux lors de l'implantation de projet lean. À cette fin, nous ferons un découpage, par phases (avant, pendant et après le projet) mais, également, par niveaux organisationnels : à l'extérieur de l'établissement, au niveau de l'établissement ainsi qu'au niveau de la production et du travail. Enfin, nous verrons, dans ce chapitre, qu'il existe des ressources dans l'organisation lean, qui sont susceptibles de permettre ce développement, mais leur seule présence n'est pas suffisante pour assurer qu'une organisation sera capacitante. Nous verrons donc que, dans la littérature, il nous est possible d'identifier quatre facteurs permettant un rapprochement vers une organisation capacitante, d'autres facteurs seront aussi identifiés dans l'analyse des cas étudiés.

Le cinquième chapitre portera sur les méthodes mises en œuvre dans la recherche. Autrement dit, nous expliquerons pourquoi nous avons choisi d'effectuer une étude de cas multiples sur des projets de transformation lean dans des entreprises syndiquées et comment nous avons procédé. Dans ce cadre, il est à noter que nous considérons comme projets de transformation lean, tant la mise en place initiale du lean, qu'une transformation, dans un environnement déjà lean. Nous verrons donc comment, à partir du concept d'organisation capacitante, nous avons évalué l'issue des projets, comment nous avons procédé pour caractériser le travail d'organisation par niveaux organisationnels, et comment, à partir de ces résultats, nous avons pu identifier des facteurs qui permettent un

rapprochement vers une organisation capacitante. Enfin, nous allons présenter, au cours de ce chapitre, comment nous avons procédé à la préparation, à la sélection des cas et des participants, au déroulement des entretiens. Nous présenterons également notre méthode d'analyse des résultats.

Dans le cadre du sixième chapitre, nous présenterons successivement les cinq cas concernés par cette étude. Nous ferons ensuite une présentation du contexte organisationnel dans lequel se trouvent les différents cas ainsi qu'une analyse de l'issue des projets, en fonction du rapprochement, par rapport au concept d'organisation capacitante.

Dans le septième chapitre, nous aborderons, en premier lieu, les caractéristiques du travail d'organisation, présentes dans les cas étudiés, qui permettent un rapprochement vers une organisation capacitante dans les différents niveaux organisationnels présentés au chapitre 4 (à savoir l'organisation extérieure à l'établissement, l'organisation de l'établissement, et l'organisation de la production et du travail). À partir de ces informations, nous identifierons ensuite les facteurs présents dans ces cas qui permettent un rapprochement vers une organisation capacitante.

Enfin, le huitième chapitre permet de discuter des apports et des limites des résultats présentés aux chapitres 6 et 7, du point de vue des enjeux de prévention, en termes d'actions possibles pour prévenir les risques liés au lean. Nous traiterons aussi des enjeux syndicaux, en identifiant ce que les acteurs savent, ce qu'ils ne savent pas et ce qu'ils devraient savoir, pour pouvoir agir sur le travail d'organisation du lean. Nous allons clore ce chapitre avec une réflexion sur les enjeux disciplinaires, en montrant l'ouverture d'une nouvelle voie pour la recherche en relations industrielles.



# 1. Objet de la thèse

Ce chapitre va nous permettre de voir l'origine du questionnement de cette recherche, le contexte dans lequel elle s'est déroulée ainsi que ses enjeux.

## 1.1. Les liens entre la conception de l'organisation et la santé des salariés

La conception de l'organisation est cette phase durant laquelle on conçoit, on réfléchit, l'organisation. Bressol (2004) propose un rapport qui fait un point d'étape sur les liens entre l'organisation du travail et la santé des travailleurs.

Le premier constat qu'elle fait, à partir du travail de Gollac et Volkoff (2000), est que l'organisation du travail détermine la qualité de la vie au travail, toutes choses étant égales par ailleurs (environnement, conception des machines, etc.). Et ce, malgré le fait que les liens entre l'organisation du travail et la santé ne sont pas aussi évidents que d'autres facteurs de risque (tels que le bruit). Les effets produits par l'organisation du travail sont peut-être moins tangibles et moins spécifiques, mais ils peuvent affecter la santé à court comme à long terme, et porter tant sur le plan physique que mental ou social.

Le deuxième constat qu'elle établit est basé sur les travaux de Davezies (1999), qui fait remarquer que les nouvelles formes d'organisation du travail n'ont pas fait disparaître les atteintes physiques (notamment des Troubles musculosquelettiques), au profit du stress et de pathologies de l'adaptation. En clair, si de nouvelles pathologies sont apparues, les anciennes n'ont pas pour autant disparu.

Enfin, à l'occasion de ce rapport, Bressol (2004) dresse une liste de certaines caractéristiques de l'organisation du travail connues pour avoir des effets sur le développement de la santé des salariés :

- L'intensification du travail et la rigidité des organisations vont avoir tendance à réduire les marges de manœuvre des salariés. Elles rendent plus difficile la mise en œuvre des moyens permettant de surmonter les contraintes physiques.

- La mise en concurrence des salariés ou des services entre eux, l'individualisation et la parcellisation des tâches rendent difficiles la reconnaissance et la coopération.
- La centralisation des décisions augmente la distance entre les dirigeants et les opérateurs et rend difficile la prise en compte des savoirs développés sur le terrain pour faire face aux contraintes.
- La sous-traitance en cascade et la division des tâches gênent le travail d'équipe et la coopération.
- L'évaluation de la performance s'exprime par des résultats quantitatifs individualisés, ce qui ne prend pas en compte le travail à accomplir, les aléas rencontrés et les moyens mis en œuvre.
- Les normalisations et les contrôles externes, eux aussi, basés sur des critères quantitatifs, conduisent à moins discuter l'éthique et les règles de l'art entre gens du métier et peuvent conduire à des objectifs contradictoires en termes de rentabilité et de qualité.

Cet ensemble de constats pousse à s'interroger sur les actions et les décisions qui sont réalisées lors de la conception de ces organisations du travail mais également à être vigilant lors du déploiement de ces nouvelles formes d'organisation du travail.

## **1.2. Les projets de transformation lean, opportunités pour le dialogue social ou danger pour la santé des salariés ?**

Au niveau mondial, depuis la fin des années 2000, nous avons vu apparaître une nouvelle vague de déploiement de l'organisation du travail lean. Historiquement présente dans le secteur industriel, avec Toyota comme point de repère, le système d'organisation de la production et du travail *lean manufacturing* (Production au plus juste), nommé ainsi par les chercheurs américains du programme *International Motor Vehicle* (IMV) du *Massachusetts Institut of technology* (MIT), dans les années 1980 (Womack, Jones et Roos, 1991), connaît un regain d'intérêt, y compris dans le secteur des services, et un soutien institutionnel. On l'a vu s'étendre vers les Petites et Moyennes Entreprises (PME),

en France (Présidence de la république, 2009, p.8) et même, dans le système de santé public, au Québec. Cette introduction, dans de nouveaux milieux, n'est pas sans soulever des interrogations au niveau syndical (Lacharité, 2013).

Ce système de production renouvelle les questions de la prévention, en lien avec l'organisation du travail, car il semble faire émerger de nouveaux risques. Nous verrons que ces risques, se manifestant notamment par des troubles musculo-squelettique (TMS) et du stress, ont des origines ambivalentes dans les situations de travail du lean. Des dispositifs organisationnels spécifiques au lean, tels que les groupes *Kaizen*, le SMED, etc. semblent, bien qu'ils soient conçus pour avoir un effet positif sur la performance et la santé des salariés, avoir un effet nul voire négatif. Les situations de travail du lean ont, en outre, la particularité d'être fortement évolutives. Cette caractéristique est due, d'une part, à la nécessité d'adaptation au contexte économique des situations de travail, mais également aux mécanismes d'amélioration continue. Ces évolutions fréquentes, quotidiennes, des situations de travail engendrent aussi une variabilité des risques auxquels sont exposés les salariés. Cette caractéristique pose notamment problème au préventionniste, du fait de la difficulté à prévoir les risques auxquels vont être exposés les salariés. Il y a toutefois une piste à suivre pour pallier à cela : il s'agit des éléments qui restent invariants dans le lean. Ces invariants sont les règles de construction de la prescription du lean : autrement dit le travail d'organisation du lean. Si ces questions se posent, il faut également prendre en compte le fait que les acteurs syndicaux, qui agissent sur l'organisation du travail, semblent peu outillés pour y répondre.

Ainsi, dans le cadre de cette thèse, nous allons plus précisément étudier : comment les acteurs syndicaux parviennent ou non, à travers leur participation à ces projets, à contribuer au travail d'organisation et à une organisation du travail favorable pour la santé des salariés ?

### **1.3. Le contexte de la thèse**

La recherche, sur laquelle repose la présente thèse, fait suite à un premier travail (Bruère et

Chardeyron, 2013) qui visait à construire un cheminement méthodologique pour répondre à une demande adressée à la Caisse d'assurance retraite et santé au travail de la région Rhône-Alpes en France en partenariat avec l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS). Celle-ci provenait d'entreprises industrielles et de consultants, tous praticiens du *lean manufacturing*, et portait sur l'apparition de problématiques de stress et de troubles musculo-squelettiques dans les situations de travail qu'ils mettaient en place. Bien que les intervenants étaient des ergonomes, il ne s'agissait pas d'une intervention basée sur un diagnostic ergonomique, ni d'une formation. La méthode choisie, des séances d'analyse du travail, a été inspirée par la Clinique de l'Activité (pour plus de détails sur cette méthodologie, le lecteur peut se référer à Clot, 2008), du fait des notions sur lesquelles elle s'appuie : développement de l'activité et travail d'organisation.

Cette intervention, qui a été envisagée pour agir sur le travail d'organisation, comportait un système de séances d'analyse du travail en groupe, avec comme participants des acteurs de l'entreprise ayant pour rôle d'organiser le travail. Ce fonctionnement avait pour objectif de permettre aux participants un développement de leur travail d'organisation, c'est-à-dire une ouverture vers de nouveaux possibles organisationnels, une intériorisation d'une démarche réflexive collective sur ce travail et enfin, à terme, la constitution d'un collectif de travail dans chaque entreprise participante ou, autrement dit, d'un ensemble de règles de métier de référence pour chacun. Comme le souligne Berthoz (1997), les règles de métier forment une mémoire pour l'avenir, c'est-à-dire qu'il s'agit d'une gamme de techniques intellectuelles et corporelles qui, pour le professionnel de ce milieu, est comme un canevas "prêt à agir". C'est un moyen économique de s'adapter à la situation.

Le constat qui est ressorti de cette analyse des écrits est que si les interventions visant à agir sur les différents niveaux de l'organisation du travail sont nombreuses (par exemple : Egan, Bambra, Thomas, *et al.*, 2007 ; Bambra, Egan, Thomas, *et al.*, 2007 ; Egan, Bambra, Petticrew, et Whitehead, 2009), seulement une infime partie de la littérature concerne des interventions de prévention de la santé cherchant à agir sur l'organisation du travail.

Afin de positionner cette intervention par rapport à ce qui se fait par ailleurs, nous avons

alors réalisé une recension des interventions de prévention visant spécifiquement les questions d'organisation du travail.

En ce qui a trait particulièrement aux États-Unis, les équipes du NIOSH (Murphy et Sauter, 2004) ont effectué une recension de la littérature des interventions, portant sur l'organisation du travail, réalisées dans des entreprises par des experts externes, dans le but d'améliorer la santé et la sécurité des travailleurs. Semmer (2006) a réalisé un travail similaire, concernant spécifiquement les interventions ayant pour but d'améliorer les problèmes de stress au travail.

Dans les deux cas, les auteurs tirent des conclusions assez similaires. Tout d'abord, il semble difficile d'évaluer l'efficacité des interventions. Si certaines ont un effet clairement positif ou négatif sur la santé, bon nombre offrent un résultat mitigé voire ambivalent. Ensuite, il est souvent compliqué de comparer les interventions entre elles, étant donné qu'elles sont souvent très différentes. Enfin, les auteurs constatent que le contexte et les caractéristiques méthodologiques précises de l'intervention sont souvent absents, rendant ardue la compréhension des mécanismes en jeu dans les transformations.

Dans la littérature francophone, on peut voir, entre autres, deux recherches-action, sur les interventions en entreprises à visée de prévention, qui ont cherché à documenter le contexte et le processus ainsi qu'à identifier leur influence sur les changements. Au Québec, Baril-Gingras *et al.* (2004) montrent l'importance du contexte dans lequel les acteurs de l'entreprise accueillent et participent à l'intervention. En France, Caroly *et al.* (2008) se posent des questions davantage sur le processus des interventions et montrent le fait que celles-ci se succèdent dans les entreprises sans réelle coordination. De plus, les interventions portent souvent sur des aspects marginaux, sans remise en cause des caractéristiques de l'organisation de la production ou du travail.

Par ailleurs, on peut trouver des disciplines spécifiques, dont les recherches portent, en totalité ou en partie, sur la conception de la démarche d'intervention de prévention en entreprise telles que : la psychodynamique du travail (Dejours, 2010) ou bien la clinique de l'activité (Clot, 1999). Ces démarches apportent une grande précision sur les méthodologies suivies et sur le contexte nécessaire à la réalisation de l'intervention. Cependant, ils délaissent aussi souvent une vision plus globale de l'organisation de l'entreprise pour se

centrer uniquement sur les enjeux de l'intervention.

Ce faisant, nous avons réalisé que, s'il y a des recherches concernant les interventions portant sur l'organisation du travail et d'autres analysant les liens de l'organisation du travail avec la santé, il y a peu d'études sur des interventions conçues spécifiquement pour le lean et visant à améliorer le développement de la santé. Il ne semblait pas non plus y avoir d'informations sur les mécanismes individuels et collectifs, au sein de l'entreprise, qui conduisent à la définition des situations de travail, c'est-à-dire la conception du travail d'organisation, alors que cela semble avoir un intérêt particulier pour le développement de la santé au travail.

Il apparaissait alors intéressant que soient ouvertes de nouvelles recherches, pour améliorer les moyens d'intervention, sur les processus d'actions et de décisions dans l'entreprise, et que leurs résultats soient mis à la disposition d'une large palette d'acteurs, dont ceux syndicaux et ayant comme objectif la prévention des risques professionnels.

Cette thèse présente le résultat d'un projet, que nous avons conçu afin de répondre à ce besoin de nouvelles recherches. Celui-ci s'est inscrit dans l'axe 1 « innovations dans les milieux de travail », du programme de l'Alliance de Recherche Universités-Communautés (ARUC) - Innovations, travail et emploi, du Département des relations industrielles de l'Université Laval. Il s'agissait ici de s'intéresser au lean, tel qu'il est mis en place dans les milieux de travail du secteur manufacturier et des services, afin de mieux comprendre comment le processus de construction de l'organisation du travail influence la santé des travailleurs, via les conditions de réalisation du travail qui en résulte. En nous appuyant sur des notions théoriques, issues de disciplines telles que la sociologie du travail, la psychologie du travail et l'ergonomie centrée sur l'activité, nous souhaitons analyser cette question du lean, dans une perspective de prévention, en mettant en lumière le processus qui donne naissance ou transforme les situations de travail. Le postulat qui sous-tend cette thèse est que la compréhension des mécanismes de conception de l'organisation, associée à la mise en place d'organisation de la production et du travail lean, constitue une clé pour mieux agir en prévention, en créant des organisations moins délétères pour la santé des travailleurs et travailleuses et pouvant même contribuer à son développement.

Dans le cadre du projet de recherche réalisé pour cette thèse, un partenariat avec la Confédération des syndicats nationaux (CSN) a été mis en place. Il visait à permettre de décrire des cas précis d'innovation sociale, en mettant l'accent sur la contribution des salariés au travail d'organisation qu'elle suscite. La Confédération des syndicats nationaux (CSN) compte environ 300 000 membres, répartis à peu près également entre hommes et femmes, ainsi qu'entre le secteur privé et le secteur public. Elle regroupe 2 000 syndicats, représentant quelques 4 400 lieux de travail. Elle est ainsi la deuxième plus grande centrale syndicale du Québec, par le nombre de ses membres. La CSN, ayant déjà mené une enquête sur la participation des syndicats locaux à l'organisation du travail (Bédard et Chantal, 2011) au sein d'une de ses fédérations, soutenait donc notre projet.

## **1.4. Les enjeux de la recherche**

### **1.4.1. Enjeu de prévention**

Le mouvement de rationalisation des systèmes de production pose question à la prévention des risques professionnels depuis de nombreuses années maintenant. Les formes qu'a pris celui-ci sont nombreuses : juste-à-temps, *lean*, *lean production*, *lean manufacturing*, *lean*, production au plus juste, production transversale, production à valeur ajoutée, *re-engineering*, système de production avancé, système de production haute performance, etc. Par ailleurs, les différents auteurs décrivent ce mouvement en lui donnant divers noms : post ou néo-fordisme, post ou néo-taylorisme, toyotisme, ohnisme, école japonaise d'organisation, système japonais de management, nouvelle productivité ou encore organisations innovantes du travail. Toutes ces descriptions semblent être porteuses d'interprétations différentes de formes de rationalisation qui font partie de la même évolution, cherchant à repenser les systèmes de production en conservant les objectifs de coût et de qualité, tout en ajoutant ceux de délais et de flexibilité.

De ce fait, plusieurs inquiétudes se font jour dans la communauté des préventionnistes et en particulier parmi les ergonomes :

- D'une part, il y a le constat que l'approche classique de la prévention, à savoir

l'identification et la suppression des risques et des dangers dans le travail, semble moins bien fonctionner dans les questions d'organisation du travail (Maline et Guérin, 2009). On remarque, notamment, que les « petites » transformations, par exemple : l'ajout de tâches de *reporting*, de contrôle qualité, de déplacement manuel des produits ou bien encore d'apprentissage, du fait des évolutions rapides des offres et des technologies, par exemple, affectent le contenu du travail de manière souvent progressive. En outre, elles sont « ambivalentes » dans leurs effets sur la santé des travailleurs car elles permettent parfois le développement de la santé et parfois non.

- D'autre part, le lean, en particulier par les concepts et notions qu'il véhicule, réinterroge l'ergonomie. En effet, il est porteur de promesses de changer le travail en « mieux » (plus efficace, plus flexible, etc.) mais aussi en « bien », en proposant, entre autres, de sortir du taylorisme. Bourgeois et Gonon (2010) font d'ailleurs ressortir à quel point l'ambivalence des situations de travail engendrées par le modèle du lean entraîne des positionnements des ergonomes pouvant aller du soutien à l'opposition farouche.

De ce fait, il est important de contribuer à la construction d'un positionnement raisonné par rapport à ces évolutions.

#### 1.4.2. Enjeu syndical

La CSN, notre partenaire dans ce projet de recherche, a, lors de son congrès de 2011, pris position en faveur d'une implication syndicale dans l'organisation du travail. Malgré des craintes concernant les effets des approches lean sur la santé, la CSN a fait le choix de s'impliquer syndicalement. Cette décision était basée sur le principe qu'il faut agir en amont, afin que le point de vue des travailleurs et des travailleuses, ainsi que de leurs représentants syndicaux, soit entendu, dès la définition des objectifs d'un projet et tout au long du processus.

Le syndicat a participé, avec le Ministère de la santé et des services sociaux, au lancement

d'un programme de 22 actions terrains, financées par le ministère, entre 2008 et 2011 (MSSS, 2008). Ces projets d'organisation du travail n'ont pas tous donné lieu à une démarche lean, mais ils s'inscrivaient dans un cadre de référence ministériel où l'approche paritaire était une condition du financement. Toutefois, les permanents de la CSN, comme le rappelle Chantal (2012), ont conscience que le travail ne s'arrête pas à ce genre de projet avec un ministère. Ils ont bien conscience qu'il faut continuer à suivre les indicateurs sur la santé au travail au plus près du terrain, afin de s'assurer que l'application des nouvelles méthodes ne crée pas de nouveaux problèmes et que les modes opératoires établis, les consignes de travail, laissent une place aux situations impondérables nécessairement présentes dans la vie au travail.

Pour pouvoir faire entendre le point de vue des acteurs syndicaux, dans le cadre des projets de transformation organisationnelle, de nouvelles façons de faire et de nouveaux concepts semblent être à développer, pour savoir où, quand et comment agir. C'est une question qui inspire et guide notre thèse même si nous n'y apporterons peut-être pas toutes les réponses.

### 1.4.3. Enjeu disciplinaire

À ces deux premiers enjeux vient s'en ajouter un troisième, celui disciplinaire. Il porte sur les questions concernant l'impact du développement du lean sur les relations industrielles comme le soulèvent deux articles distincts:

- *Paradigms in industrial relations : Original, Modern and Versions In-between* de Kaufman (2008)
- *Compatibility of Human Resource Management, Industrial Relations, and Engineering Under Mass Production and lean Production: An Exploration* de Taira (1996)

Le thème central, développé dans ces deux textes, est l'évolution du champ des relations industrielles en Amérique du Nord. On peut identifier deux principaux paradigmes dans l'évolution du champ des relations industrielles. Le premier, que Kauffman nomme

*Original industrial relations paradigm*, est centré sur la relation d'emploi, la gestion des ressources humaines et les relations du travail. Il fut dominant jusqu'aux années 30. Le second paradigme, identifié par Kaufmann, porte le nom de *Modern Industrial Relations paradigm* et est, quant à lui, centré sur le syndicalisme et les thématiques associés, à savoir la négociation collective, les relations de travail et les politiques publiques en matière de travail. Dans l'époque récente, Kaufman (2008) note des tentatives pour trouver de nouvelles formes de recherches entre ces deux paradigmes, que ce soit en combinant les deux ou en intégrant la gestion des ressources humaines à l'un des deux. Il constate, toutefois, que des différences fondamentales existent entre les approches Relations Industrielles d'une part, et la gestion des ressources humaines ou *organisational behavior*, d'autre part. Ces différences transforment cela davantage en concurrence entre les approches qu'en enrichissement mutuel.

Au-delà des questions purement de paradigmes, les relations industrielles, dans les entreprises, sont confrontées à une évolution, en raison du passage de la production de masse vers la *lean production*. Taira, (1996) nous fait remarquer que le passage d'un mode de production à un autre a été accompagné d'ajustements importants des principes, des règles et des pratiques de relations industrielles. De plus, des changements techniques ont été accompagnés de changements institutionnels et sociaux.

Cette transition se fait à marche forcée, depuis les années 1990, en Amérique du Nord, et marque une rupture dans le système de ressources humaines et de relations industrielles. Au contraire, au Japon, le système de relations industrielles a évolué, en parallèle avec les progrès techniques vers la *lean production*. De plus, il présente de nombreuses caractéristiques, qui peuvent être considérées comme compatibles avec la *lean production*.

Cette rupture peut-elle être gérée afin de construire de nouvelles pratiques et des normes de relations industrielles ou d'adaptation de la *lean production* novatrices, permettant une compatibilité en Amérique du Nord ? La proposition centrale de Kauffman (2008), pour éviter un affaiblissement des relations industrielles, est de revenir au paradigme d'origine, en l'élargissant à d'autres disciplines des sciences sociales, ainsi qu'en intégrant davantage les questions culturelles, nationales ou genrées. Dans ce cas, vers quelles nouvelles disciplines et vers quels apports, les relations industrielles doivent-elles se tourner ? Une

partie des réponses à ces questions peuvent se trouver dans la présente thèse. Les nouvelles pratiques, notamment syndicales, pourront être inspirées par nos résultats, et par notre cadre théorique, puisque nous tenterons de montrer l'avantage qu'il y a à s'ouvrir à d'autres disciplines telles que: la sociologie du travail, l'ergonomie ou encore la psychologie du travail.

## **1.5. Conclusion : origine, contexte et enjeux de la recherche**

À travers ce chapitre, nous avons pu voir que depuis plusieurs années, les recherches pointent l'existence de liens entre la conception de l'organisation et certains problèmes de santé des salariés. Dans ce cadre, les projets de transformation visant à la mise en place d'organisation du travail lean, peuvent sembler à la fois permettre l'ouverture d'opportunités pour la coopération patronale-syndicale ou un danger pour la santé des salariés.

Cette thèse a été réalisée dans un contexte particulier puisqu'elle fait suite à une recherche précédente visant à construire une méthodologie d'intervention auprès de ceux qui conçoivent et organisent le lean.

Notre recherche vise à répondre à trois enjeux : un enjeu de prévention afin d'éviter les effets délétères de l'organisation du travail lean, un enjeu syndical avec la nécessité de trouver des nouveaux moyens d'actions face à la nouvelle problématique que forme le lean, et enfin, un enjeu disciplinaire, le lean remettant en cause les composantes et fonctionnements traditionnels des relations industrielles.



## **2. Le lean, la santé des travailleurs et les actions syndicales**

Ce chapitre vise à faire le point sur l'état des connaissances en lien avec le thème de la recherche présentée dans cette thèse. Pour cela, nous verrons, en premier lieu, ce qu'est le lean, à travers son histoire, sa logique et les outils organisationnels qui le composent. Nous verrons, ensuite, les liens entre cette organisation de la production et la santé des travailleurs. Nous présenterons, notamment, ses effets sur la santé qui ont pu être relevés dans la littérature et certains mécanismes qui ont été identifiés. Enfin, nous verrons quels sont les actions et les positionnements des acteurs syndicaux, lors de l'implantation d'une organisation lean, dans le monde et au Québec.

### **2.1. Qu'est-ce que le lean ?**

Avant d'aller plus loin sur les autres concepts, il est essentiel de débiter avec une présentation du lean. Nous verrons, successivement, les deux façons possibles de considérer le lean, dont celle que nous avons retenue. Nous aborderons aussi l'historique de sa construction, le sens que lui donnent les acteurs qui le promeuvent, ainsi que les outils qui le composent.

#### **2.1.1. Un terme qui peut concerner un modèle productif et un système de production**

Tout d'abord, le terme de lean peut être utilisé de plusieurs façons, selon la discipline et l'orientation des recherches des auteurs. Le terme *lean* peut être utilisé pour parler de modèle productif, il recouvre alors le modèle de gouvernance d'entreprise, selon l'approche plus traditionnelle en relations industrielles (Boyer et Freyssenet, 2001). On peut aussi évoquer le lean comme étant un système de production, c'est-à-dire la manière d'organiser la production et le travail. Il s'agit ici de la définition du lean qui est généralement utilisée en ergonomie. Dans le cadre de la présente thèse, nous nous concentrerons uniquement sur

le lean en tant que système de production, en lien avec notre question de recherche sur le travail d'organisation.

En effet, le *lean* constitue une des réponses au nouveau paradigme productif (Askénazy, 2002). Il suit une logique similaire de rationalisation des systèmes de production sous d'autres vocables, comme : post-fordisme, post-taylorisme, juste-à-temps, toyotisme, ohnisme, production transversale, *re-engineering* etc. Cette évolution concerne à la fois la structure de l'entreprise, sa logique et également les situations de travail, c'est pourquoi le *lean* peut être classé à la fois comme un modèle productif et un système de production. Ces deux aspects du lean désignent toutefois des niveaux différents de l'organisation.

De manière générale, les modèles productifs peuvent être définis comme des "compromis de gouvernement d'entreprise", qui permettent de mettre en œuvre les "stratégies de profit", viables dans le cadre des "modes de croissance et de distribution du revenu national" des pays où les firmes déploient leurs activités, avec des moyens cohérents et acceptables par les principaux protagonistes (Boyer et Freyssenet, 2001). Dans le cas du lean, la stratégie en jeu serait celle de la "réduction permanente des coûts, à volume constant".

De son côté, le système de production décrit l'ensemble du processus grâce auquel l'entreprise produit un bien ou un service apte à satisfaire une demande. Comme mentionné précédemment, dans le cadre de cette thèse, nous allons davantage aborder la question du lean dans son aspect « système de production ».

Dans le monde de l'industrie, de nombreux modèles de rationalisation des systèmes de production existent et nombre d'éléments organisationnels que l'on trouve dans d'autres systèmes se retrouvent dans le lean. Cependant, le système de production lean s'imprègne fortement de la culture de l'industrie automobile. En outre, McDuffie et Pil (1997) estiment que quatre caractéristiques permettent, théoriquement, de différencier le lean des autres systèmes de production : les ressources de production sont davantage générales, autrement dit moins spécifiques à un produit, les stocks tampons et les lots sont de taille réduite, l'autorité est décentralisée et il y a un haut degré d'imbrication de l'activité de conception et des tâches d'exécution de production.

Le fait de préciser quel sens nous donnons à l'utilisation du terme *lean* nous permet de centrer les recherches dans la littérature sur le sujet, en restant axé sur les informations qui concernent sa dimension de système de production.

### 2.1.2. L'histoire du « lean »

L'origine du modèle remonte aux années 1950, lors du démarrage de la conception du Toyota Production Système (TPS) par Ohno, ingénieur Toyota, notamment. Plus tard, dans le courant des années 1970, il y a eu une diffusion du modèle Toyota, l'entreprise cherchant à rallier à son modèle ses fournisseurs et les chercheurs américains s'intéressant aux caractéristiques faisant la réussite de l'industrie japonaise, en particulier dans l'automobile (Boyer et Freyssenet, 2001).

Dans les années 1980, alors que beaucoup de questions se posent sur les nouvelles formes d'organisation du travail (par exemple en France, de Montmollin, 1981), est lancé le programme International Motor Vehicle Program (IMVP), du Massachusetts Institut of Technology (MIT). Ce dernier a débouché sur une étude comparative des performances des établissements en fonction de leurs modes d'organisation (Womack, Jones et Roos, 1991). Dans cette démarche comparative, la méthodologie a consisté, dans un premier temps, à réaliser des entretiens avec des managers de différentes entreprises. Lors de la seconde phase de la recherche, il s'agissait de mesurer la différence de niveaux, en termes de productivité, entre les entreprises japonaises et les autres. Ces données ont été obtenues par des questionnaires auprès des managers. C'est lors de cette deuxième phase qu'apparaît le concept de « *lean* », faisant ainsi suite à d'autres reposant sur les mêmes bases qui étaient le juste-à-temps ou le management à la japonaise. Pesqueux et Tyberghein (2009) estiment que cette notion de *lean* est l'interprétation moderne d'une école de pensée plus générale, qu'ils nomment école japonaise d'organisation et à laquelle ils attribuent trois « nouveautés » : la polyvalence, la préparation du travail en coopération et l'étude du flux (planification et ordonnancement).

Les idées fortes qui font les particularités du lean peuvent se résumer de la façon suivante (Petitqueux, 2006) : prendre en compte le besoin du client, produire au plus juste,

coordonner les flux, intégrer les fournisseurs dans le développement des produits, et impliquer, former et responsabiliser les opérateurs.

Dans les usages, sur le terrain, les termes « *lean production* », « *lean manufacturing* » ou encore « *lean management* » laissent la place à des expressions telles que « lean » ou « le lean ». Néanmoins, Ughetto (2009) estime qu'il ne faut pas voir dans l'évolution de cette expression un dévoiement ou un affadissement du concept d'origine : le terme change mais désigne les mêmes concepts et les mêmes outils organisationnels.

### 2.1.3. Les principes du système de production lean

Pour bien comprendre le lean, nous allons aborder les principes qu'il recouvre. Dans la littérature du lean, les auteurs (par ex : Pesqueux et Tyberghein, 2009) regroupent souvent les principes dans la « maison » (cf .figure 1).

Le « lean » s'appuie, en tout premier lieu, sur une stabilité des ressources (humaines et matérielles). Celle-ci repose sur un respect, une implication, une polyvalence et une responsabilisation des opérateurs (Genaidy et Karwowski, 2003 ; Shah et Ward, 2007). Le deuxième principe du lean est la réduction des gaspillages, *mudas* en japonais, au moyen d'une démarche d'amélioration continue, *Kaizen* en japonais. Dans certains cas, il peut même s'agir d'une démarche plus radicale de *re-engineering* ou refonte complète de la manière de produire.

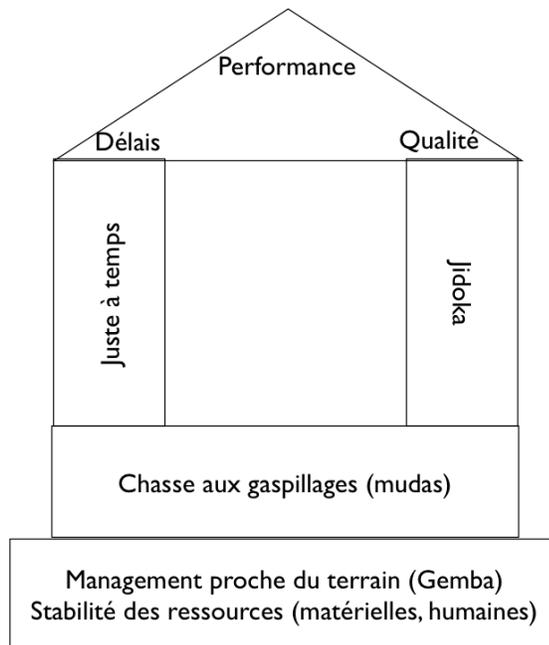


Figure 1 : L'édifice lean, d'après Daille-Lefèvre, François, Guyot *et al.* (2013)

Selon la philosophie « lean », les gaspillages se présentent sous trois formes (Petitqueux, 2006) :

- *Muri* : situations qui conduisent à l'excès, au déraisonnable (par ex. matériel ou matière achetées en excès),
- *Mura* : désigne l'irrégularité du système de fabrication (variation autour du fonctionnement nominal),
- *Muda* : désigne toutes les tâches qui viennent s'ajouter au processus, sans contribuer à créer de la valeur ajoutée. Cela vient donc définir ce qui est bien (« à valeur ajoutée ») et ce qui est mal (« pas à valeur ajoutée »). *Muda* signifie gâchis en japonais et peut se décliner selon 7 types :
  - o gaspillages venant de la surproduction,
  - o gaspillages venant de temps d'attentes,
  - o gaspillages occasionnés par les transports,
  - o gaspillages dus aux stocks inutiles (matière première, produits finis),
  - o gaspillages dans les processus de fabrication (sur-qualité, etc.),

- o gaspillages dus à des mouvements et des déplacements inutiles,
- o gaspillages dus à des pièces défectueuses (erreurs, défauts ou oublis).

Shah et Ward (2003, 2007) spécifient le système en différenciant deux aspects : d'une part, la philosophie, qui repose, selon eux, sur dix principes (cf figure 2), tant internes, qu'externes. D'autre part, les outils, qu'ils classent en quatre grands « *bundles* », selon le terme des auteurs : le juste à temps, la gestion de la maintenance, la gestion de la qualité et la gestion des ressources humaines.

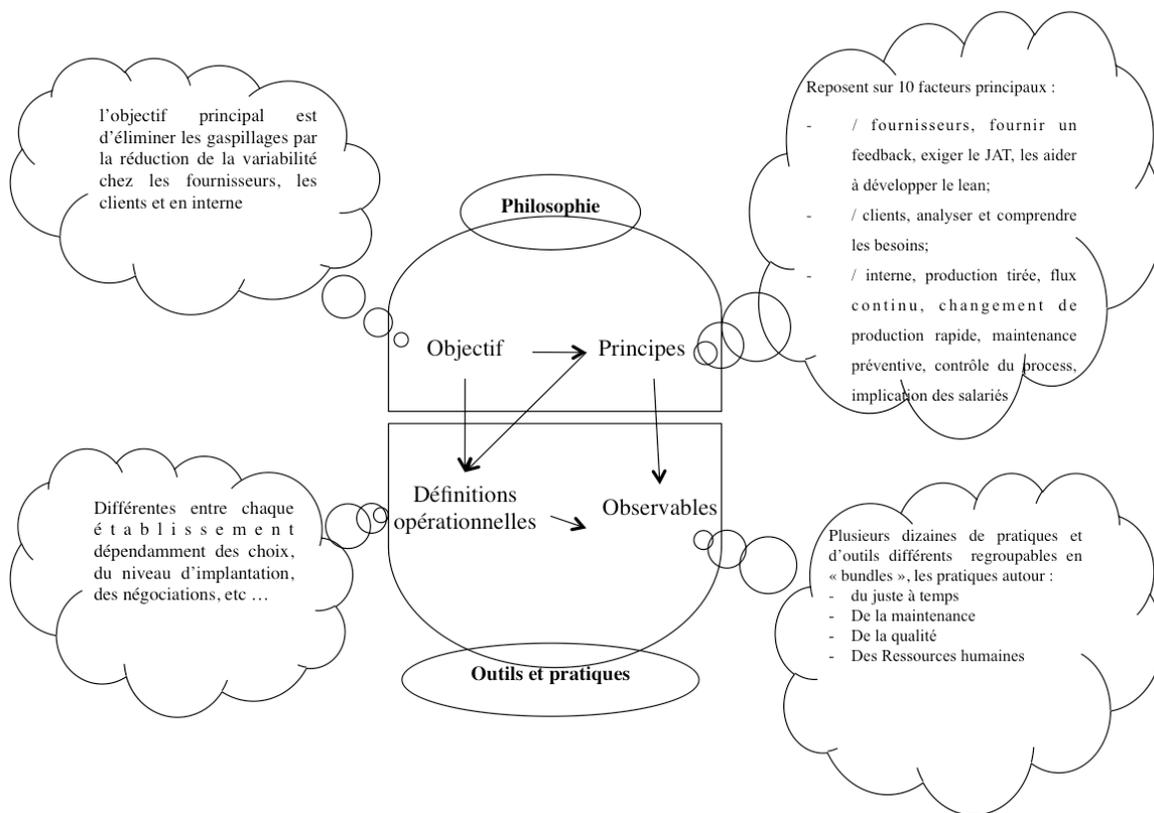


Figure 2 : Articulation des principes et des pratiques du lean, d'après Shah et Ward (2003, 2007)

L'idée derrière une telle représentation (figure 2) est que, le lean, dans ses objectifs et ses principes, est relativement général et partagé par les acteurs. A contrario, la manière de l'interpréter, par les définitions opérationnelles, et de l'appliquer, par le choix et la façon de mettre en place certains outils peut varier grandement. Ceci peut avoir comme

conséquences des différences importantes, localement, sur la façon de mettre en place le lean.

#### 2.1.4. Les dispositifs organisationnels du lean

Les dispositifs organisationnels du lean, que l'on peut observer concrètement sur le terrain, sont nombreux. La liste que nous proposons n'est donc sûrement pas exhaustive, car chaque entreprise, chaque promoteur du lean, peut inventer ses propres dispositifs ad-hoc. Nous avons choisi de les présenter en les classant en fonction des *bundles* indiqués par Shah et Ward (2007). Nous retrouvons quatre catégories : les dispositifs destinés à la maintenance, à la mise en place du juste à temps, à la qualité et aux ressources humaines. Enfin, nous verrons également les principaux indicateurs de performance qui permettent de mieux comprendre la vision de la performance que véhicule le lean. En préambule, il est important de souligner que le principe de ces dispositifs, que nous appelons aussi outils, est très souvent le même : il s'agit d'une implication forte des responsables de proximité et des opérateurs, qui doivent trouver eux-mêmes des solutions aux problèmes rencontrés. En termes japonais, il s'agit du « *Gemba* », qui signifie « management par le terrain ». Ces outils contribuent également à la mise en place de politiques « Qualité » telle que la TQM (Total Quality Management) ou le lean Six Sigma (Moody, 2003) et également de politiques de « Maintenance », telle que la TPM (Total Productive Maintenance, (Bufferne, 2006) qui sont axées sur un rôle fort des opérateurs, au travers d'une démarche d'amélioration continue.<sup>1</sup>

##### 2.1.4.1. Les outils destinés à la maintenance

- La *Total Preventive Maintenance* (TPM) conduit à éliminer les six causes principales de pertes (pannes, changements de série et réglages, passage à vide/arrêts mineurs, ralentissement, pertes de qualité/réusinage, redémarrage), à

---

<sup>1</sup> Le lecteur qui souhaite des informations complémentaires sur les dispositifs du lean peut consulter Roart (2006)

former les opérateurs à la maintenance autonome : nettoyage, inspection, détection des anomalies, réglages simples, à mettre en place un système de maintenance planifiée, à mettre en place un système de maintenance de la qualité des produits ainsi qu'à concevoir des équipements plus faciles à opérer, plus fiables, dont l'entretien soit le moins coûteux possible.

- la très populaire méthode 5S repose sur la mise en pratique d'actions décrites par les cinq verbes rapportés dans le tableau 1. Cette méthode est exposée dans l'ouvrage de Hohmann (2007) et dans l'article de Pathy (2009), avec de nombreux exemples illustrant son application.

Tableau 1 : Description des 5 S, d'après Daille-Lefèvre, François, Guyot *et al.* (2013)

	<b>Traduction</b>	<b>Description</b>
<b>Seiri</b>	Supprimer l'inutile	Supprimer tout ce qui est inutile. Définir les fréquences d'utilisation des différents objets.
<b>Seiton</b>	Situer les choses	Ranger et conserver les objets en bon état. Identifier les objets et les rangements. Définir les emplacements par rapport aux fréquences d'utilisation.
<b>Seiso</b>	(Faire) scintiller	Nettoyer en profondeur la zone et ses abords. Rendre intolérable la saleté et le désordre.
<b>Seiketsu</b>	Standardiser les règles	Définir des zones d'action et des responsables de zones. Écrire et afficher les règles de rangement et de nettoyage
<b>Shitsuke</b>	Suivre et progresser	Maintenir la situation en l'état, grâce à la rigueur et l'implication. Mettre en place des audits et des indicateurs. Pratiquer l'amélioration continue, faire évoluer les standards.

- 5 Pourquoi : méthode de résolution de problèmes basée sur le fait de poser cinq questions commençant par « pourquoi », afin de trouver la cause principale ayant provoqué la défaillance<sup>2</sup>,
- 8 D : méthode de résolution de problèmes participative et pratiquée en équipe pluridisciplinaire autour de huit étapes,
- QQQQCP : méthode de résolution de problèmes basée sur les questions suivantes : Qui est concerné ? de Quoi s'agit-il ?, Où ?, Quand ?, Comment ?, Combien ? Pourquoi ?
- *Define, Measure, Analyze, Improve, Control* (DMAIC) : méthode de résolution de problèmes basée sur cinq actions : Définir, Mesurer, Analyser, Innover ou Améliorer et Contrôler.

#### 2.1.4.2. Les dispositifs destinés à la mise en place du Juste à Temps (JAT)

Le JAT signifie la réception ou la fourniture des bons composants, en quantité requise, à l'endroit et à l'instant souhaité, afin d'éviter les stocks ou les temps d'attente inutiles. Cette approche repose sur un lissage de la production, obtenu par un fractionnement de la taille des lots de fabrication (*Heijunka* en japonais). Il s'agit de limiter la variabilité du flux de production afin de limiter les stockages ou, au contraire, la rupture de flux concernant certaines ressources. Le fractionnement de la taille des lots est généralement calculé sur la base d'une production moyenne, sur une période de temps prédéfinie, par exemple la semaine ou le mois. Le JAT s'appuie également sur le *takt time*, qui définit le rythme sur lequel il faut se caler pour se mettre en phase avec la demande. Le *takt time* se définit comme le rapport entre le temps disponible et le nombre d'unités fabriquées. Par exemple, si le temps disponible quotidien est de 420 minutes et le nombre d'unités fabriquées sur la même période est de 840, le *takt time* est de 30 s (420 / 840). Enfin, le JAT impose

---

<sup>2</sup> Exemple de 5 pourquoi (Wikipedia) : Ma voiture ne démarre pas (le problème) Ramener les reste de la note sur cette page

- *Pourquoi ?* - La batterie n'est pas chargée.
- *Pourquoi (la batterie n'est-elle pas chargée) ?* - L'alternateur ne fonctionne pas.
- *Pourquoi (...)* ? - La courroie de l'alternateur est cassée.
- *Pourquoi ?* - J'ai dépassé la durée préconisée par le constructeur et la courroie était usée.
- *Pourquoi ?* - Je n'ai pas respecté les préconisations du constructeur (la cause première).

également de produire en flux tiré, ce qui signifie que l'on produit uniquement à partir d'une commande aval, qui « tire » la production. Par opposition, le flux poussé « pousse » les fabrications des produits, qui sont ensuite envoyés sur des lieux de stockage dans l'attente du client.

Parmi les dispositifs les plus connus du JAT, on peut citer :

- La *Value Stream Mapping* (VSM) ou cartographie de flux de valeurs: s'applique aux processus. Il s'agit d'une cartographie descriptive des flux de valeurs du processus étudié. Cet outil permet, notamment, de définir la valeur ajoutée et la non-valeur ajoutée de chaque étape du processus, d'identifier des sources de gaspillage et aussi de visualiser l'interaction entre les flux de matières premières, de produits semi-finis et finis, les opérateurs, l'information ainsi que les équipements. Un tel outil peut également être utilisé pour décider du remplacement ou non d'équipement de production (Sullivan, McDonald, Van Aken, 2002).
- *Kanban* (étiquette en japonais) : système d'étiquettes permettant d'alimenter un poste de travail en matières premières au bon moment et en quantités appropriées. Un tel système appelle la production par l'aval, rend plus facile l'établissement des priorités, ramène l'ordonnancement des ordres de fabrication et rend le flux de fabrication continuellement visible (Lamouri et Thomas, 2009 ; Matta, Dallery et Di Mascolo, 2005 ; Giard et Mendy, 2006).
- SMED (*Single Minute Exchange of Die*, changement de production en moins d'une minute): système permettant le changement rapide d'outils sur les machines, afin d'être en capacité de passer rapidement d'un type de production à un autre et, ainsi, de favoriser le *Heijunka*.

#### 2.1.4.3. Les dispositifs destinés à la qualité : le *jidoka*

Le *Jidoka*, automatisation en japonais, vise à construire la qualité du produit en détectant les anomalies du processus et regroupe un ensemble de dispositifs. Le principe est simple : il s'agit de ne jamais produire de pièces défectueuses et, de ce fait, mieux vaut arrêter la production plutôt que de produire des pièces non satisfaisantes (Ballé, 2004).

En travaillant sur les principes du juste à temps, Ohno, ingénieur chez Toyota, à partir des années cinquante, s'est appliqué à rompre les organisations par types de machine et à mettre les équipements en flux, pour suivre les processus de fabrication du produit et créer des cellules de production. Se rendant compte que chaque machine était conduite par un opérateur et que les machines avaient des temps de cycle différents, Ohno instaura le *Jidoka* comme étant une séparation des hommes et des machines, afin que chaque opérateur soit en mesure de conduire plusieurs machines. De plus, pour éviter une production de pièces mauvaises, le *Jidoka* repose également sur ce que l'on appelle l'autonomation, contraction de « autonomie » et « automatisation ». L'autonomation suppose que les machines soient dotées de différents systèmes de prévention de productions défectueuses, qui leur confèrent un certain degré d'intelligence et d'autonomie. L'objectif est de détecter, en temps réel, les défauts, stopper la production au premier défaut, puis identifier et traiter la source de dysfonctionnement. L'obtention de la qualité s'appuie également sur une standardisation des opérations, afin d'assurer une reproductibilité des produits fabriqués.

Parmi les dispositifs les plus connus du *Jidoka*, on peut citer :

- *Andon* : panneau lumineux permettant la gestion rapide des problèmes de qualité et de pannes de la chaîne de production,
- 5 M : méthode de maîtrise de la qualité autour de cinq mots commençant par la lettre « M » :
  - Main d'œuvre (formation et qualification adéquate des intervenants),
  - Machine ou Moyens (qualité des équipements de production et de contrôle),
  - Méthodes ou Modes opératoires (standardisation, répétabilité et respect des spécifications),
  - Milieu (environnement de travail adapté, propre et ordonné)
  - Matériaux (s'assurer de la qualité des approvisionnements et de la sous-traitance),
- Pareto : diagramme permettant de classer les phénomènes par ordre d'importance,
- *Poka Yoké* : Système anti-erreur, pour éviter un mauvais montage, une libération anticipée d'une pièce ou encore détecter une pièce non conforme,

- Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets de leur Criticité (AMDEC) : méthode préventive d'assurance de la qualité, basée sur le calcul d'un indice de criticité C. Cet indice est égal au produit du niveau de gravité (G), par la probabilité d'apparition (P) et la probabilité de non-détection (D),
- *Causes and effect diagram with the additional cards* (CEDAC) : le principe du CEDAC repose sur un tableau d'affichage, sur lequel on recueille les observations (causes) et les suggestions (solutions possibles) du groupe de travail en charge de la résolution d'un problème pré-identifié (effet).

#### 2.1.4.4. Les dispositifs destinés aux ressources humaines

Les ressources humaines prennent, dans le lean, un rôle particulier, par ce passage par le « *gemba* », le terrain. Cela amène à mettre en œuvre des dispositifs pour permettre la participation des salariés. L'animation des équipes et l'amélioration continue sont également des principes que l'on retrouve dans le lean. Ils s'expriment par l'utilisation de différents dispositifs :

- Top 5 et AIC (Animations à intervalles courts) sont réalisés par l'encadrement de proximité en début de poste. Ces deux outils servent à échanger avec les équipes sur les problèmes éventuels ou à la transmission des consignes. Ils visent notamment à développer des relations de proximité entre les niveaux hiérarchiques.
- *Kaizen* signifie en japonais amélioration continue, il s'agit d'une méthode d'intervention régulière, interne à une entreprise, ayant pour résultat une modification du travail construite sur l'existant et avec la participation des travailleurs concernés.
- *Kaikaku* ou *Kaizen-blitz* est une intervention ayant pour résultat une modification du travail en rupture avec la culture de l'entreprise.
- *Hoshin* est également une intervention ayant pour résultat une modification du travail, elle peut parfois être sur une question de gain de surface au sol.

*Kaizen*, *Kaikaku* et *Hoshin* sont souvent confondus, et utilisés l'un pour dire l'autre, dans la pratique.

#### 2.1.4.5. Les principaux indicateurs de performance du lean

Bien qu'il ne s'agisse pas de dispositifs organisationnels, il faut noter que la mise en œuvre du lean s'accompagne également d'indicateurs de performance. Ceux-ci permettent, d'une part, de statuer sur l'état du système de production actuel et, d'autre part, de mettre en place des plans d'actions visant à améliorer ces indicateurs. Ces indicateurs vont donc servir de guides dans les actions de transformations, lean, des situations de travail. Les principaux indicateurs sont (Petitqueux, 2006 ; Beauvallet, 2007):

- Taux de rendement synthétique (TRS) : il correspond au produit du taux de performance par le taux de qualité et par celui de disponibilité.
- Temps de traversée du processus (TTP) : c'est le temps écoulé entre la première et la dernière opération sur le produit.
- Taux de couverture (TC) : il permet de mesurer la capacité de gérer les stocks et les en-cours, par rapport aux volumes produits.
- Temps de changement de production (TCP) : il correspond au temps écoulé entre la dernière pièce de la série précédente et la première pièce de la nouvelle série.
- PPM (defective parts per million) : nombre de défauts pour un million de pièces produites
- PPH (pièces par heure) ou « kosu » (minutes nécessaires pour produire une pièce bonne), qui se définit par le nombre de personnes sur un processus, multiplié par le nombre d'heures de travail et divisé par le nombre de pièces bonnes produites.
- MPM (Misd deliveries per million of deliveries) : Taux de livraisons non réalisées dans les temps.

#### 2.1.5. Le lean : synthèse.

Que retenir de cette description du lean ? Sur le terrain, la définition du lean varie d'une situation de travail à l'autre : il ne s'agit pas d'un dispositif précis mais d'une diversité de dispositifs, eux-mêmes pouvant faire l'objet d'une grande variété de pratiques. Pour éviter

d'avoir à réifier de manière trop partielle ce système de production, le choix que nous faisons est de sélectionner la définition qui semble la plus englobante et la plus ancrée sur le terrain, parmi celles des différents auteurs. Pour cette raison, nous retiendrons l'approche de Shah et Ward (2007), consistant à considérer qu'un système lean complet est celui qui utilise des dispositifs dans quatre domaines spécifiques, qu'ils appellent des « *Bundles* » : le juste à temps, la gestion de la maintenance, la gestion de la qualité et la gestion des ressources humaines.

## **2.2. Les liens entre lean et santé**

Ayant exposé le lean dans la section précédente, nous allons maintenant aborder en quoi il peut provoquer, dans certaines conditions, des difficultés pour la santé des travailleurs. Nous allons explorer ce que dit la littérature scientifique concernant les liens entre lean et santé<sup>3</sup>.

Pour comprendre les liens entre lean et santé, nous avons retenu 58 textes.

Dans l'analyse de l'ensemble de ces écrits, il ressort que neuf articles présentent des situations où le lean a des effets positifs sur la santé ; vingt montrent des résultats mitigés ; enfin, vingt-neuf textes présentent le lean comme ayant des effets négatifs sur la santé des travailleurs. Il est intéressant de noter que le secteur des services est absent des textes retenus dans cette recension, l'introduction très récente du lean dans les services peut, en grande partie expliquer, cette situation.

### **2.2.1. De nombreux auteurs montrent les effets négatifs du lean sur le stress et les troubles musculo-squelettiques**

Malgré les éléments positifs que le lean est censé apporter, des témoignages, tels que ceux rapportés par Mehri (2005) ou Satoshi (1972/2008), font ressortir des difficultés pour la santé. Plus encore, de nombreux auteurs, en épidémiologie ou d'autres faisant état

---

<sup>3</sup> Pour plus de détails sur la méthodologie de recension des écrits, voir Bruère (2014)

d'enquêtes statistiques, recensent des troubles de santé en lien avec le système lean, principalement l'augmentation du stress et des troubles musculo-squelettiques (TMS).

#### *2.2.1.1. Augmentation du stress.*

L'augmentation du stress est souvent abordée sous l'angle du modèle de Karasek (Karasek et Theorell, 1990), c'est-à-dire par l'augmentation de la charge de travail ainsi que la diminution de la latitude et du soutien social. De ce fait, certains auteurs font ressortir un lien entre l'organisation « lean » et le stress parmi les travailleurs : Jackson et Martin (1996), Nishiyama et Johnson (1997), Vézina et Stock (1998), Jackson et Mullarkey (2000) Parker (2003), Gorgeu et Mathieu (2006), Berg et Kalleberg (2006), Conti *et al.* (2006), Eklund et Berglund (2007).

#### *2.2.1.2. Augmentation des troubles musculosquelettiques (TMS) et dégradation des conditions de travail.*

Les auteurs rapprochent très fréquemment, en France en particulier, stress et TMS, en les considérant comme deux aspects d'une même problématique en lien avec le lean : Lewchuk et Robertson (1996), Vézina et Stock, (1998), Landsbergis, Cahill et Schnall (1999), Fairris et Brenner (2001), Askénazy (2002), Valeyre (2001, 2007), Lorenz et Valeyre (2005), Valeyre, Lorenz, Cartron, *et al.* (2009), Wells, Mathiassen, Medbo et Winkel (2007), Ardeni, Gorgeu et Mathieu (2010), Bertrand et Stimec, (2011).

### 2.2.2. Les mécanismes en jeu dans la relation entre le lean et la santé des travailleurs

Pour certains auteurs, ingénieurs et spécialistes de l'industrie, les caractéristiques du travail, dans le cadre d'une organisation lean, apportent une nouvelle prise en compte de la santé au travail, par rapport aux organisations du travail d'inspiration fordistes. Mais d'autres auteurs, dans le cadre d'études de cas, font ressortir des mécanismes plus complexes et qui expliquent l'augmentation du stress et des TMS que l'on peut observer : la conception des

standards de travail, l'agencement en « U », la polyvalence et la rotation, l'enrichissement des tâches, le travail en équipe, ainsi que les dispositifs participatifs et la responsabilisation.

#### 2.2.2.1. La conception des standards de travail

*La recherche d'un standard de travail acceptable, selon les normes anthropométriques*

Si on ne peut pas considérer l'ergonomie comme faisant partie du système lean en tant que tel, elle est souvent présente, sous la forme de normes ergonomiques ou anthropométriques, à travers la notion de « gaspillage ». L'ergonomie des postes de travail, ce qui n'est pas la même approche que l'ergonomie de l'activité, est alors vue comme une piste à étudier dans la recherche de l'élimination des mouvements inutiles et de la prise en compte des « zones de confort ». Ceci se manifeste par : des outillages calibrés et disposés sur le lieu de l'utilisation, la présence de systèmes *Poka Yoké* (détrompeurs) sur les gabarits de montage et d'autres supports d'assemblages.

Toyota a d'ailleurs mis en place des outils d'évaluation de la charge de travail, selon une vision plus ou moins normée, avec le *Toyota's verification of assembly line* (TVAL). Ce dernier permet d'évaluer les postes, à travers la notion de « stress physiologique ». On peut voir, chez les constructeurs, différents exemples d'outils d'évaluation similaires, centrés sur les efforts et les postures, en outre chez Peugeot SA et Ford (Iritani, Koide et Sugimoto, 1997 ; Moreau, 2003 ; Joseph, 2003).

*L'élimination des gestes inutiles, qui oublie qu'un mouvement peut également être une ressource positive.*

Le terme de geste inutile, qu'on cherche à éliminer dans le cadre de la chasse aux gaspillages dans le lean, est un vocable qui réduit le geste à son mouvement biomécanique. Toutefois, l'évaluation de ce qui est utile et de ce qui ne l'est pas nécessite le choix d'un point de vue et de critères. Dans le lean, la vision retenue est celle de la « valeur ajoutée pour le client ». Elle comprend les actions de transformation du produit ou les actions directes pour le client dans le domaine des services, considérant toutes les autres actions

comme du gaspillage. Cette vision est malheureusement réductrice car elle ignore, à la fois, la question de la valeur pour le salarié et celle de la valeur pour l'atteinte des objectifs.

Bourgeois et Gonon (2010) citent, ainsi, le cas des déplacements. D'un point de vue de bon sens, pour la santé des opérateurs et pour la productivité, les déplacements sont souvent vus comme un « défaut, une erreur, une opération sans utilité » et dont la suppression est « devenue un quasi standard ». Malheureusement, une telle vision oublie qu'un déplacement peut également être une ressource, un élément utile. En effet, un déplacement peut permettre un repos physiologique, il peut aussi être une occasion de recueillir des informations pour permettre l'anticipation et enfin, il peut favoriser le contact avec les collègues et donc le soutien social. Il y a donc lieu de constater que tous les déplacements n'ont pas la même valeur.

Hubault et Bourgois (2004) constatent, pour leur part, que le modèle d'efficacité, qui sert de référence pour supprimer les gestes inutiles et autres « opérations sans valeur ajoutée », n'a rien de nouveau et s'apparente au taylorisme « classique ». Pour eux, cette centration sur la recherche de rentabilité, par une réduction du coût des opérations de travail, conduit à une densification du travail. Celle-ci peut empêcher les salariés de contribuer à la qualité et, paradoxalement, peut devenir source de non productivité mais surtout d'atteinte à la santé.

#### 2.2.2.2. Un agencement de la ligne en « U ».

##### *Apport théorique de la ligne en « U »*

Certains voient la ligne en « U » comme un moyen de minimiser les déplacements et les manutentions (charge, facilité du picking, postures de travail etc.) ainsi que d'isoler les opérateurs des bruits environnants de l'atelier (Dolgui et Proth, 2006 ; Liker et Meier, 2007). On peut penser, selon l'interprétation des auteurs, que cette vision, des ingénieurs, du confort au poste de travail issu, entre autres, de l'immobilité, apporte des gains pour la santé des travailleurs.

Pour ces auteurs, les principales avancées d'un tel agencement pour la santé des opérateurs sont :

- Une amélioration de la visibilité et de la communication entre eux,

- Une facilité d'entraide des opérateurs,
- Un enrichissement des tâches pour ceux qui doivent s'occuper de plusieurs postes,
- Une diminution de la distance parcourue, par rapport à une ligne classique.

*Des lignes en U, conçues pour la variabilité industrielle, qui ne sont fonctionnelles que dans la stabilité.*

Pour aller plus finement dans l'analyse entre ce qui est prévu dans le lean et ce qui est effectivement réalisé sur le terrain, on peut voir également l'étude de Morvan, François et Bourgeois (2008), concernant un cas d'opérateurs tournants dans les cellules en « U ». À travers une analyse ergonomique de la transformation des lignes de production, les auteurs constatent des paradoxes opérationnels. Il s'agit d'éléments non pris en compte dans la conception des systèmes productifs mais que les opérateurs doivent gérer au risque d'atteintes à leur santé. En effet, certaines caractéristiques du travail en opérateurs tournants, dans les cellules en « U », un dispositif organisationnel promu par le lean, apparaissent comme contradictoires avec la philosophie même du modèle. Ainsi, les auteurs observent un ensemble de contraintes nouvelles telles que :

- Les opérations sont de plus en plus nombreuses et/ou plus complexes à accomplir,
- Les temps de déplacements deviennent des temps de travail supplémentaires,
- Se coordonner au sein de l'équipe de la ligne en « u » devient un travail à part entière (pour éviter de se gêner),
- Il devient nécessaire pour les opérateurs d'anticiper les aléas et la gêne des autres opérateurs.

Pour réguler tout cela, le bon fonctionnement de la cellule repose sur la force du collectif d'opérateurs à travers :

- La qualité des relations interpersonnelles,
- La capacité des opérateurs à repérer quand leurs collègues ont besoin d'aide,

- La coopération et la collaboration entre opérateurs<sup>4</sup>,
- La réorganisation de son travail par le collectif lui-même.

Le paradoxe, que relèvent les auteurs, apparaît dans le fait que ces éléments « ressources » ne sont disponibles que lorsque l'équipe forme un vrai collectif de travail, non une collection d'individus. Ceci nécessite une grande stabilité des équipes et est en contradiction avec l'idée de flexibilité, qui préside à la mise en place de ces organisations en opérateurs tournant en cellule en « U ».

Enfin, on peut noter également que la vision de la minimisation des mouvements et des déplacements comme étant bonne pour la santé est très éloignée des connaissances que nous avons aujourd'hui, dans le domaine, qui indiquent plutôt la nécessité d'une activité gestuelle variée.

### 2.2.2.3. La polyvalence et la rotation.

#### *Apport théorique de la polyvalence et de la rotation*

Concernant la polyvalence, comme l'indique Sugimori *et al.* (1977) ou encore Coriat (1991), elle fait partie du système, parce qu'elle permet de séparer l'homme et la machine. Holweg et Pil (2004), les auteurs du IMVP considèrent la rotation entre les postes comme un des critères permettant de discriminer les organisations lean des autres (taylorienne, apprenante, etc.). Cette polyvalence, à travers la rotation, est présumée avoir des effets positifs sur la santé. Hunter (2002, 2004), par exemple, évalue, selon une approche normée de l'ergonomie et par simulation, que la configuration en cellule d'opérateurs tournants donne des résultats supérieurs à une configuration classique, pour la santé physique des travailleurs.

---

<sup>4</sup> Caroly (2010, p.91) rappelle la différence entre collaboration et coopération : « *La collaboration correspond à l'accomplissement sur un même objet d'opérations différentes qui s'articulent les unes aux autres avec un but commun à court ou moyen terme [...] La coopération caractérise une activité collective dans laquelle les opérateurs travaillent ensemble sur un même objet visant un même but proximal.* »

### *La polyvalence peu structurée.*

Les observations faites sur le terrain par Vézina et Stock (1998) font ressortir des résultats très différents. Les auteures dénotent une augmentation du nombre et de la gravité des troubles musculo-squelettiques ainsi qu'une détresse psychologique importante chez les opératrices en situation de rotation des postes et de polyvalence.

Dans le lean, la polyvalence est vue comme fortement positive, du point de vue de la production, afin de maintenir l'objectif de flexibilité. Par ailleurs, elle est également considérée comme offrant une variété de tâches et donc une diversité de gestes, ce qui conduirait à réduire l'exposition aux facteurs de risque de troubles musculo-squelettiques. De plus, elle permettrait de rompre la monotonie et, à ce titre, est considérée aussi comme une ressource psychosociale. Toutefois, là encore, Babson (1993) constate que les éléments qui composent la polyvalence, à savoir la rotation des postes et la formation des salariés, sont, en réalité, peu ou mal structurés, dans les entreprises en *lean*.

#### 2.2.2.4. L'enrichissement des tâches

##### *Apports théoriques de l'enrichissement des tâches*

Dans le même ordre d'idées, et parfois confondus avec la polyvalence, on voit, dans les descriptions du système lean, la notion d'enrichissement des tâches. Elle est issue de la polyvalence, mais aussi de l'intégration dans le travail des questions de qualité (ajout de tâches de contrôle qualité) et d'amélioration continue (ajout de la participation à la transformation du travail, par exemple dans les groupes kaizen). Cet enrichissement des tâches est présenté, par certains auteurs, comme apportant du « bien-être » et de la motivation dans le travail. Adler, Goldoftas, Levine (1997), De Treville et Antonakis (2006) et Womack (1996), par exemple, estiment que les travailleurs peuvent avoir un gain substantiel de satisfaction avec la compréhension du processus complet de création d'un produit et avec leur intégration dans la re-conception et l'amélioration de ce processus. Ces deux éléments peuvent se retrouver dans certaines composantes du lean que sont, les démarches *kaizen* et la rotation. Llory et Llory (1996) estiment, pour leur part, que la

grande partie de l'enrichissement des tâches se manifeste par la prise en charge, par chaque opérateur, d'une partie de la fonction de contrôle.

En bref, polyvalence et enrichissement des tâches doivent conduire, théoriquement, à un changement dans le travail, par rapport aux modèles fordistes, en le rendant moins monotone et en lui donnant plus de sens.

*L'enrichissement des tâches peut augmenter le stress.*

Babson (1993), estime que l'enrichissement des tâches, qui devraient conduire à une bonification du travail, peut entraîner une intensification du travail, par l'augmentation de la complexité et de la variété du travail. Cela aurait, par la suite, un effet sur le stress.

#### 2.2.2.5. Le travail en équipe n'apporte pas plus de collectif de travail.

Caroly (2010) distingue l'équipe de travail du collectif de travail. L'équipe de travail peut avoir des effets négatifs pour la santé, en prenant la forme d'une collection d'individus laissant chaque individu seul face à la prescription. Elle peut, toutefois avoir des effets positifs pour la santé si elle forme un collectif de travail, permettant la réélaboration des règles et l'organisation collective du travail.

Le travail en équipe fait partie intégrante du lean, et il est supposé apporter aux salariés du soutien social et de l'entraide. Babson (1993) n'observe pourtant pas de réel fonctionnement en équipe, notamment dans le rôle du *team leader*, qui remplace le superviseur dans le lean. Pour l'auteur, une meilleure mise en place du lean passerait par une définition de la façon dont le pouvoir est distribué et que les conflits sont réglés.

Dans la pratique, on peut distinguer deux façons d'aborder les équipes : celles centrées sur le superviseur et celles qui le sont plutôt sur le travailleur. Babson (1996a) classent les équipes dans une catégorie ou l'autre en fonction de trois critères qui sont : le type de sélection du *Team Leader* (s'il est élu par les membres de l'équipe ou désigné par l'encadrement), le type d'organisation des réunions d'équipe (à la demande ou régulière), et

la manière dont les postes sont assignés (décidés par les membres de l'équipe ou désignés par l'encadrement)

Ainsi, Jean-Pierre Durand (2004) fait ressortir l'importance des différences sémantiques entre le *teamwork*, terme employé par les tenants du lean, l'équipe de travail mais également le groupe de travail, terme davantage lié au modèle scandinave. On peut estimer que ces différentes appellations, parfois confondues ou mélangées, recouvrent des réalités différentes de l'organisation du travail (*teamwork* désigné plutôt un état d'esprit liant le salarié à l'ensemble de l'entreprise, l'équipe de travail, des salariés travaillant ensemble, alors qu'un groupe de travail désigne davantage des salariés décidant ensemble comment travailler).

Autre aspect du travail d'équipe, les cercles de qualité ou groupes *kaizen*. Pour Roth (1997), le travail collectif au sein des groupes *kaizen* peut être de deux types, selon la source du pilotage, par des experts ou par le groupe. Ceci a une influence sur : les sujets (la production ou les conditions de travail), les objectifs (quantitatifs ou qualitatifs), la fréquence des réunions (plus ou moins fréquentes), la motivation (moins de motivation de la part des salariés lorsque le groupe *kaizen* est piloté par un expert), et les gains de productivité (moins important ou surtout moins durable lorsque le groupe est piloté par un expert).

Néanmoins, il est à noter que, de manière générale, l'influence des équipes, sur le travail et les conditions de sa réalisation, semble plus faible en Europe qu'au Japon (McDuffie et Pil, 1997 p18). Il pourrait s'agir là d'une interprétation différente du rôle qu'elles doivent avoir, influencée par une culture managériale distincte.

Ainsi, Rinehart, Huxley et Robertson (1995) constatent que, si les équipes peuvent permettre une meilleure entraide et un meilleur résultat sur le travail, elles ne fonctionnent pas comme l'encadrement le pense. Cela peut pousser au développement d'une pression des pairs et, de ce fait, il y a une résistance de plus en plus grande, de la part des travailleurs comme des syndicats, au développement des équipes. Bjorkman (1996) estime d'ailleurs qu'il n'y a pas de réel travail d'équipe dans le lean.

#### 2.2.2.6. Les dispositifs participatifs et la responsabilisation amènent de la pression sociale.

Babson (1993) estime qu'il y a peu de fonctionnement participatif dans le lean et, par conséquent, peu de contrôle sur son travail, mais une importante pression sociale pour l'engagement « volontaire » de chacun. Dans le même ordre d'idées, Lewchuk et Robertson (1997) considèrent que ce qui marque la grande différence, du système lean avec le taylorisme, est la place accrue de la notion de responsabilisation dans le lean. Cependant, en comparant différentes usines automobiles plus ou moins lean, ils font ressortir que, malgré la place importante que prend la notion de responsabilisation des travailleurs dans le lean, sur le terrain, ce sont les entreprises les plus lean qui ont le plus bas degré de responsabilisation et la plus grande augmentation du contrôle.

Caroly *et al.* (2008, p67) font ressortir également que, dans les dispositifs participatifs, les objectifs ne sont pas discutables, et « *laissent peu de marges de manœuvre aux salariés pour élaborer des propositions qui s'appuieraient sur une analyse partagée de leur activité de travail et des problèmes auxquels ils doivent faire face. Il n'y a pas de réelle participation des salariés aux structures de conduite de projet, et au bout du compte les travailleurs "associés" aux choix sont mis en difficulté; notamment vis-à-vis de leurs collègues.* ». Ils constatent également que le rythme très rapide des *kaizen* empêche toute élaboration collective des solutions, au sein de l'équipe de travail. Au final, les salariés, dans les projets de transformation lean, ont une « *influence très limitée dans l'espace et le temps. Il n'existe pas à proprement parler de liens entre ces structures décentralisées et la conception (bureau d'études), et les choix structurants ne sont pas discutés dans ces groupes.* » (*Ibid. p.66*)

#### 2.2.3. Synthèse des liens entre lean et santé.

Que retenir de cette revue de littérature sur les liens entre le lean et la santé ? Tout d'abord, certains dispositifs du lean ont des effets paradoxaux sur la santé. En effet, on retrouve des situations de travail, dans lesquelles des dispositifs qui composent le lean et qui ont des vertus potentiellement positives pour la santé ou la prise en compte du travail réel, s'avèrent, sur le terrain, avoir des effets nuls ou négatifs.

On peut retenir, également, que les dispositifs organisationnels, qui ont parfois des effets paradoxaux, semblent pouvoir avoir tant un apport qu'un effet néfaste pour le développement de la santé des travailleurs, selon la façon dont ils sont mis en œuvre.

Au-delà de ces mécanismes mis au jour dans cette sous-partie, il y a une autre dimension importante à prendre en compte, pour la prévention, dans le lean : l'amélioration continue. La difficulté, en termes de santé au travail, à travers les risques auxquels les travailleurs sont exposés dans les situations de travail, est que, ces mêmes situations, sont, par l'amélioration continue, intrinsèque au lean, instables. « Instable », voulant dire ici que les risques que l'on va retrouver dans les situations de travail vont être variables dans le temps. Ces variations apparaissent, du fait des micro-transformations quotidiennes liées à l'adaptation à la demande, mais aussi à l'amélioration continue. Ce qui va être invariant dans le contexte du lean n'est donc pas la situation de travail mais bien les prescriptions, liés à l'acte d'organiser. En effet, le lean prédéfinit ce que doit être une situation de travail lean mais aussi les actes qui doivent y conduire. C'est pourquoi, pour prévenir l'apparition des risques, il faudrait remonter à la source de ces risques, dans le travail d'organisation du lean. De plus, parmi les porteurs des questions de la santé des salariés, qui peuvent être présents au moment où sont prises les actions et les décisions qui visent à construire les situations de travail, on trouve notamment les acteurs syndicaux. C'est pourquoi, dans les sections qui suivent, nous détaillerons ce qu'est le travail d'organisation ainsi que le rôle et les actions des syndicats lors de la mise en œuvre de projets lean.

### **2.3. Les actions des acteurs syndicaux pour la santé des travailleurs, dans le cadre d'implantation du lean.**

Lorsque vient le temps de se demander quels sont les acteurs qui peuvent être porteur des questions de santé au travail, agir lorsque sont prises les décisions et poser les actions en matière d'organisation du travail, le Québec est très différent des pays francophones d'Europe. En comparaison avec les pays qui appliquent la directive 89/391/CEE<sup>5</sup>, au

---

<sup>5</sup><http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:31989L0391&from=FR>

Québec, peu d'acteurs, de dispositifs et de préventionnistes sont présents, dans les entreprises, pour prendre en charge la prévention des risques. Ce constat est encore accentué quand il s'agit des risques liés à l'organisation du travail. Ainsi, la LSST ressemble fortement, dans les dispositifs qu'elle impose aux entreprises et ceux institutionnels qu'elle met en œuvre, à la directive européenne. Cependant, son manque de décrets d'application engendre que seulement 26% de salariés travaillent dans une entreprise ayant une obligation de mettre en place un des mécanismes de prévention (Baril-Gingras *et al.*, 2010). Contrairement à l'image, en particulier en France, que peut avoir le Québec, la province s'avère la plus libérale d'Amérique du nord, en matière de prévention des risques. Block, Roberts et Clarke (2003) font ressortir, de la comparaison des législations à l'échelle du continent, celle du Québec comme la moins contraignante, au 63<sup>e</sup> rang sur 63.

Parmi les acteurs qui ont davantage la possibilité d'agir, les délégués locaux des syndicats semblent pouvoir jouer un rôle comme porteur des problématiques de prévention des risques, lors des actions et décisions qui organisent le travail. Dans cette partie, nous allons voir les actions des syndicats, à travers le monde, lors de l'implantation du lean. Nous verrons également les caractéristiques du syndicalisme québécois et ce que l'on sait des questionnements des grands syndicats québécois, concernant leur rôle dans l'organisation du travail en général et dans le lean en particulier.

### 2.3.1. Les syndicats du monde face au lean.

Afin de voir quelles sont les actions syndicales menées face au lean, à travers le monde, nous avons réalisé une recension des écrits sur le sujet.

L'implantation et le développement du lean dans le monde économique semblent avoir connu deux grandes phases. Une première, qui démarre à la suite des travaux du MIT, à la fin des années 1980, et qui se déroule durant la première moitié des années 1990. Une deuxième phase démarre dans la seconde moitié des années 2000 et représente le lean, tel que nous le rencontrons aujourd'hui. Dans notre travail d'analyse de la littérature, nous avons conservé ce même découpage en deux phases : 1990-2004 et 2005-2014.

Au départ, 59 textes correspondaient à nos mots-clés<sup>6</sup>, dans les bases de données utilisées. L'application des critères d'inclusion et d'exclusion a d'abord réduit ce nombre à treize, à la lecture des titres, puis à seulement huit textes, à la lecture des résumés et des textes complets. Pour notre analyse, il est important de dire que nous allons utiliser le découpage de Kochan, Katz et McKersie (1994), qui identifient trois niveaux d'interventions possibles pour les syndicats, dans l'entreprise :

- La stratégie globale de l'entreprise, d'où découlent les grandes décisions, telles celles relatives aux investissements, aux acquisitions ou à sa restructuration ;
- La dimension institutionnelle, où patrons et syndicats négocient la convention collective ;
- Le milieu de travail immédiat, en s'attachant aux conditions de la production et de l'organisation du travail comme telles. Malheureusement, comme nous allons le voir, aucun des textes, que nous avons retenus, n'aborde les actions à ce niveau.

#### 2.3.1.1. Les actions syndicales dans le domaine de la stratégie globale de l'entreprise

Moody (1996) fait un retour sur le développement du lean et les actions syndicales autour du monde. Il montre ainsi les importantes modifications que les transformations du modèle productif ont engendrées en matière de relations de travail. Il voit, principalement dans les modifications qui ont eu lieu au cours de la fin des années 1980 et au début des années 1990, l'importance des effets de l'utilisation de la sous-traitance et de la constitution de petites unités productives, sur l'évolution des capacités d'actions syndicales, qui en sont réduites. Dans le même temps, il constate l'augmentation du nombre d'autres fractures, entre le monde syndical et celui ouvrier, qui affaiblissent le monde syndical. Ces éléments sont la féminisation, car les femmes sont, à cette époque, moins syndiquées que les

---

<sup>6</sup> mots-clés pour la recherche bibliographique sur les actions syndicales face au lean : « lean, union, syndicat »

hommes, l'augmentation du nombre des immigrants, qui sont moins syndiqués que les autres travailleurs, et la mondialisation, qui éloigne les centres de décisions. Il constate que la réponse des syndicats, à travers le monde, au développement du lean, peut être de deux ordres : il peut y avoir de l'affrontement direct lors des négociations collectives, ou alors les syndicats optent pour un positionnement en tant que « partenaires sociaux » et accompagnent alors la mise en place du lean.

Yong-Sook Lee (2003) aborde également cette période, mais pour la Corée du Sud. Dans ce pays, travailleurs et syndicats se sont opposés à l'introduction du lean dans l'automobile, au début des années 1990. Une réponse des employeurs a alors été de changer la localisation des usines (d'une zone fortement industrialisée et donc syndiquée vers une zone rurale), de manière à réduire les forces syndicales. La seconde stratégie a été l'augmentation de l'automatisation. Dans ce contexte, même si le positionnement syndical a bien « participé » à l'organisation (l'opposition syndicale ayant conduit à un changement de localisation), il n'y a pas eu de discussion, ni de coopération, pour l'implantation du lean.

En ce qui concerne la France, on peut se référer aux travaux d'Ardenti, Gorgeu et Mathieu (2010) qui abordent le domaine automobile et l'industrie agroalimentaire. Dans ces domaines, les auteurs constatent que les situations de travail lean vont souvent de pair avec un statut précaire. Cela engendre une absence de syndicats (les salariés ayant des statuts précaires sont très peu syndiqués en France car ils restent peu longtemps dans l'entreprise et qu'ils sont sous la pression permanente de la perte d'emploi). Dans les cas où les syndicats sont malgré tout présents, les auteurs observent un affaiblissement de leur poids (peu de salarié se syndiquent et peu votent lors des élections syndicales) et des divisions entre les organisations syndicales (certains sont pour le dialogue et d'autres l'opposition). Cet ensemble de faits engendre une faible résistance dans les milieux où le lean est implanté. Les différences sont marquées, dans le secteur automobile, entre les usines des constructeurs et celles des fournisseurs. Chez les fournisseurs, les syndicats, lorsqu'ils ne sont pas absents, ont peu de moyens d'action, en raison, notamment, de la petite taille des unités et de l'éloignement des centres de décision.

Enfin, les travaux de Johansson, Abrahamsson et Johansson (2013) nous permettent de voir les actions syndicales ayant eu lieu en Suède. Le système syndical suédois a constitué, dans les années 1980, un modèle qui lui servait de référence, celui du « Good Work »: la sécurité d'emploi, une part équitable des bénéfices de production, la cogestion dans l'entreprise, une organisation du travail pour la coopération, professionnalisme et savoir-faire dans tous les travaux, la formation dans le cadre de travail, des horaires sur la base des demandes, l'égalité sur le lieu de travail et un environnement de travail sans risque pour la santé et la sécurité. Une enquête du syndicat majoritaire dans le monde de l'automobile en Suède, IF Metall, a montré, en 2002, que 55 % de ses membres travaillaient dans des entreprises lean. Cette même enquête a permis à IF Metall d'identifier comment le lean interagissait ou contredisait le modèle interne de « Good work ». Cela a conduit le syndicat à mettre en place une démarche, pour mettre à jour son propre modèle d'organisation du travail. Ce travail a engendré une scission au sein du syndicat, un certain nombre de syndicats locaux refusant, à partir de 2008, de continuer à participer à ce travail, par peur de sembler cautionner l'introduction du lean. C'est en 2009 que ces travaux aboutissent enfin et conduisent IF Metall à se doter d'une nouvelle stratégie appelée « Sustainable work ». Ses principales caractéristiques sont:

- des tâches élargies et individuelles, permettant le développement pour tous les employés,
- des tâches de travail pour tous,
- la rotation des emplois, afin qu'un maximum de 75% des tâches de travail soient répétitives, limitées ou strictement contrôlées,
- des tâches de travail qu'il est possible d'ajuster, pour accueillir des travailleurs en réadaptation,
- une analyse des conséquences et des risques, faite avant que des changements dans l'organisation du travail n'aient lieu,
- le développement, des compétences générales et spécifiques, intégré dans le travail quotidien, afin de développer à la fois le salarié et l'entreprise,

- un système de rémunération qui stimule le développement, permet d'augmenter les salaires et contribue à l'égalité salariale,
- la coopération entre la direction et les syndicats, concernant le travail de transformation de l'organisation du travail, à un stade précoce de la modification envisagée,
- la participation des salariés dans les changements qui concernent leur propre travail.

Ce modèle est comme un élargissement du précédent, avec une intégration plus forte des questions d'organisation du travail. C'est une approche gagnant-gagnant qui est privilégiée par le syndicat, indiquant que, pour une réussite dans l'implantation du lean, il est indispensable que celle-ci respecte les missions des syndicats. En clair, le positionnement de ce syndicat suédois est de dire « *If you can't beat them, join them* ».

### 2.3.1.2. Les actions syndicales au niveau institutionnel

Babson (1996b, p81-100) apporte un regard sur les actions syndicales, dans le contexte américain de l'arrivée des constructeurs japonais. Il prend comme exemple principal une usine Mazda dans la banlieue éloignée de Détroit. Plusieurs années s'écoulent d'abord avant qu'un syndicat ne soit créé et que celui-ci ne prenne en compte les problèmes liés aux conditions de travail. Les nombreux problèmes, dans la prévention des risques et les conditions de travail, ont amené le syndicat local à établir un accord avec le patronat, prenant en compte un certain nombre d'aspects. Ainsi, les employés dont les postes ont disparu suite à un *kaizen* sont systématiquement replacés à d'autres postes. L'accord prévoit aussi une formation pour le personnel pour qu'il soit performant. Le nombre de transferts entre les départements, grâce à l'ancienneté des salariés, est doublé. Des comités paritaires sur la santé sécurité au travail, la formation ou l'égalité des chances sont créés. Enfin, les *team leaders*, ces animateurs d'équipe qui remplacent les superviseurs dans le lean, sont désormais élus par leur équipe et non plus désignés par le management.

En Angleterre, nous avons le témoignage du travail de Stewart, Durand, Lewchuk *et al.* (2006) concernant l'introduction du lean dans les usines du constructeur automobile Vauxhall, propriété de General Motors (GM). Dans le développement du lean dans ses

usines automobiles, le patronat s'est davantage préoccupé des syndicats, dans l'optique d'en diminuer les actions négatives potentielles. Les auteurs font ressortir le rôle important des syndicats dans l'image que les salariés se font des changements, ainsi que dans les informations qu'ils reçoivent.

Les syndicats sont aussi restés attentifs aux évolutions de l'entreprise afin de profiter d'opportunités. Lors de nouveaux investissements de l'employeur, ils ont pu mettre sur pied un accord permettant d'intégrer certaines de leurs revendications, sur le rythme de travail et le respect des ouvriers. Ils ont également pu obtenir des éléments concrets sur les situations de travail, comme la constitution d'un comité paritaire pour déterminer le niveau des stocks tampons ou la composition des équipes de travail. L'arrivée du lean a conduit les syndicats à intervenir à un niveau différent du processus de production, par rapport à leurs anciennes habitudes. Cela est dû, selon les auteurs, à la régression des possibilités de négociation des syndicats, concernant les salaires et le temps de travail. Par ailleurs, le syndicat a nommé des délégués chargés de la santé sécurité au travail pour analyser l'impact du lean sur les salariés.

Il y a également l'exemple de l'introduction d'une nouvelle usine du constructeur Toyota, dans le nord de la France. Pardi (2003) nous en rapporte la mise en œuvre et les actions syndicales. En effet, en 2000, Toyota ouvre une usine d'assemblage à Valenciennes, dans le nord de l'hexagone. Cette nouvelle usine a une particularité par rapport aux autres usines du groupe installées en dehors du Japon: la reconnaissance de plusieurs syndicats. En général, Toyota, à l'étranger, ne reconnaît aucun syndicat. Cependant, à partir de 2002, la coopération cesse avec le syndicat majoritaire à l'usine de Valenciennes et la situation ne fait que s'envenimer, jusqu'à une grève en 2009, la première chez Toyota depuis les années 1950. Cette absence de coopération, due aux mauvaises conditions de travail, a aussi une répercussion sur la performance industrielle, nous rapporte l'auteur. On voit ici une action syndicale qui se porte sur les questions de conditions de travail, mais où il n'y a pas de construction d'une coopération avec l'employeur.

En Italie, enfin, ce sont les travaux de Commisso (2007) qui traitent de l'introduction du lean dans les usines FIAT. Lors de l'arrivée du lean dans ces usines, un phénomène parallèle a atteint le syndicat: l'individualisme des ouvriers. Ainsi, le syndicat n'a plus été

vu par les salariés comme un outil collectif de défense mais comme « une chose abstraite », dans laquelle, individuellement, chacun pouvait chercher à tirer quelque chose. La chercheuse estime que l'action du management, via l'introduction de la participation, a occasionné une modification de la structure du syndicat, entraînant des problèmes de représentation et d'adhésion pour celui-ci. L'auteure décrit peu les actions mises en place par le syndicat qui semble davantage subir que d'être en position de discussion avec l'employeur.

### 2.3.2. Les actions syndicales québécoises pour la santé des travailleurs, concernant le lean

#### *2.3.2.1. Rappel historique du syndicalisme québécois*

Afin de bien comprendre les actions du syndicalisme québécois pour la santé des travailleurs, dans le cadre du lean, il est important d'expliquer rapidement sa forme et son historique, très différents des pays européens.

L'histoire syndicale québécoise, comme dans les autres pays développés, prend sa source dans de nombreux conflits ouvriers, à partir du milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle. Le syndicalisme québécois est fortement influencé par celui des États-Unis, qui date de 1935. En effet, ce sont les initiatives des grands syndicats américains, qui ont encadré l'émergence de syndicats dans les grandes entreprises américaines, installées au Québec. De ce fait, le modèle syndical québécois reprend les mêmes modes d'encadrement juridique des relations du travail: la reconnaissance du droit à la représentation collective unique, le droit à négocier face à des employeurs et l'obligation des employeurs de négocier « de bonne foi ». On retrouve, ainsi, un certain nombre de caractéristiques du syndicalisme américain dans celui québécois : le retrait de la cotisation à la source par l'employeur, la représentation syndicale unique, par le biais d'une association accréditée, et au seul niveau de l'établissement, ainsi que l'absence de pluralisme syndical dans les entreprises.

Il faut attendre 1944, pour que les syndicats soient finalement reconnus au Québec, par l'introduction de la contrainte de reconnaissance par les employeurs. À l'issue de la guerre et jusqu'aux années 1960, la dernière grande évolution du droit en ce domaine date de

1964, ce sont alors quatre centrales syndicales qui se divisaient la presque totalité des personnes syndiquées dans la province: la Fédération provinciale du travail du Québec et la Fédération des unions industrielles du Québec (qui fusionneront le 16 février 1957 pour fonder l'actuelle Fédération des travailleurs du Québec); la Confédération des travailleurs catholiques du Canada (l'ancêtre de la Confédération des syndicats nationaux) et la Corporation des instituteurs et institutrices de la province de Québec (qui deviendra la Centrale de l'enseignement du Québec puis, en 2001, la Centrale des syndicats du Québec).

Sur le plan politique, les syndicats élargiront leurs champs d'intervention, au-delà des conditions de travail, après la révolution tranquille, afin d'obtenir: des modifications aux lois du travail, un meilleur accès aux logements, l'accès universel à l'enseignement ainsi que la création du régime de prévention en matière de santé et de sécurité du travail et celui d'indemnisation sans égard à la faute.

#### *2.3.2.2. Les actions des syndicats québécois concernant l'organisation du travail, depuis les années 1980*

Pour recueillir des informations sur les actions des syndicats québécois concernant le lean, nous avons utilisé plusieurs sources : tout d'abord un travail de Michel Grant (2001), qui aborde, plus particulièrement, les actions de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ). Nous avons également consulté la base de documentation, disponible sur le web, de la confédération des syndicats nationaux. Dans le contexte québécois, les syndicats sont principalement présents dans le second niveau de Kochan *et al.* (1994), celui institutionnel, alors que la décision d'implanter le lean se joue dans le premier niveau, et les transformations découlant de cette implantation, dans le troisième.

Pourtant, très tôt lors de l'apparition des transformations liées à l'émergence du lean, les syndicats québécois ont commencé à réfléchir à leur positionnement. Dans un premier temps, le positionnement ne concerne pas le lean en tant que tel, mais « l'organisation du travail » en général. On remarque, qu'à son congrès de 1973, la FTQ se pose la question de sa place dans l'entreprise. Au début des années 1980, la FTQ et la CSN créent des fonds de solidarité, leur permettant d'investir dans des entreprises et de prendre part aux grandes décisions stratégiques. À la fin des années 1980 et durant les années 1990, ce sont ensuite

les questions du positionnement syndical, vis-à-vis des dispositifs tels que la participation des salariés, qui se sont posées.

En 1990, c'est le congrès de la CSN qui invite les syndicats à « Prendre les devants pour agir sur l'organisation du travail. ». En 1992, le congrès de la CSN adopte une démarche en organisation du travail et invite à nouveau les syndicats à « Prendre les devants en organisation du travail » (Bédard et Chantal, 2011).

### 2.3.2.3. Les actions des syndicats québécois face au lean, à la fin des années 2000

La fin des années 2000 voit réapparaître un certain nombre de questions liées à l'apparition d'un concentré de méthodes organisationnelles, qui voient le jour notamment dans le milieu de la santé, et que les syndicats vont identifier, cette fois-ci, comme étant le lean ou « la méthode Toyota ». À partir de 2008, au sein de la CSN, les questionnements vont fleurir, à travers des articles, dans des documents internes, tels que: « Une gestion saine pour un corps sain ? Le modèle Toyota remis en question » (Cauchy-Charest, 2010) ou « Réussir l'organisation du travail, Apprendre à jongler ensemble » (Jacob, 2011), dans des documents internes. On retrouve, également, des textes sur le même sujet dans des tribunes dans la presse: « Revoir l'organisation du travail? C'est incontournable pour la CSN! » (Lacharité, 2012) ou encore « Le soutien à domicile n'est pas une chaîne de montage ! » (FSSS-CSN/FIQ/FP-CSN, 2012). Bien que ces articles n'abordent pas, à proprement parler, les actions syndicales sur le terrain, ils sont une forme d'action en interne, afin d'informer et de sensibiliser les membres.

En 2008, le gouvernement provincial décide d'agir, en termes d'organisation du travail, dans les services de la santé en y instaurant le lean. Dès le départ, il choisit de se positionner dans une approche de conciliation et il définit le cadre de référence concernant les actions terrain, en matière d'organisation du travail, pour sa stratégie ministérielle sur la main-d'œuvre en soins infirmiers (Ministère de la santé et des services sociaux, 2008). Dans la foulée, et dans une optique de suivi des actions davantage locales, la CSN réalise auprès de ses membres une enquête, suite à la participation des syndicats aux actions terrains inscrites dans le cadre de référence ministériel.

Depuis, les syndicats continuent de se poser des questions sur les actions à entreprendre, et sur ce qui se joue réellement, dans le cadre des projets d'implantation du lean. C'est cet intérêt syndical concernant l'organisation du travail lean et les connaissances que nous en avons, entre autres concernant les mécanismes d'émergence des problèmes de santé, qui ont convergé pour s'interroger dans cette thèse sur les possibilités et les capacités des acteurs syndicaux à agir sur le travail d'organisation du lean.

### 2.3.3. Synthèse : Que font les syndicats face au lean ?

La première chose que l'on observe, c'est que l'ensemble des textes sur les actions des syndicats face au lean à travers le monde, même les plus récents, ne font référence qu'aux constructeurs automobiles. Ils s'intéressent donc au secteur d'origine du lean et, de surcroît, ne se centrent que sur les grandes entreprises de ce secteur. De fait, les informations que ces textes nous fournissent, bien qu'intéressantes, ne sont que partiellement transférables au Québec, où des entreprises et des établissements de ce type n'existent pas ou peu. De plus, ces textes illustrent que les réactions des syndicats sont de plusieurs ordres : soit des négociations à travers des dispositifs institutionnels, ou des oppositions voire des conflits entre les parties.

En ce qui concerne les négociations, on a vu qu'elles pouvaient se dérouler à plusieurs niveaux, selon les capacités et les structures syndicales. Dans la plupart des cas, les négociations se font à l'échelle des établissements, via des conventions collectives ou d'autres dispositifs similaires. Dans le cas de syndicats puissants, comme en Suède, on voit la possibilité de constituer une contre-proposition, permettant d'agir sur les stratégies des entreprises. Le « *sustainable work* » Suédois a ainsi été repris par l'Union Européenne, comme un objectif en matière de qualité d'emploi et de travail.

A contrario, on voit que des oppositions fortes peuvent également exister. Ces oppositions peuvent passer par la grève de la part du syndicat, mais elles peuvent aussi se manifester par des choix stratégiques de l'employeur, pour limiter les pouvoirs syndicaux, en décidant de construire une nouvelle usine dans une zone géographique où les syndicats sont absents et en sélectionnant les ouvriers.

Ce qui semble peu développé, ce sont les actions en lien avec l'organisation du travail, réalisées par les délégués locaux des syndicats et concernant directement les situations de travail.

Comme le suggère l'analyse de Kochan, Katz et McKersie (1994) c'est sur différents niveaux que les syndicats agissent, soit sur la stratégie globale de l'entreprise, au niveau institutionnel et sur l'organisation du travail. Concernant la stratégie globale, le fait d'empêcher certaines choses, comme ce fut le cas en Corée, est une manière de participer à l'organisation. Au niveau institutionnel, la participation se fait surtout à travers la négociation des conventions collectives. Peu de textes disposent de suffisamment d'informations sur le troisième niveau, l'organisation du travail, qui est pourtant celui qui nous intéresse tout particulièrement en santé au travail, car il est celui où se joue le travail réel. Un manque d'autant plus fort que, au Québec, les syndicats souhaitent agir mais ne semblent pas encore avoir de ligne claire pour savoir comment faire.

## **2.4. Conclusion : les liens entre le lean, la santé des travailleurs et les actions syndicales**

Quels sont les éléments intéressants à retenir pour notre recherche concernant le lean, la santé des travailleurs, les actions syndicales et les liens qu'ils entretiennent entre eux ?

Tout d'abord, nous avons vu que le lean contient une multitude de dispositifs, ce qui, sur le terrain, peut lui donner un aspect multiple. Pour cette raison, nous avons retenu l'approche de Shah et Ward (2007), définissant un système lean complet comme étant celui qui utilise des dispositifs organisationnels lean, pour mettre en œuvre le juste à temps, la gestion de la maintenance, la gestion de la qualité et la gestion des ressources humaines.

Deuxième point à retenir, nous avons vu que la plupart des chercheurs faisaient ressortir des effets négatifs du lean sur la santé des travailleurs. Cependant, nous avons vu que les dispositifs organisationnels du lean semblent pouvoir être, à la fois, une ressource mais aussi une contrainte pour le développement de la santé des travailleurs, selon la façon dont ils sont mis en œuvre. Il est donc nécessaire d'étudier le processus qui conduit à organiser le travail, l'agir, l'acte d'organiser le lean, favorisant la préservation de la santé.

Parmi les porteurs des questions de la santé des salariés, qui peuvent être présents au moment où sont prises les décisions et les actions qui visent à organiser le travail, on trouve notamment les acteurs syndicaux. L'analyse, multi-niveaux, de Kochan, Katz et McKersie (1994) nous a permis de nous rendre compte que peu de textes disposent de suffisamment d'informations sur le rôle des acteurs syndicaux au niveau du milieu de travail, notamment dans l'organisation du lean, qui est pourtant le niveau qui nous intéresse tout particulièrement en santé au travail, celui où se joue le travail réel. C'est donc un niveau qui sera particulièrement intéressant d'étudier.

### **3. Cadre théorique**

Ce chapitre va nous permettre d'aborder les notions théoriques qui vont former le cadre de ce projet de thèse. Pour pouvoir construire nos questions de recherche, il nous faut préciser plusieurs aspects. Tout d'abord, il nous faut préciser notre positionnement ontologique. Ce positionnement est basé sur le concept d' « agir ». L'agir est le processus qui conduit à l'action et non le résultat de cette action. La question que nous soulevons dans ce chapitre est : Quel est cet agir et comment l'étudier ? Pour cela, nous allons étudier et préciser notre utilisation du concept de travail d'organisation comme un concept centré sur l'étude de l'agir, de « l'acte qui organise le travail », notamment ici le travail d'organisation du projet lean. Par ailleurs, nous verrons comment nous rapprochons le concept de développement de l'agir, la construction de ce processus d'action, de celui de développement de la santé.

#### **3.1. Ontologie et épistémologie**

Les notions que nous allons utiliser sont issues de deux traditions différentes que Bruno Maggi (2011) classe comme les théories de l'action et les théories de l'activité. Les premières se sont élaborées au sein de la sociologie tandis que les secondes sont davantage liées à la psychologie. Ces éléments d'ontologie, que forment ces deux types de théories, se trouvent avoir un certain degré de compatibilité, du fait de leur orientation commune concernant l'interprétation de l' « agir ».

##### **3.1.1. Les théories de l'action en sociologie**

L'auteur à la source des théories de l'action est Max Weber (1965). Il est toutefois nécessaire d'expliquer ce que l'on utilisera de Weber pour cette thèse et surtout ce que l'on ne retiendra pas. Débutons d'abord par les termes qu'emploie Weber. En effet, comme le rapporte Maggi (*Op. Cit.*), Weber utilise préférentiellement dans ses écrits, le terme *Handeln*, que l'on peut traduire par « agir », plutôt que *Handlung*, qui se traduirait par « action ». Ce choix de vocabulaire se justifie par sa volonté de mettre en avant le fait que

c'est le processus d'action qui est sujet d'interprétation et non pas l'action accomplie. L'agir, c'est-à-dire le processus d'action, a, dans ce contexte, plusieurs caractéristiques : il a un sens, une intention, donnée par la personne qui agit et le processus d'action est social, par le fait que le cours de sa réalisation est « dirigé » en fonction du regard d'autrui. Cette approche conduit à se positionner contre toute forme de réification et à l'encontre des séparations « traditionnelles » entre action et structure, sujet et environnement.

Le deuxième aspect que nous apportent les écrits de Weber est lié à la méthode, notamment concernant l'analyse : Dans cette approche, l'analyse se fait selon deux approches, d'abord déductive par rapport à un idéal-type élaboré en amont et, dans un second temps, inductive à partir des données du corpus. Cela nous permet de voir que cette approche n'entretient pas de séparation entre sciences de l'esprit et sciences de la nature. Il ne s'agit pas de dire qu'il n'y a qu'une seule science mais bien de proposer une troisième voie dans laquelle cette distinction est caduque.

Cette façon de lire Weber nous éloigne d'autres courants qui le désignent également comme un inspirateur. On peut ainsi retenir Talcott Parsons (1967) et des fonctionnalistes pour qui le système social est prédominant sur le sujet agissant. Dans ce cadre, le système social est doté d'un ensemble de fonctions visant à l'équilibre. Si l'individu y participe, c'est toujours en lien avec le rôle qui est attendu de lui par le système.

Notre façon de considérer Weber nous éloigne également de ceux dont la vision est opposée à Parsons (*Ibid.*), à savoir les courants de l'interactionnisme symbolique et de la phénoménologie. Dans cet autre cadre, on retrouve la question du sens de l'action et de sa dimension sociale mais c'est surtout l'interaction, la relation entre individus, qui est l'objet d'analyse à proprement parler. Cette approche conduit à se positionner dans le sens où ce serait les actions entre les individus qui produiraient les organisations, les « institutions » de la société.

### 3.1.2. Les théories de l'activité en psychologie

En psychologie, on trouve également des courants ayant essayé de s'extraire de l'opposition entre l'approche centrée sur les éléments structurels et celle centrée sur les éléments individuels, il s'agit principalement des travaux de Vygotski et de Bakhtine.

Vygotski (1933/1997) ouvre une autre réflexion sur l'agir en abordant l'activité dans son développement, avec une vision culturo-historique du sujet. Pour cet auteur, l'activité est orientée vers son objet et vers les rapports potentiels entre le sujet et l'objet ainsi qu'entre le sujet et les autres. On retrouve, dans les écrits de Vygotski, cette tentative de positionnement entre le subjectivisme et l'objectivisme, par les critiques qu'il adresse à Piaget. On remarque cela entre autres à propos de l'étude du développement de l'enfant, Piaget estimant qu'il y a une différence qualitative dans la pensée entre l'enfant et l'adulte alors que Vygotski met en avant la dimension historique de la conscience, à travers les liens sociaux et langagiers. En clair, les métarègles de fonctionnement seraient les mêmes pour l'adulte comme pour l'enfant et les différences seraient dues au développement culturo-historique. Vygotski critique également Freud, à l'opposé de l'approche cognitiviste de Piaget, particulièrement sur la séparation du psychique et du physiologique. Pour Vygotski, l'inconscient exprime ce qui n'est pas réalisé dans l'activité, on parlera alors du réel de l'activité, à ne pas confondre avec l'activité réelle. Ce réel de l'activité peut être la source d'un futur développement, car il est porteur de nouvelles opportunités.

Les travaux de Vygotski marquent une convergence avec ceux d'un autre Russe, mais linguiste, cette fois-ci, qui est Bakhtine. De la même manière que Vygotski, Bakhtine (2003) estime que le langage, en tant qu'activité, est orienté vers le but et doublement adressé, aux autres et à soi-même. De ce point de vue, on pourrait dire que l'activité, le langage pour Bakhtine, est « dialogique ». C'est-à-dire, entre une conscience individuelle et une autre extérieure à l'individu qui l'active et lui répond. Sans cette dimension de conscience extérieure, la conscience individuelle ne se construit pas pleinement. De la même façon que Vygotski, Bakhtine se positionne sur un entre deux, rejetant à la fois les positionnements objectivistes, tel que celui de Saussure (1995), mais également les positionnements subjectivistes, que cela soit l'interactionnisme, la phénoménologie, etc.

Ces différentes sources vont se retrouver, à des degrés divers, dans les choix des concepts que nous avons retenus comme pertinents dans notre étude. Ainsi, le concept de travail d'organisation se situe dans les théories de l'action, tandis que le concept d'organisation capacitante fait appel aux théories de l'activité. Ces deux approches théoriques découlent de celle de l'agir. Nous verrons que l'organisation capacitante est issue d'un travail d'organisation et permet un développement de l'activité.

### **3.2. Le concept de Travail d'Organisation**

Lorsque l'on s'intéresse au processus d'actions et de décisions qui conduit à l'organisation, plusieurs concepts théoriques peuvent nous permettre d'approcher le réel.

Dans le monde scientifique anglo-saxon, on retrouve l'idée d'*organizing* développée par Weick (1979). Dans le cadre de cette approche, Weick estime que « *there are processes which create, maintain, and dissolve social collectivities, that these processes constitute the work of organizing, and that the ways in which these processes are continuously executed are the organization* » (1979, p.1). L'*organizing* se décline en trois phases : mise en acte, sélection et rétention. Plus concrètement, l'*organizing* consiste à s'adapter à son environnement, qui lui-même est constitué des actions d'acteurs interdépendants. Le processus d'*organizing* est dirigé vers la résolution des problèmes soulevés par les informations reçues et jugées pertinentes par l'organisation. Le sens des décisions et des actions, dans le cadre de ce processus, n'est compréhensible pour l'observateur que rétrospectivement et reste dépendant de l'expérience vécue, car il prend sa source dans les informations accumulées dans l'histoire de l'organisation, par le processus de rétention. La rétention constitue ce qui est gardé et jugé pertinent à la signification du collectif.

C'est une approche utilisable pour tout ce qui s'organise, comme l'utilise Czarniawska (2009), par exemple, pour analyser les politiques publiques. Cependant, c'est une approche qui pose problème vis-à-vis de notre objet, le travail. Elle repose sur des fondements théoriques variant d'un auteur à l'autre et manque de lien avec les approches centrées sur l'activité de travail et l'agir.

C'est pour cela que nous avons choisi d'utiliser le concept de « travail d'organisation » initialement proposé par De Terssac, sur les bases de la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1997).

C'est le concept que nous utiliserons principalement pour faire référence à l'agir, à l'acte d'organiser. Ce concept de « travail d'organisation » prend en compte le fait que le fonctionnement, l'organisation, du collectif de travail est issu des régulations des individus (Terssac de, 1998, 2003, 2009 ; Terssac de et Lalande, 2002). Il permet de regrouper, dans une même catégorie, un ensemble d'activités organisatrices. Il y a, d'une part, celles des professionnels dont c'est le métier, dirigeants, cadres, méthodistes, qualitatifs, concepteurs d'équipements, superviseurs, pour ne nommer que ceux-ci, ayant en charge la structuration de l'activité des autres et qui déterminent donc, pour une bonne part, les caractéristiques qui définiront le travail. On retrouve, d'autre part, les activités organisatrices de tous les individus, qui sont présentes dans tous types d'activités professionnelles : l'activité de travail que je déploie pour réaliser les tâches qui me sont assignées, mes stratégies et mes compromis opératifs, vont, à la fois, organiser mon travail et celui des autres, au sein d'une même équipe ou entre des équipes ayant une interdépendance, qui devront s'adapter. Cette coordination des activités de travail de chacun va conduire à l'organisation telle qu'elle est mise en œuvre.

L'étude du travail d'organisation passe d'abord par l'organisation de la recherche. Ce concept, le travail d'organisation, proposée initialement par de Terssac (1998) est, par la suite devenue le nom d'un programme collectif de recherche d'un laboratoire de sociologie (CERTOP) : La notion est étudiée au travers de terrains d'activités diverses (prison, etc.) et des activités professionnelles à plusieurs niveaux (encadrement, conception, planification). Au départ, c'est donc davantage vu comme un domaine d'activités avant de se révéler aujourd'hui comme un concept.

On peut observer que le travail d'organisation a été étudié dans des secteurs d'activité variés, que cela soit au CERTOP (de Terssac, 2002) :

- réorganisation des métiers à France Telecom (Boissières, 2005)
- structuration de l'espace marchand (Cochoy, 2002)

- construction d'un accord collectif sur le temps de travail (Thoemmes, 2010)
- construction d'un échange d'expérience au cours de réunions de mise au point du travail à faire ou fait, dans la navigation aérienne (Morvan, 1999)

Ou dans les travaux d'autres chercheurs :

- dans les travaux de Dujarier (2006a, 2006b, 2007) : activités de service de masse (restauration, gériatrie)
- dans les travaux d'Ughetto (2009) : activités managériales
- dans les travaux de Clot (1999) : activité de travail sur le travail (développement du métier, de l'activité via le collectif)

Nous avons vu qu'il existe plusieurs approches conceptuelles pour traiter de l'agir organisationnel. Nous avons choisi de retenir le concept de travail d'organisation et nous allons à présent le présenter plus en détails.

### 3.2.1. Le travail d'organisation, une approche socio-constructiviste de l'organisation

Pour bien comprendre le concept de travail d'organisation (TO), nous le verrons sous plusieurs angles. Tout d'abord, nous commencerons par une définition générale, puis nous verrons ce que produit le travail d'organisation, enfin, nous verrons la particularité intéressante du concept : le fait de relier structure et action.

#### 3.2.1.1. Définition générale

Le Travail d'Organisation (TO) est un concept, proposée initialement par de Terssac (1998), ayant pour visée d'élargir le champ de l'analyse sur l'organisation du travail.

*« Organiser est un travail, une activité comme une autre, qui consiste à prévoir des plans, des procédures, à envisager des protocoles d'interaction, à formuler des contrats. Il s'agit de structurer l'action des autres, de peser sur leur décision, de réduire leur autonomie, de*

*contrôler leurs initiatives, bref d'encadrer ce qui est de l'ordre des accomplissements professionnels par des contextes d'action structurés* » (de Terssac, 2003)

*« Ce processus s'exerce toujours dans un contexte déjà structuré, déjà organisé, ce qui signifie que le Travail d'Organisation est avant tout un travail de réorganisation »* (de Terssac, 2003, p121)

Marie-Anne Dujarier, dans son ouvrage (2006a), tente de faire avancer la définition du TO. Elle indique que « Le Travail d'Organisation consiste à fabriquer de la prescription ou à la transformer pour la rendre utile à la production finale du service » (p.53). Elle ajoute que « trouver des solutions pratiques aux contradictions est un véritable travail, individuel et collectif, que nous appelons ici le Travail d'Organisation » (p.107).

### 3.2.1.2. Que produit le travail d'organisation ?

Avant de voir ce que recouvre l'activité d'organiser, il nous paraît important, pour le replacer avec d'autres connaissances, de savoir ce qui est produit par ce travail d'organisation. Pour l'ensemble des auteurs qui l'utilise, ce concept décrit le processus de production de règles. Des règles qui servent à conduire l'action.

Pour de Terssac, l'expression est fondée théoriquement. Il la voit comme une occasion de contribuer à l'approfondissement de la théorie de la régulation sociale, élaborée par Reynaud (1997) : « (...) *la régulation sociale permet de comprendre la formation et la vie des règles, mais aussi la manière dont le collectif se met en place à cette occasion car le collectif ne préexiste pas à l'action, mais se constitue avec elle* » (de Terssac, 2002, p147).

Pour cet auteur, à l'origine du Travail d'organisation, il y a un problème à résoudre. Ce problème, qui peut être, notamment, satisfaire le client, avoir des formations adaptées, mettre sur le marché des produits de qualité ou produire à temps, constitue le déclencheur d'une production de règles obéissant au principe de réalité et ayant une validité externe. Ces règles ou dispositifs constituent des objets qui interfèrent doublement dans l'action, car une règle est à la fois « ce qui règle un problème », tel qu'une règle pratique, et la manière dont les individus gèrent leurs interactions, c'est-à-dire une règle du jeu.

### 3.2.1.3. Un concept qui relie structure et action

Pour de Terssac, analyser le Travail d'Organisation, c'est analyser le double processus de structuration des activités : la structuration des destinataires de ces dispositifs (les personnes qui utilisent les règles créées dans le travail d'organisation) et la structuration des actions des concepteurs de ces dispositifs eux-mêmes (à la suite de leur actions d'organisation).

Pour lui, le concept permet de relier les trois phases de structuration de l'action :

- Celui qui consiste à définir l'ordre préalable des actions, à fixer les cadres des actions autorisées ;
- Celui des actions courantes et ordinaires ;
- Et enfin, le niveau de l'action consécutive, c'est-à-dire que l'action réflexive est engagée après que l'action ordinaire a été réalisée.

Maggi et Lagrange (2002), observent également trois phases de structuration de l'action, qui participent à la coproduction de règles et qui paraissent assez similaires à celles indiquées par de Terssac. Ils voient donc :

- En premier lieu, le cadre préalable à l'action, qui coïncide, dans leur approche, avec les règles formelles écrites (normes, procédures, règles de formation), définissant le territoire professionnel, les postes de travail, les coordinations et les communications ainsi que l'autorité et les sanctions ;
- En second lieu, les règles liées aux cours d'action, mobilisées dans la pratique et venant du collectif d'exécution, souvent tournées contre les règles du premier type. Ici, ils distinguent les règles d'usage, individuelles, variables selon les situations, et généralement non dites, et les règles coutumières, non écrites mais dites, partagées, et constituant le référentiel d'action du collectif ;
- Enfin, l'activité réflexive, consécutive aux accomplissements, visant à mettre en connaissance les pratiques, permettant la traçabilité, et en même temps modifiant les deux autres types de règles.

### 3.2.2. Qu'est-ce que l'activité d'organiser le travail ?

#### 3.2.2.1. Régulation et santé

Le travail d'organisation recouvre l'activité de mobilisation et d'engagement pour résoudre un problème. Il englobe également l'activité nécessaire pour gérer les interactions et les interdépendances entre les acteurs (de Terssac, 2003, p122).

Le terme TO (travail d'organisation) a l'avantage de mettre en avant qu'il n'y a pas qu'une seule manière d'organiser le travail, mais qu'il y a différentes façons de voir l'ordre des actions (de Terssac, 1998, p150).

Les chercheurs qui utilisent le concept de TO ont comme objectif de recherche de comprendre la manière dont les individus interagissent dans le processus de travail, plus particulièrement, la manière dont ils règlent leurs échanges. Dans ce cadre, l'objet est l'analyse des dispositifs, des règles, que les individus inventent pour structurer leurs échanges, des règles qu'ils mettent en place pour agir dans un but précis et qui correspondent à leurs attentes mutuelles. Le terme TO a été préféré à « travail dans les organisations » parce qu'il existe des formes de travail en dehors des univers organisés. L'expression « organisation du travail » n'a pas non plus été retenue parce qu'il n'y a pas que le travail qui est organisé.

Dujarier (2006a) indique, d'une part, que le TO a un sens particulier, qui est celui de rendre l'action utile à la production et, d'autre part, que cela se fait en réglant des contradictions qui existent entre la vision idéale et simplifiée du travail et la réalité du quotidien. Cette auteure recourt au concept de TO, pour montrer comment, quand ce travail est absent ou quand il est fait de façon cloisonnée, logique par logique, cela peut entraîner des dysfonctionnements et du malaise pour les salariés de première ligne (Dujarier 2006b, 2007). Dans son modèle, à chacun des niveaux organisationnels, les acteurs sont confrontés à des contradictions. Le Travail d'Organisation consiste alors à « *résoudre en acte et/ou en parole les contradictions* » (Dujarier, 2006a. p.99). D'une manière descendante, le Travail d'Organisation, réalisé à un niveau hiérarchique, devient le travail prescrit du niveau suivant. Elle constate un lien avec les problèmes de santé au travail car : « *les premières lignes ne peuvent esquiver, éviter, déléguer ou ignorer les contradictions. Elles doivent*

*donc réaliser le Travail d'Organisation, qui n'aurait pas été fait précédemment » (Op. Cit. p.144).*

Pascal Ughetto (2007), de son côté, relève que l'un des problèmes de santé au travail dans le travail contemporain, en lien avec le travail d'organisation, vient de l'attente par les salariés d'un travail qui a du sens, c'est-à-dire, pour les salariés, l'envie que ce qu'ils produisent se voit bien et se justifie mais également qu'en contrepartie du fait qu'ils se consacrent à leur travail, ils soient en capacité de voir où va l'organisation. Dans son modèle, les difficultés du travail contemporain apparaîtraient, spécialement, à cause des difficultés à faire remonter aux niveaux hiérarchiques supérieurs, les caractéristiques du travail réel quotidien, empêchant de les prendre en compte, en amont (Ughetto, 2007)

### 3.2.2.2. Les acteurs du travail d'organisation en entreprise

Tous les acteurs de l'entreprise, que ce soit leur métier ou pas, contribuent à organiser le travail et participent au travail d'organisation.

Dujarier (2006a) identifie six types d'acteurs qui y contribuent et qui ont des actions organisantes différentes :

- Les administrateurs : les membres des conseils d'administration ont une activité organisante en définissant les missions, les objectifs et moyens de l'organisation et nomment un dirigeant révocable pour réaliser le projet. Ils ont donc une contribution politique au Travail d'Organisation ;
- Les dirigeants et fonctionnels : le dirigeant et ses services vont décliner la commande en prescriptions gestionnaires. Ce travail « symbolique » vise à faire prendre en charge collectivement le mandat du dirigeant ;
- L'encadrement de proximité : les prescriptions des dirigeants leur sont essentiellement adressées ;
- Les équipes de terrain : les opérateurs de terrain vont prendre la prescription qui leur est donnée et la réinterpréter collectivement afin de se répartir les tâches de manière

opérationnelle mais aussi, éventuellement, de se construire un référentiel de règles communes que l'on appellera le collectif formé par les règles de métier.

- Les clients : cette dimension concerne principalement le cas des services. L'interaction entre le salarié et le client est un travail que Dujarier décrit comme étant une interrelation et subjectif (le comportement et les questions du client organise le travail du salarié) ;
- Enfin, l'individu (le salarié) : il va adapter la prescription « à sa main » et à son histoire, à travers une activité qui sera à la fois corporelle et psychologique et qui peut dépasser les espaces et temps mesurés de travail.

On peut, toutefois, faire un découpage différent du travail d'organisation en fonction des rôles de personnes : les caractéristiques du TO pour les personnes dont organiser le travail est le métier, à savoir l'encadrement (dirigeants, superviseurs, contremaîtres, managers) ; les caractéristiques pour l'ensemble des individus dans l'entreprise ; et, enfin, les caractéristiques du TO en lien avec les collectifs. Dans ce modèle, les acteurs syndicaux sont absents, ce qui peut nous amener à nous demander quelle est leur place ?

### *L'encadrement*

Le TO est construit pour penser ensemble le travail de réalisation (fabriquer un objet, fournir un service) et le travail de conception (conception d'un objet ou d'une situation de travail), qui est le cœur de l'activité professionnelle de l'encadrement, ainsi que pour expliciter leurs relations (de Terssac, 1998). Organiser, pour ces métiers, est un travail, une activité comme une autre, qui consiste à prévoir des plans, des procédures, à envisager des protocoles d'interaction, à formuler des contrats, etc.

Dans un article de 2009, Ughetto fait ressortir qu'il y a un Travail d'Organisation local lors de l'implantation du lean, qui, au niveau managérial, va également consister en la construction de la méthode. Ce travail se pose comme une construction sociale, à la fois des problèmes qu'affronte l'entreprise et des voies par lesquelles l'organisation canalise les actions, de façon appropriée ou non, face à ces problèmes. Dans cette approche, Ughetto estime qu'adopter la perspective d'un « Travail d'Organisation » nécessite de doter

« l'acteur managérial » d'une capacité à interpréter les problèmes productifs ainsi que d'une activité de fabrication de dispositifs structurant les actions de production.

### *Les individus*

Pour l'ensemble des individus présents dans l'entreprise, le TO est un « processus [qui] s'exerce toujours dans un contexte déjà structuré, déjà organisé, ce qui signifie que le Travail d'Organisation est avant tout un travail de réorganisation » (de Terssac, 2003, p121).

Pour de Terssac, à la source du TO il y a un problème à résoudre, que les acteurs vont tenter de qualifier et face auquel ils vont décider de s'engager dans sa résolution. Il place donc la prise d'initiative comme le déclencheur de la décision qui va se traduire par une action.

### *Les collectifs*

On l'a vu, le TO va se traduire par une action qui consiste à produire des règles, mais également à essayer de les rendre communes (de Terssac et Thoemmes, 2006). Cela va créer des espaces de discussion, de délibération, d'appropriation, (Detchessahar, 2013) (par exemple : des groupes de travail, des *kaizen*) qui vont aussi modifier les espaces d'échanges, car cela conduit les acteurs à se confronter pour gérer le problème. Le concept de travail d'organisation intègre l'idée que l'acteur collectif, construit pour la résolution du problème, peut entrer en conflit ou en négociation avec les autres communautés ou collectifs en place, alors qu'ils se retrouveraient sur d'autres pratiques ou d'autres conceptions de la réalité. Toutefois, l'acteur collectif se construit dans le cours même de l'invention de règles et dans l'effort pour rendre ces règles communes (de Terssac et Thoemmes, 2006).

Clot (1999, 2005) aborde le Travail d'Organisation comme la capacité de s'organiser soi-même et soi avec les autres, en lien avec deux concepts qui lui sont propres : « le genre professionnel », sorte de magasin de règles partagées collectivement pour bien faire son travail, et le « style », qui serait son pendant individuel. Clot établit un lien entre ce Travail

d'Organisation individuel et la structure organisationnelle, ainsi que le Travail d'Organisation des autres dans l'entreprise. Pour lui, il y a une importance particulière, pour les personnes, à pouvoir exercer le travail avec « métier », c'est-à-dire, dans le respect du genre professionnel. Ce point de vue nécessite que les acteurs aient la possibilité de construire un genre professionnel. Cette dynamique réclame que les travailleurs puissent trouver du sens dans leur travail et mettre en place des stratégies (un travail d'organisation) de lutte contre les obstacles venant contrarier l'accomplissement de l'activité.

### 3.2.2.3. Mobilisation de plusieurs dimensions : cognitive, sociale, etc.

L'activité d'organiser le travail mobilise plusieurs processus chez les individus et les collectifs. De Terssac (2002) fait porter ses recherches, en particulier, sur la dimension cognitive du Travail d'Organisation. De son point de vue, projeter un changement suppose une analyse de la réalité. Cette analyse doit permettre aux différents acteurs présents de se mettre d'accord sur l'inefficacité des règles en vigueur ou sur la faible légitimité des routines, ce qui doit conduire ces acteurs à se souder sur la nécessité de construire un projet ou de reconstruire des savoirs.

Maggi et Lagrange (2002, p.97-98) nous indiquent, pour leur part, que les activités organisationnelles recouvrent plusieurs processus et nécessitent donc une grille d'analyse qui les aborde. Ils relèvent ainsi :

- Un processus temporel, qu'il découpe en trois phases ;
- Un processus cognitif, consistant à construire des référentiels d'action ;
- Un processus politique, concernant l'initiative dans la production normative et dans la régulation de cette production ;
- Un processus collectif, qui va concerner la formation des identités professionnelles, soit au niveau d'exécution, soit au niveau d'encadrement ;
- Un processus local, c'est-à-dire que la régulation pertinente ne peut être que située ;
- Un processus d'apprentissage, pour lequel il relève plusieurs méthodes telles qu'essai/erreur, imitation, adaptation ;

- Et enfin, un processus d'évaluation qui va porter sur la performance du Travail d'Organisation.

### 3.2.3. Que retenir concernant le concept de travail d'organisation ?

Le concept de travail d'organisation permet d'aborder l'agir qui concerne les actes qui visent à organiser, c'est-à-dire des actions et des décisions qui fixent des règles. Nous avons pu voir que ce travail d'organisation est différent selon les objets sur lesquels il porte ainsi qu'en fonction des acteurs qui le réalisent. Il y a dans les entreprises et dans la société des niveaux organisationnels différents. Nous avons pu noter également que le travail d'organisation a une dimension temporelle qui fait qu'il y a une importance particulière pour l'étudier à identifier le contexte organisationnel dans lequel il se déroule ainsi que les règles, la nouvelle organisation, qui en résulte. Enfin, il est intéressant de faire ressortir que les travaux actuels, utilisant le concept de travail d'organisation, étudient peu la participation des acteurs syndicaux à celui-ci en dehors de la négociation.

## **3.3. Le développement**

Le second concept que nous allons mobiliser après le travail d'organisation est celui de développement. Le concept de développement est important dans ce travail de recherche car il met en lien l'approche des théories de l'activité avec notre définition de la santé. En outre, il va nous permettre de caractériser ce qui peut être entendu comme une organisation ressource pour la santé et le rôle que peut y jouer le travail d'organisation.

Pour comprendre le concept de développement, nous verrons, tout d'abord, une définition de la santé. Nous verrons alors que, en ce qui concerne le concept de santé, nous donnons une place importante au développement. Nous verrons ensuite les liens entre le concept de développement et la santé selon les approches en ergonomie, sociologie et psychologie du travail. Afin d'avoir une meilleure compréhension des mécanismes en jeu dans la construction de l'agir, nous verrons également comment le travail d'organisation contribue

au développement en abordant les concepts de ressource et de capacité ainsi qu'en établissant les liens entre capacité, réel de l'activité et développement.

### 3.3.1. Qu'est-ce que la santé ?

(Florès, 1996) indique que trois principales définitions de la santé co-existent, donnant chacune une vision différente ainsi que des axes de prévention des risques professionnels différents : le modèle biomédical, le modèle de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), et celui que nous appellerons le modèle développemental.

#### 3.3.1.1. Le modèle biomédical

Dans le modèle biomédical la santé est présentée comme l'absence de maladie. C'est le modèle le plus commun et, en particulier, celui mobilisé par un grand nombre de médecins. Il permet d'établir les relations de cause à effet. Il inclut des variables qui ont une valeur prospective. Les diagnostics, symptômes, ou paramètres, éminemment cliniques, ont une valeur prédictive des troubles de santé. Mais, la forme statique de ces deux états, malade / non-malade, ne permet pas de résumer, à elle-seule, le processus conduisant à la santé ou à la maladie.

#### 3.3.1.2. Le modèle de l'O.M.S.

« La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. » C'est la définition que propose l'organisation mondiale de la santé en 1946. Cette définition marque une avancée importante par rapport à celle que nous avons présentée précédemment. Le premier point, c'est sa dimension holistique, c'est-à-dire qu'elle recouvre l'ensemble des caractéristiques de la vie de l'individu, pas uniquement la dimension physique comme pouvait le laisser penser l'approche biomédicale. Elle va même jusqu'à inclure la notion de bien-être social, ajoutant ainsi le rôle du lien avec la société. Cette définition met également en avant la notion de bien-être, ce qui marque, là aussi, une innovation. Mais comme la définition

précédente, elle reste sur une vision statique de la santé : la santé est un état. Difficile dans ce cas de comprendre les processus à l'œuvre.

### 3.3.1.3. Le modèle développemental

Le troisième modèle prend sa source dans les travaux du philosophe Canguilhem. Le point de vue de Canguilhem (1963) permet de distinguer les mécanismes d'évolution de la maladie et de la santé. Le normal et le pathologique sont compris comme deux dynamiques différentes de la confrontation de l'individu à son environnement, ce que l'auteur appelle la normativité vitale. Dans cette confrontation se joue la capacité de l'individu à dominer, contrôler son milieu. La maladie est alors comprise comme une restriction de cette interaction : c'est-à-dire l'incapacité de l'individu à imposer ses normes à son environnement lorsqu'il ne possède plus de marges de manœuvre vis-à-vis de son milieu et de ses variations (Florès, 1996).

En revanche, la santé est vue comme une capacité d'emprise accrue sur l'environnement par l'individu. Il le contrôle suffisamment pour surmonter les problèmes liés aux transformations de l'environnement. Dans ce cadre, être en santé c'est être capable d'agir, non seulement sur l'environnement, mais également sur ses probables variations. La santé, « c'est une assurance vécue au double sens d'assurance contre le risque et d'audace pour le courir. C'est le sentiment d'une capacité de dépassement des capacités initiales, capacité de faire du corps ce qu'il ne semblait pas promettre d'abord » (Canguilhem, 2002 p.59).

Par cette définition de la santé que nous fournit Canguilhem, si on la transpose dans le monde de l'entreprise, on comprend le lien que l'on établit, en ergonomie, avec l'activité de travail. Le travail formant cette confrontation à l'environnement, il devient donc le support à la dynamique de santé et à celle de maladie. Lorsque l'on regarde le champ du travail, le travailleur, lorsque son environnement de travail le lui rend possible, va faire des actions lui permettant de contrôler son environnement, il va également être capable de construire de nouvelles stratégies d'actions lui permettant de garder le contrôle, malgré les variabilités des situations de travail.

### 3.3.2. Le développement et la santé en ergonomie, sociologie et psychologie du travail

Le développement et les questions de santé au travail n'ont pas un lien direct évident. C'est en passant par des notions intermédiaires que différentes disciplines ont essayé d'expliquer comment est engendré le développement de la santé : les marges de manœuvre, l'autonomie et le pouvoir d'agir. Quillerou-Grivot (2011) fait d'ailleurs remarquer que ces trois notions qui permettent de formaliser l'initiative des travailleurs sur leur propre travail font partie de trois champs disciplinaires différents : les marges de manœuvre relèvent de l'ergonomie, l'autonomie de la sociologie et le pouvoir d'agir de la clinique de l'activité.

#### *3.3.2.1. Les marges de manœuvre*

La notion de « marge de manœuvre » est issue de l'ergonomie centrée sur l'activité. Elle est largement utilisée dans les recherches et dans la pratique de cette discipline mais ces frontières sont floues et changeantes. Quillerou-Grivot (2011) constate que cette notion représente parfois la création de l'opérateur et parfois le donné par les concepteurs. De fait, Arnoud (2013) estime que la notion de marge de manœuvre définit le degré de liberté à l'intérieur d'un système de règles : à la fois un degré de liberté formellement prévu c'est-à-dire « octroyé » par le système et un degré de liberté « de fait ». L'aspect développemental de cette notion tient au fait que, comme le constatent Coutarel et Petit (2013), pour répondre aux exigences du travail, la présence de ressources et de possibilités de marges de manœuvre ne sont pas suffisantes : les opérateurs doivent repérer les marges potentielles octroyées par le système. Ils doivent donc développer des capacités pour ce faire : les opérateurs doivent conquérir les marges de manœuvre latentes pour les rendre effectives.

#### *3.3.2.2. L'autonomie*

La notion d'autonomie est, quant à elle, plutôt issue de la sociologie bien que souvent utilisée en ergonomie. De Terssac (1992, pp. 170-171) fait ressortir que l'autonomie que prennent les opérateurs est « moins le signe de leur volonté d'échapper au contrôle de leur

*supérieur, que le signe de leur volonté d'améliorer leurs compétences, c'est-à-dire leur capacité de maîtrise du processus. L'augmentation de la capacité de maîtrise individuelle passe par l'élaboration en commun de règles non écrites, élaboration qui a pour matière première les savoir-faire détenus par chacun ».* Maggi (2003) propose deux précisions : premièrement, pour tout processus d'action de travail, il y a nécessairement un développement de cette capacité individuelle ou collective à produire ses propres règles pour obtenir le résultat. Deuxièmement, cette autonomie, cette production de règles, concerne la régulation du processus d'action. Caroly (2010a) estime que la définition d'autonomie en sociologie, c'est-à-dire la capacité à produire ses propres règles et à gérer ses propres processus d'action, est un élargissement de la notion de marge de manœuvre pour l'ergonomie par la prise en compte de l'activité collective puisque le collectif de travail se développe dans et par cette activité de réélaboration des règles.

### *3.3.2.3. Le pouvoir d'agir*

Enfin, la notion de pouvoir d'agir a été introduite par la clinique de l'activité (Clot, 1999, 2008). La première définition du pouvoir d'agir s'inscrit dans celle, développementale, de la santé. Pour Clot (1999), le mécanisme de la souffrance au travail est lié à une action empêchée, c'est-à-dire pour laquelle le pouvoir d'agir a été réduit. Clot (2008) fait ressortir que le pouvoir d'agir va se développer lorsque l'action qui se réalise permet la poursuite de buts que le travailleur estime importants, et qu'elle permet la découverte de nouveaux buts et de nouvelles possibilités. Clot (2004) indique que la réduction du pouvoir d'agir a lieu lorsque des buts que l'opérateur estime importants sont abandonnés et qu'il s'enferme dans une automatisation des actions. Quillerou-Grivot (2011) constate que cela apparaît lorsque qu'il n'est pas possible pour l'opérateur de puiser des ressources dans le collectif. L'opérateur ne se reconnaît, alors, pas dans son travail et n'est pas, non plus, reconnu par les pairs.

### 3.3.3. Comment le travail d'organisation contribue-t-il au développement ?

#### 3.3.3.1. Les concepts de ressource et de capacité d'Amartya Sen

Amartya Sen est un économiste du développement. Il a reçu le prix Nobel d'économie en 1998. Dans le cadre de ses travaux dans le courant des années 1970, il invente le concept de « capacité » qu'il différencie des ressources. Nous allons voir ce qu'il entend par ressource puis ce qu'il entend par capacité. Enfin pour aller plus loin, nous verrons des mécanismes explicatifs des relations entre les deux.

##### *Le concept de ressource*

Le concept de ressource renvoie aux éléments qui sont mobilisables par l'individu. Ce sont des possibilités ou des capacités qui sont disponibles soit dans l'individu (ressources internes) soit dans son environnement (ressources externes). Mais ce ne sont pas pour autant des éléments auxquels l'individu peut faire appel. Soit parce qu'il lui manque des informations et des capacités pour l'utiliser, soit parce que l'ensemble des éléments nécessaires ne sont pas présents. Les ressources forment des potentialités mais elles ne sont pas forcément intégrées par l'individu dans le champ des possibles. Toujours dans son cadre de l'économie du développement, Sen appelle « ressources » tous les biens et les services (y compris les droits) auxquels les individus ont accès (Robeyns, 2003, cité par Arnoud, 2013). Fernagu-Oudet (2012) donne un exemple d'un opérateur qui a envie d'évoluer (progresser en emploi) et se pose des questions sur les compétences qu'il souhaite mettre en avant ou développer (ressources internes), ainsi que sur les possibilités d'évolution des contenus de travail et de postes qu'offre son entreprise (ressources externes).

##### *Les capacités pour Sen*

Pour aborder les éléments qui ne sont pas de simples potentialités mais qui font réellement partie du champ des possibles identifiés par les individus, dans le cadre de ses travaux, Amartya Sen, dans le courant des années 1970, invente le concept de « capacités ».

« L'approche par les capacités juge l'avantage d'un individu à sa capacité de faire des choses qu'il a des raisons de valoriser » (Sen, 2010, p. 284). Corteel et Zimmermann (2007) font ressortir que le concept de capacité se rapproche du fait d'être libre de faire quelque chose, non pas dans le sens où il n'y aurait pas de frein à le réaliser mais dans le fait que la personne a la capacité effective de le faire dans une situation donnée.

Pour définir les capacités, Bonvin et Farvaque (2007) les positionnent par rapport aux accomplissements. Pour Sen, les accomplissements recouvrent tout ce qu'une personne peut aspirer à faire ou à être (Sen, 2003). Les accomplissements ne seraient pas suffisants pour juger du développement. En effet, évaluer l'accomplissement de telle ou telle action, a un aspect intéressant d'un point de vue comptable, mais ne permet pas de savoir nécessairement quel est le sens de cette action pour la personne qui l'a réalisée. Une approche en lien également par rapport à notre façon d'envisager l'action à la suite de Weber dans laquelle on s'intéresse davantage au processus d'action qu'à l'action accomplie proprement dite.

Allant plus loin que les accomplissements, les « capacités » sont les différentes combinaisons d'accomplissements qu'il est possible de mettre en œuvre. Dans le cadre de l'économie du développement, Sen (2003, P.103) parle de « la liberté de mener des modes de vie divers ». La capacité regroupe donc les actions et les décisions que chaque individu peut réellement faire et prendre.

Le second point qui permet de définir les capacités consiste à les positionner par rapport au concept de « ressources ». La distinction entre des capacités et des ressources tient dans le fait que la présence de ressources dans l'environnement de la personne ne permet pas forcément d'y avoir recours, c'est-à-dire que la présence de ressources ne conduit pas forcément à l'intégration en capacités, en possibilité d'accomplissements. Un mécanisme similaire à celui mis en avant par Coutarel et Petit (2013) concernant les marges de manœuvre.

Falzon (2013b) reprend un exemple de Sen sur le droit de vote : le fait d'avoir le droit de vote n'est pas suffisant pour que l'individu ait la possibilité d'intégrer le fait de voter parmi son champ des actions possibles. Pour que voter devienne une capacité, il faut aussi

« l'accès à l'éducation, l'existence de partis politiques, la liberté de parole et de presse, une organisation efficace (transports) et équitable des élections ».

### *Capabilité, réel de l'activité et développement*

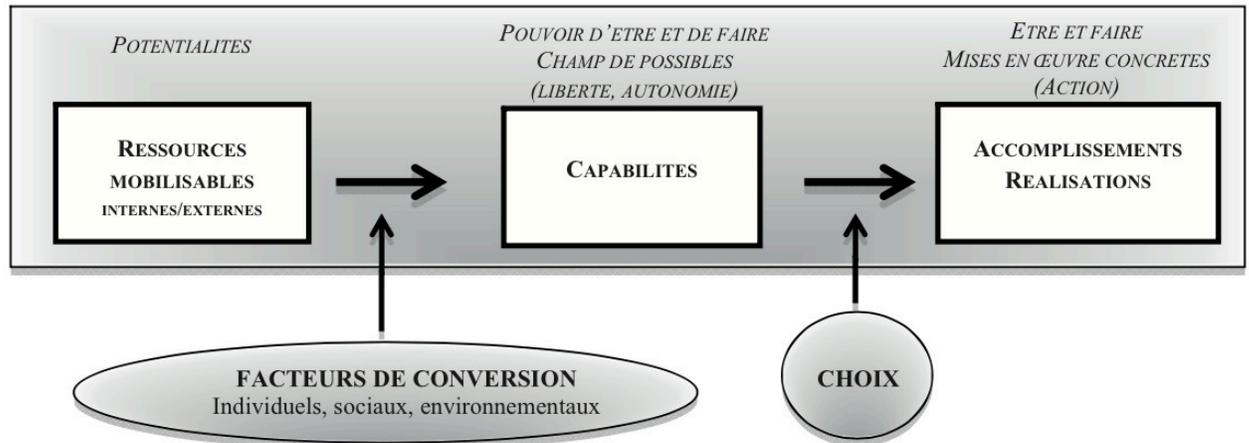


Figure 3 : liens entre ressources, capacités et réalisation, d'après Fernagu-Oudet (2012)

Le constat d'une différence entre ressource, capacité et accomplissement (figure 3) signifie également un changement de niveau. Ce changement de niveau va nous être expliqué en repartant des approches par les théories de l'activité de Vygotski et leurs approches actuelles, notamment celle d'Yves Clot.

Ergonomie et psychologie du travail insistent sur la distinction entre la tâche prescrite, ce qui est à faire et l'activité réelle, ce qui se fait. Dans le cadre des mécanismes entre ressources, capacités et réalisation, on trouve une autre séparation qui nous semble apparentée à celle que fait Clot (2008) entre activités réalisées et réel de l'activité. Pour cela, ce dernier s'appuie sur Vygotski qui indique que « l'homme est plein à chaque minute de possibilités non réalisées ». Les réalisations que l'on peut observer par des actions et des décisions sont, du point de vue de Vygotski, la manifestation des réactions « Qui ont vaincu » (Vygotski, 2003, p. 74).

Les capacités pourraient s'apparenter, pour leur part, à ce que Clot appelle le réel de l'activité. Il s'agit des possibles en terme de pouvoir d'être et d'agir dont l'individu a conscience. Les capacités, le réel de l'activité, contiennent donc les activités réalisées

mais aussi ce qui ne se fait pas, ce que l'on cherche à faire sans y parvenir, ce que l'on aurait voulu faire, ce qu'on pense pouvoir faire ailleurs. Clot fait le lien entre la santé et le réel de l'activité. Ainsi, si la santé est un pouvoir d'agir sur soi, sur le monde, comme le propose Canguilhem (1963) alors le développement de la santé est synonyme de développement du réel de l'activité et donc des capacités. À contrario, ce qui peut gêner, ou empêcher le développement des possibilités d'agir peut générer la maladie.

À cette étape, il est nécessaire de faire une mise au point à propos du vocabulaire : en ergonomie on parle d'activité de travail, de travail réel ou d'activité réelle pour désigner l'activité réalisée que l'on pourrait également appeler l'agir. Amartya Sen appelle capacités l'ensemble des « agirs » possibles, que l'individu peut mobiliser. En clinique de l'activité, l'ensemble des « agirs » possibles va être appelé le réel de l'activité ou collectif de travail. C'est un point important car l'on voit qu'activité peut être utilisé pour désigner deux choses différentes l'activité réelle (l'accomplissement, la réalisation) ou le réel de l'activité (l'ensemble des « agirs » possibles, les capacités). Mais, il y a également une façon particulière d'entendre le terme de collectif de travail qui n'a rien à voir avec l'utilisation traditionnelle en Relations Industrielles pour lesquelles ce terme recouvre un groupe d'individus travaillant ensemble en vue d'atteindre un résultat donné.

Pour développer la santé, il faudrait donc développer les capacités. Clot (2008) à travers Canguilhem et Vygotski nous offre des pistes sur les mécanismes qui conduisent à ce développement à partir des ressources internes de l'individu. Il estime également que le développement passe par la dimension sociale qui est utilisée par le sujet pour construire son propre champ des possibles, interpréter les ressources : *« pour le sujet, tous les objets, les outils, les signes et l'activité des autres à son égard (pris dans des genres et réveillés dans l'échange) sont d'abord source de son développement puis ils deviennent des moyens au service de son activité personnelle, laquelle, en retour, leur donne une « deuxième vie »* (Clot, 1999 p. 122)». Ainsi, le développement passe à la fois par un passage de l'extérieur vers l'intérieur du sujet de la signification de ses ressources qui transforme le sujet, mais aussi par un passage de l'intérieur vers l'extérieur qui transforme les objets et les moyens sociaux (en comprenant que mon équipe de travail peut être une ressource, je vais changer ma façon d'agir pour l'utiliser. En agissant différemment, cela va changer mon équipe de travail). Étant donné que l'interprétation des ressources passe par autrui, Clot insiste sur

l'importance de ce qu'il nomme le « collectif » de travail. Ce collectif de travail est un ensemble de règles partagées en commun par les individus qui partagent le même métier. Il peut être à la fois porteur de capacités connues et reconnues dans le métier et une des conditions qui permet le développement de nouvelles capacités chez l'individu. Se faisant, le réel de l'activité individuel peut, par la suite, s'affranchir du collectif, non pas en le niant, mais en le développant en retour (une fois que l'individu a intériorisé les règles du collectif, il peut être force de proposition en apportant les siennes) (Clot, *Ibid.*)

Le développement des capacités de l'individu ainsi que de celles qui forment le collectif passe par une activité dialogique (au sens d'un dialogisme entre les significations des objets mais aussi au sens du dialogue entre les personnes). Vygotski constate que l'intériorisation ne se fait que par des moyens détournés, en raison des caractéristiques inachevées du social : les règles du collectif ne sont jamais finies et jamais totalement claires. Elles ne permettent pas de répondre à toutes les situations. Lorsque le collectif n'est plus discuté, que ce soit parce qu'il n'y en a pas ou parce qu'il n'est plus discuté alors l'individu perd sa capacité à se poser des questions qui lui permettrait de transformer les potentialités en possibles (figure 3). Clot prend l'exemple d'un opérateur qui est novice dans un métier. Pour le novice, il n'y a que peu d'alternatives, peu de façons de faire différentes. Sa seule ressource est la prescription. Cette ressource essentielle se heurte très vite aux exigences du travail réel, et le novice voit que ses collègues font autrement, de manière hétérogène et parfois contradictoire. Il y a des sous-entendus, des raccourcis dans l'échange pour travailler ensemble. Pour comprendre, il compare les collègues entre eux, il conjugue leurs expériences, une démarche qui sera d'autant plus facile s'il y a des discussions de métiers entre eux. Le collectif, c'est donc d'abord quelque chose qu'il faut comprendre ou construire s'il est absent. Le novice questionne le collectif, mais aussi la prescription dans lequel il devient à l'étroit. Devenu expert, il peut alors laisser son empreinte personnelle dans le collectif. Lorsque le novice, pour travailler, a appris à jongler avec les différentes règles proposées par le collectif, à les opposer, à utiliser le fonctionnement de l'une pour transformer l'autre, il dispose, nous indique Clot, d'un pouvoir d'être et d'agir. Par son propre rapport au réel de l'activité l'individu peut produire de nouveaux objets de l'activité, de nouveaux instruments, de nouvelles institutions du métier qui vont transformer l'activité réalisée.

### *Le concept de facteur de conversion*

Le constat précédent de l'écart entre les capacités et les ressources nous conduit à un autre concept, celui des « facteurs de conversion » (figure 3). Ce sont les conditions qui vont permettre de « convertir », c'est-à-dire les conditions qui vont permettre de faire des ressources, des capacités. Si les capacités prennent leurs racines dans les ressources externes et internes à l'individu, la simple disponibilité de cette ressource ne suffit pas à faire une possibilité d'action pour l'individu. Il a besoin d'un ensemble de conditions organisationnelles, techniques, sociales, etc. lui permettant d'actualiser, de transformer cette ressource en capacité (Zimmerman, 2008). Les facteurs de conversion correspondent à l'ensemble des éléments qui facilitent (ou entravent) la capacité d'un individu à interpréter l'usage des ressources à sa disposition pour les convertir en possibles, en pouvoir d'être et d'agir, puis en réalisations concrètes.

Arnoud (2013), se basant sur Robeyns (2003) et Bonvin et Farvaque (2007), distinguent trois types de facteurs de conversion :

- les facteurs de conversion individuels qui désignent les caractéristiques, capacités ou compétences individuelles (sexe, âge, caractéristiques génétiques, expérience, niveau de formation, etc.) ;
- les facteurs de conversion sociaux qui désignent le contexte sociopolitique et culturel dans lequel la personne évolue (héritage social de l'individu, équipe de travail, etc.) ;
- les facteurs de conversion environnementaux (contraintes/opportunités géographiques et institutionnelles, contexte normatif, moyens techniques, organisation du travail, etc.).

Fernagu-Oudet (2012), à travers ses travaux dans le domaine de l'apprentissage, nous indique que les facteurs de conversion vont permettre aux individus :

- *« d'exercer leur agentivité. Ils choisissent les apprentissages qu'ils veulent réaliser en fonction de ce qu'ils ont envie ou besoin d'apprendre ;*

- *d'autoréguler leurs apprentissages. Ils identifient les ressources dont ils ont besoin pour réaliser leurs apprentissages et les exploitent ;*
- *de développer leur sentiment d'efficacité personnelle. Ils se sentent valorisés par la mise à disposition et la reconnaissance de leurs savoirs, compétences, ou pratiques ;*
- *de stimuler leur réflexivité (conscience critique) lors des situations d'expression, de mise à jour des besoins de formation et de la réalisation des échanges (structuration, transmission, régulation d'un contenu). » (Ibid. p.18)*

### **3.4. Conclusion : cadre théorique**

Dans ce chapitre, nous avons indiqué que l'ontologie de notre travail trouve sa source à la fois en sociologie, dans les théories de l'action, et en psychologie, dans les théories de l'activité. Cela nous conduit à investiguer les actions telles qu'elles ont lieu, sans réification, ce qui aura également un effet sur le choix de notre méthode nous conduisant à deux phases d'analyse d'abord déductive puis inductive.

Nous avons fait ensuite appel à deux concepts particuliers : le concept de travail d'organisation et celui de développement. Le travail d'organisation, vise à relier les actions des individus avec les structures de l'organisation. Il se base sur le concept de règles et cherche à comprendre, dans le travail, comment sont réglés les échanges entre les individus. Le deuxième concept que nous avons présenté est celui de développement. Ce concept fait le lien entre les ressources fournies par l'organisation et l'élargissement des possibilités d'action des salariés. Un élargissement des possibilités d'action, c'est-à-dire des capacités, qui lorsque l'on se place dans la définition de la santé de Canguilhem est synonyme de développement de la santé.

Il nous reste à opérationnaliser les concepts en répondants à trois questions :

- Quelles seraient les caractéristiques d'une organisation favorisant le développement ?
- Comment décrire le travail d'organisation des acteurs syndicaux ?

- Enfin, existe-t-il dans la littérature, des facteurs du lean qui sont déjà connus pour faciliter ou gêner une organisation qui soit une ressource pour la santé ?

## **4. Opérationnalisation des concepts et questions de recherche**

Ce chapitre va nous permettre de voir que les caractéristiques d'une organisation permettant le développement des capacités se retrouvent dans une organisation qui est dite « capacitante ». Ce type d'organisation a trois caractéristiques de fonctionnement : elle permet aux salariés de modifier les règles qui la composent, elle met en place des débats et des confrontations sur le travail réel ainsi que le fait que ces débats permettent la construction ou le développement d'un collectif. Nous verrons également qu'il existe des ressources dans l'organisation lean qui sont susceptibles de permettre un rapprochement avec ce type d'organisation. Mais, nous verrons que la présence de ces ressources n'est pas suffisante pour assurer la mise en place d'une organisation capacitante : il y a des facteurs qui peuvent permettre ou empêcher le rapprochement vers une organisation capacitante. Dans la littérature scientifique concernant le travail d'organisation du lean, on relève quatre objets (la prise en compte des connaissances des salariés, les indicateurs de performance, le rôle du management de proximité et la coopération) pour lesquels une certaine forme de travail d'organisation peut permettre la mise en place des trois caractéristiques de fonctionnement d'une organisation capacitante. Enfin, nous verrons que pour étudier le travail d'organisation déployé par les acteurs syndicaux, nous ferons un découpage par phase (avant, c'est-à-dire le contexte, pendant le travail d'organisation proprement dit et après le projet, par rapport à une organisation capacitante), mais également par niveaux organisationnels (à l'extérieur de l'établissement, au niveau de l'établissement ainsi qu'au niveau de la production et du travail).

### **4.1. Quelles seraient les caractéristiques d'une organisation permettant le développement des capacités ?**

#### **4.1.1. Historique de construction du concept d'organisation capacitante**

En partant de la définition développementale de la santé, des approches sur le

développement des individus et celles sur le développement économique, Pierre Falzon (2013b) a défini le concept d'organisation capacitante en lien avec le monde du travail.

Comme on l'a vu au chapitre précédent, le développement de la santé, dans les disciplines qui s'intéressent au monde du travail, est passé par un ensemble de notions intermédiaires qui, pour chacune des disciplines en question, apportaient une part de l'explication des processus en jeu entre organisation du travail, activité et développement de la santé.

En 2005, Pierre Falzon, alors président de l'association internationale d'ergonomie, fait le lien entre la pensée de Canguilhem et d'autres approches des décennies précédentes. Il découvre le concept de médecine constructive et constate alors que la notion de construction, de développement de l'individu était, dans les années 1950, présente dans une branche de la médecine. Parallèlement et à la même période, il repère le concept de santé cognitive, qui était avancé par Maurice de Montmollin en 1993. Cette notion visait à mettre en avant que la santé, dans sa dimension cognitive, relevait du fait d'être compétent, d'être capable de réussir et de progresser.

De ces deux premiers concepts, Pierre Falzon retient l'idée particulièrement importante pour notre recherche que, c'est à partir de l'organisation du travail qu'il faut proposer une vision développementale de la santé. Cela passe par le fait que les disciplines intéressées par la prévention des risques professionnels ne doivent pas avoir pour objectif de retirer toutes difficultés du travail. Mais, qu'elles doivent, en réalité, permettre aux organisations de proposer des problèmes à résoudre que les opérateurs sont en capacités de traiter et de dépasser. Ainsi, les recherches sur la prévention des risques ont enrichi leur questionnement. La première question est : comment concevoir une organisation du travail qui permet un exercice fructueux de l'activité, c'est-à-dire qui permet de réussir (par exemple d'atteindre la performance attendue) ? La deuxième question, quant à elle, se pose ainsi : comment concevoir une organisation du travail qui favorise le développement des capacités ?

C'est enfin en découvrant les concepts de capacité, dans l'économie du développement humain, mis en œuvre par Amartya Sen, que les pièces du puzzle ont trouvé complètement leurs places. C'est à partir de ces différents éléments que Pierre Falzon a construit sa propre définition des organisations du travail qui créeraient un environnement apportant un

développement de la santé et des capacités.

#### 4.1.2. L'organisation capacitante, l'organisation qui fluidifie le travail d'organisation pour favoriser le développement

Nous faisons entrer un nouveau concept, celui d'organisation capacitante : c'est l'ensemble des règles qui, visant à organiser, permettent le développement des capacités des personnes. Pour Coutarel et Petit (2009), une organisation capacitante est une organisation qui serait capable d'évaluer les besoins en termes de ressources associés aux projets successifs de l'entreprise, et, en cas de nécessité, soit d'accroître ces ressources, soit de revoir les objectifs.

Toujours selon Coutarel et Petit, une telle organisation aurait des règles permettant de favoriser :

- le développement des capacités des acteurs pilotant les projets ;
- la préservation et le développement des marges de manœuvre des acteurs ;
- le développement des capacités des travailleurs impactés par les projets en cohérence avec l'appréciation de l'éventuel déséquilibre entre les performances attendues, les capacités des acteurs et les ressources rendues disponibles ;
- la définition claire des objectifs et des arbitrages durant le déroulement des projets.

Pierre Falzon (2013a) indique que pour créer un environnement de travail permettant le développement de la santé, il est nécessaire de mettre en œuvre une organisation capacitante. Il donne deux caractéristiques à ce type d'organisation : premièrement, le fait que les opérateurs peuvent la mettre à leurs mains, c'est-à-dire faire varier les règles en fonction des besoins que nécessite le travail, deuxièmement, que cette organisation facilite le travail d'organisation de l'ensemble des acteurs, y compris des opérateurs. En clair, pour aboutir à un environnement de travail permettant le développement de la santé, il faut un travail d'organisation fluide et partagé par l'ensemble des acteurs de l'entreprise, c'est-à-dire une organisation qui permettrait des débats et des remises en cause en fonction de la variabilité rencontrée dans le travail réel sur les règles qui composent l'organisation et

auxquels tous pourraient participer.

Pour cela, Arnoud (2013, p 303-304) indique trois fonctionnements qui sont caractéristiques d'une organisation capacitante :

- l'organisation permet la transformation des règles qui la composent : les préceptes de l'organisation, tant au niveau de l'organisation de l'établissement, de la production que du travail peuvent être remis en question ;
- l'organisation autorise les débats et la confrontation des points de vue des acteurs en institutionnalisant la méthode de co-analyse constructive des pratiques centrées sur le travail réel ;
- en réalisant cette co-analyse, l'organisation offre la possibilité aux acteurs de construire et/ou de développer leur propre collectif de travail. Ce collectif apparaît indispensable pour convertir les ressources de la nouvelle organisation en « capacités », c'est-à-dire en possibilités effectives « de faire » et « de faire bien ».

Ces trois caractéristiques de fonctionnement d'une organisation capacitante ont pour point commun qu'elles s'articulent autour de l'échange de pratiques dans une optique de co-construction de règles. C'est à travers ces échanges et ces débats sur l'activité réelle que peuvent émerger collectivement et individuellement de nouvelles possibilités d'agir. Par ailleurs, pour favoriser ce débat et ces confrontations de points de vue, l'organisation laisse la possibilité de reconstruire y compris les règles qui la composent en offrant des espaces permettant de les réactualiser. À travers ce processus, les ressources présentes passent de simples potentialités à des opportunités d'action et dans le même temps le développement du pouvoir d'agir des travailleurs peut à son tour conduire au développement de nouvelles ressources. Une organisation capacitante est donc une organisation qui met en œuvre de manière non implicite des dispositifs de débat, de confrontation, de co-analyse du travail permettant une re-création de ses propres règles. Pour répondre à la question de départ de notre recherche, il nous faut trouver des moyens pour documenter comment les acteurs syndicaux, lors d'un projet de transformation organisationnelle, parviennent à faire en sorte que celui-ci se rapproche d'une organisation capacitante.

## **4.2. Comment décrire le travail d'organisation des acteurs syndicaux ?**

Pour comprendre comment les acteurs syndicaux, lors d'un projet de transformation organisationnelle, font en sorte que le résultat de celui-ci se rapproche ou non d'une organisation capacitante, il nous faut définir comment décrire leur travail d'organisation. Dans ce que nous avons présenté du travail d'organisation, nous avons vu les approches de Dujarier et, dans une moindre mesure, celle de Ughetto, offrant une vision de l'organisation à plusieurs niveaux. Plusieurs autres chercheurs, concernés par la question de la prévention, ont développé une approche multi-niveaux des processus organisationnels (Rasmussen, 1997 ; Sauter *et al.*, 2002; Härenstam *et al.*, 2004 ; Rouilleault et Rochefort, 2005 ; Boussard *et al.*, 2004). L'architecture proposée fait apparaître une relation hiérarchisée entre des objets organisationnels sur plusieurs niveaux: chacun d'entre eux est globalement structuré par le niveau supérieur et structurant pour le niveau inférieur. À chaque niveau se rapportent des logiques, des contraintes, des dynamiques et des formes d'évolution, des catégories d'acteurs (dont les acteurs syndicaux) et des niveaux de responsabilités (stratégique, tactique, opérationnel) qui lui sont propres.

S'ils partagent tous cette architecture globale en plusieurs niveaux de l'organisation, ils ne recourent pas nécessairement au même nombre de niveaux, et ne leur attribuent pas nécessairement le même contenu spécifique. Certains auteurs comptent trois niveaux d'organisation : celui de l'entreprise, celui de la production et celui du travail, d'autres rajoutent un quatrième niveau supérieur : l'environnement de l'entreprise. Quant à Dujarier (2006a), elle présente une analyse sur six niveaux d'acteurs dans les services de masse : administrateurs, dirigeants et fonctionnels, managers, équipes opérationnelles, salariés et clients, duquel elle exclue les acteurs syndicaux. Boussard *et al.* (2004) proposent, pour leur part, la notion de « feuilletage organisationnel », pour rendre compte de la multiplicité des niveaux et surtout de l'étanchéité entre ceux-ci, qui serait à l'origine de dysfonctionnements. Pour notre part, nous prendrons la forme d'un feuilletage en deux niveaux à l'intérieur de l'entreprise soit l'organisation du travail et de la production ainsi que celui de l'entreprise et un niveau à l'extérieur de l'entreprise : l'organisation externe à l'établissement. Cela nous permettra d'être compatible avec le modèle de Kochan *et al.*

(1994), sur l'action syndicale, qui retient ces trois mêmes niveaux. Nous retenons du feuilletage organisationnel les niveaux correspondant aux données accessibles dans le cadre de notre travail.

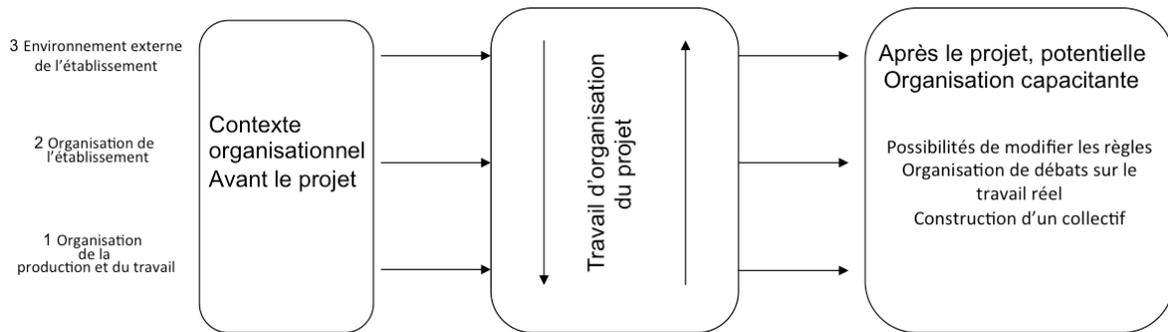


Figure 4 : Modèle de compréhension des liens entre organisation, travail d'organisation, organisation capacitante selon les trois niveaux de l'organisation.

Le schéma de la figure ci-dessus vise à rassembler les principaux concepts de la recherche et leurs relations. Il illustre, également, la prise en compte de l'organisation selon trois niveaux organisationnels :

- Niveau 1 : l'organisation de la production et du travail correspond aux règles (aux prescriptions) qui structurent les situations de travail, autrement dit les moyens de production ainsi que celles, autant individuelles que collectives, pour mener à bien l'activité de travail ;
- Niveau 2 : l'organisation de l'établissement fait référence aux règles de répartition des fonctions entre les individus et les départements, au sein de l'établissement ;
- Niveau 3 : l'environnement externe de l'établissement couvre les règles qui régissent l'actionnariat, les liens avec les banques, le cadre législatif sur le travail etc.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2 concernant l'action des syndicats dans le monde, on voit que les études ont principalement porté sur les actions concernant l'organisation de l'entreprise, notamment via les conventions collectives, mais que nous disposons de peu d'informations sur les actions menées au niveau de l'organisation de la production et du

travail. Au centre de la figure 4 se trouve le travail d'organisation qui se fait à tous les niveaux et entre les niveaux. Cette représentation ajoute, à une dimension descendante (prescription), une dimension remontante du travail d'organisation, pour invoquer la nécessité d'intégrer la variabilité du travail et des travailleurs. Elle permet d'élargir la vision habituelle, centrée sur les résultats du travail d'organisation, c'est-à-dire les conditions de réalisation du travail (les déterminants externes en ergonomie).

### **4.3. Ressources, capacités et organisation capacitante dans le travail d'organisation du lean**

Lorsque l'on applique les concepts de ressources, capacités et d'organisation capacitante, de quoi s'agit-il dans le lean ?

#### 4.3.1. Les ressources dans le travail d'organisation du lean

Les « ressources », selon Sen, ce sont tous les biens et les services (y compris les droits) auxquels les individus ont accès. La présence de ressources dans l'environnement de la personne ne permet pas forcément d'y avoir recours. Plusieurs éléments que nous avons présentés dans la section sur les liens entre lean et santé peuvent être considérés comme des ressources, c'est-à-dire des éléments qui peuvent avoir un effet positif sur la santé s'ils sont utilisés à bon escient. Par contre, s'ils ne sont pas utilisés, ils peuvent ne rien apporter à la santé, voire avoir un effet négatif. Nous avons retenu huit éléments à titre d'illustrations :

- La recherche d'un standard de travail acceptable d'un point de vue des normes anthropométriques : un environnement qui respecte les normes anthropométriques peut être un bon point de départ et le mode opératoire (dans le lean un mode opératoire s'appelle un standard de travail) déployé donc une ressource pour les opérateurs. Toutefois, il ne devient une capacité que s'il y a plusieurs modes opératoires possibles pour un même poste de travail et que ces modes opératoires ont pu être débattus au sein des équipes pour les constituer. Un seul mode opératoire peut en effet conduire à obliger les opérateurs à réaliser une action inadaptée dans

certaines situations.

- L'évaluation des gestes : parmi les outils de base du lean, on trouve l'analyse des tâches relatives à des gestes ou déplacements en fonction de leur valeur ajoutée. Cette évaluation se fait par observation sur le terrain ou par discussion avec les salariés. Cette pratique peut constituer une ressource puisqu'elle peut être l'occasion de prendre en compte l'activité gestuelle réelle du terrain. Toutefois, si l'on utilise les définitions des *mudas* (gaspillages) qui pré-existent, ainsi que la définition de ce qui constitue la valeur ajoutée (ce pourquoi le client théorique et non réel est prêt à payer), on bloque toute discussion empêchant la ressource de devenir une capacité.
- Le ré-agencement des équipements : le fait de remettre en question l'agencement des machines et outils utilisés par les opérateurs peut être une ressource. Mais si ce nouvel agencement se fait en appliquant directement des règles pour qu'il soit en forme de U et que les opérateurs fassent du « chasse-lapin » sans discussion, il ne peut pas devenir une capacité.
- La polyvalence et la rotation des postes : la polyvalence et la rotation des postes peuvent être des ressources pour les travailleurs contre la monotonie, contre la répétitivité des gestes, etc. Toutefois, ils ne peuvent devenir des capacités que s'ils sont réfléchis et structurés. Ceci suppose de la formation et de l'adaptation des postes, s'appuyant sur les différences inter-individuelles, une analyse de l'activité gestuelle de chacun des postes et selon les situations de travail pour permettre une véritable diversité gestuelle dans le système de rotation.
- L'enrichissement des tâches : L'enrichissement des tâches peut être une ressource importante qui permet aux opérateurs de développer leur apprentissage, leur activité de travail et donc leur santé. Mais si cet enrichissement ne passe que par un ajout de tâches supplémentaires sans accroissement de compétences, il ne peut pas faire de cette ressource une capacité.
- Le travail d'équipe : le travail collectif peut être une ressource permettant de développer une activité collective. Mais si ce travail d'équipe se limite à un travail réalisé en parallèle, en « silo », l'équipe ne forme pas un collectif de travail et reste une collection d'individus. Ce qui ne permet pas à cette ressource de devenir une

capabilité.

- La participation et la responsabilisation : la participation et la responsabilisation des salariés sont des ressources importantes qui peuvent permettre de mettre en débat l'organisation, d'aborder les problèmes du quotidien, de co-analyser et de co-construire le travail ainsi que les situations dans lesquels celui-ci se déroule. Toutefois, si la participation se fait en sélectionnant les thématiques ou les objectifs abordés, si la responsabilisation se fait sans avoir l'ensemble des choix possibles, ces ressources ne vont pas ouvrir vers des capacités.

#### 4.3.2. Existe-t-il des facteurs permettant un rapprochement d'une organisation capacitante déjà identifiés dans la littérature concernant le travail d'organisation du lean ?

Nous avons également cherché si l'on pouvait, à partir de la littérature sur le travail d'organisation du lean, identifier des facteurs qui permettraient de rapprocher l'organisation lean d'une organisation capacitante. C'est pourquoi nous avons réalisé une étude de la bibliographie spécifique afin de savoir s'il y a déjà des éléments du travail d'organisation du lean identifiés comme étant des facteurs permettant un rapprochement avec une organisation capacitante. La base bibliographique utilisée concerne les publications des années 1972 à 2011<sup>7</sup>.

L'application de notre méthode de recension de la littérature nous a conduit à retenir 25 textes portant spécifiquement sur le lean et deux textes que nous avons également retenus comme pertinents mais dont les conclusions sont plus larges que le lean. Nous verrons donc les éléments qui ressortent de cette recension dans la présente section.

Le *lean* est plus qu'une façon d'organiser le travail, c'est aussi une manière de voir le processus qui permet de le faire. Dans ces actes d'organiser, le lean définit également un ensemble de principes qui lui sont nécessaires. Ils constituent autant de dispositifs

---

<sup>7</sup> Pour la méthodologie complète, le lecteur pourra se reporter Bruère (2012)

organisationnels intermédiaires visant à guider ou à cadrer la conception de l'organisation des situations de travail, c'est-à-dire à encadrer le travail d'organisation. Le travail d'organisation mené durant la mise en place de ces dispositifs est censé apporter un débat et des confrontations concernant le travail réel. Par contre, dans les faits, des dispositifs ne produisent pas nécessairement ce genre d'effet, ce qui nous fait dire que le travail d'organisation du lean comporte des paradoxes. En nous appuyant sur la littérature, nous avons identifié quatre principaux dispositifs organisationnels du lean, qui pourraient permettre d'aller vers une organisation capacitante. Ceux-ci concernent les actions et les décisions qui organisent la prise en compte des connaissances, les indicateurs de performance, le rôle des superviseurs et la coopération.

#### *4.3.2.1. Les actions et décisions qui organisent la prise en compte des connaissances*

Dans le cadre du lean, le premier facteur est la prise en compte des connaissances des opérateurs sur le travail, qui est considérée, par certains auteurs, comme une des innovations majeures du système lean, par rapport aux approches tayloristes. Ces auteurs distinguent souvent la connaissance explicite et formelle de celle tacite. La première représente les standards de production, qui ne s'adaptent pas vraiment aux changements de la situation de travail et n'exploitent pas la technologie à son maximum, autrement dit le prescrit. La seconde forme de connaissance, la tacite, est celle de la singularité de la situation de travail à travers sa variabilité. C'est une connaissance en grande partie individuelle, qui peut être plus difficile à prendre en compte mais souvent estimée comme plus importante (Coriat, 1991 ; Dejours, 1993 ; Karwowsky, Salvendy *et al.*, 1994 ; Rawlinson et Wells, 1996, p203 ; Fujimoto, 1999, p274 ; Pesqueux et Tyberghein, 2009). Plus généralement, Sugita (2002), à travers une comparaison France-Japon sur des productions similaires, analyse les différences existantes entre les deux pays sur la gestion des savoirs. L'auteur constate que le savoir contextualisé lié au travail, que peuvent avoir les opérateurs, est dévalorisé en France et ne possède pas de statut formel. L'auteur illustre cette situation en faisant également ressortir, en France, la séparation dans les flux d'informations entre ceux reconnus institutionnellement comme ayant la capacité de « savoir lire un plan » (les ingénieurs) et les autres (les opérateurs). Dans ce cadre, les

documentations techniques ne sont accessibles, ni intellectuellement, ni physiquement, aux opérateurs. Au Japon, au contraire, la connaissance acquise en dehors d'un contexte d'usage n'est pas jugée comme étant suffisante. Il est plutôt considéré que chaque acteur doit élaborer sa connaissance à partir d'une pratique. On prône donc le fait de fournir la documentation technique aux opérateurs. La contextualisation du savoir technique, ou son absence, sous-tend la manière de gérer la machine, notamment sa maintenance.

Cette prise en compte des connaissances des opérateurs, qui semble, pour certains auteurs, être une avancée du système lean, par rapport au taylorisme est remise en question par d'autres, qui y voient certaines contradictions :

- En matière d'objectifs : les objectifs visés par les organisateurs du lean ne seraient pas l'utilisation des connaissances fines des situations de travail par les opérateurs, ce qui serait intéressant pour la santé afin de favoriser des stratégies opératoires efficaces, mais plutôt de :
  - o diminuer le pouvoir des salariés sur la production et d'accroître l'intensité du travail (Coriat, 1991 ; Dejourn, 1993) ;
  - o réduire les résistances au changement, par le biais des démarches participatives (Toulouse *et al.*, 2005) ;
  - o favoriser la productivité et l'engagement ainsi que réduire le gâchis, ce qui peut avoir un effet négatif sur la récupération physique des salariés. Du point de vue du management, le *kaizen* ou le travail en groupe, est d'abord jugé à l'aune du rendement et de la productivité et non pas des caractéristiques des salariés, en terme de qualifications ou de compétences. Par cette non prise en compte du travail et du travailleur, les évolutions associées au lean peuvent tendre à renforcer le conflit sur le lieu de travail, car le process de travail réduit le pouvoir discrétionnaire des opérateurs, malgré une plus grande complexité des tâches (Bouquin et Stewart, 2009).
- Sur le plan des méthodes : dans le lean, la présence d'espaces de dialogues sur les conditions de réalisation du travail, entre les acteurs de l'entreprise, en s'appuyant sur les connaissances fines des opérateurs, devrait permettre une amélioration des conditions de travail et de la santé. Cependant, dans la pratique :

- o Les méthodes de prise en compte des connaissances du travail associent contraintes et incitations, elles proposent une délégation des responsabilités aux salariés, sans réel élargissement du domaine de compétences.
- o Elles tendent à remplacer un contrôle du travail formalisé, par un superviseur, par des formes de contrôle moins formelles, soit par le groupe lui-même, soit par des animateurs sans rôle hiérarchique reconnu, soit par des techniciens ou des cadres des services qualité, méthode, logistique, ou encore par des contrôles lumineux ou sonores, etc (Gorgeu et Mathieu, 2003). Ceci ne permet donc pas une réelle augmentation de l'autonomie.
- o Il existe d'ailleurs une discordance d'opinions sur l'effet des méthodes de prise en compte des savoirs fins des opérateurs, qui ressort, à travers les échanges entre les auteurs Paul Landsbergis et Paul Adler, dans Landsbergis, Adler *et al.* (1998).

Néanmoins, il semble y avoir deux types de savoirs qu'il est nécessaire de réconcilier dans le cadre des variantes du système de production Toyota (Daniellou, 2008) :

- Le savoir singulier : par son activité quotidienne, le travailleur apprend à connaître l'objet du travail dans sa dimension de variabilité, de singularité (de matière première, d'outils, de contexte, etc.). Il développe ainsi une connaissance qui, en partie, lui est propre, mais appartient aussi, partiellement, au patrimoine du métier et qu'il ne lui est pas forcément simple de mettre en mots.
- Le savoir général : qui serait, pour l'auteur, celui des ingénieurs, des techniciens des méthodes, en d'autres mots des organisateurs. Ces acteurs seraient porteurs de la connaissance de l'universel, des règles générales qui permettent de concevoir les situations de travail, d'anticiper, dans une certaine mesure, les modes opératoires et de calculer des temps de réalisations théoriques.

Il y a une difficulté associée aux savoirs singuliers, c'est le fait qu'ils ne sont pas directement accessibles. En effet, Caroly, Coutarel, *et al* (2008) ainsi que Ouellet et Vézina (2008) font ressortir la difficulté, pour les opérateurs, à verbaliser comme à décrire ces savoirs.

#### 4.3.2.2. Les actions et décisions qui organisent les indicateurs de performance

Le second facteur du travail d'organisation du lean est le recours aux indicateurs de performance. Selon l'idéal type du lean, les indicateurs ont un rôle particulier. Ils servent :

- à vérifier, en permanence, que les processus se déroulent d'une manière maîtrisée,
- à tester les possibilités, puis les moyens de les améliorer.

Ils devraient donc contribuer à faciliter le repérage des inefficacités et l'analyse causale des problèmes (Beauvallet, 2007).

Caroly *et al.* (2008) et Daniellou (2009) constatent toutefois que les indicateurs de gestion sont souvent trop pauvres pour permettre des prises de décisions efficaces. Ils relèvent deux types de situations qui peuvent exister sur le terrain et parfois cohabiter :

- Une absence ou une faiblesse des indicateurs, portant sur des aspects concernant la santé au travail, la sécurité, la qualité réelle des produits, la reprise des défauts, le traitement des réclamations, les difficultés des salariés pour tenir les temps de cycle, les contraintes de manufacturabilité, les contraintes de maintenance des équipements, etc. ;
- Une inflation d'indicateurs, de tableaux de bord, dont la gestion envahit le fonctionnement de la maîtrise intermédiaire, mais qui font rarement l'objet d'une analyse synthétique et qui ne renvoient pas une image pertinente de la réalité.

Pour Llory et Llory (1996), la description gestionnaire du travail, autrement dit, le système de gestion formé d'indicateurs de performance, est éloigné du quotidien du travail. En effet, elle met le travail et ses problèmes entre parenthèses, d'où la difficulté, voire l'impossibilité, pour les cadres et les intervenants qui élaborent ce type de descriptions, de comprendre complètement le fonctionnement et l'organisation d'un système de production, à partir de ces indicateurs. Leur efficacité réside, toutefois, dans leur centration sur les processus techniques et sur les résultats de la production, en termes quantitatifs. Pour les auteurs, la description gestionnaire est inséparable du système de pressions destiné à assurer que le travail réalisé « colle » au travail tel qu'il est prescrit. Cette description ne permet malheureusement pas de comprendre les raisons des difficultés du travail, et elle

engendre des explications diverses, fragmentaires, souvent péjoratives et conjoncturelles, à partir des comportements humains.

Pour Ughetto (2007) et Lorino (1995), la gestion des indicateurs et le management des personnes ne sont pas neutres, ils constituent une structuration forte des manières de voir, de penser et d'agir. Ils sont la résultante de la mise en forme et de la concrétisation de la manière de se représenter le monde, les enjeux de production et les modalités d'obtention de la performance des concepteurs. Gestion et management intègrent une théorie implicite du travail, c'est-à-dire une représentation de la manière dont le travail contribue à produire de la performance. L'appareil gestionnaire construit un regard sur le travail, rendant difficile la perception du caractère sollicitant du travail. Ce point de vue façonne les situations de travail, leurs exigences ainsi que leurs contraintes et, en même temps, rend peu audibles les réactions exprimées par les travailleurs.

Ce modèle de gestion influe donc sur le système technico-organisationnel, par exemple en cherchant à réduire ou supprimer des opérations, à accélérer la vitesse de transformation du produit, à chasser tout stock intermédiaire, etc. Pour donner un exemple, on peut citer les observations de Sugita (2002). L'auteure fait ressortir l'existence de liens entre la manière d'appréhender la connaissance du travail et celle de concevoir des indicateurs de performance. Dans sa comparaison entre des établissements similaires, en France et au Japon, elle observe que la manière de mesurer la performance peut être très différente malgré la proximité technique. Au Japon, la performance est mesurée par le nombre de composants insérés. Ce choix est expliqué par le fait que si la machine fonctionne tout le temps, il y a des cas où interviennent des variations dans le débit de l'insertion, des changements qui dépendent de l'opérateur. Cette façon de mesurer la performance permet également de faire facilement ressortir les différences interindividuelles entre les opérateurs. Dans l'entreprise étudiée en France, ce sont plutôt les heures de fonctionnement de la machine qui sont utilisés comme indicateur de performance, notamment le temps d'arrêt de la machine. Il est alors considéré que la machine travaille de la même manière et produit la même quantité, indépendamment de la personne qui l'utilise. L'auteur estime que cette façon de percevoir la relation à la machine est en lien avec la séparation entre les conducteurs de machine et le service maintenance, c'est-à-dire entre ceux qui n'ont pas le savoir et ceux qui l'ont.

#### 4.3.2.3. Les actions et décisions qui organisent le rôle et les fonctions de l'encadrement de proximité

Le troisième facteur du travail d'organisation du lean est le rôle de l'encadrement de proximité. Seppala (2004) et Seppala et Klemola (2004) font ressortir que ce rôle est supposé être différent dans le cadre du lean, par rapport aux autres systèmes productifs, puisque, dans le lean, l'encadrement de proximité doit gérer les contacts avec les sous-traitants et les clients, couvrir des zones de responsabilité plus vastes, et assumer un nouveau type de *leadership*, en devenant *team leader*, développeur, coach, etc.

L'idéal type pour l'encadrement de proximité, dans le cadre du lean, est un rôle de médiateur. Pour Coriat (1991), la firme japonaise n'est pas un lieu de maximisation du profit mais un lieu de médiation des intérêts des différents groupes qui la compose. Ce rôle de médiateur est dévolu au management, qui évalue et équilibre le pouvoir de négociation, tant explicite qu'implicite, des différentes forces constitutives de la firme.

Cependant, dans la réalité, on observe plutôt un maintien des fonctions de contrôle et de supervision. À travers une comparaison, entre établissements de différents pays, sur les liens entre la qualité de vie au travail et le mode d'organisation lean, Lewchuk, Stewart et Yates (2001) font ressortir l'importance de l'encadrement. Ils constatent des différences importantes entre les établissements d'une même compagnie, sur un certain nombre de critères liés à la qualité de vie au travail, en fonction du type d'encadrement de proximité. Dans le même ordre d'idées, Jackson et Mullarkey (2000) constatent que lorsque le style managérial ne change pas, en réponse à la nouvelle nécessité de la conception du travail liée au lean, il y a des risques à voir monter les frictions et le ressentiment dans les équipes.

Enfin, il y a un ensemble de difficultés supplémentaires qui réduisent la possibilité, pour l'encadrement de proximité, de déployer une activité de médiateur ou d'animateur :

- L'importante charge de travail que l'encadrement subit et la nécessité de formation pour être capable d'assumer ce nouveau rôle ;
- La baisse du nombre de superviseurs, dans le cadre d'une pratique liée au lean nommée « *downsizing* », semble difficilement compatible avec les nouvelles tâches

qui sont demandées à l'encadrement dans le cadre de l'implantation du système Lean (Seppala, 2004 et Seppala et Klemola, 2004).

#### 4.3.2.4. Les actions et décisions qui organisent la coopération verticale et horizontale

Le quatrième et dernier facteur permettant un rapprochement avec une organisation capacitante du travail d'organisation du lean est la coopération. Cet élément connaît aussi théoriquement, dans le lean, une évolution par rapport au taylorisme, à la fois par la présence de coopération entre conception et exécution et par le décloisonnement entre les services. Néanmoins, en pratique, les dispositifs de participation ne conduisent pas tous à de la coopération.

En effet, Taira (1996) ou encore Seppala et Klemola (2004) estiment que pour faire fonctionner avec succès le lean, il est nécessaire d'établir une bonne collaboration et des relations partenariales à l'intérieur de l'organisation comme avec les fournisseurs et les sous-traitants. Pesqueux et Tyberghein (2009) font, quant à eux, ressortir l'importance, dans la théorie du système de production lean, du rapprochement entre la conception du travail et sa réalisation, avec notamment l'implication des opérateurs dans la mise au point des instructions de travail.

Cependant, Eklund et Berglund (2007) notent sur le terrain la perception d'une insuffisance de collaboration entre les départements de production et ceux de conception ou d'ingénierie. Ils observent, parmi les réactions des salariés à l'implantation du lean, le regret du manque d'information sur la démarche. Il existe, effectivement, très peu de dispositifs formalisés de retour d'expérience (REX). Il y a également peu de mise en discussion de la manière dont la production se déroule et de capitalisation des initiatives qui permettent de résoudre les difficultés concrètes du travail. Des régulations se font à différents niveaux, par les opérateurs ou l'encadrement de proximité par exemple, mais elles restent inconnues de la hiérarchie supérieure et ne peuvent donc pas participer à la constitution d'une expérience partagée, ni être intégrées comme éléments à prendre en compte dans une conduite de projet de conception ou de transformation organisationnelle. Dans les entreprises qui ont mis en place des systèmes d'amélioration continue, du type

*Kaizen*, qui devraient permettre de faire remonter des informations, on observe une forme de filtrage ou d'autocensure sur ce qu'il est légitime ou pas de faire remonter, en fonction des solutions envisageables, des priorités de l'entreprise et de la relation avec la hiérarchie (Caroly *et al.*, 2008). Antoni (1996) fait, quant à lui, ressortir qu'il y a deux façons de mettre en place le lean :

- La première, et la dominante, est une implantation top-down avec des choix « dictatoriaux » sur la rotation, les temps de travail flexibles, l'intégration de travail indirect etc. Cela va souvent de pair avec des programmes drastiques de réduction de coûts, tels que l'élimination de certains niveaux hiérarchiques.
- La deuxième consiste à responsabiliser les opérateurs en implantant des groupes de travail auto-régulés. La difficulté de la mise en place de cette deuxième option tient dans le fait que les équipes de travail auto-régulées sont souvent perçues comme prenant au management une part de son pouvoir et de son influence. Ceci entraîne une réticence, de la part du management, à mettre en place ce type de structure. Il y a également un frein pour ce qui est des salariés, qui ont peur d'une perte d'emploi dû à la rationalisation (en rationalisant, la production pourrait avoir besoin de moins de salariés pour le même volume de production), de l'intensification du travail et des surcharges liées à la rotation des postes ou à l'intégration de tâches indirectes (contrôle qualité, gestion, etc.). Pour Antoni, il semble qu'il soit nécessaire d'avoir un changement dans la culture de l'organisation, tout comme dans le leadership, pour pouvoir transférer les tâches, les responsabilités et les compétences en prise de décision à ceux qui ajoutent la valeur au produit.

Par ailleurs, selon Frieling, Freiboth *et al.* (1997), la mise en place du travail d'équipe peut permettre aux opérateurs, via une coopération élargie et une participation, de réduire le stress et les risques physiques. Les auteurs constatent toutefois que les réalisations, en termes de système de travail, dépendent grandement du système de référence dans lequel se trouvent les acteurs. Ainsi, moins il y a d'alternatives offertes aux opérateurs, plus ils acceptent leur environnement de travail comme quelque chose qui ne peut pas être modifié. Les auteurs constatent aussi que, les conditions régionales, autrement dit le marché du travail (le taux de chômage, la facilité d'accès à un nouvel emploi ou à une formation),

définissent plus fortement le point de vue des acteurs, concernant les systèmes de travail, que les catégories de travail, c'est-à-dire les caractéristiques des équipes comme l'autonomie, la participation, etc. La coopération ne se résume donc pas à s'entendre et se mettre d'accord sur la manière commune de mener à bien une activité; il y a un vrai travail de coopération à construire. Que cela concerne la coopération entre opérateurs ou entre opérateurs et cadres, c'est un processus complexe dans lequel il est nécessaire que s'accomplisse une explicitation des différends des opérateurs, concernant les différences dans les modalités subjectives et pratiques de leur travail. Sans ce travail de coopération, Scheller (2010) constate que les tensions que l'injonction de coopération implique, transforment les relations de travail entre pairs, qui sont à la base de l'auto-organisation, en relation de contrôle de l'activité des uns par les autres.

#### 4.3.2.5. Les liens entre ressources du lean, organisation capacitante et développement

Chacune des ressources dans les situations de travail « lean » (l'agencement des machines en U, l'enrichissement des tâches, les équipes de travail, la participation, l'élimination des gestes inutiles, etc.), que nous avons relevées peuvent faciliter la mise en place d'une organisation capacitante si certains facteurs sont présents. Si ces facteurs ne sont pas présents, elles vont, au contraire, créer des risques professionnels et l'organisation ne sera pas capacitante. En menant une recension de la littérature sur la manière dont est mené le travail d'organisation, l'agir organisationnel dans le cadre du lean, nous avons pu voir quatre dispositifs organisationnels (voir figure 5) qui font partie de la « démarche » du lean et qui ont pour objet d'encadrer les actions organisatrices, les actions qui vont construire les situations de travail. Selon la manière dont est mené le travail d'organisation lors de la conception et de la gestion de ses quatre dispositifs, ils peuvent être des facteurs qui vont ou non conduire vers une organisation capacitante.

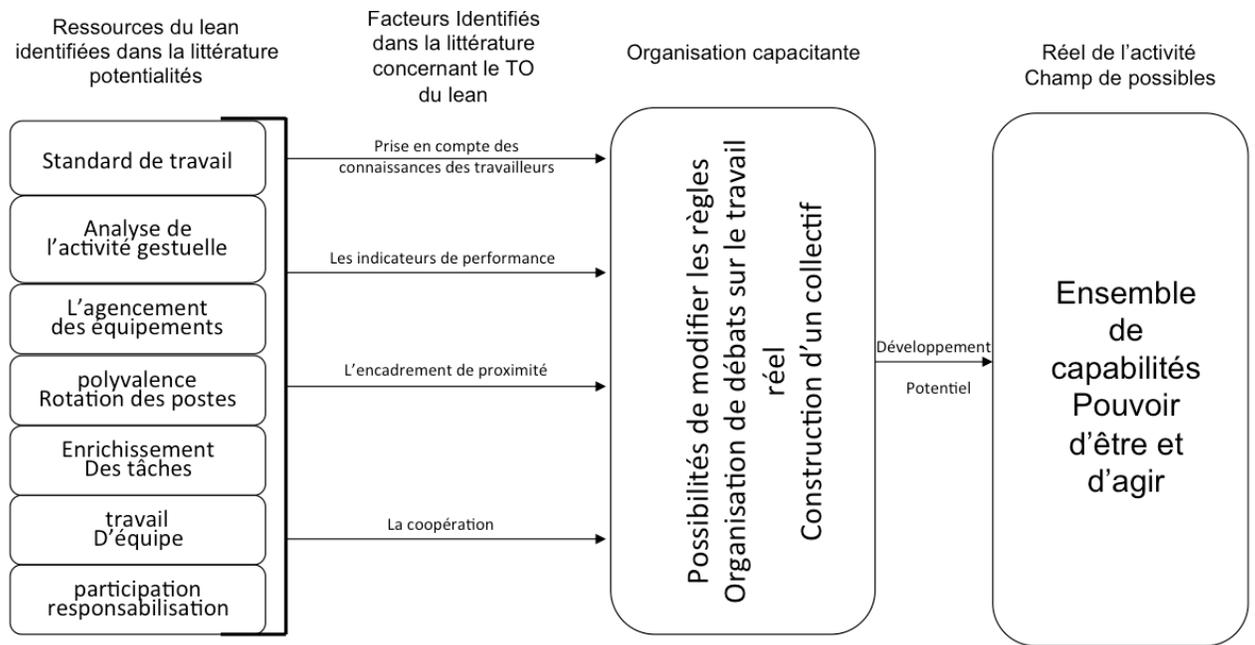


Figure 5 : Les facteurs permettant un rapprochement avec une organisation capacitante que nous avons identifiés dans la littérature concernant le travail d'organisation du lean et les ressources du lean

#### 4.3.3. Synthèse des éléments retenus pour le recueil de données et l'analyse concernant l'organisation capacitante et les facteurs qui y conduisent

Dans notre recherche, nous allons caractériser l'issue des projets lean en fonction de leurs degrés de rapprochement d'une organisation capacitante. Ce type d'organisation possède trois critères liés à son fonctionnement : l'organisation offre la possibilité de modifier les règles qui la compose, elle met en place des dispositifs d'échange et de débat sur le travail réel et enfin, elle permet l'émergence d'un collectif de travail.

Par ailleurs, nous identifierons et caractériserons les actions et décisions des acteurs syndicaux vis-à-vis des quatre facteurs du travail d'organisation du lean permettant un rapprochement avec une organisation capacitante (la prise en compte de la connaissance des salariés, les indicateurs de performance, l'encadrement de proximité et la coopération).

Il nous faudra également identifier d'autres facteurs potentiels de rapprochement d'une organisation capacitante dans l'activité des acteurs syndicaux ou d'autres acteurs. Pour cela, nous utiliserons la description du TO selon les trois niveaux organisationnels que nous

avons vus précédemment (externe à l'établissement, de l'établissement, ainsi que de la production et du travail).

#### **4.4. La question de recherche et les objectifs de recherche.**

Étant donné l'importance du travail d'organisation dans le contexte d'un système de production en *lean*, les effets de cette organisation du travail sur la santé et les difficultés que rencontrent les délégués syndicaux locaux à intervenir sur le travail d'organisation en général, notre question de recherche sera « quels sont les facteurs du travail d'organisation qui permettent aux acteurs syndicaux de faire d'un projet lean, une organisation capacitante ? »

En nous appuyant sur le concept de « travail d'organisation » (de Terssac et Lalande, 2002), et celui de « développement », (Clot, 1998), la recherche poursuivra trois objectifs : 1) caractériser l'issue des projets lean par rapport à une organisation capacitante 2) caractériser le contexte organisationnel des projets lean et identifier les facteurs ayant une influence sur le travail d'organisation du projet et enfin 3) caractériser le travail d'organisation des acteurs syndicaux pendant le projet et faire ressortir les facteurs permettant un rapprochement avec une organisation capacitante.

#### **4.5. Conclusion**

Dans le chapitre précédent, nous avons abordé les concepts de travail d'organisation et de développement. Dans ce chapitre, nous avons identifié quelle serait une organisation du travail permettant le développement. Nous avons alors défini l'organisation capacitante et ses trois caractéristiques : l'organisation permet la transformation des règles qui la compose ; l'organisation autorise les débats et la confrontation des points de vue des acteurs sur le travail réel ; en réalisant cette co-analyse, l'organisation offre la possibilité aux acteurs de construire et/ou de développer leur propre collectif de travail.

Dans un second temps, nous avons cherché à identifier comment caractériser les projets lean et le travail d'organisation qui s'y déroule. Pour cela, nous avons proposé un découpage

à la fois temporel et en fonction du niveau organisationnel. Nous abordons donc le contexte organisationnel qui précède le projet, l'issue du projet qui va nous permettre une évaluation par rapport à l'organisation capacitante et le temps du projet lui-même au cours duquel se déroule le travail d'organisation. En termes de niveau organisationnel, nous distinguerons les éléments en fonction de l'objet sur lequel ils portent à savoir si cet objet est externe à l'établissement, s'il organise l'établissement ou s'il organise la production et le travail.

Enfin, nous avons identifié dans le travail d'organisation du lean, quatre facteurs qui semblent pouvoir permettre un rapprochement avec une organisation capacitante : il s'agit des actions et décisions qui organisent la prise en compte des connaissances, les indicateurs de performance, le rôle des superviseurs et la coopération. Ces facteurs peuvent servir à remettre en cause les règles de l'organisation, à mettre en place des débats et des confrontations sur le travail réel et également à construire un collectif de travail entre les travailleurs. En clair, ces quatre facteurs peuvent conduire à mettre en œuvre une organisation capacitante.

Pour revenir à notre question de recherche « quels sont les facteurs du travail d'organisation qui permettent aux acteurs syndicaux de faire d'un projet lean, une organisation capacitante ? », pour y répondre nous chercherons :

- 1) caractériser l'issue des projets lean par rapport à une organisation capacitante
- 2) caractériser le contexte organisationnel des projets lean et identifier les facteurs ayant une influence sur le travail d'organisation du projet
- et enfin 3) caractériser le travail d'organisation des acteurs syndicaux pendant le projet et faire ressortir les facteurs permettant un rapprochement avec une organisation capacitante.



## 5. Stratégie et méthodes de recherche

Ce chapitre présente notre stratégie et nos méthodes de recueil et d'analyse. La recherche que nous avons choisie se veut exploratoire. Les méthodes reprennent le schéma proposé par Yin (2010), des études de cas multiples, qui semble particulièrement bien adapté au phénomène que nous cherchons à étudier. L'ensemble de la recherche se déroule en trois phases : la préparation, la sélection des cas et le recrutement des participants, les entretiens ainsi que l'analyse. Les deux concepts centraux que nous avons mobilisés, travail d'organisation et développement, se retrouvent dans le protocole de recueil de données sous leur forme opérationnalisée, le travail d'organisation en fonction des niveaux organisationnels et le développement exprimé par l'organisation capacitante. Enfin, nous verrons, dans ce chapitre, comment nous avons cherché à assurer la validité et la fiabilité de notre recherche, à travers la construction de notre protocole de recherche, notre méthode de recueil de données et notre méthode d'analyse.

### 5.1. Stratégie de recherche

Cette recherche empirique est de type exploratoire puisque le cadre théorique avec les concepts de travail d'organisation et de développement auquel nous nous référons n'a pas été utilisé à ce jour pour décrire des projets lean. De plus, nous disposons de peu d'informations sur la participation des acteurs syndicaux aux actions et aux décisions qui conduisent à concevoir l'organisation de la production et du travail. Tel que vu dans les chapitres précédents, ce sont les critères de Shah et Ward (2007) que nous avons retenus pour définir un projet lean à savoir, la présence d'outils lean des quatre « *bundles* » : le juste à temps, la gestion de la maintenance, la gestion de la qualité et la gestion des ressources humaines. C'est également le cadre théorique (avec les concepts de travail d'organisation, de développement de la santé) qui nous a permis de construire notre grille d'entretien. À la suite de l'étude des cas, nous pourrions apporter de nouvelles connaissances et une meilleure compréhension, concernant les facteurs du travail d'organisation des acteurs syndicaux, dans un contexte lean ainsi que leur capacité à co-construire une organisation du travail ressource pour la santé et l'efficacité. La recherche

poursuit trois objectifs : 1) caractériser l'issue des projets lean par rapport à une organisation capacitante, 2) caractériser le contexte organisationnel des projets lean et identifier les facteurs ayant une influence sur le travail d'organisation du projet, et enfin 3) caractériser le travail d'organisation des acteurs syndicaux pendant le projet et faire ressortir les facteurs permettant un rapprochement avec une organisation capacitante pendant le projet.

### 5.1.1. Une recherche en trois phases

#### 5.1.1.1. Phase 1 : la préparation

Cette première phase poursuivait plusieurs objectifs : c'est-à-dire définir à la fois le type d'informations à recueillir, mais aussi les modalités de recueil.

Durant cette phase un comité de suivi a aussi été formé, composé de la direction de recherche et de deux permanents de la CSN (une spécialisée en ergonomie et une spécialisée en organisation du travail). En lien avec ce comité nous avons fixé les critères de sélection des cas, ainsi que la grille d'entretien déjà élaborée. C'est également avec ce comité qu'a été établie une pré-liste de projets potentiels à partir de questionnaires concernant l'organisation du travail qui avait été préalablement transmis à des syndicats locaux membres de différentes fédérations par la CSN.

#### 5.1.1.2. Phase 2 : la sélection des cas, le recrutement des participants et les entretiens

Suite à l'approbation par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval le 5 février 2014 (N° d'approbation 2013-277), l'objectif central était de constituer une banque de cas et de disposer d'un maximum d'informations sur les cas ainsi que sur les actions et décisions qui ont été prises lors de l'implantation du lean. Cette phase est donc formée de la sélection des projets constituant les cas étudiés, de l'identification et du recrutement des participants pour les entretiens, ainsi que du pré-test de la grille d'entretien. Lors des

premiers entretiens concernant un cas, d'autres participants ont été identifiés, en fonction du discours des premiers participants. Les entretiens d'une durée variant entre 45 et 120 minutes se sont déroulés sur les lieux de travail ou hors travail, selon les disponibilités des participants. Ils ont été enregistrés en audio et ont fait l'objet de prise de notes.

#### *5.1.1.3. Phase 3 : l'analyse et l'interprétation*

Dans cette phase, nous avons réalisé une réduction progressive des données et nous nous sommes assurés de la validité de ces données. Pour réaliser cela, plusieurs actions ont été nécessaires. Il nous a fallu d'abord analyser les données recueillies. Cette analyse s'est faite à travers la réalisation d'un plan d'étude de cas, la conception d'outils d'analyse de ces études de cas et enfin la rédaction des études de cas en fonction des éléments que nous avons fait ressortir dans la littérature (les quatre facteurs). Dans un second temps, une approche inductive a été mise en œuvre pour partir du corpus et identifier de nouveaux facteurs à partir de la définition des trois caractéristiques de fonctionnement de l'organisation capacitante. La validation a été assurée par une restitution des résultats aux participants ayant accepté d'y participer ainsi qu'aux membres du comité de suivi.

## **5.2. Une étude de cas multiples**

Pour répondre à nos trois objectifs, nous avons réalisé une étude de cas multiples, que nous avons menée d'une manière holistique, c'est-à-dire en traitant chaque cas dans son ensemble, puisque notre unité d'analyse est le projet lean et non les participants à notre projet de recherche. Les éléments qui viennent justifier ce choix sont apportés par Yin (2010). Pour lui, le recours à des études de cas multiples est approprié quand :

- Il s'agit de comprendre les processus d'un phénomène que le chercheur ne peut contrôler;
- Le contexte et le phénomène sont difficiles à analyser séparément.

Or, dans notre recherche, les cas, c'est-à-dire les projets d'implantation lean, sont totalement hors du contrôle du chercheur. De plus, les éléments de contexte de cette implantation ont une influence extrêmement importante, comme on a pu le voir dans le recueil de littérature du chapitre 2, concernant les liens entre lean et santé : il y a des phénomènes contradictoires selon les contextes d'implantation du lean. L'hétérogénéité des situations d'implantation et des actions des différents acteurs rend difficilement justifiable la mesure d'impact, ou l'évaluation.

Chaque cas étudié est un projet de transformation, c'est-à-dire la mise en place du lean ou une nouvelle transformation dans un environnement déjà lean. Ces projets de transformation ou d'implantation pris en compte, ont été, aux fins de l'étude, circonscrits à une équipe de travail ou une unité bien particulière des entreprises concernées. Le recueil de données, quant à lui, a été fait auprès des acteurs syndicaux, représentants locaux et conseillers de la centrale. Nous avons également rencontré d'autres acteurs ayant participé au projet, comme par exemple les concepteurs de ces transformations ou des salariés, leurs réponses permettent de multiplier les sources pour construire la validité de l'étude.

### **5.3. Critères de sélection des cas**

Il est intéressant de préciser nos critères de sélection des cas étudiés et qui nous ont permis de sélectionner des projets lean contrastés. Les critères de sélection des projets de transformation d'unité de travail sont au nombre de trois :

- L'implantation ou la transformation lean, impliquant des outils dans trois de ces quatre domaines identifiés par Shah et Ward (2007) :
  - o le juste à temps (ex. : le kanban, le SMED, ou la VSM),
  - o la gestion de la maintenance (ex. : Total Productive Maintenance ou CEDAC),
  - o la gestion de la qualité (Ex. : Total quality management, Andon, 5 Pourquoi, 8D, QQQQCP, 5 M, Pareto, Poka Yoké DMAIC, AMDEC),

- o et la gestion des ressources humaines (ex. : Top 5 et AIC, *Kaizen*, *Kaikaku*, *Kaizen-blitz*, *Hoshin*);
- La qualité de l'information disponible sur le projet (ex : objectifs du projet, indicateurs de résultats, démarche mise en œuvre);
- La possibilité d'avoir accès à plusieurs types d'informateurs, par exemple les membres du comité SST, les salarié(e)s touché(e)s par le projet, le représentant syndical (indispensable), les représentants patronaux.

Deux autres critères ont été fixés pour choisir les projets afin de s'assurer de la diversité des projets :

- S'assurer d'avoir des projets variés quant à l'issue finale du projet, c'est-à-dire des projets considérés par les délégués et conseillers syndicaux comme réussis et d'autres comme des échecs ;
- Le secteur d'activité de l'organisation où se déroule le projet (santé et services sociaux et secteurs industriels) afin de couvrir une variété de secteurs.

Les cas du secteur industriel ont été sélectionnés à partir des informations recueillies par questionnaires concernant l'organisation du travail remplis entre mars 2013 et février 2014 par les syndicats de trois fédérations de la CSN : la Fédération de l'industrie manufacturière, la Fédération du commerce et la Fédération des employés-es des services publics. Les cas du secteur de la santé ont été tirés de la connaissance des partenaires de projets qui s'y déroulaient ou s'y étaient déroulés. À partir des critères de sélection des cas, auquel nous avons ajouté le fait qu'il y ait un comité paritaire en santé et sécurité au travail ainsi que la disponibilité et l'ouverture des représentants syndicaux à participer à une telle étude (validée auprès des coordinations des fédérations concernées), une liste de quinze cas potentiels a été établie. Une invitation à participer à la recherche a été transmise à des acteurs syndicaux reliés à six de ces quinze cas potentiels. Sur la base de nos critères de sélection, six ont été contactés par le chercheur. Un document de présentation (Annexe A) de la recherche leur a été transmis et suite à leurs autorisations, ils ont été contactés par courriel ou par téléphone par le chercheur. Suite aux entretiens préalables par téléphone, un cas n'a pas été retenu car il ne correspondait pas à l'ensemble des critères de sélection. Ce sont donc, au final, cinq cas qui ont été retenus.

## **5.4. Recrutement des participants**

Les personnes liées à chaque cas retenu, qui avaient manifesté de l'intérêt à participer, ont été informées sur l'étude par courriel par le chercheur et sollicitées pour y participer. Ces participants sont des membres de l'exécutif du syndicat local ayant une bonne connaissance des cas retenus, des représentants de syndicats locaux ayant participé à ces projets. En outre, les participants ont été encouragés à informer de notre recherche les personnes qu'ils estimaient comme pouvant être potentiellement intéressées à participer (méthode « boule de neige »). Les participants intéressés ont été contactés par le chercheur et ont donné leur consentement pour un entretien en signant un formulaire de consentement (cf. annexe B). En premier lieu, nous avons, systématiquement, rencontré un membre de l'exécutif d'un des syndicats de l'entreprise. Par la suite, et en fonction des caractéristiques du projet, nous avons ajouté des entretiens avec différents acteurs : des membres de la direction, des superviseurs, des conseillers syndicaux ou d'autres membres de l'exécutif du syndicat local ainsi que des salariés. Lorsqu'il y avait plusieurs syndicats dans une même entreprise, seuls ceux affiliés au partenaire de l'étude ont été rencontrés<sup>8</sup>. À noter que malgré nos demandes systématiques, seuls les acteurs patronaux d'un cas ont accepté de participer à la recherche.

## **5.5. Méthodes de recueil de données**

Cinq cas de projets lean ont ainsi été documentés, par quinze entretiens individuels et le recueil de documents, entre le 5 mars et le 23 juin 2014. Pour chaque projet, au moins deux acteurs ont été rencontrés et des documents associés au projet (par exemple, des comptes rendus) ont été collectés, lorsque ce fut possible. Les quinze entretiens, d'une durée de 45 à 120 minutes, ont été audio-enregistrés puis transcrits (environ 600 pages en tout). Bien que

---

<sup>8</sup> L'entente préalable avec le partenaire ne prévoyait pas de modalités si plusieurs syndicats différents impliqués dans un même projet étaient présents

cela ait été proposé systématiquement, les acteurs patronaux ont refusé de participer à notre étude à l'exception notable du cas 2.

Tableau 2 : Sources d'information pour chaque cas étudié : acteurs rencontrés et documents

N° du cas	Acteurs patronaux		Acteurs syndicaux					Recueil de documents
	Direction	Supervision	Salarié 1	Conseiller	Membre exécutif 1	Salarié 2	Membre exécutif 2	
1	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non
2	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non	Oui
3	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
4	Non	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non	Oui
5	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non

## 5.6. Grille d'entretien

Une grille d'entretien a été constituée (cf. annexe C) à partir du cadre théorique élaboré autour des concepts pertinents pour la problématique à l'étude. Cette grille d'entretien comporte quatre parties principales. Elle a été validée par le comité de suivi et pré-testée auprès de deux acteurs inclus dans l'étude.

### 5.6.1. Présentation du répondant et de son lien avec le projet lean

La première partie vise à mieux connaître le participant, en lui posant des questions le concernant. Ces questions nous permettent également d'avoir des informations sur le projet de transformation et sur les liens du participant avec celui-ci, telles que le moment d'arrivée dans le projet, le temps passé sur le projet, son rôle, etc.

### 5.6.2. Présentation du projet

La deuxième partie vise à aborder le projet et son contexte en détail, de manière à en identifier les objectifs, les dispositifs, etc.

### 5.6.3. Décisions et actions des acteurs concernant les facteurs du travail d'organisation du lean identifiés dans la littérature qui permettent un rapprochement avec une organisation capacitante

La troisième partie porte spécifiquement sur des questions issues des concepts du cadre théorique, notamment les facteurs dans le travail d'organisation du lean que nous avons identifiés dans la littérature qui permettent un rapprochement avec une organisation capacitante. Cette partie touche aux quatre facteurs du travail d'organisation du lean suivants : la prise en compte des connaissances des opérateurs (groupe de travail, *hoshin*, *kaizen*, et tous ces éléments liés à la gestion des connaissances des salariés), les indicateurs de performance de l'unité développés lors de l'implantation (tableaux de bord), l'encadrement de proximité et la coopération. La coopération est séparée en deux entre coopération verticale (entre échelons hiérarchiques) et coopération horizontale (entre opérateurs). La coopération verticale est traitée dans cette partie en même temps que la prise en compte des connaissances tandis que la coopération horizontale est abordée en même temps que le développement dans la section de question suivante.

#### 5.6.3.1. *La construction des indicateurs de performance et leur capacité à prendre en compte le travail réel*

Dans cette phase de questions, on cherche à identifier, par rapport à ce que nous avons identifié dans la littérature, comment s'est déroulé le projet et quelles ont été les actions et les décisions des acteurs syndicaux et patronaux concernant la construction des indicateurs de performance (tableau 3). Nous cherchons également à évaluer si les indicateurs résultant de ce travail d'organisation permettent ou non d'évaluer la performance du travail réel.

Tableau 3 : rapport entre les éléments relevés dans la littérature concernant la conception et le fonctionnement des indicateurs de performance lean et les questions de la grille d'entretien

Définition issue du cadre théorique	Questions correspondantes dans la grille d'entretien
Caroly <i>et al.</i> (2008) et Daniellou (2009) constatent toutefois que les indicateurs de gestion sont souvent trop pauvres pour permettre des prises de décisions efficaces.	
	Y-a-t-il eu des indicateurs de gestion ?
Deux types de situations: Une absence ou une faiblesse des indicateurs, sur des aspects concernant la santé au travail Une inflation d'indicateurs.	Est-ce qu'ils sont nouveaux ou modifiés?
Pour Llory et Llory (1996), le système que forme les indicateurs de performance, est éloigné du quotidien du travail.	Quels sont les objectifs de ces indicateurs ?
	Ils servent à mesurer quoi ?
	Quel est votre point de vue sur les indicateurs ?
	Estimez-vous que les indicateurs sont utiles pour le travail des salariés ?
	Est-ce qu'ils augmentent les exigences du travail ?
Sugita (2002). L'auteure fait ressortir l'existence de liens entre la manière d'appréhender la connaissance du travail et celle de concevoir des indicateurs de performance. Au Japon, la performance est mesurée par le nombre de composants (pièces) insérés. Ce choix est expliqué par le fait que, si la machine fonctionne tout le temps, il y a des cas où interviennent des variations dans le débit de l'insertion, des changements qui dépendent de l'opérateur.	Est-ce qu'ils rendent compte du travail « réel » ?
	Est-ce qu'ils servent à créer des compétitions entre les services, établissements, salariés ?
	Le fonctionnement des nouveaux indicateurs :
	Comment le mesure-t-il ?
	Qui recueille les informations ?
	Quelle est la source des informations ?

### 5.6.3.2. L'encadrement de proximité

Dans cette phase de questions (tableau 4), on cherche à identifier, par rapport à ce que nous avons identifié dans la littérature, comment s'est déroulé la conception des rôles et fonctions de l'encadrement de proximité. On cherche également à savoir quelles ont été les actions et les décisions des acteurs syndicaux et patronaux concernant cette construction. Enfin, nous cherchons à évaluer si l'encadrement de proximité tel qu'il est mis en place permet de fluidifier le travail d'organisation (de favoriser les remontées d'informations sur le travail réel) et de mettre en place des débats et des confrontations entre salariés sur le travail réel pour permettre le développement des capacités.

Tableau 4 : rapport entre les éléments relevés dans la littérature concernant la conception et le fonctionnement de l'encadrement de proximité dans le lean et les questions de la grille d'entretien

<b>Définition issue du cadre théorique</b>	<b>Questions correspondantes dans la grille d'entretien</b>
Seppala (2004) et Seppala et Klemola (2004) font ressortir que ce rôle est supposé être différent dans le cadre du lean par le développement d'un nouveau type de leadership	Quel est le rôle du superviseur ?
	Animation/contrôle ?
L'importante charge de travail que l'encadrement subit peut être un frein à son engagement/implication ? Ou un résultat ?	Estimez-vous que la charge de travail du superviseur a évolué ? Si oui, de quelle façon : accrue, diminuée, modifiée ?
La nécessité de formation pour être capable d'assumer ce nouveau rôle;	Quelle est la formation du superviseur au sujet du lean ?
La baisse du nombre de superviseurs, dans le cadre d'une pratique liée au lean nommée, semble difficilement compatible avec les nouvelles tâches qui sont demandées à l'encadrement dans le cadre de l'implantation du système Lean (Seppala, 2004 et Seppala et Klemola, 2004).	Le nombre de superviseurs a-t-il été modifié : augmenté, diminué, aucun changement ?

### 5.6.3.3. La prise en compte des connaissances et la coopération verticale

À travers ces questions (tableau 5), on cherche à identifier, par rapport à ce que nous avons identifié dans la littérature, comment s'est déroulé la prise en compte des connaissances des

opérateurs dans le cadre du projet à travers les dispositifs participatifs et comment fonctionne la coopération verticale (entre échelon hiérarchique) au quotidien. On cherche également à savoir quelles ont été les actions et les décisions des acteurs syndicaux et patronaux concernant la construction des règles qui régissent cette prise de connaissance et cette coopération. Enfin, nous cherchons à évaluer si la prise en compte des connaissances telle qu'elle est mise en place a permis de favoriser les remontées d'informations sur le travail réel.

Tableau 5 : rapport entre les éléments relevés dans la littérature concernant la prise en compte des connaissances des opérateurs dans le lean et les questions de la grille d'entretien

Définition issue du cadre théorique	Questions correspondantes dans la grille d'entretien
Il existe, effectivement, très peu de dispositifs formalisés de retour d'expérience (REX). Il y a également peu de mises en discussion de la manière dont la production se déroule et de capitalisation des initiatives qui permettent de résoudre les difficultés concrètes du travail.	Y'a-il eu des dispositifs vous permettant de participer activement au projet : groupe de travail, hoshin, kaizen, etc. ? Si oui, combien et de quels types ?
En matière d'objectifs : les objectifs visés par les organisateurs du lean ne seraient pas l'utilisation des connaissances fines des situations de travail par les opérateurs, ce qui serait intéressant pour la santé, afin de favoriser des stratégies opératoires efficaces, mais plutôt de : Diminuer le pouvoir des salariés sur la production et d'accroître l'intensité du travail (Coriat, 1991 ; Dejours, 1993) ; Réduire les résistances au changement, par le biais des démarches participatives (Toulouse <i>et al.</i> , 2005) ; Favoriser la productivité et l'engagement ainsi que réduire le gâchis (Bouquin et Stewart, 2009).	Quels-sont les objectifs de ces dispositifs participatifs (ex : diminuer le contrôle des salariés, productivité, réduire la résistance au changement, réduire le gaspillage, etc.) ?
Sur le plan des méthodes : dans le lean, la présence d'espaces de dialogues sur les conditions de réalisation du travail, entre les acteurs de l'entreprise, en s'appuyant sur les connaissances fines des opérateurs, devrait permettre une amélioration des conditions de travail et de la santé. Cependant, dans la pratique, les méthodes de prise en compte des connaissances du travail associent contraintes et incitations, elles proposent une délégation des responsabilités aux salariés, sans réel élargissement du domaine de compétences. Elles tendent à remplacer un contrôle du travail formalisé	Les méthodes des dispositifs participatifs :
	Qui a choisi le ou les objectifs ? Qui a piloté le dispositif ? Y avait-il des incitations ou des contraintes à la participation ? Y avait-il une écoute et une prise en compte des commentaires et suggestions de transformation des salariés ?  Comment sont prises en compte les

<p>par un superviseur, par des formes de contrôle moins formelles, soit par le groupe lui-même, par des animateurs sans rôle hiérarchique reconnu, par des techniciens ou des cadres des services qualité, méthode, logistique, ou encore par des contrôles lumineux ou sonores, etc (Gorgeu et Mathieu, 2003). Ceci ne permet donc pas une réelle augmentation de l'autonomie.</p>	<p>connaissances des salariés sur le travail dans le cours du projet ?</p>
	<p>Est-il facilement possible de faire changer les règles du travail ?</p>

#### 5.6.4. Le développement de l'activité des répondants et des opérateurs dans les unités de travail concernées par le projet lean

La quatrième partie est celle qui aborde les questions associées au concept de développement (tableau 6). Ce concept est abordée de deux façons : du point de vue des conditions de travail dans l'unité de travail et du point de vue de l'individu, dans le cadre de sa participation au projet d'implantation.

##### *5.6.4.1. La coopération horizontale et le développement dans les unités de travail*

Dans cette partie, on cherche à identifier comment se déroule la coopération horizontale (entre opérateurs) de manière à voir s'il existe des débats et des échanges sur les manières de faire pour construire ou renforcer un collectif de travail. On cherche également des traces de développement dans les unités de travail.

##### *5.6.4.2. Le développement des personnes ayant participé au projet lean*

Dans cette partie, on cherche à identifier quels ont été les effets sur les personnes ayant participé au projet. Cela nous conduit à les interroger sur les dimensions de développement qu'il y a eu durant le projet mais également si leurs capacités ont été développées à l'issue du projet dans la réalisation de leurs autres tâches. Les questions reprennent la même forme que précédemment, mais sont adaptées in situ en fonction du projet qui a été présenté.

Tableau 6 : rapport entre les éléments qui compose les mécanismes du développement ainsi que les traces de celui-ci et les questions de la grille d'entretien

Définition issue du cadre théorique	Questions correspondantes dans la grille d'entretien
La dimension développementale, selon laquelle une organisation capacitante est une organisation qui permet le développement de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs ainsi que l'élargissement des possibilités d'action et du degré de contrôle sur la tâche et sur l'activité. Il s'agit donc d'une organisation du travail qui dispose de leviers pour favoriser l'autonomie et contribuer au développement des individus et des collectifs.	Les personnes dans l'unité de travail ont-t-elles pu :
	Développer de nouvelles compétences ?
	Développer de nouveaux savoirs ?
	Élargir leurs possibilités d'action ?
	Élargir leur degré de contrôle sur la tâche et sur l'activité ?
	Développer leur autonomie ?
	Contribuer à du travail collectif positif ?
Contribuer au développement des individus et des collectifs ?	

## 5.7. Méthodes d'analyse des cas

Nos méthodes d'analyse des cas visent à répondre à nos trois objectifs : caractériser l'issue des projets, caractériser le contexte des projets et enfin, caractériser le travail d'organisation. Ces caractérisations ont été réalisées via un codage en utilisant le logiciel nVivo for Mac<sup>9</sup>.

### 5.7.1. Caractériser l'issue des projets

La caractérisation de l'issue des projets s'est effectuée selon la proximité avec une organisation capacitante.

---

<sup>9</sup> NVivo qualitative data analysis software; QSR International Pty Ltd. Version 10, 2014.

Plusieurs points nous ont permis d'évaluer si l'organisation, à l'issue du projet, s'est ou non rapprochée d'une organisation capacitante. Cela s'est fait en recherchant dans les témoignages, des informations sur les critères d'Arnoud (2013, p 303-304) :

- L'organisation permet l'adaptation d'elle-même. Dans le corpus, nous avons cherché, concernant le cours du projet et après celui-ci, si les participants nous indiquent que l'organisation offre par elle-même la possibilité de changer les règles qui la compose ;
- L'organisation autorise les débats et la confrontation des points de vue des acteurs. Dans le corpus, nous avons cherché, concernant le cours du projet et après celui-ci, si les participants ont eu la possibilité de débattre et d'échanger entre eux sur les règles qui régissent un travail « bien fait » ;

Par la poursuite de la co-analyse, l'organisation offre la possibilité, aux acteurs, de construire leur propre collectif. Dans le corpus, nous avons cherché, concernant le cours du projet et après celui-ci, si les participants ont pu développer un ensemble de nouvelles capacités communes ainsi que leurs capacités propres ce qui peut passer par le fait de développer de nouvelles compétences, de nouveaux savoirs, d'élargir leurs possibilités d'actions, leur contrôle sur la tâche et sur l'activité, leur autonomie ou encore de contribuer à du travail collectif positif et au développement des individus et des collectifs.

### 5.7.2. Caractériser le contexte organisationnel des projets

La caractérisation du contexte organisationnel des projets s'est effectuée selon deux critères : le premier critère est le niveau organisationnel et le second sera les freins ou les opportunités apportés par ce contexte au rapprochement avec une organisation capacitante. Pour le premier critère, nous utiliserons le découpage de notre modèle théorique en fonction du niveau des objets concernés s'ils concernent l'organisation externe à l'établissement, l'organisation de l'établissement ou l'organisation de la production et du travail.

Le second critère sera analysé en fonction des effets que feront ressortir les participants sur leurs actions, et notamment sur les actions identifiées comme permettant un rapprochement avec une organisation capacitante, notamment concernant les facteurs que nous avons identifiés dans la littérature (les actions et décisions concernant la prise en compte des

connaissances des salariés, les indicateurs de performance, la coopération et le rôle de l'encadrement de proximité).

### 5.7.3. Caractériser le travail d'organisation réalisé par les acteurs syndicaux, voire patronaux, en fonction des trois niveaux organisationnels

Comme nous l'avons vu dans notre cadre théorique, notre positionnement ontologique engendre certains choix en termes de méthode notamment concernant l'analyse. Nous avons ainsi pour caractériser le travail d'organisation des acteurs pendant le projet lean et faire ressortir les facteurs permettant un rapprochement avec une organisation capacitante deux phases d'analyse distinctes. La première phase d'analyse est déductive et se base sur les facteurs que nous avons identifiés dans la littérature. La seconde phase est inductive et vise, en partant du corpus, à identifier d'autres facteurs permettant un rapprochement avec une organisation capacitante.

#### *5.7.3.1. Phase déductive*

Nous avons vu, lors de cette phase, plus particulièrement les quatre facteurs au niveau de l'organisation de la production et du travail (les actions et décisions pour organiser la gestion du savoir des salariés, le management de proximité, les indicateurs de performance, la coopération) qui selon la manière dont ils sont « travaillés » peuvent rapprocher ou éloigner l'organisation résultant d'une organisation capacitante. Dans le cadre de notre analyse, et à partir des questions de notre grille d'entretien, nous avons caractérisé ce qui a été mis en place dans les cas ainsi que les actions et décisions en fonction des enjeux que nous avons identifiés dans la littérature pour chacun d'eux.

#### *Les indicateurs de performance*

Les indicateurs de performance s'avèrent être particulier dans le lean et malheureusement ils ne sont pas centrés sur le travail réel. Pourtant, des études au Japon ont montré que des mesures sur le travail et non sur la production sont tout à fait possibles. Étant donné l'effet

organisateur des indicateurs (on organise le travail pour y répondre), nous avons cherché à savoir ce que les participants connaissent des indicateurs (fonctionnement, source d'information, objet, usage, etc.) mis en place dans les situations de travail concernées par les projets lean et comment ils participaient aux décisions et aux actions servant à la construire ou à les faire évoluer.

### *L'encadrement de proximité*

En ce qui concerne l'encadrement de proximité, nous avons identifié si les acteurs syndicaux voient une importance particulière à participer au travail d'organisation qui vise à définir les rôles et mission de l'encadrement de proximité. En effet, si l'encadrement de proximité prend un rôle d'animation de l'équipe de travail, il peut participer davantage à la mise en place de débats et d'échanges entre les opérateurs. De la même manière, s'il reçoit une formation sur le lean, cela peut lui permettre de découvrir l'importance du *gemba*, le terrain, lui permettant d'être plus à l'écoute de la variabilité du travail réel. Mais, par ailleurs, si dans l'ensemble de l'établissement le nombre de superviseurs diminue (par *downsizing*, par exemple) ou si la charge de travail de ceux-ci augmente (par l'ajout de nouvelles tâches, par exemple), cela peut réduire le temps qu'ils ont de disponible pour mettre en œuvre un travail d'organisation avec et au sein de leurs équipes.

### *La coopération verticale et horizontale*

Le travail d'organisation du lean constituant les règles de fonctionnement pour la coopération se situe de deux façons avec deux mécanismes différents : la coopération verticale (entre niveaux hiérarchiques) et la coopération horizontale (entre opérateurs).

Concernant la coopération verticale, nous avons identifié comment les acteurs syndicaux interrogés voient l'importance de l'implication des opérateurs dans la mise au point des instructions de travail et comment ils cherchent à influencer ou non le travail d'organisation pour qu'il se rapproche de cette situation. Cette implication partagée entre ceux qui font la conception du travail et ceux qui réalisent le travail que cela soit lors du projet ou à l'aide

de dispositifs formalisés de retour d'expérience sont autant de marques que l'organisation permet l'adaptation des règles qui la compose.

Concernant la coopération horizontale, il s'agit d'identifier si les acteurs syndicaux y accordent de l'importance et quelles actions ou décisions ils mettent en œuvre pour la favoriser. La coopération entre opérateurs est une condition qui permet le débat et la confrontation sur le travail réel et qui peut conduire au développement ou renforcement des capacités. Cette coopération ne s'obtient pas seulement en formant des groupes et en laissant les gens discuter. Nous avons vu dans les recherches sur la littérature que les réalisations, en termes de système de travail, dépendent grandement du système de référence dans lequel se trouvent les acteurs. Ainsi, moins il y a d'alternatives familières aux opérateurs, plus ils acceptent leur environnement de travail comme quelque chose qui ne peut pas être modifié.

La coopération ne se résume donc pas à s'entendre et se mettre d'accord sur la manière commune de mener à bien une activité, il y a un vrai travail de coopération à construire. Que cela concerne la coopération entre opérateurs ou entre opérateurs et cadres, c'est un processus complexe dans lequel il est nécessaire que s'accomplisse une explicitation des différends des opérateurs, concernant les différences dans les modalités subjectives et pratiques de leur travail.

#### *La prise en compte des connaissances des opérateurs*

Dans cette partie de l'analyse, nous avons cherché à analyser les dispositifs participatifs qui ont été mis en place pour le projet, mais également ceux qui existent éventuellement à l'issue du projet. Mais comme nous l'avons vu, il ne suffit pas d'avoir mis en place un groupe participatif pour que ce soit réellement les informations sur le travail réel et ses variabilités qui soient remontées auprès des concepteurs des situations de travail. C'est pourquoi nous avons fait décrire aux participants le fonctionnement de ces espaces participatifs que ce soient sur les objectifs (l'objectif du groupe s'il est débattu ou non peut déjà conduire à se rapprocher d'une organisation capacitante, mais également la manière dont il est formulé notamment s'il porte sur le travail ou sur la production), la manière dont c'est géré, animé, les dispositifs participatifs peuvent également conduire à un

rapprochement avec une organisation capacitante par exemple si le groupe a pu choisir la personne qui anime le groupe, s'il y avait des incitations ou des contraintes, si les suggestions et commentaires sont triés selon des critères qui ne sont pas discutés. Enfin il s'agit également de voir ce qui reste de cette dimension participative et de cette prise en compte des connaissances des opérateurs une fois le projet fini pour les modifications quotidiennes du travail.

### 5.7.3.2. Phase inductive

Lors de cette phase, notre méthode d'analyse se fait sur les critères de niveaux organisationnels et d'apports ou de freins vers une organisation capacitante. Elle vise à remplir les éléments manquants de notre modèle d'analyse (figure 6).

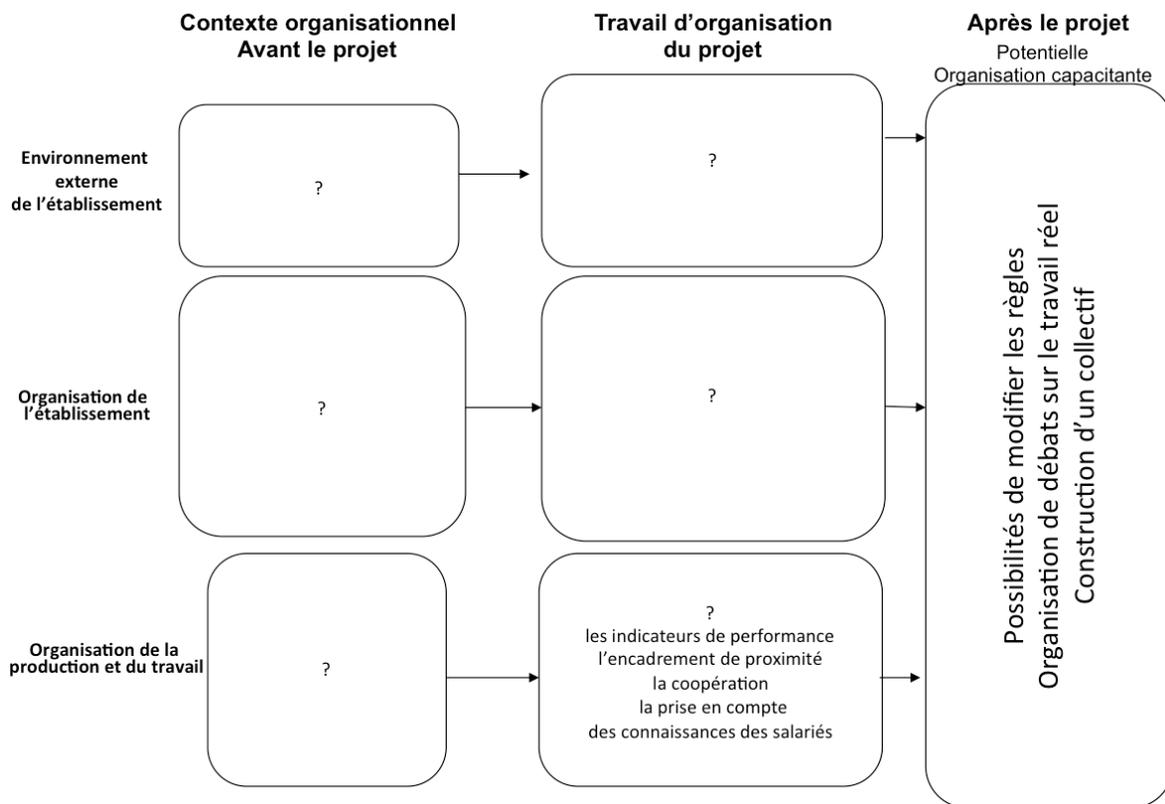


Figure 6 : les facteurs permettant un rapprochement vers une organisation capacitante dans le contexte et dans le travail d'organisation, déclinés dans les trois niveaux de l'organisation

(les points d'interrogation représentent les éléments pour lesquels la phase d'analyse inductive devra nous apporter des résultats)

Pour cela, toujours à l'aide du logiciel nVivo, nous avons repris le corpus et identifié les actions et décisions qui permet de rapprocher l'organisation finale d'une organisation capacitante, c'est-à-dire les actions et décisions visant à mettre en place des règles qui autorisent les salariés à modifier les règles de l'organisation, qui permettent des débats sur le travail réel ou qui conduisent à la construction ou au développement d'un collectif de travail.

Par la suite, nous avons travaillé par regroupement de manière à rapprocher les actions et décisions ayant une proximité d'objet.

Enfin, nous avons placé les éléments en fonction schéma d'analyse en fonction du niveau organisationnel de l'objet et du moment du projet (avant ou pendant le projet). Nous avons caractérisé les facteurs dans les actions et décisions selon qu'ils concernent un objet qui organise l'environnement externe à l'établissement, ou un objet qui organise l'établissement, et en particulier le projet lean, ou enfin, un objet qui organise la production et le travail.

## **5.8. Validation de la recherche**

Cette section vise à montrer comment nous avons cherché à assurer la validité de notre étude. Pour cela, nous nous sommes basés sur les critères de validité émis par Mucchielli (2004). Ceux-ci sont, en effet, particulièrement adaptés pour les études qualitatives comme la nôtre. Il s'agit des critères d'acceptation interne, de cohérence interne, de confirmation externe, de complétude et de saturation.

### **5.8.1. Co-élaboration de la méthode de recueil**

En lien avec le comité de suivi de la recherche composé de chercheurs et de membres de la CSN habitués à intervenir lors de projets lean, nous avons, lors d'une réunion le 11

décembre 2013, co-élaboré un certain nombre de caractéristiques de notre méthode de recueil :

- Tout d'abord, nous avons réalisé un schéma d'entretien systématique dont nous avons défini avec précision les éléments que nous allons particulièrement rechercher (via notre cadre théorique et en fonction de notre méthode d'analyse en deux phases). Le comité de suivi comportant des personnes extérieures à la recherche, a pu effectuer des critiques de la méthode de recherche (notamment du guide d'entretien).
- Par ailleurs, afin d'améliorer la saturation, nous avons fait en sorte d'avoir une diversité de données notamment en ce qui concerne les secteurs d'activité et l'issue des projets.
- Enfin, pour construire la fiabilité de notre recherche, nous avons décidé d'assurer la triangulation des données, avec le recours à de multiples sources d'informations, lors du recueil des données. Nous avons eu systématiquement recours à au moins deux témoignages pour décrire chaque cas, ainsi que, lorsque cela a été possible, à des documents.

### 5.8.2. Restitution à posteriori

Afin de valider les résultats, une restitution en deux parties des résultats a eu lieu. La première partie s'est faite sous la forme d'une présentation orale devant les membres du comité de suivi le 24 octobre 2014 et la seconde avec les participants directement lors de la première semaine de novembre 2014. Dans les deux cas, un document résumé ainsi qu'un document plus complet reprenant les éléments des chapitres 6 et 7 leur ont été envoyés. Cette restitution avait pour objectif de recueillir les commentaires des acteurs sur la description des cas, de l'issue, du contexte et du travail d'organisation, identifier des pistes quant aux actions que les acteurs syndicaux peuvent mettre en œuvre. Ces commentaires ont servi à enrichir et affiner les résultats.

### 5.8.3. Autres éléments de validation

Pour s'assurer de la cohérence, nous avons tenu un journal de bord à la fois manuscrit lors du suivi des entretiens et via le logiciel nVivo lors de l'analyse. Cela nous a permis d'avoir un suivi de la recherche, d'indiquer quelles décisions ont été prises tout au long de l'étude (notamment des entretiens) et de les justifier.

## **5.9. Conclusion : stratégie et méthodes de recherche**

La démarche de recherche que nous avons choisie se veut exploratoire. Les méthodes reprennent le schéma proposé par Yin (2010), des études de cas multiples. Ce choix est approprié car il s'agit de comprendre les processus d'un phénomène que nous ne pouvons contrôler et que le contexte ainsi que le phénomène sont difficiles à analyser séparément. L'ensemble de la recherche s'est déroulée en trois phases : la préparation, la sélection des cas et le recrutement des participants, les entretiens et l'analyse. Les critères de sélection des cas répondent à plusieurs nécessités : l'implantation ou la transformation lean impliquant des outils dans trois des quatre domaines identifiés par Shah et Ward (2007) ; la qualité de l'information disponible sur le projet ; la possibilité d'avoir accès à plusieurs informateurs ; ainsi que les secteurs d'activité de l'organisation où se déroule le projet.

Pour le recueil de données, nous avons documenté, par des entretiens individuels et le recueil de documents, cinq projets de transformation lean. Une grille d'entretien a été constituée, à partir du cadre théorique et des critiques soulevées par le comité de suivi.

Pour l'analyse des données, nous avons cherché à caractériser le contexte en fonction des niveaux organisationnels et en fonction de ces effets sur le travail d'organisation durant le projet, l'issue des projets par rapport à une organisation capacitante et enfin, le travail d'organisation durant le projet lui-même en fonction des niveaux organisationnels et de ses effets sur l'organisation résultante, là-aussi, par rapport à une organisation capacitante.

La validité de notre recherche passe par le recours à de multiples sources d'informations pour documenter chaque cas. De plus, le protocole d'entretien est directement issu des questions de recherche et des concepts auxquels nous faisons appel dans notre cadre théorique. Les premières esquisses de notre rapport ont été soumises au comité de suivi et

aux participants, qui ont pu ainsi le critiquer. Ainsi, la validité est assurée en mettant en œuvre des méthodes nous permettant de rencontrer les critères d'acceptation interne, de cohérence interne, de confirmation externe, de complétude et de saturation.

## 6. Description générale des cas, issue des projets et contexte organisationnel

Dans le cadre de ce chapitre, nous allons voir une présentation de l'ensemble des cas concernés par cette étude. Ensuite, nous aborderons des points d'analyse avec la caractérisation de l'issue des projets par rapport à une organisation capacitante et la caractérisation des éléments du contexte ayant une influence sur le travail d'organisation des projets lean.

### 6.1. Les cas

En tout, ce sont cinq cas différents qui constituent le corpus de données. Ces cinq cas sont composés de projets de transformation lean au sein d'entreprises à l'échelle d'une unité et non pas des projets de transformation de l'ensemble des entreprises. Il s'agit de projets de transformation précis portant sur des unités de travail particulières et qui se sont terminés entre 1 et 3 ans avant le moment des entretiens. Le lecteur pourra retrouver les verbatims à l'appui de la description générale des cas dans l'annexe D.

Tableau 7 : présentation des cas

N°	Secteur	Unité	Période	Nbre de participants rencontrés	Paritarisme
1	industriel	Ligne de production de transformateurs électriques	2001-2013 (en 3 étapes)	3	Non
2	Santé	Imagerie médicale	2010-2012	5	Oui
3	Santé	Bloc opératoire	2008-2011	4	Oui
4	Santé	Soins à domicile	2010-2011	2	Non
5	industriel	Ligne	2011-2012	2	Non

		d'embouteillage			
--	--	-----------------	--	--	--

Comme on peut le voir dans le tableau ci-dessus, les entreprises 1 et 5 sont des entreprises industrielles alors que les entreprises 2, 3 et 4 sont du secteur de la santé. On peut voir dans ce tableau que seuls deux cas (les 2 et 3) ont été réalisés de manière paritaire, c'est-à-dire qu'ils ont donné lieu à un accord formel entre patronat et syndicat pour leur réalisation. Tous les projets ont mis en œuvre des dispositifs organisationnels dans au moins trois des quatre « bundles » (au sens de Shah et Ward, 2007, c'est-à-dire juste-à-temps, participation, qualité et maintenance) qu'ils souhaitaient mettre en œuvre en une seule fois, à l'exception du cas 1, qui l'a réalisé en trois étapes (juste-à-temps, puis *kaizen*, puis qualité).

Pour réaliser une présentation générale des cas, nous allons décrire chacun d'eux selon plusieurs aspects :

- La temporalité : dates et durée
- Les acteurs impliqués dans le projet
- La nature et l'origine du cas : les motivations des promoteurs du projet lean, et les éléments externes voire le contexte qui a contribué à sa mise en oeuvre.
- Les objectifs : les objectifs que s'étaient fixés les promoteurs du projet, sur quoi portaient ces objectifs, la manière dont leur atteinte est évaluée, etc.
- Le déroulement : description de l'ensemble du projet. Dans la mesure des informations qui nous sont données, le déroulement peut comporter la préparation du projet, son déroulement proprement dit et les caractéristiques de mise en œuvre ainsi que les transformations.
- Les dispositifs lean : les dispositifs lean mis en place sont les transformations effectués dans le cadre du projet ou les outils utilisés pour effectuer ces transformations (kanban, SMED, VSM, Kaizen, etc. voir le chapitre sur le lean pour une description des dispositifs possibles)

- Les résultats : les effets des transformations sur l'activité de travail, la santé, et leurs développements de même que l'atteinte des objectifs de production des promoteurs du projet.
- Le point de vue des personnes quant au déroulement du cas.

### 6.1.1. Cas 1

Le cas 1 concerne une entreprise industrielle qui a réalisé la transformation lean de sa ligne de production de transformateurs électriques en 3 étapes de 2001 à 2013.

Tableau 8 : résumé du cas 1

<b>Dates et durée du projet</b>	2000 à 2013 en 3 étapes (1. Des actions sur le bundle du juste-à-temps, 2. Sur ceux du juste-à-temps et de la RH, enfin, 3. Sur la qualité)
<b>Acteurs</b>	Direction, consultant, salariés, membre de l'exécutif du syndicat
<b>Nature et origine</b>	Décision de la direction d'implanter les dispositifs lean
<b>Objectifs visés</b>	la fluidité de la production, l'augmentation de la production et la réduction des déplacements
<b>Déroulement</b>	1 <sup>ère</sup> phase en 2000 avec l'implantation du JAT 2e phase en réorganisation dans le cadre d'un <i>kaizen</i> enfin dernière phase mise en place des outils de gestion de la qualité
<b>Dispositifs mis en place</b>	Le juste à temps, la Cartographie de flux de valeur, 5S, SMED, <i>Kaizen</i> , <i>6 sigma</i> , boîte à suggestions, réduction des « <i>mudas</i> », Recherche et élimination des goulots d'étranglement, groupe de pilotage
<b>Résultats</b>	Les participants rencontrés ne sont pas d'accord sur les résultats obtenus, certains disent qu'il y a eu des résultats (augmentation de la productivité de 18%) d'autres disent que les projets ont été abandonnés en cours de route.
<b>Impressions des participants</b>	Les participants ont apprécié le travail collaboratif mais sont démotivés par le manque de retombées.

#### 6.1.1.1. Dates et durée du cas 1

Ce projet a été réalisé en trois étapes successives commençant au début des années 2000 par la mise en place du juste à temps. Il y a eu ensuite un second projet de mise en place de la production à valeur ajoutée via la méthode du *kaizen* vers la fin des années 2000, début 2010<sup>10</sup>. Enfin, une dernière phase liée au *6 Sigma* et à la mise en place de procédure qualité a eu lieu en 2013. À noter que les phases que font ressortir les participants dans ce cas, correspondent à des travaux sur les différents bundles (au sens de Shah et Ward, 2007) juste-à-temps, *kaizen* (RH), *6sigma* (qualité). Ce qui veut dire que, contrairement aux autres projets, l'ensemble des bundles n'ont pas, dans ce cas, été mis en place en une fois.

#### 6.1.1.2. Nature et origine du cas 1

Il s'agit dans le cas de cette première entreprise de l'enchaînement de plusieurs étapes de mise en lean sur une période de 10 ans concernant une ligne de production de transformateurs électriques. Dans le cadre des projets, peu d'informations sont parvenues jusqu'au syndicat et aux salariés. Les projets viennent de l'employeur.

#### 6.1.1.3. Objectifs visés du cas 1

Dans le cadre de la première phase qui a concerné l'implantation du juste à temps, on recherche la fluidité de la production, l'augmentation de la production et la réduction des déplacements (comptabilisés en nombre de pas) par poste de travail.

#### 6.1.1.4. Déroulement du cas 1

Dans chacune des trois phases qui se sont succédées sur la ligne de production de cette entreprise, on peut voir un schéma récurrent qui est le recours à des **groupes de travail**. Ce

---

<sup>10</sup> Peut être dans le cadre du programme provincial PVA-*Kaizen*, mais cela reste l'interprétation du chercheur

sont les contremaîtres ou les personnes responsables du projet qui sollicitent directement les salariés pour savoir si cela les intéresserait de participer à ces groupes.

Dans le cas de la seconde phase, cela consistait à mettre en place la production à valeur ajoutée dans le cadre d'un *kaizen*, le groupe contenait cinq personnes et était encadré par un consultant externe ainsi qu'un « expert » japonais.

Dans le cadre de la phase la plus récente portant sur le *6 sigma*, il y avait trois salariés plus des personnes de l'encadrement. Les groupes associés à ces différentes étapes du projet ont fait des transformations en plusieurs semaines, se réunissant une fois par semaine, en abordant successivement les différents postes de la ligne de production. Les propositions ont pu porter sur l'emplacement des machines. Les propositions ont également porté sur la préparation des machines entre deux commandes afin d'en réduire le temps. Dans ces groupes, il semble que les personnes en charge (consultant, ingénieur interne, chef de projet) aient fait un tri des idées qui leur était proposées par les participants.

#### 6.1.1.5. Les dispositifs du cas 1

Parmi les outils et dispositifs lean qui sont mis en œuvre dans le cadre de ce cas, on peut en relever un grand nombre : Le juste à temps, la Cartographie de flux de valeur, 5S, SMED, *Kaizen*, *6 sigma*, boîte à suggestions, réduction des « *mudas* », Recherche et élimination des goulots d'étranglement. Il est intéressant aussi de constater que certains aspects, eux, ne semblent pas avoir été mis en œuvre, notamment tout ce qui concerne le management et les RH. Par exemple, il n'y a pas eu de modification des tâches concernant les superviseurs.

#### 6.1.1.6. Résultats du cas 1

Les résultats des étapes du projet ne sont pas perçus de la même façon selon les acteurs interrogés. Les participants rencontrés ne sont pas d'accord sur les résultats obtenus, peut être parce que les objectifs n'étaient pas clairs pour eux. En ce qui concerne le projet *kaizen*, bien que certains nous indiquent que le projet n'a pas été jusqu'au bout, d'autres nous indiquent qu'il s'est terminé et a atteint ses objectifs avec une amélioration de la

productivité. Dans le même ordre d'idées, le projet *6 sigma* qui semble avoir été abandonné a pourtant bien donné lieu à un recueil de procédures « qualité ».

#### 6.1.1.7. Point de vue des participants sur le cas 1

Les personnes interrogées dans le cadre de ce cas font ressortir des points positifs à savoir la participation et le fait de réfléchir sur son propre outil de travail.

Par contre, le fait de ne pas voir l'issue concrète des projets, sans que l'on sache vraiment s'il s'agit du fait que les projets n'ont rien donné ou si c'est un manque de visibilité et de communication de la part de la direction.

Cela semble avoir engendré de la démotivation et de la méfiance parmi les salariés.

#### 6.1.2. Cas 2

Le cas 2 a lieu dans un établissement de Santé et concerne l'unité d'imagerie médicale. Il s'est déroulé de 2010 à 2012.

Tableau 9 : résumé du cas 2

<b>Dates et durée</b>	Début en 2011, durée de 8 mois
<b>Acteurs</b>	Direction, supervision, salariés, membres de l'exécutif du syndicat, consultant, conseiller syndical
<b>Nature et origine</b>	Accès à un programme ministériel de financement pour 10 projets de transformation lean. Volonté d'implanter la culture dans l'établissement
<b>Objectifs</b>	diminuer les listes d'attente, améliorer le climat de travail
<b>Déroulement</b>	Mise en place d'un comité tactique paritaire et de groupes de travail « <i>kaizen</i> » pendant une semaine
<b>Dispositifs</b>	<i>kaizen</i> , la cartographie de flux de valeur, diagrammes spaghettis, des <i>Kanban</i> , des 5S, du management visuel, changement de mode de management

<b>Résultats</b>	Objectifs atteints (en totalité, en partie?) en concordance avec les objectifs fixés
<b>Impressions des participants</b>	L'ensemble des participants est assez satisfait du déroulement du projet, malgré certaines difficultés associées au déroulement, au résultat.

#### 6.1.2.1. Dates et durée du cas 2

Dans le cas 2, le projet a commencé en octobre 2011. Les participants rapportent une durée de 6 à 8 mois.

#### 6.1.2.2. Nature et origines du cas 2

Il s'agit d'une transformation du service d'imagerie médicale. Le projet fait suite à un appel à candidature du Ministère de la santé destiné aux établissements de santé du Québec. L'organisation y a répondu et a obtenu le financement pour mener dix projets de transformation lean au sein de différents services. Le projet d'imagerie médicale est le premier d'entre eux.

#### 6.1.2.3. Objectifs du cas 2

Dans le projet de transformation de l'imagerie médicale, il n'y a pas eu d'objectifs chiffrés. Toutefois, il y avait des éléments sur lesquels les transformations devaient particulièrement apporter des améliorations tel que la **diminution des listes d'attente, améliorer le climat** de travail et pérenniser les transformations. En ce qui concerne la pérennisation, certains participants nous donnent un chiffre précis d'un maintien de 80% des standards (dans le lean, la notion de standard désigne les processus de travail).

#### 6.1.2.4. Déroulement du cas 2

Pour choisir quelle unité de travail transformer au sein de l'établissement, les discussions ont lieu dans les instances dirigeantes (comité de direction) mais aussi dans un **comité**

**paritaire ad hoc.** Bien que ce n'était pas le cas du projet d'imagerie médicale, il est à noter que certaines propositions, en interne, de projet de transformation semblent émerger de la base.

Après l'obtention du financement des projets de transformation, l'établissement a mis en place des dispositifs pour organiser le fonctionnement des projets. Le comité de direction a pris en charge un certain nombre de tâches, il a également été créé un comité ad hoc paritaire qui s'est appelé le « **comité tactique** ». La mise en place de ce comité a nécessité des discussions paritaires pour définir sa composition, son fonctionnement et ses missions. **Ce comité avait notamment pour objectif de choisir et de coordonner les projets,** exception faite de celui concernant l'imagerie médicale. Ce service, le premier concerné par le projet, devait servir de « vitrine » pour promouvoir la démarche dans les autres secteurs et a été choisi « stratégiquement » par la direction (facile à mettre en œuvre et avec des gains en productivité facilement mesurables). Suite à cette étape, le travail sur le projet proprement dit a commencé. Avec dans un premier temps une intervention du ministre de la santé pour « rassurer les participants », puis une formation d'une journée sur les principes et le fonctionnement du lean. Le gros des décisions de transformation de l'organisation du travail s'est pris lors de la **semaine de kaizen**. Ce sont, en effet, quinze salariés qui ont été retirés de leur travail pendant cinq jours pour mener à bien les réflexions sur les transformations. Les salariés rattrapaient une partie de leur travail en **heures supplémentaires** pour ne pas pénaliser les patients.

À la suite de cette semaine, il y a une phase plus longue de transformation qui a conduit à un changement de chef d'équipe dans l'unité. Le nouveau chef d'équipe a apporté plus de leadership et semble avoir une meilleure communication avec les salariés.

Enfin, dernière étape, il y a eu une **évaluation plusieurs mois après** afin de s'assurer de la pérennité des changements.

#### 6.1.2.5. Dispositifs du cas 2

En plus du *kaizen*, de nombreux outils lean ont été mis en place. En premier lieu, la **cartographie de flux de valeur**. Mais aussi d'autres comme des **diagrammes spaghettis**,

une **cartographie**, des **Kanban**, des **5S**. Des éléments de management visuel ont également été mis en place. De plus, la manière de manager l'équipe par l'encadrement de proximité a été modifiée.

#### 6.1.2.6. Point de vue des participants sur le cas 2

L'ensemble des participants est assez satisfait du déroulement du projet, malgré certaines difficultés. Parmi ces difficultés, il y en a trois qui ont été identifiées.

- La première concerne l'avant-projet avec l'ensemble du travail de définition du fonctionnement du projet
- La seconde concerne l'encadrement de proximité qui n'était pas en adéquation avec le projet
- Enfin, il y a une nécessité d'une semaine « tampon » à l'issue de la semaine de *kaizen* qui a été identifiée.

#### 6.1.2.7. Résultats du cas 2

Les résultats semblent être en **concordance avec les objectifs fixés** et s'être pérennisés presque deux ans après la fin du projet.

Il semble également y avoir une amélioration dans le domaine de la qualité de vie au travail.

#### 6.1.3. Cas 3

Le cas 3 a eu lieu dans un établissement de santé, il concerne l'unité de Bloc opératoire. Il s'est déroulé de 2008 à 2011.

Tableau 10 : résumé du cas 3

<b>Dates et durée</b>	2008 à 2011
-----------------------	-------------

<b>Acteurs</b>	Directions, Supervision, salariés, membre de l'exécutif syndical, conseiller syndical, consultant
<b>Nature et origine</b>	Appel à candidature paritaire du ministère de la santé et de la CSN
<b>objectifs</b>	rapatriement des chirurgies réalisées dans le secteur privé, la modification de l'organisation de l'établissement avec l'intégration de nouveaux types d'emploi, la modification de l'organisation du travail de certains travailleurs dans certaines tâches
<b>Déroulement</b>	mise en place d'un comité paritaire de pilotage, de comités, des sous-comités en parallèle, l'établissement a fait intervenir des consultants spécialisés dans le lean
<b>dispositifs</b>	la cartographie de flux de valeurs, des formations au lean et des <i>kaizen</i> , la standardisation du process et des tâches, la gestion des stocks, SMED et AMDEC
<b>Résultats</b>	Les résultats, d'un point de vue productivité, semblent avoir été au rendez-vous dans ce projet. Les résultats semblent ne pas avoir duré dans le temps et un certain nombre de recommandations n'ont pas été suivies Certaines transformations techniques ont, elles, pu être conservées et sont toujours vues comme pertinentes.
<b>Impressions participants</b>	<b>des</b> Les points négatifs que font ressortir les participants concernant ce projet concernent principalement le manque de coopération patronale-syndicale. Ils n'ont pas réussi à former un collectif de travail entre syndicat et patronat. Ils ont malgré tout apprécié avoir la possibilité de dialoguer malgré la difficulté de ce dialogue

#### 6.1.3.1. Dates et durée du cas 3

L'autorisation de mener un projet a eu lieu en avril 2008 à 2011 bien que des négociations entre le ministère et la centrale syndicale CSN aient commencé dès septembre 2007.

#### 6.1.3.2. Nature et origine du cas 3

Ce projet de transformation de la salle d'opération semble avoir plusieurs origines. D'un côté il y a une proposition de l'établissement dans le **cadre d'un appel à candidature**

« paritaire » fait conjointement par le Ministère de la santé et un syndicat dans le cadre d'une table de concertation. Mais il y avait également une volonté de certains acteurs syndicaux locaux de rapatrier des tâches qui étaient déléguées à une entreprise privée au sein de l'établissement. Ils se sont servis de ce projet comme levier. C'est le seul cas pour lequel il semble y avoir une stratégie syndicale.

#### 6.1.3.3. Objectifs du cas 3

Plusieurs objectifs généraux ont été menés en parallèle dans le cadre de ce cas. À la fois concernant un **rapatriement des chirurgies réalisées dans le secteur privé**, la modification de l'organisation de l'entreprise avec l'intégration de nouveaux types d'emploi, mais aussi la modification de l'organisation du travail de certains travailleurs (par exemple, les préposés aux bénéficiaires) dans certaines tâches (le nettoyage du bloc opératoire).

Globalement, cela a été présenté différemment aux salariés.

#### 6.1.3.4. Déroulement du cas 3

L'établissement a mis en place un **comité paritaire de pilotage**. Ce comité regroupait les membres de la direction, des représentants syndicaux et une infirmière expérimentée du bloc en question.

Quelques semaines après le début des groupes de travail mis en place par le comité paritaire, l'établissement a fait intervenir des **consultants spécialisés dans le lean**, le syndicat ne semblait pas au courant. Dans les groupes de travail, les travaux se sont faits collégalement avec des représentants du projet, les consultants lean, les représentants syndicaux et les salariés. Les réunions se sont étalées sur plusieurs semaines et se combinaient avec les transformations. A noter qu'à la différence du cas 2 dans le cas 3, le travail sur le projet se fait en temps supplémentaire, alors que dans le cas 2, c'est le travail courant qui se fait en temps supplémentaire.

#### 6.1.3.5. Dispositifs du cas 3

Parmi les dispositifs lean qui ont été utilisés dans le cadre du projet, les témoignages en font ressortir plusieurs à commencer par la **cartographie de flux de valeurs** « *pour faire la cartographie d'processus avec des post-it* » (cas 3, conseillère), lorsque les consultants sont intervenus, en plus des groupes de travail, **des formations au lean et des kaizen** ont eu lieu. La **standardisation** du process et des tâches, SMED et AMDEC (ou peut-être **DMAIC**, les témoignages ne sont pas clairs) font également partie des outils déployés.

#### 6.1.3.6. Point de vue des participants sur le cas 3

Les points négatifs que font ressortir les participants concernant ce projet concernent principalement le **manque de coopération patronale-syndicale**. Ils n'ont pas réussi à former un collectif de travail entre syndicat et patronat au sein de l'entreprise dans le cadre de ce projet.

Ils ont malgré tout apprécié d'avoir la possibilité de dialoguer malgré la difficulté de ce dialogue.

#### 6.1.3.7. Résultats du cas 3

Les résultats, d'un point de vue **productivité**, semblent avoir été au rendez-vous dans ce projet.

Malheureusement, les résultats semblent ne pas avoir duré dans le temps et un certain nombre de recommandations n'ont pas été suivies.

Certaines transformations techniques ont, elles, pu être conservées et sont toujours vues comme pertinentes.

### 6.1.4. Cas 4

Le cas 4 concerne un établissement de santé et plus particulièrement l'unité de soins à domicile. Il s'est déroulé de 2010 à 2011.

Tableau 11: résumé du cas 4

<b>Dates et durée</b>	6 mois à compter d'octobre 2010
<b>Acteurs</b>	Direction, salariés, consultant
<b>Nature et origine</b>	montrer ses efforts d'amélioration de l'efficacité au ministère et à l'agence de santé afin d'obtenir de meilleurs financements
<b>objectifs</b>	Améliorer la productivité
<b>Déroulement</b>	Une firme externe a recueilli les témoignages sur les tâches réalisés et les durées de ces tâches. Elle a ensuite classé ces tâches en fonction de leur « utilité » et a produit une grille de suivi des temps à partir de ce résultat.
<b>dispositifs</b>	la cartographie de flux de valeurs, l'affichage des performances individuelles.
<b>Résultats</b>	L'établissement semble satisfait des résultats en terme de productivité. Mais, ce projet semble avoir eu des répercussions négatives pour les salariés, ce qui s'exprime à travers un taux très important d'absence pour maladie
<b>Impressions des participants</b>	Le projet a été vu comme un échec n'apportant pas vraiment d'amélioration en terme de productivité et engendrant des problèmes de santé aux travailleurs

6.1.4.1. Dates et durée du cas 4

Le projet a duré six mois à compter d'octobre 2010.

6.1.4.2. Nature et origine du cas 4

Dans le cadre de ce projet, les acteurs syndicaux ne connaissent pas l'origine du projet puisqu'ils n'y ont pas été associés. Les acteurs syndicaux notent, toutefois, que la direction, pour faire face au sous-financement, souhaitait faire la démonstration de ses efforts en matière d'optimisation.

#### 6.1.4.3. Objectifs du cas 4

L'objectif central que pointent les témoignages était lié à la **productivité**.

Au-delà de cette dimension, il y avait également l'idée, pour la direction, de **montrer ses efforts d'amélioration de l'efficacité au ministère et à l'agence de santé afin d'obtenir de meilleurs financements** pour le service concerné par les transformations.

#### 6.1.4.4. Déroulement du cas 4

Bien qu'un accord sur les projets de transformation de l'organisation du travail au sein du système de santé ait été signé au ministère par les centrales syndicales, cet accord ne concernait que certains projets précis. De fait, le projet concernant l'entreprise du cas 4 n'en faisait pas partie et il ne s'est donc pas déroulé selon ce qui était prévu dans cet accord, notamment concernant l'aspect paritaire.

Les syndicats n'ont pas été informés du projet mis en œuvre. Ils ont, toutefois, reçu l'information de l'arrivée d'une firme de consultants spécialisés en lean.

La suite du projet semble avoir été conduite directement par la firme de consultants lean avec dans un premier temps une phase de communication auprès des salariés.

Puis des rencontres ont été réalisés sur chacun des sites concernés avec des **personnes désignées par les promoteurs du projet pour représenter leur métier et leur équipe de travail**.

Ces réunions ont conduit les membres de la firme de consultants à définir les tâches de chacun des corps de métier représentés dans le service ainsi que les temps alloués pour chacune de ces tâches. Ce qui a abouti à des grilles de temps journalières sur lesquels les salariés doivent reporter leurs activités, les PSP (Planification et Suivi des Performances).

À la suite de la mise en place de ces grilles de suivi des activités, face aux difficultés pour atteindre les objectifs et tenir les exigences de ces grilles, le syndicat a mis en place des réunions avec ses membres.

#### 6.1.4.5. Dispositifs du cas 4

Le dispositif central est la **cartographie de flux de valeurs** représenté ici par la grille de suivi des activités « PSP », cette grille classe chacune des tâches selon qu'elle est à valeur ajoutée, en lien directement avec le patient, ou à non-valeur ajoutée, c'est-à-dire les tâches administratives et de suivi qui ne sont pas en lien avec le patient.

**L'affichage des performances individuelles** a également été mis en place en lien avec cette grille et une absence de confidentialité.

#### 6.1.4.6. Le point de vue des participants sur le cas 4

Selon les acteurs syndicaux rencontrés, il existe, dans ce projet une divergence importante entre les impressions des acteurs patronaux et des acteurs syndicaux.

Ainsi, les données indiquent que les acteurs patronaux estiment que c'est un projet réussi.

En ce qui concerne les acteurs syndicaux et les salariés qu'ils représentent, le projet a été vu comme un échec n'apportant pas vraiment d'amélioration en terme de productivité et engendrant des problèmes de santé aux travailleurs.

#### 6.1.4.7. Résultats du cas 4

D'un point de vue de santé et de qualité de vie au travail, ce projet a eu des répercussions négatives pour les salariés, ce qui s'exprime à travers un taux très important d'absence pour maladie.

Cette dégradation des conditions de réalisation du travail a eu un effet sur les relations entre les salariés et leur syndicat.

Les données recueillies pointent également une baisse de la qualité du service, les salariés ayant plus de difficultés à faire certaines tâches jugées « sans valeur ajoutée » et pourtant essentielle.

### 6.1.5. Cas 5

Le cas 5 s'est déroulé dans une entreprise industrielle et concerne la ligne d'embouteillage. Le projet a eu lieu de 2011 à 2012.

Tableau 12 : résumé du cas 5

<b>Dates et durée</b>	2011-2012
<b>Acteurs</b>	Direction, Supervision, salariés, consultant
<b>Nature et origine</b>	Trouver un moyen d'augmenter le volume de production
<b>objectifs</b>	10 à 12% de production en plus
<b>Déroulement</b>	Mise en place d'un comité de pilotage avec la direction et un consultant. Puis formation des chefs d'équipe et redéfinition des temps pour chacune des tâches.
<b>dispositifs</b>	Cartographie des flux de valeur, formation des managers et management visuel.
<b>Résultats</b>	L'employeur semble satisfait des gains de productivité. Des doutes subsistent quant à savoir s'il s'agit de vrais gains ou si ce n'est pas plutôt une manipulation des chiffres
<b>Impressions participants des</b>	Ils regrettent également que le projet ne se soit pas fait de manière paritaire

#### 6.1.5.1. Dates et durée du cas 5

Le projet a duré 4 à 6 mois de fin 2011 à début 2012.

#### 6.1.5.2. Nature et origine du cas 5

L'origine du projet vient de la direction qui souhaitait **trouver un moyen d'augmenter le volume de production**. Dans un premier temps, ils ont essayé de négocier une augmentation du temps de travail les samedis et dimanches, notamment en réduisant les coûts des heures de travail sur ces périodes. N'ayant pas réussi à obtenir un accord sur le sujet avec les syndicats, ils ont décidé de faire appel à une firme spécialisée en lean afin de

trouver des gains de productivité permettant d'augmenter, dans le même nombre d'heures de travail, la production.

#### 6.1.5.3. Objectifs du cas 5

Les objectifs poursuivis par l'employeur n'ont pas été indiqués aux syndicats, car il ne s'agit pas d'un projet paritaire. Certains témoins font le parallèle avec le gain de production attendu par l'extension du travail durant les fins de semaine.

Les transformations qui ont été proposées par la firme de consultant ont ciblé des objectifs sur certaines tâches jugées comme à « non-valeur ajoutée ».

#### 6.1.5.4. Déroulement du cas 5

L'entreprise a, dans un premier temps, mis en place un **comité pour gérer le projet** regroupant des **membres de la direction et les consultants** de la firme externe.

Par la suite, **la firme** de conseil en lean **a réalisé des analyses de terrain**.

Il y a eu des actions de **formation envers les contremaitres et les chefs d'équipe**.

#### 6.1.5.5. Dispositifs du cas 5

Parmi les dispositifs qui ont été utilisés ou mis en place, on retrouve la **cartographie de flux** de valeur qui a conduit à identifier les tâches inutiles et à chercher à les réduire, la formation des contremaitres et des chefs d'équipe, le **management visuel**.

#### 6.1.5.6. Point de vue des participants sur le cas 5

Les personnes interrogées ne font pas ressortir que le projet ait eu de gros effets. Selon leur impression, cela a peut-être permis à ce que les contremaitres soient davantage au courant de ce qui se passe sur le terrain, sans pour autant résoudre davantage les problèmes.

Ils regrettent également que le projet ne se soit pas fait de manière paritaire avec la possibilité qu'il aurait eu d'être plus efficace dans les améliorations.

#### 6.1.5.7. Résultats du cas 5

Il semble que l'employeur soit satisfait des gains de productivité.

Les données recueillies font ressortir qu'il ne s'agit pas de vrais gains mais plutôt une manipulation des chiffres.

Il y a également une crainte à plus long terme sur la capacité de production, du fait des évolutions dans les manières de faire et dans la répartition des budgets pour ces tâches « inutiles ».

Après avoir fait le tour des différents cas de manière très générale, nous allons voir l'issue des projets lean en comparaison d'une organisation capacitante.

## **6.2. Issue des projets en termes d'organisation capacitante**

À la suite de cette présentation globale des cas et afin de pouvoir identifier dans le contexte et le travail d'organisation durant le projet, les facteurs qui conduisent ou non vers une organisation capacitante. Pour cela, nous allons « Caractériser l'issue des projets par rapport à une organisation capacitante ». En ce qui concerne notre modèle d'analyse (figure ci-dessous) nous allons donc caractériser les actions qui concernent l'après-projet et les comparer par rapport à ce qui est attendu d'une organisation capacitante.

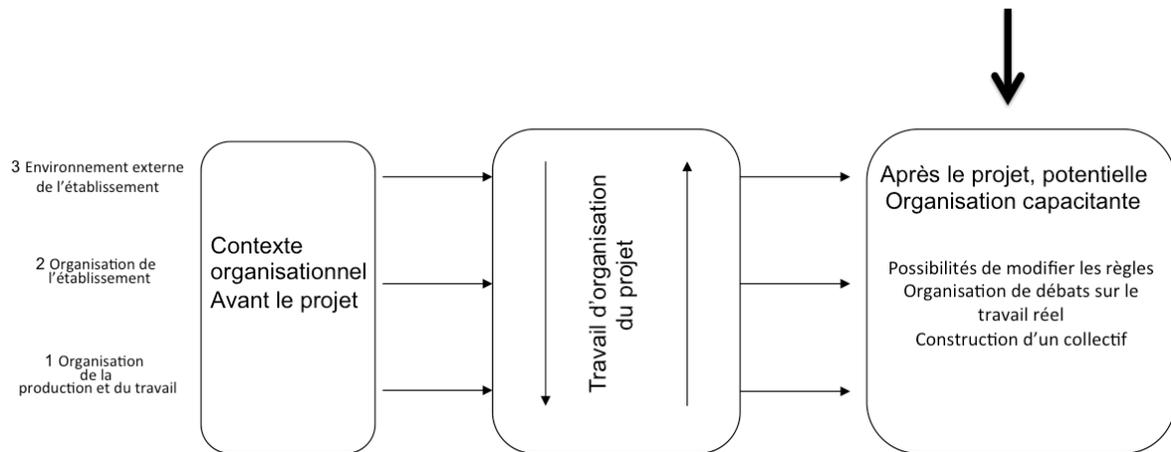


Figure 7 : Place de l'issue du projet dans notre modèle d'analyse

Le critère que nous avons choisi, pour distinguer une réussite d'un échec, est le fait que le résultat du projet se rapproche ou s'éloigne d'une organisation capacitante. Cela passe par la présence de trois caractéristiques identifiées par Arnoud (2013) : l'organisation se prête à l'adaptation d'elle-même, l'organisation autorise les débats et la confrontation des points de vue des acteurs sur le travail réel, l'organisation offre la possibilité aux acteurs de construire leur propre activité collective. Dans les sections qui suivent la présence de chacune de ces dimensions est examinée pour chaque cas.

### 6.2.1. L'organisation se prête à l'adaptation d'elle-même

Pour récapituler ce que nous avons vu dans le cadre théorique concernant cette dimension de l'organisation capacitante, il s'agit du fait que l'organisation offre la possibilité de modifier les règles qui la composent. Par exemple, l'organisation met en place des groupes *kaizen* dans lesquels les salariés peuvent proposer les modifications qu'ils souhaitent aux règles organisationnelles. L'idée de cette dimension est donc que l'organisation prévoit les moyens organisationnels qui servent à la transformer pour qu'elle puisse s'adapter aux variabilités. Dans nos cinq cas, concernant cette dimension, on voit ressortir trois cas de figures :

- Premier cas de figure, dans les cas 2 et 3, qui sont paritaires, les salariés, comme les représentants syndicaux, ont l'impression d'avoir gagné en possibilités d'actions. Le

fait d'avoir eu un projet paritaire permet aux représentants syndicaux d'avoir plus d'ouverture pour discuter de certains aspects du travail « *Mais ça [avoir des groupes de discussion paritaires pour régler les problèmes] se faisait pas avant. Pour eux autres [la direction] c'était, tu fais pas quelque chose qui s'est jamais fait là. Même nous autres [les membres de l'exécutif syndical] aussi on pensait comme ça là. [...] Avant, c'était le chef qui décidait et les autres exécutaient. Maintenant, ce n'est plus ça, tu peux voir des choses, les dire et les proposer, ça risque d'être mis en place tu sais. Pour eux [les salariés] c'est une reconnaissance là. C'est une reconnaissance.* » (cas 2, membre de l'exécutif). Pour les salariés, le fait d'avoir participé à un projet dans lequel a été discutée l'organisation leur permet d'avoir une vision plus globale de la situation et d'être davantage capable de faire des propositions de nouvelles adaptations de l'organisation « *maintenant justement quand que je vois des choses que je trouve qui fonctionnent plus ou moins bien ou que je verrais d'autres idées que me semblent que ça, ça irait mieux, j'ai comme un petit peu moins, pas gêné là, j'ai comme plus le courage d'y aller.* » (cas 3, salarié).

- Deuxième cas de figure, le projet n'a pas eu d'incidence sur les possibilités d'adapter l'organisation du travail par les salariés. C'est le cas du projet dans lequel l'autonomie des salariés n'est pas considérée comme très grande, sans pour autant être absente : « *Non, je pense pas que ça leur a élargi là. C'est plus, non... Non, je penserais pas que ça a élargi [l'autonomie].* » (cas 5, membre de l'exécutif 2).
- Troisième cas de figure, le projet a fait diminuer les possibilités d'adaptation de l'organisation par les salariés. Dans certains cas, l'absence de marge de manœuvre dans l'adaptation de l'organisation peut être vécue de façon dramatique comme une atteinte à la réussite de la « mission » des salariés « *Quand on parle d'autonomie, quand je vous dis c'est parce qu'elle veut répondre au besoin de son usager, pas répondre à équilibrer son PSP, ben c'est sur la qualité des services. La qualité, la satisfaction du travail, l'autonomie professionnelle, eh non. T'as pas le temps d'aller à l'hôpital pour la discussion de cas, t'es en retard dans tes notes. C'est parce que mon cas va sortir. Si ils veulent me rencontrer, c'est parce qu'ils ont quelque chose à me dire. Non, l'hôpital tu vas pu là, là. Faut que tu me le demandes*

*d'ailleurs avant d'aller à l'hôpital. J'ai jamais vu ça.* » (cas 4, membre de l'exécutif).

Seul le cas 2 semble avoir une organisation ayant des dispositifs (des règles) autorisant les salariés à l'adapter (à changer ses règles) : « *Lors de l'implantation, c'est là que ça a ressorti beaucoup. Donc, la direction a fait changer l'encadrement. Il y a quelqu'un d'autre qui a pris la relève et à partir de ce moment-là, ça a plus bougé.* » (cas 2, membre de l'exécutif) « *Même après le projet lean, [une salariée] dit écoute, faudrait avoir un ordinateur dans chaque salle d'examens. Ça nous permettrait d'aller direct sortir le dossier antérieur. Le radiologiste pourrait le voir là. [...] Je dis ben moi je le veux ça, je vais le présenter. On s'est battu, moi, ma patronne. On a trouvé des ordis, on a fait venir des électriciens, des gens de réseau. On a tout installé. Les salles maintenant ont un ordinateur. Les radiologistes sont emballés, les technologues avec.* » (cas 2, chef d'équipe). Dans les autres projets, on voit qu'à l'issue du projet l'organisation s'est rigidifiée, elle est donc moins capable d'adaptation « *J'ai pas senti beaucoup d'ouverture au changement* ». (cas 3, salarié).

Tableau 13 : Caractérisation de l'évolution des possibilités de changement des règles de l'organisation des projets (en gras les éléments caractéristiques d'une organisation capacitante)

Cas	Évolution des possibilités de changement des règles de l'organisation
1	le projet n'a pas eu d'incidence sur les possibilités d'adapter l'organisation du travail.
2	<b>les salariés, comme les représentants syndicaux, ont l'impression d'avoir gagné en possibilités d'actions</b>
3	<b>les salariés, comme les représentants syndicaux, ont l'impression d'avoir gagné en possibilités d'actions</b>
4	le projet a fait diminuer les possibilités d'adaptation de l'organisation par les salariés
5	le projet n'a pas eu d'incidence sur les possibilités d'adapter l'organisation du travail.

## 6.2.2. L'organisation autorise les débats et les confrontations de points de vue sur le travail réel

Pour savoir s'il y a ou non la possibilité de débat sur le travail réel qui est offerte par l'organisation dans nos cas, nous avons retenu les caractéristique suivantes : la présence ou non de dispositifs participatifs et la possibilité pour les participants à ces dispositifs de pouvoir s'exprimer librement, puis les débats sur le travail avec l'encadrement ou entre pairs après le projet.

Tableau 14 : caractérisation des débats et confrontations sur le travail réel des projets (en gras les caractéristiques d'une organisation capacitante)

	<b>Mise en place de dispositif participatif</b>	<b>Débat sur le travail avec les hiérarchiques</b>	<b>Débat sur le travail entre pairs</b>
1	<b>Des groupes de travail, réunions d'équipe</b>	Non hiérarchiques absents des groupes	Non, méfiance entre les personnes et débat découragé par les membres de l'exécutif local du syndicat
2	<b>Des groupes <i>kaizen</i>, des réunions d'équipe</b>	<b>Oui après un changement de rôle du cadre de proximité lors des réunions d'équipe</b>	<b>Oui dans le cadre du <i>kaizen</i></b>
3	<b>Des groupes de travail</b>	Non, relations conflictuelles	<b>Partiellement</b> dans le cadre des groupes de travail
4	<b>Des groupes de travail</b>	Non, relation de contrôle uniquement	Non, pas d'occasion de le faire en dehors de l'informel
5	Aucun groupe	Non, uniquement des échanges d'informations	Non, pas d'occasion de le faire même informellement

Comme le montre le tableau 14, mis à part le cas 5, tous les cas ont mis en place des dispositifs participatifs durant le projet. « *Y'a pas eu de vraiment [de dispositif participatif] moi sur ma ligne dans le fond, il y a un tableau qui est apparu, il y a un boss qui passait plus souvent et puis voilà* » (cas 5, membre de l'exécutif).

Dans ces dispositifs participatifs, seuls les groupes des cas 2 et 3 ont abordé le travail réel. Les groupes des cas 1 et 4 ont quant à eux été limités dans les débats par les définitions des *mudas* et de ce qui est considéré comme une tâche à valeur-ajoutée « *[on nous demande notre avis] juste pour bien paraître. Pour dire : “ah on [les promoteurs du projet] l’a demandé [si cela convenait], on l’a demandé aux [salariés].”* » (cas 1, salarié 1).

En ce qui concerne l’organisation telle qu’elle fonctionne après le projet lean, concernant la mise en place de débats entre les salariés et l’encadrement, le cas 2 se distingue avec la présence des réunions qui se sont poursuivies après le projet incluant des échanges et des débats entre pairs et selon les niveaux hiérarchiques « *Même un moment donné, j’étais en réunion et [les salariés de mon équipe] ont dit, sais-tu ce que tu demandes à [telle salariée]? ils trouvaient que je lui mettais beaucoup de pression. Les employés qui te disent ça en réunion, tu dis wow, je vois pas ça de même. Oui, il va peut-être falloir que je me calme les nerfs là, parce que effectivement elle a plein de projets.* » (cas 2, chef d’équipe, citant le cas d’une réunion au cours de laquelle des salariés lui font remonter des difficultés). Dans les autres cas, le manque de communication, d’échange et de débat est parfois reproché « *Parce que chez [entreprise du cas 5], il n’y a aucune communication qui se passe. C’est ça qui se passe. Il n’y a pas de communication. Débrouille-toi.* » (cas 5, membre de l’exécutif 2).

Les débats entre salariés sur le travail ne sont pas aussi fréquents que l’on pourrait le penser dans les différents cas. On voit une plus grande facilité pour qu’ils aient lieu dans le cas 2, par une meilleure compréhension du travail de chacun, dans l’équipe, à l’issue du projet « *je pense que tout le monde a pu voir ce qui se passait dans la cour du voisin. [...] il y a peut-être des choses que l’autre faisait que c’était absurde ou ça leur donnait plus d’ouvrage ou... Mais que justement d’avoir fait ce kaizen-là, ça leur a permis de voir vraiment ce qui se passait ailleurs pis de comprendre des choses. Je pense que ça les a peut-être tissés plus serrés.* » (cas 2, membre de l’exécutif). Dans le cas 1, on voit que ce sont les salariés eux-mêmes qui se méfient des débats entre eux « *Ouais, d’aller chercher des trucs de l’autre ou ben... Non, on essaie de garder nos recettes pour nous autres.* » (cas 1, membre de l’exécutif).

### 6.2.3. L'organisation offre la possibilité de se construire un collectif de travail

La construction du collectif peut se faire à plusieurs niveaux : entre les équipes, entre les représentants de l'employeur et les acteurs syndicaux, mais aussi entre les représentants syndicaux et leurs membres (les salariés).

Tableau 15 : Caractérisation de la construction d'un collectif permis par l'organisation dans les projets (en gras les éléments caractéristiques d'une organisation capacitante)

Cas	Construction de règles communes et partagées dans les équipes	Construction de règles communes et partagées entre représentants des employeurs et des salariés	Construction de règles communes et partagées entre les représentants syndicaux et leurs membres
1	Non, les dispositifs ne permettaient pas d'aborder ce que les gens souhaitaient	Non, pas de débat sur le processus	Non, pas de questionnement collectif sur le rôle des acteurs syndicaux
2	<b>Oui grâce à une meilleure compréhension commune du travail de chacun</b>	<b>Oui par un débat apaisé sur le processus</b>	<b>Oui, meilleure compréhension des enjeux des membres par les représentants</b>
3	<b>Partiellement</b> lors du <i>kaizen</i> , moins par la suite à cause de la mauvaise ambiance de travail	<b>Partiellement</b> , un débat sur le processus a bien eu lieu, mais dans un climat conflictuel	<b>Oui, meilleure compréhension des enjeux des membres par les représentants</b>
4	Non, l'ambiance de travail favorise la collection d'individus	Non, pas de débat sur le processus	<b>Oui, meilleure compréhension des enjeux des membres par les représentants</b>
5	Non, l'ambiance de travail favorise la collection d'individus	Non, pas de débat sur le processus	Non, pas de questionnement collectif sur le rôle des acteurs syndicaux

Comme le montre le tableau 15 :

- Dans les équipes, on constate que le cas 2 se distingue des autres « *Plutôt qu'être un technicien au à l'échographie, il était un technicien en imagerie médicale. C'est devenu une personne dans le système, dans une équipe, dans un processus de*

*travail, plutôt que d'être l'opérateur d'une seule et unique machine.* » (cas 2, membre de l'exécutif). Il en va autrement pour le cas 4 « *Ben ça [le projet de transformation] fait beaucoup de division. Ça pourrait faire ça [un collectif], peut-être qu'on [les membres de l'équipe] n'est pas assez bien équipé pour l'arranger comme ça* ». (cas 4, membre de l'exécutif)

- Entre les représentants de l'employeur et des syndicats, outre le cas 2, le projet ne semble pas avoir apporté de rapprochement dans la construction des processus d'organisation « *[Question] Est-ce que au niveau du comité tactique, vous diriez que cela vous amène un travail collectif ? [réponse] Oui* » « *Rapidement, c'était clair pour nous que autour de la table du comité tactique, il y avait pas de syndicat de directeur il y avait une équipe qui avait un mandat très clair s'assurer que ce projet-là fonctionne* » (cas 2, membre de la direction). « *être en confrontation pendant trois heures de temps une fois par semaine et essayer de trouver des solutions avec des gens qui veulent rien entendre, moi je sortais de là toujours, toujours enragée* » (cas 3, membre de l'exécutif 2).
- Entre les représentants syndicaux et leurs membres, on voit une meilleure compréhension des représentants locaux quant au travail de leurs membres et, inversement, des membres quant au rôle des représentants syndicaux « *Et même ils [les membres] viennent nous voir aussi au syndicat, ils vont être portés à plus parler des trucs et de demander est-ce qu'on peut faire ceci ?* » (cas 3, membre de l'exécutif 1). « *on s'est fait interpeler, les membres étaient pas contents. Alors on a vraiment fait des assemblées. [...] on faisait des rencontres quasiment aux deux semaines. [...] Moi, je leur disais bon, qu'est-ce qu'on fait ? Est-ce qu'on se revoit dans deux semaines ? tout le monde crie oui. J'ai jamais vu ça.[...] les gens avaient vraiment besoin de ça.* » (cas 4, membre de l'exécutif)

#### 6.2.4. Pour résumer l'issue des projets

En combinant les éléments comme dans le tableau ci-dessous, on peut observer que seul le cas 2 se différencie des autres et semble se rapprocher d'une organisation capacitante. On observe, toutefois, que le cas 3 a une des dimensions durant le déroulement du projet.

Tableau 16 : Caractérisation de l'issue des projets en fonction des trois dimensions d'une organisation capacitante (en gras les caractéristiques correspondantes à une organisation capacitante)

Cas	<b>L'organisation permet les modifications de ses règles</b>	<b>L'organisation favorise les débats sur le travail réel</b>	<b>L'organisation offre la possibilité de se construire un collectif</b>
1	L'organisation n'est pas discutée, ni discutable	Les groupes de travail n'ont pu aborder le travail réel, bloqués par la définition des <i>mudas</i>	Ni l'entreprise, ni le syndicat ne pousse à la construction d'un collectif de travail
2	<b>Dans le groupe de travail et, même après, les salariés peuvent faire remonter des propositions de transformation</b>	<b>Le groupe de travail ainsi que les réunions d'équipe depuis permettent les échanges intra- métiers et inter-métiers</b>	<b>Un plus grand partage des enjeux communs entre les salariés</b>
3	Non, même des modifications de règles actées pendant le projet n'ont pas été mise en place	<b>Durant le projet, les groupes de travail ont permis des débats sur le travail réel, mais cela ne s'est pas poursuivi</b>	L'ambiance de travail s'est fortement dégradée après la fin du projet
4	Les modifications de règles sont très difficiles à apporter	Les groupes de travail n'ont permis aucune discussion sur le travail réel	L'organisation ne permet pas du tout le développement de collectif
5	Les modifications des règles sont très difficiles à apporter	Pas de groupe de travail, donc pas de débat sur le travail réel	L'organisation ne permet pas du tout le développement de collectif

Après avoir précisé l'issue des différents projets en termes d'organisation capacitante, voyons les éléments du contexte dans lequel se placent les projets.

### 6.3. Le contexte organisationnel dans lequel se placent les projets

Avant d'entamer notre travail d'analyse concernant le travail d'organisation de ces projets lean, il est important d'identifier les différents contextes dans lesquels ils se mettent en place.

Pour explorer le contexte organisationnel de nos cinq cas, nous avons, suivant notre modèle d'analyse (figure ci-dessous) relevé les faits qui apparaissent exercer une influence sur déroulement des projets selon trois niveaux : l'organisation externe de l'établissement, l'organisation de l'établissement ainsi que l'organisation de la production et du travail. À partir de la comparaison inter-cas, nous mettrons en évidence les éléments du contexte qui semblent influencer favorablement l'issue du projet, en la rapprochant d'une organisation capacitante.

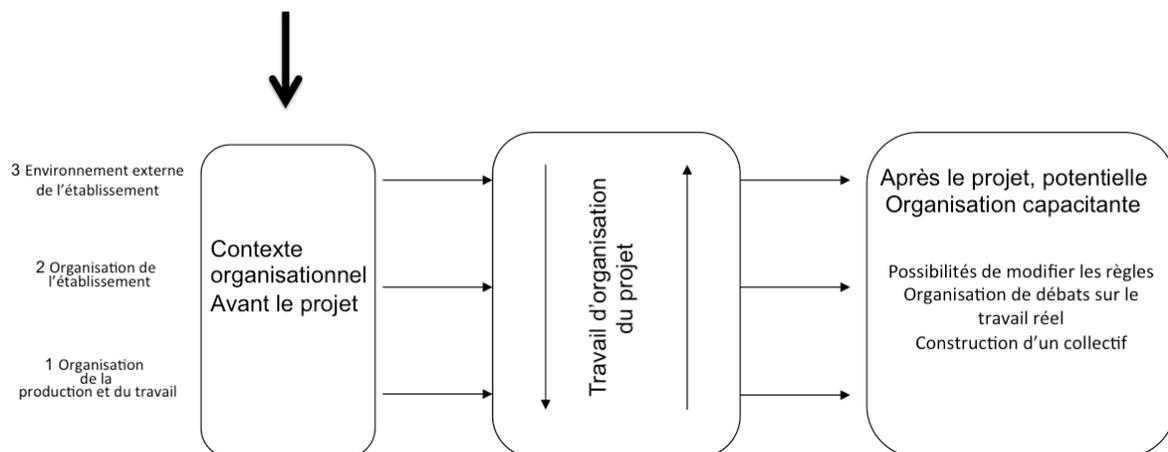


Figure 8 : place du contexte organisationnel dans notre modèle d'analyse

#### 6.3.1. Le contexte organisationnel au niveau externe à l'établissement

Il ressort de l'analyse que trois éléments reliés à l'environnement externe influencent principalement le projet (voir tableau 17). Ce sont le rattachement à un groupe ou l'effet de

marché, les politiques publiques (promotion du lean par le gouvernement, accord cadre dans le domaine des soins) et les capacités des acteurs de la centrale (deux dimensions : être au courant qu'un projet lean est en cours ; avoir des connaissances sur les projets lean).

Tableau 17 : Facteurs du contexte relevant de l'environnement externe qui influencent les projets pour les cinq cas. (En gras, les facteurs permettant un rapprochement d'une organisation capacitante)

cas	<b>Rattachement à un groupe industriel / effet du marché</b>	<b>Politique publique</b>	<b>Capacité des acteurs syndicaux de la centrale</b>
1	Pressions du siège social et mise en concurrence des sites de production	Possibilités de subventions gouvernementales pour implanter le lean	Conseiller pas informé du projet
2	n.a	Appel à candidature du Ministère pour des projets lean	<b>Conseiller informé du projet, connaissances sur le lean</b>
3	Mise en concurrence avec une clinique privée	Appel à candidature paritaire	<b>Conseiller informé du projet, connaissances sur le lean</b>
4	n.a.	L'accord signé entre le ministère et le syndicat concernant les projets de transformation de l'organisation du travail laissait la place à des projets en-dehors de ce cadre comme c'est le cas ici	Conseiller syndical pas informé et sans connaissance préalable du lean
5	Possibilité de développement sur le marché US	Pas d'influence identifiée par les participants	Conseiller syndical pas informé

Au niveau des actions et des décisions extérieures aux établissements relevées dans nos cinq cas et qui semblent avoir des effets, on peut en citer de trois sortes :

- Les éléments liés au marché : tant les choix d'actions imposés par le siège social du groupe, lorsque l'établissement fait partie d'un groupe, que les opportunités

liés au marché. « *Parce que [Siège social de l'entreprise du cas 1] voulait devenir, je sais pas s'ils le veulent encore, voulait devenir le premier fournisseur en énergie au monde. Au Canada, au monde aussi.* » (Cas 1, membre de l'exécutif)

- Les éléments liés aux politiques publiques qui peuvent se traduire de deux façons :
  - o **actions de promotion du gouvernement** envers l'organisation du travail « lean ». Il s'agit notamment des subventions associées à la mise en place de projets lean (tel que, par exemple, le programme PVA-Kaizen du Ministère du développement économique et régional, MDER, du Québec) « *Les multinationales comme la nôtre, on était, on dirait qu'on aime ça. On aime ça ces programmes-là nous autres. Surtout quand c'est subventionné.* » (cas 1, membre de l'exécutif).
  - o des **négociations possibles directement entre syndicats et le Ministère de la santé**. Ces négociations conduisent à un accord cadre qui sert à encadrer l'ensemble des projets mis en œuvre dans les établissements. Cette organisation extérieure aux établissements a une influence sur le travail d'organisation durant le projet. Ainsi, cette organisation extérieure peut ensuite engendrer des obligations pour le TO dans les établissements comme dans le cas 3 « *Parce que on a pris le contrôle, on s'est pas laissé faire. Vraiment on a travaillé féroce à continuer dans notre, dans notre vision à nous pis on... L'avantage qu'on avait, c'est qu'on avait toujours le numéro de téléphone du Ministère pour dire ah ça marche pas ou ça fonctionne ou... Ça a été un avantage.* » (cas 3, membre de l'exécutif 1).
- Troisième élément, lorsque les conseillers syndicaux de la centrale ne sont pas au courant du projet, ils ne sont alors pas présents dans les instances de pilotage ni dans les groupes de travail dans le cadre des projets. Le fait de ne pas être présent engendre une perte d'informations et de connaissances importantes pour les acteurs locaux, dont ils n'ont pas toujours conscience. Lorsqu'au contraire, ils sont au courant, les actions et les décisions posées pendant le projet peuvent encore connaître une différence selon qu'ils connaissent ou non le lean. « *En fait, on [les*

*conseillers] a été informé du projet à partir du moment où il était déjà mis en place. [...] Donc, quand ils ont commencé à mettre sur pied les grilles, les fameuses grilles d'évaluation, là ça a commencé à déraper dès le début à ce moment-là. »*  
(cas 4, conseillère syndicale)

### 6.3.2. Le contexte organisationnel au niveau de l'établissement

Au niveau de l'organisation de l'entreprise, deux éléments du contexte semblent influencer le projet (voir tableau 18) : l'objectif stratégique de l'entreprise et la façon dont les membres de la direction envisagent le rôle des syndicats dans le projet. On peut remarquer aussi à ce même niveau du contexte, que les capacités des représentants syndicaux locaux influencent aussi le projet.

Tableau 18 : Facteurs relevant du contexte organisationnel interne qui influencent les projets pour les cinq cas. (En gras, les facteurs permettant un rapprochement d'une organisation capacitante)

Cas	Type d'objectif stratégique de l'entreprise	La façon dont les membres de la direction envisagent le rôle des syndicats dans le projet	Capacités et information des acteurs locaux concernant le lean
1	Démontrer au siège social les capacités d'amélioration	Pas d'information officielle préalable aux syndicats ni paritarisme	Pas de connaissance préalable des représentants locaux sur le lean et non informés officiellement du projet
2	Changer la culture d'établissement	<b>Information préalable et paritarisme</b>	Pas de connaissance préalable des représentants locaux sur le lean mais informés du projet
3	n.d.	<b>Information officielle préalable des syndicats</b> mais pas de paritarisme	Pas de connaissance préalable des représentants locaux sur le lean mais informé du projet
4	Démontrer la bonne gestion au ministère pour obtenir davantage de financement	Pas d'information officielle préalable aux syndicats ni paritarisme	Représentants locaux sans connaissance préalable du lean et non informés du

			projet
5	Trouver une solution pour augmenter le volume de production sans élargissement du nombre de jours ouvrés (accord non trouvé à ce sujet avec le syndicat)	<b>Information officielle préalable</b> des syndicats mais pas de paritarisme	Pas de connaissance préalable des représentants locaux sur le lean mais informé du projet

Concernant les objectifs stratégiques, il y a deux sortes d'influence. Tout d'abord, ils ont un rôle de déclencheur du projet. Ensuite, on peut voir qu'il y a deux types d'objectif stratégique : des objectifs à court terme pour répondre à des besoins (cas 5) ou démontrer une capacité de production (cas 1 et 4) et à long terme comme dans le cas 2 : « *pendant ces trois années-là, on avait la responsabilité de faire dix projets organisationnels et lean et d'amorcer une transformation organisationnelle afin de faire en sorte qu'il y ait une culture d'organisation Lean à l'intérieur de l'établissement.* » (cas 2, membre de la direction)

Concernant la façon dont les membres de la direction envisagent le rôle des syndicats dans le projet, on peut voir des différences selon les cas notamment dans la place qu'ils entendent laisser jouer au syndicat et aux types de relations qu'ils entendent avoir avec ses représentants. Ces différences transparaissent dans le fait que dans les cas 1 et 4, les directions ne font pas d'information officielle aux syndicats. Dans les cas 3 et 5, s'il y a bien information aux syndicats, il n'y a pas la volonté d'un travail paritaire avec eux dans le cadre du projet. À noter que dans le cas 3, la direction sera contrainte à faire de son projet un projet paritaire car il s'agit d'une des règles mises en place par le Ministère pour l'obtention du financement. Seul le cas 2 voit la direction de l'établissement choisir d'informer les syndicats et de mettre en place une instance de pilotage paritaire du projet « *on tentait clairement de changer la culture de l'organisation de la santé qui faisait en sorte d'être un problème, dès que le syndicat vient te voir, il faut appeler les relations de travail parce qu'on a besoin d'eux. Et là, ma prémisse de base était pas celle-là. Ma prémisse de base, c'était qu'on pouvait régler une grande partie des problèmes juste en se parlant syndicat et patron pour trouver des solutions afin d'améliorer les processus qui*

*vont faire en sorte d'améliorer la qualité de vie des employés mais également et sûrement, ben, les soins donnés aux patients » (cas 2, membre de la direction).*

Dans chacun de nos cinq cas, on trouve une absence de connaissance, avant le projet, sur le lean de la part des représentants syndicaux locaux « *On a appris ce que c'était que le lean et tout l'esprit qui va avec. On a appris sur le tas, à force de se faire critiquer par nos membres » (Cas 4, membre de l'exécutif),* mais aussi sur les questions de gestion et d'organisation du travail « *Moi, je ne connaissais strictement rien là-dedans. » (Cas 3, membre de l'exécutif 2).* Dans les différents cas, ce ne sont pas des connaissances en lien avec les métiers des personnes (les représentants ne sont pas forcément de l'unité de travail ni du métier concerné par les transformations et ne peuvent donc pas toujours s'appuyer sur leur connaissance du travail) et, en outre, il n'y avait pas eu d'information ou de sensibilisation de la part de la centrale envers ses membres locaux avant les projets. « *Non, c'est après que le syndicat a fait des formations là-dessus. » (Cas 4, membre de l'exécutif).*

On trouve cependant deux cas de figure dans le contexte de l'organisation de l'établissement en fonction des dispositions et des capacités des représentants :

- Lorsque les membres de la direction décident de mettre à l'écart les représentants syndicaux, lorsque ceux-ci n'ont pas de connaissance sur le lean, il se peut alors qu'ils n'y voient rien à redire « *Le syndicat a jamais été informé de ça. [...] Non, jamais. Non, mais quand les gens [les salariés] revenaient de cette rencontre-là, ils en parlaient à leur équipe et, des fois, ils nous appelaient au syndicat. Ils disaient "ça c'est spécial là, j pense qu'on va être minuté." "Okay, bon..." "Moi, j pense que le syndicat a rien à dire sur le fait que l'employeur veut minuter les interventions, veut standardiser, ça c'était un nouveau vocabulaire aussi, standardiser. [...]. Moi je disais à mon exécutif, si le boss veut bosser, moi je n'ai pas de problème avec ça. À cette étape-là, non. Je regardais ça aller. » (Cas 4, membre de l'exécutif).*
- Dans les cas où les représentants locaux ont pu participer au projet (les cas 2 et 3), ils ont fait en sorte de trouver, au sein de leur syndicat, des ressources (conseillers syndicaux ou personnes dédiées aux questions d'organisation au sein du syndicat) pour les accompagner « *Alors, on s'est informé au syndicat et ils nous ont donné une conseillère qui est spécialiste là-dedans. Ça fait des années qu'elle fait ça, de*

*l'organisation du travail. Elle a été avec nous du début à la fin. » (Cas 3, membre de l'exécutif 1).*

Ces deux cas de figure peuvent avoir des effets différents lors du travail d'organisation du projet.

### 6.3.3. Le contexte organisationnel au niveau de l'organisation de la production et du travail

Au niveau du contexte de l'organisation de la production et du travail avant les projets de transformation, nous disposons de peu d'information sinon celle sur le projet proprement dit à savoir, les objectifs opérationnels (voir tableau 19).

Tableau 19 : Facteurs du contexte organisationnel relevant de l'organisation de la production et du travail qui influencent les projets pour les cinq cas.

<b>Cas</b>	<b>Objectifs opérationnels du projet</b>
<b>1</b>	Amélioration de la fluidité de productivité
<b>2</b>	Réduction de la liste d'attente et amélioration des conditions de travail
<b>3</b>	Augmentation du nombre de cas traités Rapatriement des cas pris en charge par le privé
<b>4</b>	Augmentation du nombre de cas traités
<b>5</b>	Hausse de la production

Les objectifs opérationnels sont tous centrés sur des questions de production que cela soit en termes d'augmentation de volume ou de réduction de délais. Exception faite du cas 2 qui avec la question de l'amélioration de l'ambiance de travail ouvre une porte pour des débats sur le travail réel, les objectifs n'offrent pas de possibilité de rapprochement avec une organisation capacitante.

#### 6.3.4. Pour résumer les éléments du contexte organisationnel

Pour résumer, les éléments variables du contexte qui, comme il en sera question plus loin, ont un effet sur le travail d'organisation du projet sont de plusieurs ordres. Au niveau de l'environnement externe à l'établissement, on observe que le rattachement à un groupe ou l'effet de marché, les politiques publiques et les capacités des acteurs de la centrale peuvent avoir un effet. Au niveau de l'organisation de l'établissement, l'objectif stratégique de l'entreprise et la façon dont les membres de la direction envisagent le rôle des syndicats dans le projet peuvent également avoir un effet. Enfin, au niveau de l'organisation de la production et du travail, les objectifs opérationnels des entreprises sont variables mais pour la plupart centrés sur l'amélioration de la production et non du travail.

### **6.4. Conclusion : description des cas, issue et contexte**

Nous avons étudié cinq cas différents de projet lean. Les cas que nous avons étudiés ont plusieurs caractéristiques.

Le cas 1 est un cas concernant une entreprise industrielle. C'est un projet lean sur une ligne de production de transformateurs électriques. Trois étapes du projet se sont succédées de 2001 à 2013. Il s'agit d'un projet qui a été réalisé de manière non paritaire. Pour le documenter, nous avons rencontré trois personnes.

Le cas 2 est un cas concernant un établissement du secteur de la santé. Il s'agit d'un projet lean sur une unité d'imagerie médicale dont le projet a duré de 2010 à 2012. Il s'agit d'un projet qui a été réalisé paritairement. Pour le documenter, nous avons rencontré cinq personnes.

Le cas 3 concerne un établissement du secteur de la santé. Il concerne un projet lean sur un bloc opératoire. Ce projet s'est étalé de 2008 à 2011. Ce projet a été réalisé paritairement. Pour le documenter, nous avons rencontré quatre personnes.

Le cas 4 concerne un établissement du secteur de la santé. C'est un projet lean sur une unité de soin à domicile. Il s'est déroulé de 2010 à 2011. Ce projet n'a pas été mené paritairement. Pour le documenter, deux personnes ont été rencontrées.

Le cas 5 est un projet lean qui concerne une entreprise industrielle, sur une ligne d'embouteillage. Il s'est déroulé de 2011 à 2012. Ce projet n'était pas paritaire. Pour le documenter, deux personnes ont été rencontrées.

Nous avons, tout d'abord, caractérisé l'issue des projets à partir des trois dimensions du concept d'organisation capacitante. À l'aide de ces critères, nous avons pu constater que seul le cas 2 peut être considéré comme se rapprochant d'une organisation capacitante puisqu'il en présente les trois caractéristiques: 1) l'adaptation possible des règles qui composent l'organisation 2) la présence de débat sur le travail réel 3) des débats qui conduisent à la construction d'un collectif.

Nous avons ensuite extrait des informations pour préciser les contextes dans lesquels se sont développés les projets. Pour résumer, les éléments variables du contexte qui ont un effet sur le travail d'organisation du projet sont de plusieurs ordres. Au niveau de l'organisation de l'environnement externe à l'établissement, on observe que le rattachement à un groupe ou l'effet de marché, les politiques publiques et les capacités des acteurs de la centrale peuvent avoir un effet. Au niveau de l'organisation de l'entreprise, l'objectif stratégique de l'entreprise et la façon dont les membres de la direction envisagent le rôle des syndicats dans le projet peut également avoir un effet. Par ailleurs, si les représentants locaux des syndicats sont sans connaissance concernant le lean, certains sont informés par l'entreprise du projet lean et d'autres non. Enfin, au niveau de l'organisation de la production et du travail, les objectifs opérationnels des entreprises sont variables mais toujours centrés sur des enjeux de production.



## 7. Les caractéristiques du travail d'organisation qui mènent à une organisation capacitante

Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, nous utilisons, pour décrire ce qui est en jeu dans les projets lean, le concept de travail d'organisation. Ce concept permet de regrouper, dans une même catégorie, un ensemble d'activités organisatrices, c'est-à-dire d'actions et de décisions qui visent à organiser, à créer des règles. Il y a, d'une part, celles des professionnels dont c'est le métier, dirigeants, cadres, méthodistes, qualitatifs, concepteurs d'équipements, superviseurs, pour ne nommer que ceux-ci, ayant en charge la structuration de l'activité des autres et qui déterminent donc, pour une bonne part, les caractéristiques qui définiront le travail. On retrouve, d'autre part, les activités organisatrices de tous les individus, qui sont présentes dans tous types d'activités professionnelles. Dans notre modèle d'analyse (figure ci-dessous), le travail d'organisation se trouve au centre, il est présent dans un contexte déjà organisé et il en ressort un nouvel état, une nouvelle organisation. Par ailleurs, ce travail se déploie selon les trois niveaux organisationnels déjà décrits, selon l'objet qui est visé par les activités organisatrices.

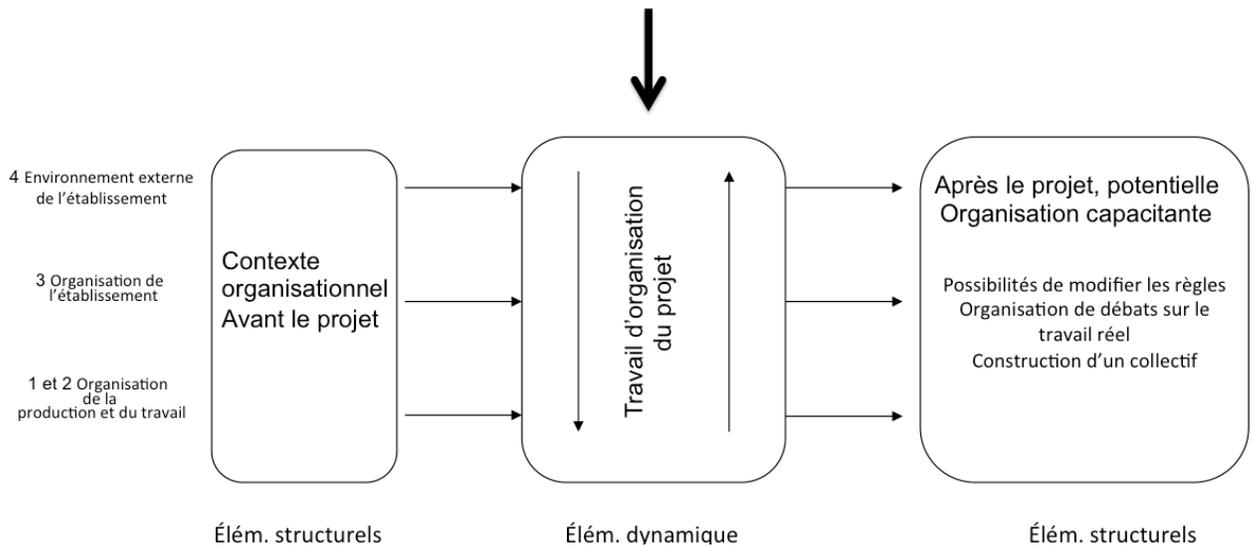


Figure 9 : place du travail d'organisation dans notre modèle d'analyse

Les caractéristiques du travail d'organisation qui nous intéressent particulièrement sont celles qui peuvent conduire vers une organisation capacitante. La présentation des résultats est ici différente de l'analyse que nous avons menée. Pour rappel, nous avons d'abord mené une analyse déductive à partir des quatre facteurs permettant un rapprochement vers une organisation capacitante que nous avons identifié dans la littérature (les actions et décisions concernant la prise en compte des connaissances des salariés, les indicateurs de performance, le rôle du management et la coopération). Puis, nous avons réalisé une phase déductive visant à identifier de nouveaux facteurs à partir de leur capacité à conduire vers une des caractéristiques d'une organisation capacitante et leur niveau organisationnel. Pour une meilleure lisibilité du texte, nous proposons une présentation des résultats directement par niveau organisationnel, indépendamment de la phase d'analyse dans laquelle ils ont été identifiés. Nous allons commencer par analyser le TO qui concerne des objets externes à l'établissement.

## **7.1. Les caractéristiques du travail d'organisation externe à l'établissement qui mènent à une organisation capacitante**

Concernant le travail d'organisation externe à l'établissement, c'est-à-dire les actions et décisions portant sur des objets externes à l'établissement mais ayant des effets à l'intérieur de celui-ci, nous avons peu d'information. On peut toutefois constater (tableau ci-dessous) que le projet va se dérouler différemment dans l'établissement si un conseiller syndical de la centrale est présent ou non (donc s'il a fait les actions et pris les décisions, qui lui ont permis d'être informé de ce qui se passe dans l'entreprise et de se rendre disponible). On remarque aussi que si un organisme externe (siège social, ministère, etc.) a pris la décision d'offrir aux participants du projet de recourir à un médiateur externe comme dans le cas 3, cet élément exerce une influence allant dans le sens d'une organisation capacitante.

Tableau 20 : Caractéristiques du travail d'organisation externe à l'établissement pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante)

Cas	Rendre disponible un acteur syndical de la centrale dans le projet	Mettre en place un médiateur externe en cas de blocage	Actions et décisions de la centrale pour doter les conseillers de connaissances sur le lean
1	Le conseiller syndical n'a pas participé au projet	Personne n'est en mesure de servir de médiateur en externe à l'établissement	n.d.
2	<b>Le conseiller syndical était disponible</b>	Les acteurs n'ont pas eu besoin de faire appel à un médiateur externe	<b>Le conseiller a de l'expérience et a suivi une formation sur le lean</b>
3	<b>Les acteurs locaux ont cherché une aide et ont pu être conseillé par la personne déléguée aux questions d'organisation du travail par la centrale</b>	<b>Les acteurs avaient la possibilité de faire appel à des médiateurs au sein du ministère qui avaient lancé l'appel à projet et qui avaient en charge le contrôle du déroulement</b>	<b>Le conseiller a de l'expérience et a suivi une formation sur le lean</b>
4	Le conseiller syndical n'a pas participé au projet. Il a apporté des conseils après le projet	Personne n'est en mesure de servir de médiateur en externe à l'établissement	Le conseiller n'a pas de connaissances sur le lean
5	Le conseiller syndical n'a pas participé au projet	Personne n'est en mesure de servir de médiateur en externe à l'établissement	n.d.

### 7.1.1. Rendre un conseiller syndical disponible et « connaissant du lean »

Du fait de notre méthodologie centrée sur les cas dans les différents établissements, on dispose de peu d'information sur le travail d'organisation externe. Toutefois, on peut constater l'apport au rapprochement avec une organisation capacitante lorsque la centrale syndicale a agi pour mettre à disposition un conseiller et que celui-ci connaît le lean. « *Je leur ai conseillé, parce que ça va faire six ans que je fais des projets d'organisation du travail avec le CHU Sxxxxxxxxxxx* » (Cas 2, Conseiller). Ce conseiller peut alors accompagner les représentants locaux tout au long du processus, non seulement sur la manière de définir, avec l'employeur, la méthode de travail dans le cadre du projet, mais

également sur les éléments qui seront objets de transformation « *Mon rôle se situe au niveau du comité tactique. Mon rôle [...] ça a été de s'assurer du bon fonctionnement, [...] Mais, mon rôle à moi c'est d'accompagner le syndicat pour le déroulement de tout ce qui encadre le déroulement sur la forme du projet. C'est mon rôle de guider le syndicat là-dedans.* » (Cas 2, Conseiller). Se faisant, il permet d'aider les différents acteurs à construire un processus qui assurera un débat sur le travail réel qui ne soit pas biaisé et que le travail soit pris en compte.

Dans le cadre du cas 4, on voit un cas particulier, la conseillère syndicale, absente du projet, qui se rapproche des membres de l'exécutif après la phase du projet proprement dit. Elle participe à la phase réflexive des représentants locaux pour les conduire vers une nouvelle phase de travail d'organisation afin, notamment de réduire les effets négatifs des transformations du projet. La conseillère doit alors combiner les informations du terrain et les savoirs au sein du syndicat pour pouvoir accompagner les représentants locaux : « *les salariés nous ont expliqué dans le fond la problématique qu'ils voyaient déjà avec cette espèce d'implantation. On connaissait rien en réorganisation, nous autres. La firme, c'était [nom de la firme], on connaissait rien, c'était tout nouveau.* » (Cas 4, conseillère). « *La conseillère, elle a eu une certaine consultation dans les instances [du syndicat], je sais pas trop, pis elle nous a dit "on appelle ça l'organisation du travail, les approches lean. Il y a quelqu'un de spécialisé là-dedans, c'est Fxxxxx, [au syndicat], et tu vas la rencontrer. La spécialiste, elle comprenait tout ce qui se passait. "Ben oui, c'est les étapes". Pour nous autres, ça a été comme une révélation* » (Cas 4, membre de l'exécutif).

### 7.1.2. Mettre à disposition un médiateur

Cela n'est arrivé que pour le cas 3, mais il a été constaté que des instances externes à l'établissement pouvaient mettre en place des moyens de réguler les relations entre les acteurs de l'établissement. Ainsi, dans le cas 3, c'est le Ministère de la santé, à l'origine de l'appel à projets, qui a mis cela en place. Bien que, toujours en raison de notre méthodologie centrée sur le projet, nous ne disposions pas d'information sur le travail d'organisation ayant conduit à sa mise en œuvre, nous avons des informations sur les effets que cela a pu avoir sur le déroulement du projet dans l'établissement. « *On travaille sur un*

*projet pour rapatrier la salle d'opération, on s'aperçoit que [la consultante lean] va travailler là où on est déjà allé, c'était comme un conflit, alors, on a comme appelé le Ministère.» (cas 3, membre de l'exécutif 2)*

### 7.1.3. Pour résumer les caractéristiques du travail d'organisation externe à l'établissement qui permet ou non un rapprochement d'une organisation capacitante

Rendre les conseillers syndicaux disponibles et leur fournir des connaissances concernant les projets lean afin de donner des conseils efficaces aux représentants locaux dès le commencement des projets semblent être un facteur influençant favorablement l'issue du projet. C'est en effet ce que montre la comparaison des cas 2 et 3, dans lesquels les conseillers syndicaux connaissent le lean et peuvent conseiller les membres de l'exécutif du syndicat local. Dans le cas 4 dans lequel la conseillère n'avait aucune connaissance préalable du lean et n'a donc pu que réagir à posteriori au projet. Dans le même ordre d'idées, les actions et décisions que prennent les conseillers syndicaux (ou que prennent les personnes en charge d'organiser la centrale syndicale) pour se rendre disponibles jouent également un rôle dans nos cinq cas : être informé des projets de transformation de l'organisation du travail et pouvoir donner très en amont des informations aux représentants locaux semble avoir un effet sur l'issue des projets, notamment sur la forme (débat sur le travail réel ou non) que prennent les groupes de travail. On voit, là encore, une différence marquée dans la mise en place de débats pour permettre le développement des capacités des salariés dans les cas pour lesquels les conseillers syndicaux ont pu se tenir informés de l'existence du projet (les cas 2 et 3) et être présents pour donner les conseils permettant d'organiser des groupes de travail favorisant le dialogue. Dans les cas 1, 4 et 5, les représentants locaux n'ont pas bénéficié de ces conseils et n'ont pu mettre en place des débats ou des confrontations sur le travail réel.

Par ailleurs, on voit, avec le cas 3, l'intérêt qu'il peut y avoir à ce qu'une instance externe mette en place un médiateur. Sa disponibilité peut aider les participants à un travail

paritaire et favoriser ainsi la mise en place de dispositifs du projet permettant plus de débats sur le travail réel.

## 7.2. Les caractéristiques du travail d'organisation au niveau de l'établissement

Le travail d'organisation au niveau de l'établissement a pour objet les règles de répartition des fonctions, des rôles, des missions entre les individus et les départements, au sein de l'établissement. En ce qui nous concerne, nous verrons les actions et les décisions qui visent à organiser les structures mises en place pour le projet, groupe de pilotage et groupe de travail. Parmi celles-ci, nous ciblerons principalement celles qui mènent à une organisation capacitante (tableau ci-dessous).

Tableau 21 : Caractéristiques du travail d'organisation au niveau de l'établissement pouvant conduire vers une organisation capacitante pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante)

Cas	Construction du paritarisme	Mise en place du dispositif de pilotage et négociations sur la conduite du projet	Décision de faire appel à un consultant externe	Mise en place des groupes de travail	Actions et décisions des représentants locaux concernant leur participation
1	Aucune	Pas de pilotage paritaire	Oui	Oui	Pas d'action pour aller plus loin qu'une participation à titre de salarié uniquement
2	<b>Oui</b>	<b>Comité paritaire ad hoc, Négociation sur l'organisation du projet</b>	Oui	Oui	<b>Actions et décisions pour participer à l'organisation du projet</b>

3	Oui, mais par obligation et non pas volontairement	Négociation sur l'organisation du projet, mais pas de groupe de pilotage paritaire ; Paritarisme subi	Oui	Oui (mais avec des groupes piloté par le syndicat et d'autres par le consultant externe, parfois sur les mêmes sujets)	Actions et décisions pour participer à l'organisation du projet
4	Aucune	Pas de pilotage paritaire	Oui	Oui	Absence d'actions et de décisions pour participer au projet
5	Aucune	Pas de pilotage paritaire	Oui	Non (remplacé par des formations à l'encadrement)	Pas d'action pour aller plus loin qu'une participation à titre de salarié uniquement

Au niveau de l'organisation de l'établissement, on retrouve deux acteurs qui réalisent du TO : en premier lieu, les membres de la direction de l'entreprise. En second lieu, bien que faisant partie de l'environnement externe à l'entreprise, un acteur qui agit au niveau de l'organisation de l'établissement : le conseiller syndical. En effet, dans les entretiens, il est ressorti que les conseillers syndicaux, dans le cadre des projets lean, apportent surtout des conseils auprès du syndicat local au niveau de l'organisation de l'établissement précisant les aspects à négocier pour le bon déroulement du projet.

### 7.2.1. La mise en œuvre du paritarisme

Dans le cours du projet, la première étape consiste à organiser les structures du projet. Durant cette étape, les promoteurs du projet lean ont décidé s'ils mettaient en place un projet paritaire ou non. Dans cet aspect du travail d'organisation des acteurs de l'entreprise, la notion d'approche paritaire ne signifie pas le fait de réunir les acteurs syndicaux dans le cadre de comités ad hoc ou de comités de relations de travail « classiques », ni d'avoir

signé un accord quant au projet. En effet, le fait de réunir des personnes dans des comités ne signifie pas pour autant qu'il va y avoir des échanges et des débats sur la manière de conduire le projet. Lorsque le paritarisme est subi par les membres de la direction, ce qui est notamment le cas dans le cadre du monde de la santé et des services sociaux dans lequel le Ministère ou l'Agence de la santé peut imposer au service de mener les projets de manière paritaire, on peut voir plusieurs conduites du côté des acteurs de la direction de l'entreprise :

- d'une part, une conduite d'acceptation de la dimension paritaire, qui est vue comme une opportunité pour penser un vrai paritarisme dans l'entreprise, ce qui va nécessiter, de la part des décideurs, des actions particulières pour parvenir à transformer le comité (l'instance de pilotage), le faisant passer d'un espace d'opposition à un espace de construction commune (un élément important dans l'optique d'une organisation capacitante) « *On a invité le syndicat à faire partie de ce qu'on appelle le comité tactique.[...], que je coordonnais, ce comité-là, il avait donc la présence de deux représentants syndicaux de chacune des accréditations à l'intérieur de notre établissement. Ce qui veut dire trois accréditations. Donc six personnes. Et les autres membres étaient plus des directeurs des opérations donc de programme en soi et des représentants des équipes médicales. [...]. Il existait pas avant. Vraiment cette structure de gouvernance cela a été mis en place pour les projets lean à l'intérieur de l'organisation. [...] On a donc travaillé avec l'équipe du comité tactique pour regarder comment on va s'y prendre pour travailler dans le cadre de ce projet là. Rapidement, c'était clair pour nous que autour de la table du comité tactique, il y avait pas de syndicat, de directeur, il y avait une équipe qui avait un mandat très clair, s'assurer que ce projet-là fonctionne. Donc, on avait besoin de la participation de tous, on a mis des règles de fonctionnement : comment le comité fonctionne ? Qu'est-ce qui est respectueux ? [...] Ma prémisse de base, c'était qu'on pouvait régler une grande partie des problèmes juste en se parlant, syndicat et patron, pour trouver des solutions afin que d'améliorer les processus qui vont faire en sorte d'améliorer la qualité de vie des employés mais également et sûrement, ben, les soins donnés aux patients.*

*[...], le premier élément symptomatique que le syndicat relate souvent, dans une des premières rencontres, on est arrivé, nous établissement, avec “ voici les gens qui vont participer au comité dans le cadre du kaizen qui devrait se tenir “ et les gens nous ont dit : “ ben là, vous avez dit qu’on serait aussi dans le processus de décision “. “ Ah oui c’est vrai, on a dit ça, serait-il possible de faire autrement ? “. Et là, la décision a été oui. On a donc annulé [...]. On a trouvé un moyen ensemble. Et le moyen : on s’est assuré de créer des listes en disant : pour faire le prochain kaizen en imagerie, on a besoin d’avoir trois technologues, on a besoin d’avoir une secrétaire, un radiologiste, ainsi que des titres d’emploi. Et pas de noms de personnes. [...] Et, on va afficher à l’intérieur du service six titres d’emploi là et, on va dire aux gens : “voulez-vous participer au processus ?“. » (Cas 2, membre de la direction).*

- D’autre part, une conduite qui va rester sur les aspects traditionnels, et on va alors, à ce moment-là, voir apparaître des comportements non transparents (mensonges, omission, etc.), qui risquent de gêner la dimension paritaire « *Ouais, elle nous disait des choses et on découvrait par la bande que c’était pas vrai. Il n’y avait pas de transparence.* » (Cas 3, membre de l’exécutif 2).

En dehors de cela, on peut avoir des entreprises qui ont le libre choix de leur manière de conduire les projets de transformation et qui choisissent de ne pas agir de manière paritaire, tout en conservant une dimension de participation de la part des salariés. Dans le cadre de ces projets, plusieurs problèmes semblent apparaître.

- Tout d’abord, l’absence de paritarisme peut engendrer des décisions ou des actions qui vont à l’encontre de la convention collective. En effet, superviseurs et salariés, qui font partie du groupe de travail, ne maîtrisent pas forcément toutes les subtilités de la convention collective de l’entreprise « *Parce que ça peut être surprenant, mais nos travailleurs des fois, ils ne la connaissent pas la convention collective. Et, je me suis aperçue que les cadres ne la connaissent pas plus* » (Cas 2, membre de l’exécutif).
- Ensuite, les salariés qui participent à ces projets en absence de paritarisme, n’ont pas toujours les capacités pour comprendre les enjeux des questions qui leur sont posées

(par exemple, sur les tâches qui sont du gaspillage, sur la durée des tâches, etc.)

« *On a collaboré là-dedans à plein. Un petit malaise pour déterminer les minutes associées à nos tâches, mais c'est juste un chiffre. Ça avait pas l'air d'être central dans ce qui s'en venait plus tard. On trouvait ça important de dire tout ce qu'on faisait, toutes nos tâches sont vraiment là. [...] Tout se compilait là-dessus. Tout le monde a super été de bonne foi* » (Cas 4, membre de l'exécutif), ce qui peut engendrer des réponses en déconnection avec la réalité du terrain, ce qui va à l'encontre de l'efficacité « *Après le passage de [la firme], la quantité de retenues [de produits à la sortie de la chaîne qui sont gardés pour s'assurer qu'ils n'aient pas un défaut au lieu d'être expédiés aux clients] a diminué. Donc là, on s'est amélioré. Mais la quantité de plaintes a augmenté. Mais l'employeur ne voit aucun lien entre les deux. Mais une bonne partie des employés, qu'ils soient ou non dans la structure syndicale, ils font le lien directement. [...] Parce que si ton contenant il est légèrement moins bon, il n'est pas bien scellé, la paille est pas bien collée, il y a une fuite sur le contenant, si le contenant est moins hermétique... Si on faisait comme avant : on mettait en retenue, on attendait un petit peu pour s'assurer qu'il n'y a pas de la moisissure qui se produit ou que justement il ne gonfle pas. Après ça, on pouvait l'envoyer sur le marché. Actuellement, c'est même pas mis en retenue, c'est directement mis sur le marché. [...]* » (Cas 5, membre de l'exécutif 2).

Le manque de paritarisme ne permet pas de poser les problèmes de qualité du travail pour les salariés, qui sont différents de ceux de la direction. Les salariés deviennent alors encore plus méfiants et moins ouverts au dialogue : « *Les gens partent en maladie, ils reviennent avec une carapace ou avec un compteur pour dire il me reste deux ans et deux mois avant de prendre ma retraite.* » (cas 4, membre de l'exécutif).

On peut particulièrement observer les caractéristiques du travail d'organisation lié au paritarisme dans les instances de pilotage des projets lean (tableau ci-dessous).

Tableau 22 : Caractéristiques du travail d'organisation autour des instances de pilotage des projets lean pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante)

Cas	Le groupe de pilotage prend des décisions concernant l'organisation du projet	Les membres de la direction agissent de façon à être présents dans ce groupe	Actions et décisions prises pour la participation des membres des syndicats à cette instance	Actions et décisions prises pour la participation du cabinet externe à cette instance
1	Oui	Oui	Non	n.d.
2	Oui	Oui	<b>Oui</b>	n.d.
3	Oui	Oui	<b>Oui</b>	n.d.
4	Oui	Oui	Non	n.d.
5	Oui	Oui	Non	Oui

Ces groupes peuvent porter différents noms (comité de projet, paritaire, de direction, tactique, etc.), ils sont composés de manières différentes :

- Dans tous nos cas, les membres de la direction font en sorte d'être présents « *les autres membres étaient plus des directeurs des opérations donc de programme en soi et des représentants des équipes médicales.* » (Cas 2, membre de la direction).
- Dans certains cas, des actions et décisions sont prises pour que les cabinets de consultants lean fassent partie de ces instances de pilotage « *ben en fait, eux autres, quand ils sont venus, on a eu cette rencontre. Il nous a expliqué un peu ce qu'il allait faire le gars de [la firme]. Là, ils ont mis un... Je pense qu'ils ont appelé ça un conseil d'administration de [la firme]. Sur ce comité, il y avait le directeur, le vice-président usine, le vice-président développement durable et je ne sais pas trop qui. Ils nous ont expliqué la composition de leur comité qui, eux autres, chapeauterait le projet pour voir si tout va bien.* » (Cas 5, membre de l'exécutif 1).
- Des actions et décisions pour que les syndicats soient présents ne sont pas toujours prises. D'ailleurs, ils ne sont présents dans les instances de pilotage, dans les cas qui nous concerne, que lorsque le projet a fait l'objet d'un accord paritaire écrit. Ainsi,

dans le cas 5, qui n'est pas paritaire « *C'était quelques semaines après, parce que le plan nous autres, on l'a pas vu. On a demandé à être sur l'[l'instance de pilotage] truc là, mais quand on a posé la question, " ah non, non, ça sert à rien tsé. [la direction nous a répondu] Vous avez rien à faire là dans le fond, c'est plus administratif savoir quand on fait les formations, qui va former, le nombre de personnes. Vous avez pas vraiment à être présents, vous autres. " » (Cas 5, membre de l'exécutif 1).*

Ces groupes prennent plus ou moins de décisions en lien avec le projet :

- Dans certains cas, ce groupe laisse une grande marge de manœuvre au cabinet de consultants « *Ils nous ont expliqué la composition de leur [instance de pilotage] qui chapeauterait pour voir si tout va bien, qu'est-ce qu'ils mettraient en place. Ils sont venus à trois, ils ont fait une analyse de deux semaines. Ils ont regardé comment ça se passait, ils venaient nous poser des questions, comment ça fonctionne etc. Ils ont présenté un plan après. Ensuite, c'est là que ça s'est mis en branle. » (Cas 5, membre l'exécutif 1).*
- Dans les cas où la démarche se veut paritaire, beaucoup d'éléments y sont discutés : les étapes du projet, le fonctionnement des groupes de travail, les modes de désignation des participants aux groupes de travail, etc. « *Toute la mécanique, le choix des participants, il fallait déterminer comment on allait faire la cueillette de données qu'on devait faire, tout ce qui devait se traiter là., Comment on allait effectivement aller voir les travailleurs pour la première phase qui est là effectivement la collecte de données, le sondage auprès... » (Cas 2, conseiller).*

### 7.2.2. Les caractéristiques du TO des membres de la direction qui conduisent ou non vers une organisation capacitante

Ayant eu peu d'entretien avec des membres de la direction, nous disposons de peu d'informations. Par contre, certains aspects du travail d'organisation de la direction dans le projet qui s'est rapproché d'une organisation capacitante le distinguent des autres :

- Il s'agit, en fait, pour les membres des directions, de poser les actions et de prendre les décisions qui leur permettent d'être présents dans ces groupes ou bien de prendre acte des informations qui circulent et des décisions qui sont prises dans ces groupes. On voit ainsi, dans le cadre du projet qui a réussi, que certains membres du comité de direction de l'entreprise sont venus à la fin de chacune des journées où le groupe s'était réuni afin de permettre au groupe d'exposer, pendant 20 minutes, les informations et les décisions qui avaient été prises dans la journée « *Tous les jours, (...) il y a une petite rencontre de presse. Donc tous les jours, le promoteur ou le leader, moi ou autre, on va être là* » (Cas 2, membre de la direction).
- Toutefois, dans la plupart des cas ayant connu des échecs, on ne voit aucune action de la part des membres de la direction envers les informations et les décisions qui ont été prises dans le cadre du groupe « *Il n'y a pas eu de pérennité, ils n'ont pas accepté pérenniser les travaux qu'on a faits.* » (Cas 3, membre de l'exécutif 2). Dans l'un des cas, on peut observer une présence des membres du comité de direction au début du travail du groupe, puis une absence qui a été vécue, par les salariés, comme un désintérêt de la direction envers le projet « *Ils y en a qui ne venaient pas, mais ce n'était pas nous. C'était la direction, ils venaient moins souvent* » (Cas 1, salarié 1).

Le manque de suivi semble démobiliser les salariés et les conduire à de la méfiance dans les projets suivants « *Ce que ça a vraiment changé, ça m'a changé dans le sens que ça m'a déçu. Ça m'a pas motivé et ça a démotivé les autres gens qui avaient une confiance envers moi.* » (Cas 1, salarié 1).

### 7.2.3. Les caractéristiques du TO des représentants locaux qui conduisent vers une organisation capacitante

Les représentants syndicaux locaux peuvent contribuer au TO selon deux façons : l'organisation du processus du projet, et l'organisation des situations de travail futures.

Lorsque les représentants locaux n'avaient pas conscience de leur rôle ou qu'ils estimaient que l'organisation du travail n'était pas de leur ressort, ils se sont désintéressés des actions et décisions mises en œuvre par la partie patronale dans les projets lean.

Dans les cas où les représentants syndicaux sont présents (cas 1 à 3), ils peuvent dans cette phase de travail d'organisation du projet lean avoir un faible niveau de conscience du rôle syndical à jouer dans le projet. Ils ne semblent pas, dans un premier temps, voir les enjeux portés par le projet. Ils n'y voient pas, non plus, une opportunité d'influence. : « *Disons que mon rôle, oui, je dirais qu'il a toujours été participatif, mettre les idées sur table. On nous demandait notre participation totale à chacun. Disons qu'il n'y avait pas tellement de rôle spécifique entre chacun.* » (Cas 1, membre de l'exécutif). Les acteurs sont alors présents dans le projet, non pas dans un rôle qui les conduirait à définir comment va être mené le projet (dans ce qui serait l'organisation de l'entreprise) mais dans les groupes de travail qui définissent les modifications. Les représentants participent alors comme n'importe quel autre salarié, mais ils n'ont pas la possibilité, ou la volonté, de protéger la convention collective, ni même d'introduire des mesures permettant d'améliorer les conditions de travail.

Dans les cas où les acteurs syndicaux se sont impliqués (cas 2 et 3), et pour peu que l'employeur accepte de travailler paritairement, ils ont pu alors participer, à la fois, à l'organisation du projet, ce qui permet de mettre en place un certain nombre de garde-fous sur la méthode, et aux groupes de travail, qui conçoivent concrètement la transformation. La présence des représentants syndicaux dans ces groupes, leur a permis de jouer véritablement leur rôle syndical, notamment en développant des actions différentes de l'animation et de la simple participation « *Moi je suis une personne de l'hébergement, disons que ça m'était pas mal inconnu, à part qu'en tant qu'utilisateur. Mais ce qui est arrivé, un moment donné, c'est que tout le monde disait "bon, ça, ça devrait se faire de cette façon-là", pis moi qui est à l'extérieur, j'écoutais ça et je disais "mais pourquoi ça devrait se faire comme ça ? Je comprends pas, on devrait peut-être faire ça comme ça, pourquoi on le fait de cette façon". J'avais ça, moi en étant justement de l'extérieur. Ils m'ont tous regardé, et ils ont dit "c'est vrai" »* (cas 2, membre de l'exécutif).

*Par ailleurs, les acteurs syndicaux sont aussi les garants de la convention collective « Il y a aussi un rôle qu'il faut pas oublier, c'est le respect de la convention collective. Parce que, ça aussi, j'ai eu à le remettre des fois. "Non, non, non, la convention ne dit pas ça, embarquez pas là-dedans." » (Cas 2, membre de l'exécutif) et ils peuvent également réguler les interactions en poussant les personnes qui n'osent pas parler « Il y a à motiver certaines personnes pour qu'elles parlent aussi. Tu les entends toi tout bas, "non, exprime-le, c'est bon ce que tu as dit". Des fois, les gens sont gênés. » (Cas 2, membre de l'exécutif) mais aussi en limitant les conflits « Je trouvais que cette personne-là pouvait démotiver les autres et c'est exactement ce qui est arrivé. À la deuxième journée de kaizen, il avait réussi à entraîner une collègue, c'est fini, il voulait s'en aller, il voulait plus rien savoir. J'ai avisé le groupe que j'allais parler avec ces personnes-là et finalement, bon, j'ai réussi à les ramener. Ça s'est quand même bien passé » (Cas 2, membre de l'exécutif).*

Lorsqu'ils n'ont pas participé au travail d'organisation du projet lean (cas 4 et 5), les représentants locaux découvrent les difficultés engendrées par les décisions après-coup, sans avoir forcément de moyens pour réagir « Ils nous expliquaient c'était quoi le PSP. À chaque item, on disait : "ça, c'est pas sûr là, moi je comprends pas le temps qui nous ont alloué pour ça..." Il y en avait que c'était trop, il y en avait que c'était pas assez. "C'est comme ça, on va partir avec ça." On pouvait rien toucher. Et c'est là que les problèmes ont commencé » (Cas 4, membre de l'exécutif).

#### 7.2.4. Les caractéristiques du travail d'organisation de l'établissement qui ne semblent pas suffisantes pour se rapprocher d'une organisation capacitante

Plusieurs éléments que l'on aurait pu penser comme ayant pour effet de rapprocher de l'organisation capacitante, ne se sont pas révélés suffisants pour que cela ait lieu. Il s'agit de l'appel à un consultant externe en lean et de la mise sur pied des groupes de travail.

#### 7.2.4.1. Choisir de faire appel à un consultant externe lean

Dans tous les cas, les directions ont fait appel à un consultant externe spécialisé en lean. Toutefois, alors que l'on aurait pu penser que faire appel à un spécialiste permettrait d'avoir des conseils quant à ce qui permet une organisation capacitante, cela ne s'est pas avéré suffisant. Les pratiques des consultants dans nos différents cas, se sont révélées fort variables et ce sont ces variations et non pas l'action de faire appel à un consultant qui semblent avoir un effet sur une conduite de projet lean se rapprochant d'une organisation capacitante.

#### 7.2.4.2. Faire des groupes de travail

De la même manière, presque dans tous les cas, à l'exception du 5, des groupes de travail avec les salariés ont été mis en place. Encore une fois, même si cela est indispensable pour se rapprocher d'une organisation capacitante (en offrant une ressource au débat sur le travail réel), cela ne semble pas suffisant. Ce sont surtout les actions et décisions dans ces groupes qui permettent ou non le débat sur le travail réel et non le simple fait de faire un groupe de travail.

#### 7.2.5. Pour résumer le travail d'organisation au niveau de l'établissement

Plusieurs facteurs du travail d'organisation de l'établissement ont des effets pour un rapprochement de l'organisation vers une organisation capacitante. Nous avons pu relever la construction du paritarisme, avec le fait d'avoir un accord écrit pour une action paritaire concernant le projet. Mais, nous avons pu constater que cela n'est pas suffisant. Il est nécessaire dans le déroulement du projet qu'il puisse y avoir la mise en place d'un dispositif de pilotage paritaire et des négociations sur la conduite du projet. Des actions et décisions posées par la direction de l'entreprise et par les acteurs syndicaux pour que ces derniers participent aux différentes étapes du projet, notamment aux groupes de travail, semblent également être un facteur pour se rapprocher d'une organisation capacitante. L'implication des membres de la direction dans les groupes de travail a un effet important pour les salariés. On a pu voir la différence à ce niveau entre le cas 2 et les autres cas,

lorsque des membres de la direction sont présents, à l'écoute, et qu'ils donnent suite rapidement aux décisions dans le temps du projet, cela donne aux participants le sentiment d'être pris au sérieux et les encourage à être force de propositions. Au contraire, la décision de faire appel à un consultant externe ou la mise en place des groupes de travail, n'est pas suffisante pour assurer un rapprochement avec une organisation capacitante. Dans un cas comme dans l'autre, ce sont les actions et décisions prises soit par les consultants avec la participation des membres du groupe de travail qui vont conduire ou non à une organisation capacitante et non leur simple présence.

### **7.3. Les caractéristiques du TO au niveau de la production et du travail**

Le travail d'organisation relevant de ce niveau concerne ce qui encadre la réalisation de l'activité de travail. Cela correspond aux règles, autant individuelles que collectives, pour mener à bien les tâches prescrites. Nous avons identifié dans la littérature et dans nos cas plusieurs éléments qui peuvent conduire ou non vers une organisation capacitante (tableau ci-dessous) : les constats sur les actions et décisions qui organisent la cartographie de flux de valeur sont issus du corpus de données tandis que ceux concernant les actions et les décisions qui organisent les indicateurs de performance, le rôle de l'encadrement de proximité, la coopération, et la prise en compte des connaissances de salariés sont relevés par rapport à ce que nous avons identifié dans la littérature.

Tableau 23 : Caractéristiques du travail d'organisation de la production et du travail pouvant conduire vers une organisation capacitante pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante)

Cas	<b>la cartographie de flux de valeur négociable</b>	<b>les indicateurs de performance</b>	<b>les fonctions de l'encadrement de proximité</b>	<b>la coopération verticale et horizontale</b>	<b>la prise en compte des connaissances des salariés</b>

1	Non, 2 critères prédéfinis seulement	Pas de débat sur les indicateurs	Pas de débat sur le rôle et les fonctions de l'encadrement	Pas de débat sur la coopération horizontale bonne coopération verticale pendant le projet mais pas après	Les actions et décisions n'ont pas permis une prise en compte des connaissances des salariés sur le travail réel
2	<b>Oui, aux 2 critères prédéfinis s'ajoute 1 critère permettant de discuter de l'importance de la tâche</b>	<b>Les indicateurs sont définis au sein du groupe de travail</b>	<b>Le rôle de l'encadrement a été débattu et a été modifié pour aller vers davantage d'animation d'équipe</b>	<b>Coopérations horizontale et verticale renforcées par le projet</b>	<b>Les actions et décisions ont permis la prise en compte des connaissances des salariés sur le travail réel</b>
3	Non, 2 critères prédéfinis seulement	<b>Les indicateurs sont définis collectivement mais se basent sur un outil imprécis</b>	Pas de débat sur le rôle et les fonctions de l'encadrement	<b>Bonne coopération horizontale pendant le projet, mais pas de coopération verticale à la suite du projet</b>	<b>Les actions et décisions ont permis une prise en compte partielle des connaissances des salariés sur le travail réel</b>
4	Non, 2 critères prédéfinis seulement	Pas de débat sur les indicateurs. Ceux-ci engendrent de graves problèmes de santé	Pas de débat sur le rôle et les fonctions de l'encadrement	Pas de coopération horizontale ou verticale	Les actions et décisions n'ont pas permis une prise en compte des connaissances des salariés sur le travail réel
5	Non, 2 critères prédéfinis seulement	Pas de débat sur les indicateurs. Ceux-ci pourraient engendrer des problèmes de productivité à long terme	Pas de débat sur le rôle et les fonctions de l'encadrement	Pas de coopération horizontale et très peu de verticale (mais légère amélioration grâce au projet)	Les actions et décisions n'ont pas permis une prise en compte des connaissances des salariés sur le travail réel

Nous allons décrire en détail ce que nous retrouvons des cinq caractéristiques du TO de la production et du travail dans nos cinq cas.

### 7.3.1. La cartographie de flux de valeur : un outil d'analyse des tâches permettant plus ou moins de débat sur le travail réel

Dans chacun des cas, il a été réalisé une cartographie de flux de valeur. Cet outil typique du lean est utilisé pour faire l'analyse des tâches et à ce titre, contribue à organiser le travail futur. Notre analyse montre qu'il existe différentes manières de conduire cette cartographie (tableau ci-dessous).

Tableau 24 : les différentes manières de conduire le TO autour de la cartographie de flux de valeur pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante)

Cas	Faire parler les salariés	Observer les salariés	Discuter et débattre au sein de groupes de travail	Classement des tâches en 2 (utile/inutile) ou 3 (utile/inutile/autre) catégories
1	<b>Oui</b>	Non	<b>Oui</b>	2
2	<b>Oui</b>	Non	<b>Oui</b>	3
3	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	2
4	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	Non	2
5	Non	<b>Oui</b>	Non	2

#### 7.3.1.1. Plusieurs façons de mener une cartographie de flux de valeur

Nous avons pu relever plusieurs façons de mener la cartographie de flux de valeur :

- Cela peut être de faire parler les salariés pour qu'ils décrivent leurs tâches « *Ils disaient "vous autres les psychosociaux, qu'est-ce que vous faites comme travail. ?" Les psychosociaux disaient "ben on fait une évaluation, après on fait des démarches de placement, on fait des démarches pour telle affaire, pour telle*

affaire.“ Le gars de la [firme] listait tout ça. “Okay, premier : évaluation, ça prend combien de temps ça ?“ Ils ont répondu “ben là ça dépend, des fois c’est des personnes qui sont même pas capables de parler, y faut qu’on fasse affaire avec la famille.“ “Non, non, non“ [mimant la réponse du consultant qui refuse d’avoir plus qu’un temps évalué par tâche). Les gars de la firme finissent la rencontre, s’en vont. Après qu’ils aient fait ça dans chaque équipe, ils nous ont sorti ça, les PSP [grille d’évaluation des temps pour chacune des tâches de la journée]. » (Cas 4, membre de l’exécutif).

- Observer les salariés pour faire l’analyse des tâches via la cartographie de flux de valeur sans les interroger « Il y avait quelqu’un de [la firme] qui suivait un intervenant dans sa journée de travail ordinaire. [...] Moi j’avais une boss [...] qui m’a dit, j’vas t’dire comment [la firme] a fait son rapport sur une journée de visite à domicile avec une infirmière au SAD. Il dit “bon j’ai passé la journée avec une infirmière au SAD, on a fait 5 visites à domicile, elles se passent comme ça les visites : 10 minutes de jasage, 5 minutes d’intervention pour prendre du sang pis après on s’en va.“ Le jasage, l’infirmière veut savoir comment qui va la personne, est-ce qu’il a pris sa médication tout ça. Non, il a jamais parlé de ça. C’est comme ça qu’il a retenu le travail. » (Cas 4, membre de l’exécutif).
- ou bien une analyse des tâches par la cartographie de flux de valeur sous la forme de discussions et de débats au sein des groupes de travail « Il y avait beaucoup d’employés qui étaient à l’intérieur de cette équipe-là. [...] On avait pris comme décision, comme établissement, que chacun des kaizens devrait avoir un représentant syndical à l’intérieur du kaizen [...] On parle d’une quinzaine de personnes. Qui se réunissent pendant cinq jours et qui organisent pendant tout un processus. Au début, on les forme un tout petit peu la première journée.[...] On commence le lundi le processus : quels sont les problématiques identifiées ? Quels sont les irritants ? Par la suite, quels sont les éléments, la baguette magique qu’on aimerait avoir ? Qu’est-ce qu’on souhaiterait avoir comme résultat ? Par la suite, On commence la cartographie de ce qui fonctionne, on identifie qu’est-ce qui pourrait être changé dans une cartographie. Après faire un plan d’action et enfin

*présenter. Et à chaque jour, il y a un point de presse où l'équipe kaizen, les 15, présente à l'ensemble des autres membres. [...]Et les membres de l'équipe kaizen lors de leur semaine sont invités à aller sur le terrain et à consulter leur monde pour revenir en groupe et dire nos propositions font du sens ou bien si le niveau d'acceptabilité est bien ou pas ». (Cas 2, membre de la direction).*

### 7.3.1.2. Les critères utilisées pour évaluer les tâches

Parmi les éléments sur lesquels on peut noter une différence entre le cas ayant réussi et ceux ayant échoué, il y a la manière dont est menée l'analyse des tâches à travers la cartographie de flux de valeurs. Cette cartographie vise à identifier chacune des tâches actuellement mises en œuvre pour réaliser le produit ou le service. Dans un second temps, on va mesurer la durée de ces tâches. Et enfin, on va « traditionnellement », les classer en 2 catégories « à valeur ajoutée » que l'on conserve, et « à non-valeur ajoutée » que l'on élimine ou réduit. La distinction entre les deux se fait selon ce qui est considéré comme du gaspillage dans le lean (voir chapitre 2). Cela passe par plusieurs aspects. Lorsque les pilotes du projet (pilote interne ou cabinet de consultants) demandent l'aide des travailleurs pour comprendre leur travail, plusieurs façons de faire semblent exister, avec plus ou moins d'efficacité :

- Dans le premier type de façon de faire, il y a le fait de poser une question que les salariés ne comprennent pas avec suffisamment de précision, pour y répondre avec justesse. On retrouve cela, notamment, dans l'analyse des temps, lorsque cette analyse, au lieu d'être faite sur le terrain, se base sur la seule parole des salariés. Ils peuvent alors exprimer des temps de réalisation qui ne sont pas réalistes ou pas suffisamment précis pour correspondre à l'ensemble de la variabilité réelle. De la même manière, les pousser à exprimer un temps référence, et un seul, les conduit à se fourvoyer. « *les gens revenaient dans leur équipe, ils disaient : "moi j'étais pas sûr, une évaluation psychosociale, vous autres vous auriez dit combien de temps ?" Ils avaient aucun mandat, ils savaient pas qu'ils s'en allaient faire ça. "Ben, moi j'aurais dit au moins deux heures." "Ah, oui, Je me rappelle plus combien on avait dit, il me semble que c'était 1 heure et demie. » (Cas 4, membre de l'exécutif).*

- L'observation en situation réelle, sans en discuter avec les salariés, est une autre façon de faire qui peut, elle aussi, conduire à des erreurs d'interprétation. Un observateur qui ne connaît pas l'activité de travail peut facilement considérer une tâche comme peu importante, alors qu'elle a un impact important sur la durée d'autres tâches ou sur la qualité du service ou du produit. *« Il a suivi quelqu'un, et la personne après, était en colère. En tout cas, ça a brassé, parce qu'elle s'est impliquée là-dedans, elle l'a fait avec, il l'a suivie. Il a même pris des photos et des affaires. Ensuite il a écrit des choses qui était impossible. C'est pas ça qu'il a vu quand il l'a fait avec elle. Ça a pas pris 5 minutes laver le codeur et le plancher. » (Cas 5, Membre de l'exécutif 1).*
- Enfin, dans le projet qui a réussi, certains des participants font ressortir que l'analyse des tâches n'était pas simplement séparée en deux valeurs extrêmes (bon / pas bon), contrairement à ce qui a pu être observé dans l'ensemble des autres cas. Ainsi, si dans tous les cas observés les tâches étaient distinguées, entre tâche à valeur ajoutée et tâche à non-valeur ajoutée (voir direct / indirect, selon la dénomination mais le même principe), dans le cas du projet qui a réussi, il s'ajoutait une catégorie à « valeur de processus ». Cette catégorie permet de regrouper l'ensemble des éléments qui, bien que n'étant pas en lien directement avec le client, sont indispensables à la bonne réalisation du travail. Cette distinction est importante, car les tâches à non-valeur-ajoutée sont, dans le lean, éliminées ou réduites au maximum. Le fait de faire ressortir certaines de ces tâches, en les distinguant comme indispensables, permet de les sacraliser et de ne pas les considérer comme un gaspillage, qu'il faut éliminer *« Eh bien exemple... Moi pour mon patient, en radiologie avec infiltration, ce qui est la valeur ajoutée c'est que je pèse sur le piton et que je passe son examen. Mais pour que je vous amène là, il faut que je vous injecte quelque chose. Mais ça, ça n'a aucune valeur ajoutée pour le patient. Ce qu'il veut lui, c'est avoir son examen. Mais pour avoir son examen, il y a un processus qu'il faut faire qui est intimement relié à peser sur le piton ou pas. Qui est la valeur de processus. La valeur non ajoutée, c'est le fait que je te laisse attendre ou bien patienter, que je m'inscrive, que je fasse tel papier. Ça c'est souvent de la non-valeur ajoutée que l'on peut organiser autrement. Donc ils ont*

*vraiment trois catégories ajoutée, non ajoutée et de processus, c'est-à-dire lié avec le processus. » (Cas 2, membre de la direction).*

### *7.3.1.3. Les limites de la cartographie de flux de valeur*

Dans chacun des cas, à l'exception du 2, la limite de la méthode classique de cartographie de flux de valeur reste le préalable de définition de ce qui est ou non du gaspillage parmi les tâches (et nous verrons plus tard que cela peut participer à la réussite ou à l'échec d'un projet lean) « *Tout [ce qui est proposé] est pris [par les promoteurs et les consultants qui gèrent le projet], tout est écrit. C'est toujours le groupe qui enlève ou qui remet des suggestions. Mais ils nous amènent à, ils nous amènent à réfléchir à savoir "ça, est-ce que c'est de la valeur ajoutée ou pas", "qu'est qu'on pourrait enlever, qui pourrait aider à produire ? Veut, veut pas, tu as pas le choix de dire "ben ça, on devrait l'enlever. Le fait d'aller chercher des pièces à l'isolation et de revenir, pendant ce temps-là, ta machine fonctionne-t-elle ? Ben non, pas le droit... Est-ce qu'il y a quelqu'un qui pourrait pas t'amener ces pièces-là? Ah oui. Ben donc ça veut dire que ça on va l'enlever."* » (Cas 1, membre de l'exécutif). Les personnes interrogées ont parfois perçu cela comme de la manipulation « *Mais après ça quand tu leur dis [aux salariés qui ont participé à l'exercice] : "tu t'es pas aperçu qu'il fallait que ça vienne de toi." "Comment ça?" "Ils t'auraient imposé ça, qu'est-ce tu aurais dit ?" "Ah, c'est vrai, j'ai pas pensé à ça moi". "Ben, c'est ça, ils t'empêchent de bouger sur ta machine" » (Cas 1, membre de l'exécutif).*

### *7.3.1.4. Que retenir concernant la cartographie de flux de valeur ?*

Il existe différentes façons de mener une cartographie de flux de valeur en faisant parler les salariés pour qu'ils décrivent leurs tâches, en observant les salariés sans les interroger ou bien sous la forme de discussions et de débats au sein des groupes de travail. Le deuxième cas de figure est celui qui est le moins enclin à permettre le débat sur le travail. Les deux autres (faire parler ou débat en groupe) nécessite d'autres éléments pour qu'il y ait vraiment un débat sur le travail réel : des critères qui ne soient pas pré-définis. Lorsque les critères des bonnes tâches à conserver (à valeur ajoutée) et des mauvaises tâches à éliminer (sans

valeur ajoutée) est l'application stricte des définitions des *mudas* (gaspillages) alors il n'y a pas de débat. Les salariés peuvent même avoir la sensation d'une manipulation. Dans le cas 2, une troisième catégorie a été mise en place « tâches à valeur de processus ». Cette troisième catégorie n'étant pas pré-définie, elle a pu permettre une discussion davantage ouverte sur le travail réel en sein du groupe *kaizen*.

### 7.3.2. Les actions et les décisions qui organisent les indicateurs de performance

Comme nous l'avons vu au chapitre 3, la conception ainsi que la gestion des indicateurs et le management des personnes qui en découle structurent les manières de voir, de penser et d'agir. Dans le même temps, ils sont l'expression concrète de la manière de se représenter le monde, les enjeux de production et les modalités d'obtention de la performance. Ce point de vue préalable et véhiculé par les indicateurs contribue à la manière dont sont façonnées les situations de travail. Ils peuvent rendre audibles ou non les exigences du travail. Si les indicateurs mis en place ne permettent pas de recueillir des informations sur le travail, voire s'ils sont en décalage par rapport à la réalité, ils vont induire des prises de décisions et des actions concernant l'organisation qui l'éloigneront d'une organisation capacitante, notamment en réduisant les possibilités de débat sur le travail réel. Au contraire, des indicateurs permettant de recueillir des informations sur le travail réel faciliteraient le débat sur ce même travail en le nourrissant et en donnant aux acteurs les moyens de comprendre ce qui s'y joue permettant ainsi un rapprochement avec une organisation capacitante.

Dans cette partie, nous avons recueilli des informations sur la présence ou non de nouveaux indicateurs liés au lean, à leurs objectifs et leurs fonctionnements. Nous avons également interrogés les participants quant à leur point de vue sur l'utilité de ces indicateurs.

#### 7.3.2.1. Nouveaux indicateurs

Avant de caractériser le TO sur les indicateurs, il est important d'identifier s'il y a eu ou non des nouveaux indicateurs et quelles sont leurs formes. Nos différents cas montrent la

création de nouveaux indicateurs avant ou pendant le projet de transformation lean (tableau ci-dessous).

Tableau 25 : les différents caractéristiques des nouveaux indicateurs pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante)

<b>Cas</b>	<b>Nouveaux ou réutilisation d'anciens indicateurs</b>	<b>Types de changements dans les indicateurs</b>	<b>Possibilité de discuter les nouveaux indicateurs</b>
<b>1</b>	Utilisation d'anciens indicateurs mais mise en place de leur informatisation et d'un affichage visuel	Informatisation et affichage visuel	Les indicateurs ne sont pas discutés
<b>2</b>	Conception de nouveaux indicateurs	Création d'indicateurs permettant de suivre l'activité de production	<b>Les indicateurs sont conçus dans les groupes <i>kaizen</i></b>
<b>3</b>	Conception de nouveaux indicateurs à l'aide d'outils informatiques existants	Utilisation des outils informatiques	<b>Les indicateurs ont été discutés</b> mais sont déconnectés de la réalité à cause du fonctionnement du recueil d'informations
<b>4</b>	Conception de nouveaux indicateurs	Les nouveaux indicateurs individuels sont accessibles à tous les salariés. Chaque semaine les supérieurs font des entretiens individuels avec les personnes n'ayant pas atteint leurs objectifs	Les indicateurs ne sont pas discutés
<b>5</b>	Conception de nouveaux indicateurs et affichage visuel de ceux-ci	Les changements résident dans le fait de les reporter sur le tableau l'activité. Le prescrit des objectifs oblige à « tricher » en reportant sur d'autres tâches les temps excessifs réels de certains tâches.	Les indicateurs ne sont pas discutés

Dans certains cas, les cabinets de consultants ont mis en œuvre des transformations à partir d'indicateurs existants « *ben il y a aussi un nouveau logiciel qui est rentré à ce moment-là*

qui s'appelle Opera [Opera est un outil de mesure des temps à partir duquel sont tirés des objectifs] et qui a beaucoup aidé » (cas 3, membre de l'exécutif 1).

On constate également une différence entre les entreprises des secteurs industriels et les entreprises du secteur de la santé en ce qui concerne la création d'indicateurs:

- Les entreprises des secteurs industriels connaissent déjà la présence de nombreux indicateurs « eux autres ils ont deux manières de compter chez Cas 5. En fait, il y en a plus que deux mais... il y a les temps productifs et puis il y a le pourcentage d'efficacité et puis il y a le pourcentage total d'efficacité. » (Cas 5, membre de l'exécutif 1). La transformation principale passe par l'apparition des tableaux présents visuellement sur les lignes de production de manière à être visibles de tous et visant à décrire plusieurs aspects de la performance : « Donc, il y a la productivité, le nombre de caisses sorties à l'heure. Après ça, il y a le... Je sais qu'en bas, il y a les arrêts, les causes de l'arrêt. Bris mécaniques, manque de jus. Et puis, il y a [hésitation] savoir si sur la ligne de production, la santé-sécurité, si il y a un point qui serait à améliorer. » (cas 5, membre de l'exécutif 2). Dans un des deux cas industriels, des évolutions quant aux objectifs de certaines tâches se sont basées sur ces nouveaux indicateurs visuels « De soir souvent, on finit la production mettons vers 6h, 8h à peu près. Et puis là dans le fond, on l'avait jusqu'à minuit. Parce que comme je te dis, après on fait le plancher, on fait les murs. Tu sais, quand on part pour la fin de semaine, tout est propre, quand ils rentrent le lundi ils partent. Bon, ben là dans le fond eux autres après qu'ils soient arrivés, ben là notre pourcentage, fallait plus le mettre dans notre lavage, fallait plus le mettre dans lavage. Après le 180 minutes, le reste moi fallait je le mette moi dans la sanitation de l'usine. Ce qui fait que dans le fond, ils ont comme changé des chiffres de place. Dans le fond, ça son pourcentage total de la ligne, là à cette heure le pourcentage il arrête à 8h, le pourcentage total. Le reste, c'est de la sanitation qui va dans un autre département, ce qui fait que son département de production tout de suite là il vient de sauver quatre heures par semaine. » (cas 5, membre de l'exécutif 1). On voit dans cet extrait que les équipes reçoivent un nouvel objectif : laver en 180 minutes. Cela se traduit par un affichage visuel dans lequel il faut afficher le temps réellement réalisé. Visible de tous et pourtant impossible à tenir, cet objectif et sa

réalisation oblige les membres de l'équipe à « tricher » en rajoutant du temps de travail sur une autre dimension qui, elle, n'a pas d'objectif.

- Dans le secteur de la santé, les indicateurs sont traditionnellement peu présents « *tous les outils de gestion formelle il y a une grosse grosse lacune dans le réseau de la santé car les gestionnaires ne sont pas très bien outillés.* » (cas 2, membre de la direction). Les projets de transformation se trouvent donc être une occasion de mettre en œuvre des dispositifs de gestion « *cela leur donne les outils formels de dire "écoute suis ton volume à chaque période" qu'est-ce qui arrive en scan ? Ça as-tu augmentée ? Qu'est-ce qui s'est passé ? D'une part. Mais des audits aussi plus d'un plus bas niveau par exemple tu as mis en place un [5S] qui fait en sorte que tes outils soient bien identifiés, Est-ce que quand tu vas dans la salle ils sont toujours bien identifiés ? peux-tu faire une tournée visuelle [une tournée visuelle conduit ensuite à remplir des indicateurs] à chaque semaine pour regarder si tout est là et si tout fonctionne bien.* » (cas 2, membre de la direction). Ces dispositifs de gestion basés sur les indicateurs peuvent être intéressants puisqu'ils outillent les managers afin qu'ils puissent suivre plus efficacement ce qui se passe dans leur unité. Toutefois, cela peut aussi avoir des effets négatifs, selon la manière dont les chargés de projets définissent les indicateurs, et surtout les objectifs qui y sont associés « *Je vais partir des miennes, des statistiques, parce que je les connais plus. Moi, je suis en physiothérapie okay. Ils nous disent vous faites 2.9 visites par jour. Et puis là on se regarde, fais-tu deux visites par jour toi ? Ben 2.9, c'est presque trois. Ben, jamais de la vie. On sait pas où est-ce qu'ils ont pris ce chiffre-là. Vraiment là, on n'a pas rencontré une équipe qui faisait ce chiffre-là par jour. C'était comme ça dans les autres. Psychosocial ils ont dit, ben 2.2, c'est vrai qui a des journées qu'on n'en fait pas mais que d'autre on en fait 3. On n'avait jamais, on s'était jamais attardé sur combien on fait de visites par jour. Eux autres ils ont dit, ah ben ça vient de vos statistiques. Les psychosociaux sont très, les statistiques, ils sont jamais à jour. Mais quelles statistiques de quelle période. Si la période vient de finir, je les ai pas encore rentrées, tu sais, c'est peut-être pour ça. Ils ont dit, de toute façon, l'objectif c'est 5. L'objectif des ergos c'était 5.* » (cas 4, membre de l'exécutif).

Il est à noter également que bon nombre de ces indicateurs ont été conçus sans consulter les syndicats « *Ça aussi, je pense je l'ai dit là, mais ça n'a pas été discuté ça serait quoi pour vous un objectif réaliste ou... Rien du tout, ça a été imposé comme ça. Et puis pourquoi en physio c'était 4 pis en ergo c'était 5 visites, aucune idée. Ils se sont pas justifiés là-dessus, ils ont dit c'est ça notre objectif* » (cas 4, membre de l'exécutif), mais également que les représentants locaux des syndicats ne semblent pas si intéressés par ce sujet « *Oui, comment ils faisaient pour mesurer ça. Tu me fais me poser des questions.* » (cas 3, conseillère). Bon nombre d'entre eux ne sachant même pas précisément ce que sont ou comment fonctionnent les indicateurs « *Ben oui, il y a un système de bonus qui est pas conventionné. Et puis on sait pas si c'est vrai. [...] Des fois on a, des fois on n'a pas. Ou des fois ils jugent qu'on le mérite pas.* » (cas 1, salarié 2).

#### 7.3.2.2. Objectifs des indicateurs

A travers les entretiens, on constate que les représentants syndicaux ne semblent pas en capacité de s'interroger sur les indicateurs et notamment sur leur cohérence avec les objectifs poursuivis par l'entreprise (tableau-ci dessous).

Tableau 26 : Les caractéristiques des objectifs des indicateurs selon les cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante)

Cas	Objectifs en lien avec le travail réel	Capacité des acteurs syndicaux à interroger les objectifs des indicateurs	Actions et décisions des consultants concernant les objectifs des indicateurs
1	Les informations informatisées ne portent que sur la production	Les acteurs syndicaux ne semblent pas en capacité de discuter les objectifs et sont plus inquiets de la manière dont les indicateurs sont recueillis (mouchards dans les machines)	Les consultants imposent leurs objectifs et leurs indicateurs
2	<b>Les objectifs sont conçus par les participants au groupe kaizen</b>	<b>Les acteurs syndicaux participent à la conception des objectifs des indicateurs</b>	<b>Les consultants encadrent les groupes qui mettent en place les objectifs</b>

3	Le mode de fonctionnement du recueil d'information rend l'indicateur déconnecté de la réalité	Les acteurs syndicaux ne semblent pas suffisamment au fait pour voir le décalage des indicateurs par rapport à la réalité	<b>Les consultants encadrent les groupes qui mettent en place les objectifs</b>
4	Les objectifs n'ont pas de lien avec le travail réel	Dans le cours du projet, les acteurs syndicaux ne voyaient rien à redire aux objectifs. Ils ont par contre réagi en constatant les problèmes engendrés par leurs mises en place	Les consultants imposent leurs objectifs et leurs indicateurs
5	Les objectifs n'ont pas de lien avec le travail réel	Les acteurs syndicaux ont conscience des problèmes engendrés par les indicateurs, mais ils sont plus inquiets de leur usage (les décisions qui sont prises à partir des informations des indicateurs) de leur forme.	Les consultants imposent leurs objectifs et leurs indicateurs

Un exemple dans le secteur de la santé où l'on constate un indicateur mis en place de manière paritaire sur le temps de nettoyage entre deux chirurgies « *Oui, ben si on s'améliorait ou pas. Vraiment on s'est servi de ça pour voir si on s'améliorait ou si, parce que ça aurait pu augmenter, ce qui fait qu'on aurait fait autre chose, on aurait fait d'autres tentatives.* » (cas 3, membre de l'exécutif1), pour lequel on voit que les acteurs syndicaux y trouvaient un moyen d'analyser les progrès. Mais lorsque l'on interroge les salariés pour savoir comment est recueillie l'information à la base de cet indicateur « *Il y a une autre case début du ménage. Comme je te dis, eux autres, quand ils sortent de salle, ils vont cliquer sortie de salle et puis début du ménage. Touc, touc. Là eux autres, ils s'en vont faire leurs choses, le temps qu'ils reviennent le ménage est fini. Ah, le ménage est fini, ils cliquent. Comme je vous dis des fois ça peut prendre deux, quatre, six, huit, dix minutes entre quand c'est terminé. Donc, c'est pour ça que bien souvent les temps d'Opéra ne sont pas bons.* » (cas 3, salarié). Les temps retenus ne semblent pas représentatifs de la réalité du salarié, notamment de la variabilité de ses situations de travail.

Quand les acteurs syndicaux sont peu au courant des objectifs, ils ne semblent pas en capacité de proposer d'autres indicateurs, ni pour mettre en place des dispositifs permettant d'évaluer la pertinence ou de comparer des indicateurs « *Je pourrais pas vous dire comment ça fonctionne aujourd'hui. Honnêtement là, honnêtement on va, si on va jusqu'à la fin, je peux pas vous dire aujourd'hui comment ça fonctionne.* » (cas 3, membre de l'exécutif 1). Ce faisant, ils semblent donc encore moins en capacité de proposer des indicateurs ou de mettre en place des indicateurs pour suivre des informations susceptibles de les intéresser. Cela pourrait limiter leurs arguments lors de débat avec les employeurs.

Dans plusieurs cas, les cabinets de consultants externes ou les chargés de projets proposent, voire imposent, des objectifs associés aux indicateurs qui ne sont pas réalistes « *Mon lavage dure 4 heures, et puis d'après P\*\*\*\*\*, un lavage devait durer que 3 heures, mais on n'a aucun problème à ce que ça dure trois heures. Mais est-ce que ça va marcher plus ? Est-ce qu'on va avoir plus d'eau chaude ? Est-ce qu'on va avoir plus de savon ? Est-ce qu'on va avoir plus de monde pour nous aider à nettoyer ? Est-ce qu'on va avoir quelque chose en plus ? Rien, rien de plus* » (cas 5, membre de l'exécutif 2). L'absence d'écoute des représentants des salariés par les employeurs dans ce cas peut avoir plusieurs effets négatifs : la démotivation d'une part « *Ça a démotivé tout le monde.* » (cas 1, salarié 1) et l'absence de pérennité des transformations, d'autre part « *Nous autres, on a suivi les indicateurs jusqu'à produire le rapport en 2011. Depuis 2011, j'pas sûre. J'ai l'impression que non, mais je sais pas. Honnêtement, je sais pas, mais à mon avis... J'ai tendance à dire que non. Même les cadres là aimaient pas ça les chiffres. Tsé les cadres, passer du temps à faire des statistiques, ça les intéresse pas.* » (cas 3, conseillère syndicale).

### 7.3.2.3. Fonctionnement des indicateurs

Le fonctionnement des indicateurs peut être détaché du travail réel, ce qui peut empêcher les confrontations sur celui-ci (tableau ci-dessous). Cela peut alors bloquer le développement des capacités, c'est-à-dire, les possibilités d'agir.

Tableau 27 : Caractéristiques du fonctionnement des indicateurs et des connaissances des acteurs syndicaux pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante)

Cas	Fonctionnement des indicateurs par rapport au travail réel	Connaissances des acteurs syndicaux sur le fonctionnement des indicateurs
1	Ils ne prennent en compte que le début et la fin du travail	Les acteurs syndicaux ne maîtrisent pas précisément comment sont recueillies les indicateurs
2	Fonctionnement collectif et sur le volume de production	Les acteurs syndicaux ne maîtrisent pas précisément comment sont recueillies les indicateurs
3	Le fonctionnement des indicateurs ne correspond pas à la réalité	Les acteurs syndicaux ne maîtrisent pas précisément comment sont recueillies les indicateurs
4	Le fonctionnement des indicateurs ne correspond pas à la réalité	Les acteurs syndicaux savent comment sont recueillis les indicateurs et font des actions a posteriori pour les modifier
5	Le fonctionnement ne correspond pas à la réalité	Les acteurs syndicaux savent comment sont recueillis les indicateurs et connaissent leurs limites

De la même manière que les représentants locaux semblent ne pas connaître les objectifs qui sont imposés à leurs membres, ils ne maîtrisent pas le fonctionnement des indicateurs : **ils ignorent souvent qui recueille les informations de gestion et comment elles sont recueillies**. Dans l'exemple suivant, on voit que la représentante pense que ce sont ses membres qui déclenchent la mesure du temps à l'aide du logiciel, alors que nous l'avons vu plus haut, ce sont d'autres personnes (les infirmières) qui le font et induisent ainsi un temps aléatoire qui rend caduque l'évaluation de temps lié à la tâche de nettoyage entre deux chirurgies « *Par le logiciel. Parce que on pèse, on pesait, à la salle d'op dans un bloc opératoire on a l'ordinateur qui marque toute : les cas, qu'est-ce qui est fait. Quand le patient arrive ou quand il part, on appuie sur le bouton, le patient arrive et part. On est capable de voir combien de temps ça a pris.* » (cas 3, membre de l'exécutif 1).

Pour ceux qui sont au courant du fonctionnement des indicateurs, ils font ressortir des dysfonctionnements qui les décrédibilisent, par exemple : des statistiques sur le nombre de

visites par jour des travailleuses qui ne tient pas compte de la nécessité pour elle de faire du temps supplémentaire pour compenser les absents « *Moi, je suis pas expert en statistiques, mais je sais que la fois où il nous manquait quelqu'un, on a toute fait du supplémentaire là, elle nous a dit vos chiffres sont supers. Ben oui, on dort ici. Tu sais c'est comme ben, c'est sûr qu'on fait des visites là, on n'est pas assis au bureau. On roule comme des bonnes pour compenser la fille qui est pas là. Mais tu sais elle l'aurait pas de chiffres, me semble qu'elle aurait pu s'en apercevoir la tu sais. Mais en tout cas, on dirait qu'à cette heure, ils peuvent bosser juste avec ça.* » (cas 4, membre de l'exécutif). On voit également des dispositifs pour décompter le temps que prennent certaines actions qui ne sont pas allumées et stoppées au bon moment et s'en retrouve donc faussées « *Comme je vous dis des fois ça peut prendre 2, 4, 6, 8, 10 minutes entre quand c'est terminé. Donc, c'est pour ça que ben souvent les temps d'Opéra sont pas bons.* » (cas 3, salarié).

#### 7.3.2.4. Utilité des indicateurs

Les représentants syndicaux locaux ont, pour la plupart, conscience de l'importance des indicateurs de performance (tableau ci-dessous).

Tableau 28 : Caractéristiques de l'utilité et de l'impression de contrôle lié aux indicateurs évalués par les participants pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante)

Cas	Utilité des indicateurs selon les acteurs syndicaux	Impression de contrôle lié aux indicateurs
1	Les acteurs syndicaux s'intéressent peu aux indicateurs et estiment qu'ils ne les concernent pas	Les acteurs syndicaux craignent les mouchards dans les machines
2	Les acteurs syndicaux s'intéressent peu aux indicateurs et estiment qu'ils ne les concernent pas	Pas d'impression de contrôle
3	<b>Les acteurs syndicaux s'intéressent aux indicateurs et les trouvent indispensables</b>	Pas d'impression de contrôle

4	<b>Les acteurs syndicaux s'intéressent aux indicateurs</b> a posteriori car ils engendrent des problèmes	Les acteurs syndicaux relèvent la forte pression des indicateurs et l'impression de perte d'autonomie qu'ils engendrent
5	<b>Les acteurs syndicaux s'intéressent aux indicateurs</b> et ils estiment qu'ils sont utiles mais mal utilisés	Ayant la possibilité de « tricher » en l'absence de vérification, les acteurs syndicaux ne ressentent pas d'impression de contrôle mais ils sont conscients que la stricte application des indicateurs réduirait leur autonomie.

Il y a deux limites à la conscience de l'utilité des indicateurs par les acteurs syndicaux :

- Ils ne semblent pas capables de voir les liens entre les indicateurs de performance et ce qu'on leur demande de faire, ou la manière dont on leur demande de le faire « *ça permet pas grand-chose, pas au niveau, pas à notre niveau à nous autres là.* » (cas 1, salarié 2).
- Lorsqu'il y a un souci sur les indicateurs, ils mettent surtout en avant la manière dont ils sont utilisés et non pas la manière dont ils sont conçus ou dont ils fonctionnent. Ils estiment les indicateurs pertinents et utiles et estiment qu'ils sont détournés de l'usage que devraient en faire les gestionnaires. « *Ben oui, ils montent, ce qui fait qu'à un moment donné on n'est plus à 100%, on est à 80 puis là quand on atteint 100 ah ben là ça en prend plus. Ce qui fait que là vous êtes à 80. C'est tout le temps comme ça. Le monde ils sont pas intéressés là. Il y avait même des bonus à un moment donné. Il y en a encore des bonus, mais on n'en a plus, parce que ils changent, ils changent les barèmes. Ce qu'on était capable de produire, ah excusez-nous, faut que on change là là, c'est plus bon. Ils rechantent la formule, ça recommence tout le temps. ils rajoutent toujours des petites affaires dedans* » (cas 1, salarié 2).

Les représentants locaux des syndicats font également ressortir le fait que les indicateurs peuvent donner une impression de contrôle qui peut stresser les salariés voire engendrer (dans de rares cas) un contrôle entre les pairs « *C'est tout un système de grilles et de comparaison. Moi j'ai fait tant de visites à domicile, j'ai rencontré tant de personnes, toi t'en as rencontré tant. Je suis plus performante que toi, donc toi t'es en train de faire baisser la côte au niveau de l'équipe, donc je te demande de... Dans le fond, c'était par les*

*pairs que ça se passait beaucoup. » (cas 4, conseillère). Enfin, dans plusieurs cas, on voit ressortir le fait que les opérateurs, passé un certain temps, font varier leur activité, ou leur interprétation de leur activité, afin d'obtenir des bonnes évaluations selon les indicateurs sans pour autant que cela améliore l'efficacité de la production ou du service « Mais tu sais, quand tu finis par, même quand M\*\*\*\*\* me disait ben là, t'as fait ci, t'as fait ça la, c'est vrai que je l'avais fait là, mais c'est une façon de rentrer les affaires. Mais quand tu finis par la connaître ta feuille, tu sais comme j'ai pas beaucoup d'intervention directe, ah je vais appeler un patient voir si je peux fermer son dossier, ça va combler mon PSP » (cas 4, membre de l'exécutif).*

#### 7.3.2.5. Que retenir concernant les indicateurs de performance

Dans nos différents cas, les projets lean ont été l'occasion de la mise en œuvre de nouveaux indicateurs ou de la réutilisation d'anciens. Nous avons pu voir qu'à l'exception des cas 2 et dans une moindre mesure du cas 3, il n'a pas été possible pour les acteurs syndicaux de discuter les nouveaux indicateurs.

Nous avons également pu observer que les objectifs véhiculés par les indicateurs sont souvent imposés par les consultants lean et qu'ils restent éloignés du travail réel, notamment dans leur fonctionnement. Ils s'avèrent, comme dans le cas 4, être des moyens d'exercer un contrôle plus serré du travail.

En outre, les acteurs syndicaux manquent de capacités et de connaissances pour interroger les objectifs et le fonctionnement des indicateurs. Ils ne font pas le lien entre les indicateurs et ce qu'on leur demande de faire dans les projets lean.

#### 7.3.3. Les actions et décisions qui organisent le travail de l'encadrement de proximité

L'encadrement de proximité, représenté traditionnellement par les contremaitres ou les superviseurs, a un rôle important dans la construction des situations de travail, de par la philosophie du « *Gemba* », qui préconise de faire remonter les informations du terrain.

C'est, en effet, l'encadrement de proximité qui va être le premier à écouter les informations qui sont remontées et le premier à concevoir et mettre en œuvre les transformations, au quotidien, des situations de travail. Dans le cadre des projets lean, il y a donc un prescrit qui vient transformer le rôle et les missions de l'encadrement de proximité, d'un rôle de superviseur à celui d'animateur. Le rôle et les missions de l'encadrement de proximité peuvent être considérés comme pouvant permettre un rapprochement vers une organisation capacitante du fait que plus l'encadrement de proximité va se rapprocher de ce rôle d'animateur plus cela va permettre de faciliter les débats sur le travail réel au sein des équipes et conduire l'organisation résultante à se rapprocher d'une organisation capacitante. Au contraire, un rôle qui reste centré sur le contrôle et la vérification du respect des standards de travail va conduire à une rigidification de l'organisation et à un éloignement d'une organisation capacitante.

Dans cette partie, nous nous sommes intéressés à l'état de la situation dans nos différents cas concernant le rôle de l'encadrement de proximité, ainsi qu'au positionnement des personnes interrogées par rapport à cette situation.

#### 7.3.3.1. Les caractéristiques du TO des superviseurs qui conduisent vers une organisation capacitante

Ils ont bien souvent un rôle à jouer au sein des groupes de travail qui décident des transformations du travail « *les groupes étaient pilotés par la personne de la firme et le cadre* » (Cas 3, membre de l'exécutif 1). Ces acteurs, en fonction de la répartition des rôles au sein du groupe, notamment, par rapport à des acteurs externes, pouvant être soit un cabinet de consultants, soit un spécialiste interne à l'entreprise dédiée aux projets, vont avoir un rôle à jouer différent au sein du groupe de travail. Ils sont rarement des animateurs dans le groupe de travail, mais ont plutôt un rôle d'acteur parmi les autres « *Elle avait pas un rôle actif...Quand certains employés ont un petit peu déraillé, ils étaient assis à côté d'elle et puis elle ne bougeait pas.* » (Cas 2, membre de l'exécutif). Le superviseur peut même être totalement absent de ces groupes de travail « *Selon moi, il n'y avait pas de contremaître comme tel. J'en ai pas vu* » (Cas 1, membre de l'exécutif).

Dans chacun des cinq cas, le rôle du superviseur semble devenir prééminent dans la phase qui suit le moment du groupe de travail. À la suite de tous les groupes de travail dans lesquels des décisions de transformation ont été prises, il y a à mettre en œuvre cette transformation. Cela se fait lors d'une phase de mise en œuvre des transformations. Le rôle du superviseur devient alors particulièrement important car c'est à lui qu'incombe la mise en œuvre des actions. *« Arrive à 8h, personne. 8h15, personne. Où est-ce qu'ils sont tout le monde. "Va voir la patronne pour t'informer." [...] Là, je m'en vais prendre ma pause, si je reviens de ma pause et qu'il n'y a personne, je descends dans le bureau [de la superviseur]. Je cogne à la porte, "oui." "Excusez-moi, il est 9h30, il n'y a personne. Il se passe quoi ?" "Oui, oui, ils vont venir." "Excusez-moi, on a pas longtemps pour faire ça, c'est là qu'on commence." (Cas 2, superviseur [il était salarié au moment des faits]).* Ce que l'on peut constater dans les différents cas que nous avons analysés, c'est que tous les superviseurs n'acceptent pas forcément de faire toutes les transformations qui ont été proposées dans le cadre du groupe de travail :

- Dans un des deux cas dans lesquels les superviseurs n'ont pas participé ou n'ont pas été en situation de contrôle à l'intérieur du groupe, ils n'ont pas du tout mis en place les changements prévus *« Mme D est partie, Mme P est revenue et c'est là qu'on a eu à acheter des chariots. Elle a bloqué l'achat parce qu'elle trouvait que ça coûtait trop cher. » (Cas 3, salarié)* et donc, à ne pas mettre en œuvre les transformations prévues *« Il y avait une problématique là-bas, le leadership de la chef de service. Finalement le kaizen s'est fait, elle était présente mais effectivement on le voyait dans le kaizen... Elle était là, puis c'est vrai que le leadership, très gentille la dame, mais le leadership n'était peut-être pas là. Dans l'implantation, c'est là que ça a ressorti beaucoup. » (Cas 2, membre de l'exécutif).*
- Les transformations vers un système de travail lean passent par un changement de la manière de conduire le management, notamment, en allant vers davantage d'animation au sein de l'équipe de travail, mais cela n'est pas toujours présent dans nos cinq cas *« Un élément important, dans le climat de travail, un des éléments, c'est que c'était un secteur qui, malgré qu'il avait passé tous les agréments, un secteur que l'on croyait correct. Malheureusement, il y avait un problème de*

*gestion important à l'intérieur de ce secteur-là. La chef est partie en congé de maladie. La pression, ce qu'on lui demandait dans la nouvelle organisation, c'est-à-dire de parler à ses troupes, de rencontrer ses troupes, d'utiliser le potentiel, c'était complètement différent de ce qu'elle faisait depuis les 15 dernières années. [...] Donc, on a changé notre chef à l'intérieur du processus, avec des objectifs très clairs : On souhaitait qu'il soit plus présent sur le terrain, Qu'il parle plus aux gens. » (Cas 2, membre de la direction).* Si l'on se réfère au concept d'organisation capacitante, notamment à sa dimension développementale, les échanges et les débats sont au cœur de la construction du collectif de travail. L'amélioration continue, qui est à la charge de l'encadrement de proximité, lorsqu'elle passe par des échanges et des débats, participerait donc à se rapprocher d'une organisation capacitante.

#### 7.3.3.2. Évolution du rôle de l'encadrement de proximité

On observe (tableau 29) plusieurs types d'évolution du rôle de l'encadrement de proximité dans nos différents cas.

Tableau 29 : Caractéristiques de l'évolution du rôle de l'encadrement de proximité pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante)

Cas	Évolution du rôle de l'encadrement de proximité
1	Le rôle de contrôle a beaucoup augmenté
2	<b>Le rôle a changé pour davantage d'animation et de dialogue</b>
3	Le rôle de contrôle est resté le même
4	Le rôle de contrôle a été fortement renforcé
5	Le rôle de contrôle a été renforcé mais il y a de nouvelles opportunités de faire remonter de l'information

En ce qui concerne le rôle des superviseurs, on peut observer trois trajectoires d'évolution entre avant et après les projets de transformation :

- Le premier type de trajectoire est celle qui concerne le seul cas dont l'issue a permis un rapprochement d'un organisation capacitante. Ce cas a connu une évolution importante du rôle du superviseur passant d'une action traditionnelle de contrôle à davantage d'animation « *Oui, c'est d'être à l'écoute. Ben tu sais, c'est [hésitation], au début c'est un peu, c'est un peu drôle de voir les réactions par rapport comme quand le responsable de F\*\*\*\*\* se promenait dans le département, il se promenait avec la directrice de programme, et puis il rencontrait du personnel et là il d'mandait, il disait c'est qui cette personne-là et plus souvent qu'autrement, elle était pas capable de l'identifier. Donc, elle savait pas c'était qui et elle savait pas qu'est-ce qu'il faisait. Il disait si jamais t'es la directrice du programme et qu'il venait te voir pour te dire qu'il avait un problème, comment tu ferais pour régler son problème si tu sais pas c'est qui ni qu'est-ce qu'il fait ? il a fallu qu'elle se promène dans le département partout et d'aller voir le monde et de connaître son monde et de savoir qu'est-ce qui faisaient pis de connaître toute la chaîne du début à la fin. Comment, parce que les gens, les gens sont nommés directeurs, sont en haut, et puis le terrain, ils ne collent pas à ça.* » (Cas 2, conseiller).
- Le second type de trajectoire est marqué par une absence de changement de la part des superviseurs « *il est retourné exactement où ce qu'il était avant* » (cas 4, conseillère).
- Le dernier type de trajectoire correspond à une augmentation du rôle de contrôle. C'est un cas de figure qui ressort particulièrement dans les cas ayant échoué « *Lui, il fait le tour des machines pis il regarde avec le tag où qu'on est rendu. il prend ça en note, il regarde les jobs qu'on fait. J'imagine que... [...] Oui, c'est plus du contrôle.* » (cas 1, salarié 1).

Dans le secteur de la santé, contrairement à celui de l'industrie, les gestionnaires semblent peu outillés pour faire de la gestion. Ils ne sont pas des professionnels de la gestion et manquent de formation dans ce domaine « *tous les outils de gestion formelle il y a une grosse grosse lacune dans le réseau de la santé car les gestionnaires ne sont pas très bien outillés.* » (cas 2, membre de la direction).

### 7.3.3.3. Formation lean du superviseur

La formation au lean des membres de l'encadrement de proximité peut leur permettre de comprendre l'importance du changement de rôle du contrôle vers l'animation. On observe (tableau ci-dessous) plusieurs choix en termes de formation de l'encadrement et des informations et propositions différentes de la part des acteurs syndicaux.

Tableau 30 : Caractéristiques de la formation lean de l'encadrement et informations des acteurs syndicaux concernant cette formation pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante)

Cas	Formation de l'encadrement	Informations et propositions des syndicats sur la formation de l'encadrement
1	Aucune information ne semble indiquer de formation	Aucune information et aucun intérêt des acteurs syndicaux sur le sujet
2	<b>Oui (White Belt)</b>	<b>Les acteurs syndicaux sont informés de la formation, y ont participé, mais n'ont pas fait de proposition sur son contenu</b>
3	Aucune	Aucune information et aucun intérêt des acteurs syndicaux sur le sujet
4	<b>Oui par du coaching</b>	Aucune information et aucun intérêt des acteurs syndicaux sur le sujet
5	<b>Oui formation de plusieurs jours par le cabinet de consultants</b>	Aucune information officielle mais les acteurs syndicaux s'inquiètent de la forme manipulatrice que la formation contiendrait

Il est difficile de savoir si les superviseurs de chaque cas ont eu une formation à la mise en place et à la gestion du lean « *Aucune idée, aucune idée. Si ils ont été formés, ils ont dû l'être indépendamment de nous autres* » (cas 1, Membre de l'exécutif). Il y a certains cas dans lesquels, il est sûr que les superviseurs ont reçu une formation souvent donnée par le consultant externe qui met en œuvre le projet de transformation « *c'était les responsables de ligne qui étaient formés, il y avait les responsables de ligne, il y avait les contremaîtres dans les formations, il y avait des commis réception-expédition* » (cas 5, membre de l'exécutif 1).

Mais, de manière générale, c'est le manque d'information des représentants syndicaux locaux à ce sujet qui nous intéresse. Ils ne savent pas s'il y a ou non formation et ils n'ont pas eu l'occasion de discuter en amont du contenu de ces formations. Du reste, pour ce qui est des représentants comme des conseillers syndicaux, ils ne semblent pas y avoir les informations et la connaissance nécessaire pour pouvoir débattre de la formation au lean des cadres et la faire s'axer sur la maîtrise du rôle d'animateur qui pourrait favoriser davantage de débat sur le travail réel et conduire, ainsi, à se rapprocher d'une organisation capacitante.

#### 7.3.3.4. Évolution de la charge de travail et du nombre de superviseurs

Les études sur le lean que nous avons vues dans la littérature relèvent que le lean se combine souvent avec une diminution du nombre de superviseurs et une augmentation de leur charge de travail, rendant difficile l'application de leur rôle d'animateur et pouvant alors éloigner l'organisation résultante d'une organisation capacitante. Il y a une limite, toutefois, des informations dont nous disposons : les acteurs syndicaux disposent, en fait, de peu d'informations sur le nombre de superviseurs et leur charge de travail (tableau ci-dessous).

Tableau 31 : Caractéristiques de l'évolution de la charge de travail et du nombre d'encadrant et connaissances des acteurs syndicaux sur le sujet selon les cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante)

Cas	Évolution de la charge de travail de l'encadrant	Évolution du nombre d'encadrants	Connaissances de la charge et du nombre de superviseurs par les acteurs syndicaux
1	<b>Changement des tâches mais pas d'évolution de la charge notable</b>	<b>Pas d'évolution</b>	Faible
2	<b>Changement des tâches mais pas d'évolution de la charge notable</b>	En baisse	Faible voire contraire à la réalité (pensent que le nombre de superviseurs a augmenté)
3	<b>Pas d'évolution</b>	n.d.	Faible

4	<b>Changement des tâches mais pas d'évolution de la charge notable</b>	n.d.	Faible
5	<b>Changement des tâches mais pas d'évolution de la charge notable</b>	<b>Pas d'évolution</b>	<b>Partielle</b> car les chefs d'équipe sont membres du syndicat

Concernant la charge de travail, les témoignages font ressortir soit une augmentation « *C'est sûr que ça a augmenté, ouais.* » (cas 5, membre de l'exécutif), soit une stagnation « *Je pense pas que ça a changé pour elle* » (cas 3, membre de l'exécutif 2). Mais la plupart font surtout ressortir que les tâches ont changé « *je dirais pas qu'elle a augmenté, non, je dirais pas ça. Je dirais que c'est la même charge, sauf que c'est du travail complètement différent.* » (cas 4, conseillère).

Les perceptions des représentants syndicaux quant à l'évolution du nombre de superviseurs sont parfois contradictoires, à la fois entre elles « *[le nombre de superviseurs] Ça a augmenté* » (cas 1, salarié 1) / « *Non. Ça a resté tel quel. Non, ça a resté comme là, tel quel* » (cas 1, membre de l'exécutif) et avec la réalité « *[question] Le nombre de gestionnaires n'a pas changé ? [réponse] Non, non, je crois pas. Non.* » (cas 2, membre de l'exécutif) / « *[le nombre de gestionnaire] Ça a diminué* » (cas 2, membre de la direction). Le manque d'information des représentants locaux les conduit à avoir de la difficulté pour évaluer le nombre de superviseurs. Dans la plupart des cas, ce nombre est jugé stable, mais certains expriment une augmentation. On voit également un écart de perception, notamment dans le secteur de la santé où les représentants locaux peuvent avoir l'impression que le nombre des superviseurs est stable alors même qu'il suit une courbe descendante, certes très lente mais continue « *ça ça n'a rien à voir avec le Lean. On a un objectif national de réduire le taux d'encadrement dans l'organisation. Donc toutes les opportunités de départ de gestionnaires, je ne peux pas mettre les gestionnaires à pied, mais lorsque j'ai des retraites ou lorsque j'ai des départs qui marchent pas, chaque poste est réévalué de savoir si on devrait fusionner, réorganisé, faire ça autrement. L'objectif c'est : oui il faut un niveau d'encadrement correct, mais pas à outrance.* » (cas 2, membre de la direction).

#### 7.3.3.5. Que retenir concernant l'encadrement de proximité ?

Les informations à retenir concernant l'état des lieux de l'encadrement de proximité lors des projets lean nous permettent de voir que certaines évolutions ne semblent pas avoir lieu comme ce que nous indique la littérature. Mis à part dans le cas 2, il n'y a pas d'évolution du rôle des superviseurs vers un rôle d'animation. Le rôle central reste le contrôle. Dans les différents cas, les acteurs syndicaux semblent mal informés sur l'évolution du nombre de superviseurs et leur charge de travail.

#### 7.3.4. Les actions et décisions qui organisent la coopération verticale et horizontale

La coopération connaît selon la littérature du lean une évolution lors de son implantation à la fois avec une coopération entre conception (bureau d'étude, service méthode, management de haut niveau, etc.) et exécution (équipe de travail et encadrement de proximité) ainsi qu'avec un décloisonnement entre les services et la coopération entre salariés. Ce double décloisonnement vertical et horizontal peut permettre de favoriser la mise en place de débats sur le travail réel sur les deux axes et conduire ainsi à rapprocher l'organisation d'une organisation capacitante. Comme nous l'avons vu dans la littérature, cette coopération n'est pas toujours mise en place, ce qui peut alors éloigner l'organisation résultante d'une organisation capacitante.

Dans cette partie, nous allons également faire un état des lieux de la coopération dans nos cinq cas en comparaison de ce que la littérature nous laisse en attendre. Mais, nous allons également examiner les relations, en termes de connaissances, informations et intérêts, des acteurs syndicaux.

##### 7.3.4.1. Coopération entre conception et exécution

La coopération verticale, autrement appelée coopération entre conception et exécution, peut conduire vers une organisation capacitante, comme nous l'avons vu dans la littérature sur le lean, en permettant la mise en œuvre de dispositifs organisationnels qui facilitent le débat

sur le travail réel. Entre nos cas, il existe des différences concernant les remontées d'informations des équipes de travail vers la hiérarchie, et dans les descentes d'informations, que ce soit au quotidien ou concernant le projet, de la hiérarchie vers les équipes de travail (tableau ci-dessous).

Tableau 32 : Caractéristiques des remontées et descentes d'information dans le cadre de la coopération verticale pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante)

Cas	Remontée d'informations	Descente d'informations au quotidien	Descente d'informations sur le projet
1	<b>Réunions d'équipe d'information ainsi que sur la qualité</b> <b>Boîte de suggestion</b> Rares remontées informelles Pas de tableaux de transmission d'information	Faible	Rien de très précis et manque d'information sur l'issue des projet
2	<b>Réunions d'équipe</b> Pas de boîte de suggestion <b>Remontées informelles</b> Pas de tableaux de transmission d'information	<b>L'encadrement de proximité est présent et transmet les informations qu'il a à sa disposition</b>	<b>Réunions d'information préalable au projet pour le présenter</b>
3	Rares réunions d'équipe Pas de boîte de suggestion Rares remontées informelles Pas de tableaux de transmission d'information	Faible	<b>Réunions d'information préalable au projet pour le présenter</b>
4	Pas de réunions d'équipe Pas de boîte de suggestion Rares remontées informelles Pas de tableaux de transmission d'information	Faible	Aucune
5	Pas de réunions d'équipe Pas d'infos sur la présence d'une boîte de suggestion <b>Remontées informelles</b> <b>Tableaux de transmission d'information</b>	Faible	Aucune envers les salariés, information uniquement des syndicats.

#### 7.3.4.2. Remontée d'informations

D'importantes disparités existent entre les entreprises qui se trouvent dans le secteur industriel et celles du secteur de la santé concernant les dispositifs de remontée d'information des salariés vers l'encadrement. De la même manière que nous faisons ressortir le manque d'outils de gestion des superviseurs du secteur de la santé, ceux du secteur industriel semblent disposer, davantage que leurs pairs de la santé, d'expériences et d'outils pour faire des remontées d'informations. On trouve ainsi :

- Des réunions d'équipe « *Ben, on a des réunions une fois par semaine, une réunion pour dire le pourcentage de ce qu'on a fait, la production pis ce qui est bon ou pas bon. Ce qui a été bon, mais parce qu'on l'a dit.* » (cas 1, salarié 1) ou des réunions autour de thème précis (la qualité, par exemple) « *parce qu'on a aussi une réunion de qualité. Pas tout le temps, mais on a ça. Des réunions d'équipe pis on a des réunions de qualité* » (cas 1, salarié 1).
- Des boîtes de suggestions « *Pis là si nous on a des questions-là ou des choses à, qu'on veut améliorer, là on va lui dire. Mais il y a des feuilles pour ça.* » (cas 1, salarié 1).
- Des remontées d'informations informelles « *Mais moi, regarde, le contremaître le voir plus souvent c'est rien que du bon, on va régler les problèmes avant qu'ils arrivent. En tout cas, ça c'est un des points, gros points positifs que j'ai pu observer.* » (cas 5, membre de l'exécutif 1).
- Des tableaux de transmission d'informations « *si j'ai eu une transition c'est une demi-heure exemple, [...] ou si j'ai un arrêt, un bris mécanique. On l'écrit sur le tableau dans le fond.* » (cas 5, membre de l'exécutif 1).

Cela n'est toutefois pas sans limite : il semble y avoir de l'auto-censure « *si t'as un contremaître, tu viens de perdre la moitié de tes idées. Ouais, la moitié.* » (cas 1, membre de l'exécutif) de la part des salariés, mais également peu de discussion sur les enjeux de travail. Dans l'exemple suivant, la personne interrogée fait ressortir que l'encadrement « *ils comprennent pas aujourd'hui que c'est pas en, en ayant des programmes comme ça qu'on va améliorer la production. [...] ils sont rendus à un point là où ce qu'il faut que ce soit mécanique ou le produit comme tel que tu changes quelque chose si tu veux avoir plus*

*de production.* » (cas 1, membre de l'exécutif). On voit également peu de retour des informations transmises, ce qui ne renforce pas la continuité de cette transmission « *Tu sais, on écrit des points mettons plancher glissant, il y a une fuite d'huile, réparez-la, mais ça reste là pendant, tu sais ça peut rester deux mois de temps là. Un moment donné le monde ils effacent même plus les numéros là tu sais, on le laisse là parce que ils le réparent pas. Et puis on n'a pas de feedback...* » (cas 5, membre de l'exécutif 1).

Dans les trois cas du secteur de la santé, nonobstant le manque d'outils de remontée d'informations, on peut relever deux points particuliers. Tout d'abord, dans le cas considéré comme réussi, il y a eu un changement de cadre (en ayant agi sur le rôle et les missions de l'encadrement de proximité, facteur permettant un rapprochement avec une organisation capacitante que nous avons vu précédemment), les acteurs ont permis la libération de la parole des salariés qui se sont sentis écoutés. Cela a alors rendu possible une meilleure coopération verticale qui a permis de mieux favoriser la remontée d'informations de la part des salariés au quotidien « *Vous savez, l'équipe kaizen c'est fait avec une cadre et de trois semaines après le kaizen, là ça marchait vraiment pas, On le voyait et la cadre, est partie en maladie pendant huit mois. Vous savez, du jour au lendemain, une cadre qui part, il faut que je la remplace.* » (cas 2, membre de la direction). C'est une évolution qui a eu un effet également libérateur dans le cadre du projet « *À partir du moment où ils ont tassé le cadre, les gens se sont dit, c'est vrai il y a une ouverture pour une fois on va nous écouter.* » (cas 2, conseiller). Dans les autres projets de transformation du secteur, les témoignages relèvent soit une absence de remontée d'informations qui n'a pas progressée « *On a toujours plus maintenant, avant on n'avait pas, mais des suspensions on n'en avait pas avant dans ce sens-là vraiment c'est le plus nec ultra en ce qui concerne la salle d'op. Mais vraiment, déjà elle avait un parti pris plus pour les infirmières, les préposés c'était correct, mais là c'était une quantité négligeable, et c'est vraiment comme ça là tu sais. Vous autres là, vous faites votre job, vous avez pas un mot à dire, est comme ça là. Elle est rendue comme ça. C'est vraiment difficile.* » (cas 3, membre de l'exécutif 1), soit une remontée d'informations qui a été stoppée. C'est notamment le cas avec l'évolution du rôle des coordonnateurs cliniques qui, dans l'un des cas, ont perdu leur rôle de soutien clinique aux travailleurs, pour endosser celui de superviseur et de contrôleur « *le rôle, les descriptions de tâches, finalement l'employeur les a refaits et dans toutes les descriptions de tâches des chefs*

*d'équipe qu'on appelle des coordonnateurs ou les SAC, y'a 20% c'est écrit, 20% du temps attribué aux mesures d'optimisation au travail. » (cas 4, membre de l'exécutif).*

#### 7.3.4.3. Descente d'informations

En ce qui concerne les descentes d'informations, nous avons deux aspects : il y a les descentes d'informations concernant le projet de transformation lui-même et il y a les descentes d'informations dans le quotidien.

Pour ce qui concerne les descentes d'informations concernant le projet de transformation lui-même, on voit une différence importante entre les projets qui se font de manière paritaire et ceux qui se font de manière non-paritaire. **Ainsi, les descentes d'informations dans les projets paritaires sont importantes à travers les comités tels que les comités paritaires, mais également les groupes de travail** « *Bon, il y a eu des présentations qui ont été faites au service, aux travailleurs qui étaient là.* » (cas 2, membre de l'exécutif). Les témoignages font également ressortir des échanges entre les salariés qui participent au groupe travail et ceux qui n'y participent pas « *il y a un point de presse où l'équipe kaizen, les 15, présentent à l'ensemble de tes autres membres.* » (cas 2, membre de la direction). À noter que pour le cas du projet paritaire reconnu comme ayant réussi, les participants qui ont été interrogés ont fait ressortir l'importance de l'enseignement de cette expérience concernant la nécessité de communiquer encore davantage sur le projet, notamment vis-à-vis des salariés dont l'unité est concernée par le projet mais qui ne participent pas aux groupes de travail « *avec du recul, dans ce temps-là c'était ça, aujourd'hui je trouve que ça a été trop vite. Il y avait beaucoup trop de matière en peu de temps et à cette époque-là on finissait le vendredi dans notre semaine de kaizen. Le vendredi après-midi on faisait la présentation et le lundi matin on implantait. Il y avait pas de zone tampon. Les gens qui n'étaient pas au kaizen, ils ne comprenaient même pas ce qui arrivait.* » (cas 2, membre de l'exécutif).

En ce qui concerne les descentes d'informations dans le quotidien du travail, beaucoup, en dehors du projet qui a réussi, et après sa transformation, font ressortir le manque de communication « *il n'y a aucune communication qui se passe. C'est ça qui se passe. Il n'y a pas de communication. Débrouille-toi.* » (cas 5, membre de l'exécutif 2). Peu

d'information sur les transformations futures de la situation de travail, peu d'information sur ce qui se fait ailleurs et peu de retour sur ce qui est fait des informations qui ont été remontées.

### 7.3.5. Coopération entre salariés et entre services

La coopération entre les salariés, et dans une moindre mesure entre les services, est une occasion de mettre en œuvre ces débats et confrontations entre pairs qui permettent le développement des capacités, c'est-à-dire des possibilités d'agir. Dans nos différents cas, la coopération entre salariés n'est pas possible de manière égale et les acteurs syndicaux ne partagent pas tous les mêmes positionnements (tableau ci-dessous).

Tableau 33 : Caractéristiques de la coopération entre pairs et le positionnement des acteurs syndicaux sur le sujet dans les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante)

Cas	Coopération entre salariés et entre services	Positionnement des acteurs syndicaux sur la coopération
1	Inexistante, chacun garde ces trucs pour lui	Peu favorable
2	<b>Meilleure suite au projet avec une plus grande compréhension du rôle de chacun au sein des équipes</b>	<b>A mis en place les moyens pour la favoriser dans le cadre du projet</b>
3	n.d.	<b>Aurait aimé en voir davantage</b>
4	Entraide face aux indicateurs, coopération clinique	Pas de positionnement clair
5	Peu de coopération, chacun son poste	Pas de positionnement clair

#### 7.3.5.1. Coopération entre les services

La coopération ou la non-coopération entre les services est rarement un sujet de discussion pour les représentants locaux des syndicats, sinon à travers le rôle de médiateur (ou l'absence de rôle) que peuvent jouer les gestionnaires « *On n'a pas d'interconnexions avec les autres départements. Je parle comme travailleur. Les gens ils rentrent ici, ils sortent à*

*4h, tu sais ils ont très peu de liens avec les gens des autres départements. L'information à ce niveau-là a de la difficulté à circuler.» (cas 2, salarié).*

#### 7.3.5.2. Coopération entre les salariés

En ce qui concerne la coopération entre les salariés, les entretiens font ressortir plusieurs constats :

- De la méfiance ou une certaine autorité de certains qui limite les débats « *Oui, mais là c'est parce qu'il y a des personnes qui sont peut-être plus, comment je dirais bien, c'est parce que je veux pas nommer la personne là, qui ont une espèce d'autorité. [...] pis qui vont défendre leurs idées pis [les cadres] ils ont tendance à les croire ces personnes-là. Mais ça veut pas dire que c'est la bonne idée...* » (cas 1, salarié 1).
- Un écart important entre ceux qui participent au projet et ceux qui n'y participent pas rend difficiles les échanges « *Il y a beaucoup d'informations, beaucoup de gestion de changement, beaucoup d'organisation pour rendre les gens de terrain un peu plus près de là où sont les gens du kaizen.* » (cas 2, membre de la direction).

#### 7.3.5.3. Que retenir sur la coopération ?

Concernant la coopération mise en place dans nos cas, on constate d'importantes disparités entre les cas en terme de dispositifs de coopération mis en œuvre (boîte de suggestions, groupe de travail etc.) comme en matière de remontée et descente d'information, ou de transmission d'information entre les salariés. Là encore le cas 2 se distingue des autres cas avec davantage d'échanges entre les salariés que dans les autres cas.

Concernant la coopération verticale, on constate que les informations qui se transmettent concernent surtout la production et non le travail. En outre, ces échanges ne permettent pas toujours une ouverture vers un débat.

Concernant la coopération horizontale, la coopération entre salariés, et notamment les débats sur les pratiques, les données recueillies indiquent qu'elle est peu présente. Les cas

ayant des groupes de travail font un peu exception, mais les entretiens font ressortir un écart entre les salariés ayant participé à ces groupes et ceux qui n'y ont pas participé au sein des mêmes équipes ainsi que le fait de leur absence de pérennité dans le temps malgré leur intérêt.

Concernant le positionnement des acteurs syndicaux, tous semblent mettre en avant l'importance de la coopération verticale et poussent d'ailleurs autant que faire se peut pour qu'elle ait lieu dans de bonnes conditions. Ils sont moins précis et maîtrisent peut-être moins les sujets sur lesquels doivent porter ces échanges et ces débats (la production ou le travail). Enfin, concernant l'intérêt des échanges entre salariés, on voit un écart important et une absence d'implication des acteurs syndicaux pour permettre une éventuelle construction d'un collectif alors que cela pourrait conduire à se rapprocher d'une organisation capacitante.

#### 7.3.6. Les actions et décisions pour organiser la prise en compte des connaissances

La prise en compte des connaissances des opérateurs dans la conception des situations de travail est un changement majeur par rapport à l'approche taylorienne qui préconise une division entre conception et exécution. Il faut distinguer la connaissance explicite et formelle, c'est-à-dire le prescrit, de celle tacite qui porte sur la singularité de la situation de travail à travers sa variabilité.

La prise en compte de ces connaissances par des dispositifs organisationnels d'analyse ou de co- analyse du travail dans la phase de transformation comme dans la phase de gestion au quotidien peut permettre de rapprocher l'organisation d'une organisation capacitante en permettant des débats sur le travail réel. En outre, utiliser ces connaissances peut permettre une adaptation des règles officielles aux variabilités du travail réel. Au contraire, si l'organisation ne met pas en œuvre les moyens pour recueillir et utiliser cette connaissance, elle va s'en éloigner.

Dans cette partie, nous verrons s'il y a ou non des dispositifs pour prendre en compte les connaissances des salariés dans nos différents cas, quels sont les objectifs de ses dispositifs,

qui y participe et comment les participants sont choisis, les méthodes utilisées, qui pilote et comment est prise en compte la parole des salariés. Nous verrons également quelles sont les relations des acteurs syndicaux avec ce travail d'organisation.

7.3.6.1. Les types d'objectifs des dispositifs de prise en compte des connaissances et leurs partage dans l'entreprise

Le type d'objectifs des dispositifs participatifs (groupes de travail ou *kaizen*) peut avoir une influence sur leur rôle de facteurs favorable à une organisation capacitante. En effet, des objectifs centrés sur la production, et non sur le travail, éloignent les débats et les confrontations entre pairs, empêchant l'expression et la prise en compte des connaissances des salariés ainsi que la construction d'un collectif. Deuxième aspect, le fait qu'ils soient ou non connus, et partagés dans l'entreprise (donc discutés) peut permettre un débat sur le travail comme il peut le bloquer si ce n'est pas le cas.

Tableau 34 : Caractéristiques des objets et du partage des objectifs des dispositifs participatifs pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante)

Cas	Objectifs	Objectifs connus et partagés dans l'entreprise
1	Augmentation de la fluidité de la production et la production	Les objectifs annoncés laissent aux personnes interrogées l'impression qu'il y avait des objectifs cachés
2	Augmenter le nombre de cas traités	<b>L'objectif est connu et partagé</b>
3	Augmenter le nombre de cas traités	<b>L'objectif est connu et partagé</b>
4	Augmenter le nombre de cas traités	L'objectif n'est pas connu
5	Augmenter la productivité	L'objectif est connu par les acteurs syndicaux mais pas par l'ensemble des salariés

Comme on peut le voir dans le tableau 34, les objectifs sont tous centrés sur la production (le résultat) et non sur le travail (l'effort mis pour y arriver), nous avons donc des

dispositifs participatifs dans lesquels la question des conditions de réalisation du travail ne sera pas le premier point abordé.

Dans les projets de transformation non paritaires, les objectifs des projets ne sont pas toujours clairs pour les salariés et leurs représentants « *Tout d'un coup, c'est sorti comme ça pis ils ont dit en faisant du ménage dans ce service-là, en enlevant les gaspillages, en étant plus efficaces, on devrait avoir un meilleur financement à l'agence. Ça a commencé comme ça.* » (cas 4, membre de l'exécutif). Au sein d'une même entreprise, on peut avoir des personnes, ayant participé au projet, qui ont une idée de l'objectif « *c'était d'augmenter la production d'au moins 10%.* » (cas 1, salarié 2) et d'autres qui ne connaissent pas du tout l'objectif « *par exemple le juste-à-temps on savait que s'tait pour baisser les inventaires. [hésitation] Mais on savait aussi qu'il y avait pas juste cette raison-là là.* » (cas 1, membre de l'exécutif).

Dans les cas paritaires, l'objectif est connu. Il concerne toujours des enjeux de productivité pour pouvoir dégager des capacités de production. Comme les cas paritaires se retrouvent dans le secteur de la santé, ce sont souvent des objectifs d'augmentation du nombre de cas traités, ou de diminution de liste d'attente d'utilisateurs, le cas échéant « *Au départ, c'était de rapatrier dans les services publics les chirurgies. C'était un des gros thèmes du projet* » (cas 3, membre de l'exécutif 2).

#### 7.3.6.2. Les modalités de choix des participants aux dispositifs participatifs

Le choix des participants et la manière dont ils sont choisis peut également favoriser ou non les débats sur le travail réel. Comme nous l'avons vu dans la littérature, pour favoriser le débat et donc l'expression et la prise en compte des connaissances des salariés, il est important d'avoir des personnes qui participent de manière volontaire et qui sont représentatives des membres de l'équipe.

Tableau 35 : Caractéristiques des modes de choix des participants aux dispositifs participatifs et du TO des acteurs syndicaux à ce sujet pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante)

Cas	Mode de choix des participants	Actions et décisions des acteurs syndicaux sur le mode de choix
1	Désignés par les contremaitres avec la possibilité de refuser	Aucune
2	<b>Volontaires à partir d'une liste de métiers qui doivent être présents dans le groupe</b>	<b>Actions pour remettre en cause la désignation des personnes remplacées par le mode qui a été utilisé basé sur le volontarisme. Co-définition avec la direction de la liste des métiers indispensables</b>
3	<b>Volontaires</b>	<b>Actions pour que le principe de participation volontaire soit respecté</b>
4	Désignés par le chef d'équipe avec la possibilité de refuser	Aucune
5	Désignés mais on ignore par qui	Aucune

Il y a plusieurs différences qui séparent les cas concernant les participants aux groupes de travail, *kaizen*, etc. (tableau ci-dessus). Tout d'abord, il y a une différence entre les projets paritaires et non-paritaires. Ensuite, il y a des particularités concernant les projets de transformation dans le secteur de la santé.

Dans le contexte des projets paritaires, les participants aux groupes de travail sont choisis conjointement par l'employeur et le syndicat sur une base volontaire et de manière à regrouper l'ensemble des métiers et fonctions concernés par le groupe « *on s'est assuré de créer des listes en disant : pour faire le prochain kaizen en imagerie, on a besoin d'avoir trois technologues, on a besoin d'avoir une secrétaire, un radiologue, ainsi que des titres d'emploi. Et pas de noms de personnes. La première ébauche, comme on avait fait nous-mêmes, c'était le nom (François, Claude, Gendron ou quoi que ce soit.) Tandis que dans l'autre on disait, on va y aller avec des postes. Et, on va ficher à l'intérieur du service six titres d'emploi là et, on va dire aux gens : voulez-vous participer au processus ?* » (cas 2, membre de la direction). Les membres des syndicats siègent dans chacun des groupes « *Et puis moi je me suis occupée plus des agentes administratives, de leurs tâches pis de leurs...*

*Pis on était toujours avec aussi la catégorie 1 qui est les infirmières, il y avait toujours quelqu'un. Donc, on était toujours trois minimum plus le conseiller qu'on avait dans le temps plus la conseillère [syndicale] en organisation du travail. On était toujours cinq de notre côté puis de la partie patronale, ils étaient à peu près cinq aussi. Avec la chargée de projet. » (cas 3, membre de l'exécutif). Dans le cadre des projets non-paritaires, les participants peuvent aussi être choisis sur une base volontaire, mais ils peuvent aussi être désignés « c'est l'employeur qui disait, toi j'aimerais ça que t'aïlles représenter la réadaptation chez nous dans un site. » (cas 4, membre de l'exécutif). Les syndicats ne siègent alors pas en tant que représentants syndicaux mais uniquement s'ils ont été choisis en tant que personne « L'employeur nous spécifie qu'il y a un nouveau projet en route [hésitation], nous demande notre implication, ceux qui veulent s'impliquer dans un projet comme ça. [...] On fait appel à nous par, soit par la méthode du babillard électronique, [...] Les contremaîtres nous demandent si on veut participer ou la personne responsable. » (cas 1, membre de l'exécutif).*

Dans le secteur de la santé, il y a des particularités concernant les participants aux groupes de travail qui sont dues à l'organisation des établissements de santé. Les établissements de santé québécois ne sont, en effet, pas les employeurs des médecins qui exercent en leurs soins. Ceux-ci fournissent des prestations pour l'établissement, mais aussi pour d'autres établissements, voire dans leur propre cabinet. De ce fait, un certain nombre d'acteurs, de médecins spécialisés, ne sont pas obligés de participer aux groupes de travail. Ce sont pourtant eux qui définissent une bonne part des caractéristiques des situations de travail des personnels des établissements de santé. Il y a donc un jeu d'influence pour les intéresser, les faire participer, et pour faire changer certaines pratiques, si nécessaire « élément important c'est que les générateurs de coûts et les générateurs de demande ne sont pas sous notre contrôle. Car, les docteurs ne sont pas nos employés. Et c'est les docteurs qui font les prescriptions. Donc, les technologues exécutent les prescriptions de docteur. Donc, ça veut dire, comment on peut travailler avec des gens qui ne sont pas des employés mais qui génèrent 95 % du coût et de la production, du travail ? [...] À partir du moment où quelques docteurs ne sont pas contents, et bien dans un établissement comme le nôtre, et les établissements au Québec, les docteurs ont un pouvoir important à l'intérieur de l'organisation en santé. Il faut s'assurer de les gérer et je dis souvent amicalement, nous on

ne vous gère pas, on vous anime. On peut vous influencer et tout ça. » (cas 2, membre de la direction).

### 7.3.6.3. Les méthodes de prise en compte des connaissances des opérateurs

Dans les méthodes qui sont utilisées, selon ce que nous avons vu dans la littérature, plusieurs aspects peuvent être des facteurs empêchant un rapprochement avec une organisation capacitante en bloquant le débat et la confrontation entre pairs sur le travail et ainsi limiter l'expression des salariés et la prise en compte de leurs connaissances. C'est notamment le cas, s'il y a des contraintes ou des incitations à la participation, selon la manière dont est désigné le pilote du dispositif, et selon la manière dont sont choisis les objectifs (tableau ci-dessous).

Tableau 36 : Caractéristiques des modes de fonctionnement des dispositifs participatifs et du TO des acteurs syndicaux à ce sujet pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante)

Cas	Contrainte ou incitation à la participation	Mode de désignation du pilote	Mode de désignation des objectifs	Actions et décisions des acteurs syndicaux pour organiser les dispositifs participatifs
1	Non	Piloté par le consultant	Les objectifs sont imposés	Aucune
2	Non	Piloté par le consultant	<b>Les objectifs sont définis par le groupe</b>	<b>Ils ont co-construit la méthodologie</b>
3	Non	Co-piloté par les acteurs syndicaux et le consultant	<b>Les objectifs sont définis par le groupe</b>	<b>Ils ont co-construit la méthodologie</b>
4	Non	Piloté par le consultant	Les objectifs sont imposés	Aucune
5	On ne sait pas si les personnes pouvaient refuser	Piloté par le consultant	Les objectifs sont imposés	Aucune

#### 7.3.6.4. Contrainte ou incitation à la participation

Dans l'ensemble des cinq cas, les entretiens ont fait ressortir l'absence de contrainte ou d'incitation à la participation aux groupes de travail « *Non, non. La contrainte que nous on avait, c'est parce qu'on est en situation de pénurie, ce qui fait c'était difficile de pouvoir libérer les gens quand, toujours quand on l'a fait en-dehors des heures du travail on a payé en temps supplémentaire, donc les gens étaient pas perdants.* » (cas 3, membre de l'exécutif 1). On peut toutefois constater que dans deux cas, il y avait une certaine pression, voire obligation morale à participer « *M\*\*\*\*\* elle disait qu'elle était bien occupée, ils ont dit ben là écoute, ça va être une rencontre. Finalement, ça a été deux, il y avait un petit peu d'pression. Mais c'est toujours flatteur aussi là, tu sais la démarche commençait, je l'ai dit les gens étaient plein de bonne foi au début, la boss t'a choisie. T'es pas porté à refuser là, tu y vas.* » (cas 4, membre de l'exécutif). Ces deux cas sont liés au même intervenant externe. On peut donc penser qu'il s'agit de sa méthodologie d'intervention.

#### 7.3.6.5. Pilote du dispositif

Au niveau du pilotage des groupes de travail, on peut relever trois choix différents :

- Le cabinet de consultants est le pilote des groupes de travail « *Là, il y avait la personne de P\*\*\*\*\* qui connaissait rien dans le service, rien dans la santé. Ils l'ont dit que c'était leur premier contrat d'ailleurs dans la santé. La chef de programme et les trois représentantes. Ça faisait plus ou moins cinq personnes, des fois il y avait un boss...* » (cas 4, membre de l'exécutif). C'est le choix le plus fréquent. Cela peut être l'occasion de former quelqu'un en interne qui suit alors le consultant « *qu'il y avait un agent Lean, ben l'agent lean quand on l'a sorti, il était neuf, neuf neuf, neuf, neuf. Tu sais, je l'ai engagé, il ne savait pas trop ce que c'était. Et là, il y avait un transfert de connaissances de la firme vers nos agents.* » (cas 2, membre de l'exécutif) ou bien une solution pour avoir une neutralité entre les parties syndicales et patronales.

- Une personne interne dédiée au projet tient lieu de pilote. C'est le cas quand l'entreprise a les ressources en interne ou quand le cabinet de consultants n'est plus présent « *les gens de la firme géraient 80 % du kaizen et nous on gérait le 20 % d'organisation ou autre parce qu'on était en transfert de connaissances. Maintenant, on est à la troisième année, c'est complètement inverse : on gère 80%, ils gèrent 20 %* » (cas 2, membre de la direction).
- Un superviseur fait office de pilote. Cela n'est pas sans poser des problèmes de neutralité « *moi je le sais par exemple la personne qui est l'animateur qui a de la difficulté à mener. Le choix là, si vous voulez le noter, le choix du chef de projet là, il est important, il est vraiment important. Prendre quelqu'un de neutre, déjà en partant c'est beaucoup aidant pis qui sait animer là, parce que c'est pas simple animer un groupe là* » (cas 3, membre de l'exécutif 1).

#### 7.3.6.6. Choix des objectifs

A l'exception du cas ayant réussi, dans chacun des cas étudiés, les groupes de travail n'ont pas pu débattre des objectifs (ni bien souvent même essayé d'en débattre). Ce sont donc les objectifs de la direction ou du pilote qui ont été désignés comme les problèmes à résoudre « *Oui, oui. C'est eux qui nous l'ont présenté [l'objectif] la pis c'est... Moi, ce qui m'a marqué le plus, c'est parce que ça venait du directeur de production.* » (cas 1, salarié 1).

Dans le cas du projet réussi, le comité tactique donne au groupe de travail des objectifs assez flous d'amélioration des processus. C'est ensuite au groupe à définir sur quoi ils veulent travailler et quelles sont les cibles « *L'objectif, c'est de trouver une amélioration du processus pour améliorer la qualité des services à la clientèle et d'améliorer la qualité de travail des employés, améliorer également l'efficacité et l'efficience. Pour moi, chaque projet a quatre axes sur lequel ils doivent travailler : comment je peux améliorer les services directs d'accès à la clientèle ? Comment je peux améliorer la qualité de travail des employés ? Enlever des irritants ou autres, comment je peux m'assurer d'être plus efficace ? Et, comment je peux m'assurer d'être plus efficient en terme monétaire ?* » (cas 2, membre de la direction).

Dans chacun des cas, toutefois, y compris celui considéré comme ayant réussi, le pilote joue un rôle important pour définir ce qui est peut-être une cible intéressante ou pas en se basant, de manière non explicite, sur les principes de gaspillages du lean « *ils nous amènent à, ils nous amènent à réfléchir à savoir ça, est-ce que c'est de la valeur ajoutée ? ça en est ? ça n'en est pas ? Qu'est-ce qu'on pourrait enlever qui pourrait aider à produire.* » (cas 1, membre de l'exécutif).

### 7.3.6.7. La prise en compte de la parole des salariés

La présence de participation des salariés n'est pas forcément synonyme d'utilisation des informations qui sont remontées (voir tableau 37). Pourtant, comme nous l'avons vu dans la littérature, utiliser les informations fournies par les salariés est une occasion d'adapter les règles qui composent l'organisation et ainsi de se rapprocher d'une organisation capacitante.

Tableau 37 : Caractéristiques de la prise en compte de la parole des salariés pour les cinq cas (en gras, celles pouvant conduire vers une organisation capacitante)

Cas	La prise en compte pendant le projet	Les possibilités de changer les règles après le projet	Actions et décisions des acteurs syndicaux pour la prise en compte de la parole des salariés
1	Impression de manipulation et non d'une réelle écoute	Existence d'une boîte à suggestions mais peu de suivi des adaptations	Aucune
2	<b>Les participants ont apprécié de pouvoir donner librement leur avis</b>	<b>Avec le changement de mode de management, il a continué à être possible d'adapter les règles après le projet</b>	<b>Co-construction de la méthodologie des groupes de travail</b>
3	<b>Les participants ont apprécié de pouvoir donner librement leur avis</b>	L'ouverture s'est refermée avec la fin du projet. Des adaptations sont encore possibles moyennant des efforts pour convaincre les décideurs	<b>Co-construction de la méthodologie des groupes de travail</b>

4	Pas de prise en compte de la parole des salariés	Deux ans ont été nécessaires avant d'obtenir un infléchissement sur les évaluations des tâches	Actions a posteriori pour mieux adapter les critères d'évaluation des tâches
5	Pas de prise en compte de la parole des salariés	Une personne responsable de l'amélioration continue regroupe les demandes d'adaptation mais ne semble pas avoir les moyens de les appliquer	Aucune

7.3.6.8. La prise en compte de la parole des salariés pendant le projet de transformation

Plusieurs points sont intéressants à faire ressortir dans la prise en compte de la parole des salariés pendant la durée du projet de transformation lean :

- Le cabinet de consultant qui semblait avoir comme méthode de désigner d'office les personnes participantes de manière plus ou moins obligatoire semble être celui qui prend le moins en compte la parole des salariés avec peu d'échange lors des groupes et des observations des travailleurs sans faire appel à leurs commentaires « *il y avait pas vraiment place à la discussion.* » (cas 4, membre de l'exécutif).
- Dans deux des quatre cas pour lesquels il y a eu la possibilité de discussion au sein des groupes, les personnes qui y ont participé ont eu l'impression de se faire manipuler, certainement à cause de la dichotomie des tâches « à valeur ajoutée » / « à non-valeur-ajoutée » qui est prédéfinie à l'avance et non discutable « *ils nous amènent... Exact. Si tu veux, là tu sais, oui. Pour que ça vienne de nous autres. C'est sûr, parce qu'écoute, si ça vient pas de nous autres, est-ce que je vais être capable d'implanter ça. Bon, ben tout suite là, on connaît la réponse...* » (cas 1, membre de l'exécutif).
- Dans le cadre des projets paritaires, il semble qu'il y ait eu une plus grande ouverture dans les solutions. Les participants ne relèvent pas cette impression de se faire manipuler. Au contraire, ils ont apprécié de pouvoir donner leurs idées et d'en débattre « *C'est rare que justement... Souvent les inhalos, ils vont avoir la réunion*

*entre eux autres, les inhalothérapeutes. Les infirmières, c'est la même chose. Encore là, c'est très hiérarchique, nous autres c'est là, vous autres c'est là. Ce qui fait que non ça donnait des bonnes choses et moi j'ai bien aimé le groupe avec qui j'étais, les gens avec qui j'étais. C'était des gens qui étaient ouverts, qui avaient des bonnes idées, et qui partageaient bien. » (cas 3, salarié).*

#### 7.3.6.9. La possibilité de changer des règles après le projet de transformation

Mis à part le projet qui a réussi, pour lequel le changement de méthode de management a conduit à un plus grand dialogue entre salariés et cadres même après le projet, les autres cas n'ont pas eu la possibilité de changer les règles après le projet.

- Un des cas (cas 4) a connu une situation bloquée pendant deux ans avant de pouvoir rediscuter ce qui avait été discuté pendant le projet de transformation *« ça a pris quand même un bon deux ans, deux ans et demi avant qu'on puisse revoir les grilles »* (cas 4, membre de l'exécutif).
- Dans un autre cas (cas 3), on fait ressortir l'importance de la dimension politique pour obtenir des modifications *« Parce que c'est sûr qu'il y a quand même des choses qu'on améliore, il y a des choses qu'on change. C'est sûr que c'est moins évident, parce que faut aller convaincre les bonnes personnes quand tu veux aller faire quelque chose là, quand tu veux prendre des décisions. C'est pas quelque chose qui se fait d'emblée. Ça peut arriver que tu te fasses remettre à ta place là. [...] C'est presque de la politique. »* (cas 3, salarié).
- Enfin, dans les deux cas industriels (cas 1 et 5), on utilise des dispositifs d'amélioration continue plus ou moins efficace faute de budget telles que les boites à suggestions et une personne ressource pour continuer à faire remonter les informations *« je te parle d'amélioration continue. Et justement cette personne-là quand il est rentré à l'usine, il est arrivé, il a commencé à faire des réunions, il écoutait très bien, il était à l'écoute, il prenait des notes. [...] Avant le consultant lean. Sauf que au fil du temps, on s'est rendu compte que dans le fond il n'y a rien*

*qui bougeait. Il nous écoutait, mais il y avait pas plus de budget que nous autres. »*  
(cas 5, membre de l'exécutif 1).

#### 7.3.6.10. Que retenir concernant la prise en compte des connaissances des opérateurs

Parmi les informations que nous avons sur la prise en compte des connaissances des opérateurs, on peut retenir que les objectifs de ces dispositifs (*kaizen*, groupe de travail, etc.) sont avant tout centrés sur des questions de production. Le choix des participants se fait, dans la plupart des cas sur une base volontaire. Par contre, dans deux cas (4 et 5), qui partagent la même firme de consultants lean, les participants ont été désignés par les promoteurs du projet. En ce qui concerne la méthode d'animation de ces dispositifs, on peut observer que le pilote a toujours été désigné par les promoteurs des projets lean et non pas choisi par les membres du groupe. Dans le même ordre d'idées, à l'exception du cas 2, les objectifs sont imposés au groupe par les promoteurs du projet lean. Concernant la prise en compte de la parole des opérateurs, les avis sont partagés, certains ont apprécié les échanges mais d'autres font ressortir une impression de manipulation. À l'exception du cas 2, la poursuite de débats sur les transformations à mener après le projet semble très difficile et limitée. Ces différents aspects viennent réduire les possibilités de débat sur le travail éloignant l'organisation d'une organisation capacitante. Dans les éléments positifs, on peut noter le fait qu'il n'y ait ni incitation, ni contrainte à la participation, ce qui peut favoriser une parole plus libre et donc davantage de débats.

Bien que les acteurs syndicaux reconnaissent l'importance pour l'amélioration des conditions de travail de la prise en compte des connaissances des salariés, on observe un écart important entre les cas dans lesquels des conseillers syndicaux sont venus apporter leurs conseils. Les conseils qu'ils amènent alors permettent aux représentants locaux de mettre en place un certain nombre de garde-fou dans l'organisation des dispositifs de prise en compte des connaissances des salariés. Dans les cas pour lesquels le conseiller syndical n'est pas intervenu ou n'avait pas la connaissance suffisante pour fournir des conseils, les représentants locaux tendent à se laisser porter par les choix des promoteurs de lean, ce qui ne facilite pas des débats permettant d'aborder les connaissances tacites des opérateurs, éloignant ainsi l'organisation résultante de l'organisation capacitante.

### 7.3.7. Pour résumer le travail d'organisation de la production et du travail

La présence des représentants syndicaux locaux dans le projet est un point important car c'est le fait d'être présents qui leur permet à la fois d'être au courant des informations importantes du projet et, s'ils sont informés et aidés par les conseillers syndicaux, de participer aux actions et aux décisions qui vont conduire à la future situation de travail. De ce point de vue, on observe une importante différence dans l'issue des projets entre les cas 4 et 5 dans lesquels les représentants locaux des syndicats n'ont pas participé à des groupes de travail et les cas 1, 2 et 3 dans lesquels ce fut le cas (Le cas 2 était quand même différent des deux autres, puisque les acteurs syndicaux ont participé en tant que salariés expert de leur travail et non comme représentant syndicaux).

## **7.4. Synthèse des résultats de l'analyse des cas : du contexte, au travail d'organisation au cours des projets lean à une potentielle organisation capacitante**

La figure 10 résume les éléments du contexte et du travail d'organisation, des actions et des décisions en cours de projet, qui se déroulent à trois différents niveaux organisationnels (celui externe à l'établissement, celui de l'établissement lui-même et celui de la production et du travail) et contribuant à rendre plus ou moins "capacitante" l'organisation.

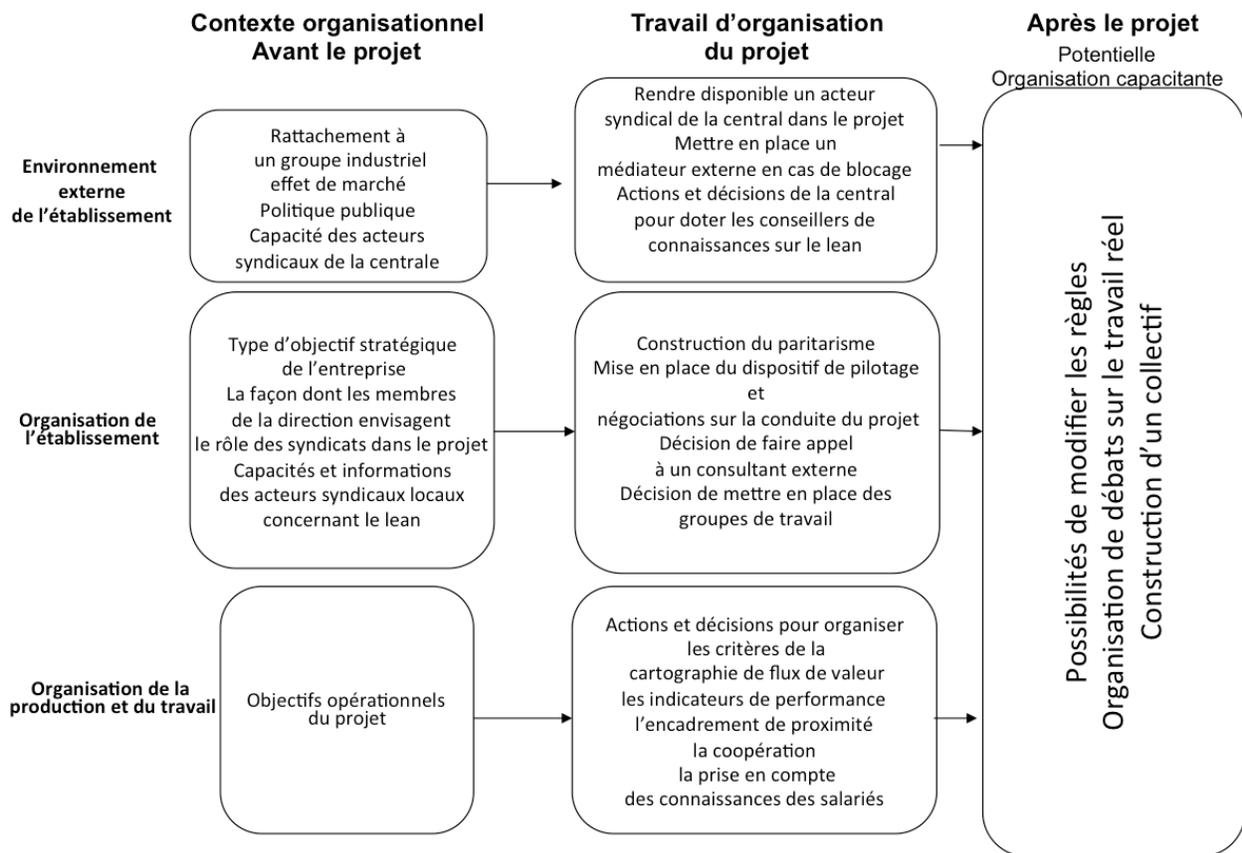


Figure 10 : synthèse des facteurs permettant un rapprochement vers une organisation capacitante dans le contexte et dans le travail d'organisation, déclinés selon les trois niveaux de l'organisation

#### 7.4.1. Synthèse des résultats sur le Travail d'Organisation externe à l'établissement

À ce niveau, les actions et les décisions concernent l'organisation d'objets qui se trouvent à l'extérieur de l'établissement, par exemple au sein d'un ministère ou au sein de la centrale syndicale.

Concernant les actions et décisions prises sur ce niveau d'objets organisationnels, nous avons relevé plusieurs constats le fait : de rendre disponible un acteur syndical de la centrale dans le projet, de faire en sorte qu'il ait des connaissances sur le lean et que des organismes externes (comme les ministères) mettent à la disposition du processus un

médiateur constituant des éléments de Travail d'Organisation qui se retrouvent dans le cas 2 où l'issue du projet se rapproche d'une organisation capacitante

#### 7.4.2. Synthèse des résultats sur le Travail d'Organisation de l'établissement

Le travail d'organisation de l'établissement est constitué des actions et décisions qui concernent les objets qui organisent l'établissement. En ce qui nous concerne, nous avons resserré l'étude sur le TO concernant les objets qui organisent le projet.

Nous avons pu relever que les éléments suivants font l'objet d'un travail d'organisation au niveau de l'établissement qui peut avoir une influence à rapprocher ou éloigner du résultat final d'une organisation capacitante : la construction du paritarisme, la mise en place du dispositif de pilotage et les négociations sur la conduite du projet, l'appel à un consultant externe, la mise en place de groupes de travail, la participation des représentants syndicaux locaux. On voit que le cas 2 se démarque par la construction de son fonctionnement paritaire, à travers la mise en place de son dispositif de pilotage et la négociation sur la conduite du projet ainsi que sur la participation des représentants syndicaux locaux.

#### 7.4.3. Synthèse des résultats sur le Travail d'Organisation de la production et du travail

L'analyse du travail d'organisation de la production et du travail porte sur les décisions et actions qui concernent les objets qui organisent la production et le travail. Dans cette analyse, nous nous sommes intéressés à la manière dont un des outils du lean, présent dans tous les projets étudiés, est utilisé : la cartographie du flux de valeur.

Dans les différents cas, nous avons pu relever différentes façons de conduire la **cartographie de flux de valeur** qui font varier le résultat en terme d'organisation capacitante : selon qui participe, selon les critères retenus pour définir la valeur ajoutée. On constate que le cas 2 se distingue des autres à cet égard par l'utilisation de trois catégories pour classer les tâches analysées au lieu de deux prescrits traditionnellement dans le lean. La troisième catégorie « tâche à valeur de processus » ouvre la porte pour un débat sur le

travail et permet de sortir des définitions préexistantes entre ce qui est bien et ce qui est mal.

Nous avons ensuite abordé quatre éléments attendus du lean qui sont reconnus comme pouvant contribuer à la création d'une organisation capacitante, mais qui, selon la littérature, en éloigne plus souvent l'organisation résultante :

**Les actions et décisions pour mettre en place des indicateurs** : le projet est l'occasion de remanier des indicateurs existants, d'en produire de nouveaux. Ces indicateurs et la manière de les utiliser sont plus ou moins le reflet du travail réel.

On constate que les cas ont tous vu la mise en œuvre d'indicateurs ou l'utilisation nouvelle d'indicateurs existants. La mise en œuvre s'est faite de manière non discutée dans la plupart des cas à l'exception du cas 2, et dans une moindre mesure du cas 3, pour lequel, c'est le groupe de travail qui a pu définir lui-même ses indicateurs.

**Les actions et décisions pour organiser le rôle et des fonctions de l'encadrement de proximité** : le lean devrait amener un changement de rôle de l'encadrement de proximité de celui de contrôleur du travail à celui d'animateur d'une équipe, ce qui devrait renforcer les débats sur le travail réel et rapprocher l'organisation d'une organisation capacitante. Une diminution du nombre de cadres et une augmentation de leur charge de travail sont toutefois souvent observées et peuvent limiter la portée de leurs actions.

Dans nos différents cas, on constate une évolution du travail de l'encadrement en ce sens dans le cas 2 uniquement. Il n'a pas été possible de montrer s'il y avait ou non une diminution du nombre de cadres ou une augmentation de leur charge de travail.

**Les actions et décisions pour organiser la coopération** : le lean devrait amener davantage de coopération verticale (entre conception et exécution) et de coopération horizontale (entre services et entre salariés).

Concernant la coopération verticale, comme la coopération horizontale, nous avons constaté peu d'occasions, dans les différents cas, d'ouverture qui aurait pu permettre des débats sur le travail réel. Le cas 2, et durant le projet concernant uniquement la coopération horizontale, le cas 3, semblent se distinguer des autres cas avec davantage d'échanges sur les conditions de réalisation du travail avec les personnes qui conçoivent les situations de

travail et également des échanges plus fluides entre salariés du fait d'une meilleure compréhension du travail de chacun.

**Les actions et décisions pour organiser la prise en compte des connaissances :** le lean devrait apporter une meilleure prise en compte des connaissances des travailleurs sur leur travail lors des phases de conception de situation de travail, cela favorisant les débats sur le travail et la constitution d'un collectif. La littérature nous indique que cela est malheureusement trop rarement mis en place.

Dans nos cas, cette prise en compte (ou cette absence de prise en compte) des connaissances est passée par les structures de participation, notamment les groupes kaizen. Dans ce cadre, si les cas 1, 2, 3 et 4 ont mis en place des groupes avec des objectifs de récolter les connaissances des travailleurs (dans le cas 5, les consultants se sont contentés d'aller voir le travail sans interroger les salariés), les discussions n'ont pas bénéficié du même degré de liberté, et tous n'ont pas pu s'exprimer sur le travail réel. Dans les cas 1 et 4, les discussions ont été guidées par l'analyse des tâches et les notions pré-définies de « tâches à valeur ajoutée » et « tâche sans valeur ajoutée » (défini par les *mudas*), ce qui empêche tout débat sur le travail réel. Dans les cas 2 et 3, de vrais débats sur le travail réel ont eu lieu, et les travailleurs s'en sont montrés très satisfaits. Malheureusement dans le cas 3, ce n'est qu'un nombre réduit d'éléments énoncés dans le cadre de ces groupes qui a finalement été retenu par les personnes chargées de l'organisation du travail.

Maintenant que nous avons complété la présentation de nos résultats, nous allons discuter de la portée et des limites de la thèse.



## 8. Discussion

Ce chapitre a pour vocation de mettre en perspective les résultats au regard de la théorie et de la pratique. Nous avons trois objectifs à savoir : 1) caractériser l'issue des projets lean par rapport à une organisation capacitante 2) caractériser le contexte organisationnel des projets lean et identifier les facteurs ayant une influence sur le travail d'organisation du projet et enfin 3) caractériser le travail d'organisation des acteurs syndicaux pendant le projet et faire ressortir les facteurs permettant un rapprochement avec une organisation capacitante. Leur atteinte nous permet plusieurs apports et ouvre des perspectives malgré les limites de notre recherche

Dans ce chapitre, nous verrons dans un premier temps la portée de cette recherche concernant les enjeux que nous avons identifiés au départ de notre projet. Ainsi que par rapport aux connaissances scientifiques actuelles. Concernant l'enjeu de prévention, à savoir les risques professionnels que pouvait engendrer le lean envers les salariés, nous verrons plusieurs pistes de nouvelles connaissances concernant les ressources et les facteurs qui permettent de rapprocher une organisation d'une organisation capacitante et qui pourront être utilisées par les professionnels sur le terrain pour agir. Concernant l'enjeu syndical de savoir comment réagir et agir lors de l'implantation du projet lean, de nombreuses pistes de recommandation sont offertes par nos résultats à la fois en terme d'actions sur le terrain et de formation ou de sensibilisation des acteurs syndicaux en amont de ces projets. Concernant, enfin l'enjeu disciplinaire, notre recherche montre comment on peut combiner des cadres conceptuels de la sociologie du travail, de la psychologie du travail et de l'ergonomie pour étudier l'agir organisationnel dans le cadre des projets lean et permettre la compréhension des actions et des décisions des acteurs en présence.

Dans un second temps, nous verrons les limites de cette recherche au niveau méthodologique et au niveau conceptuel.

Plusieurs perspectives de recherche s'ouvrent également à l'issue de notre travail concernant également les trois mêmes enjeux (de prévention, syndical et disciplinaire). En terme de prévention, nos résultats ouvrent des perspectives de recherche concernant les méthodologies d'intervention des acteurs de la prévention pour se doter à la fois de grilles

d'analyses pour évaluer les projets en cours, mais également pour pouvoir agir sur les ressources et sur les facteurs pour rapprocher les organisations lean d'organisations capacitanes. Pour ce qui concerne les syndicats, plusieurs perspectives s'ouvrent également, que cela soit un travail de recherche pour construire un modèle organisationnel qui puisse former une contre-proposition au lean, ou un travail conduisant à des recherches en science de l'éducation pour construire les moyens pédagogiques rendant accessibles les informations complexes et abstraites que font ressortir nos résultats au plus grand nombre ou encore, la perspective d'études comparées pour évaluer l'effet d'un cadre législatif qui permet l'intervention d'un tiers spécialisé à la demande des syndicats lors des projets lean et celui qui n'offre pas cette possibilité. Enfin, dernière ouverture en termes de perspective de recherche, le fait d'ouvrir la grille d'analyse du travail d'organisation en séparant les actions et décisions qui visent à organiser la réalisation et celles visant à organiser les relations. Que cela soit pour étudier les projets lean, ou d'autres formes de projets, séparer ces éléments pourrait amener une plus grande précision dans l'analyse et la production de nouvelles connaissances.

## **8.1. Apports de la recherche**

Nous avons trois objectifs : 1) caractériser l'issue des projets lean par rapport à une organisation capacitante, 2) caractériser le contexte organisationnel des projets lean et identifier les facteurs ayant une influence sur le travail d'organisation du projet et enfin 3) caractériser le travail d'organisation des acteurs syndicaux pendant le projet et faire ressortir les facteurs permettant un rapprochement avec une organisation capacitante. Leur atteinte a permis à notre recherche d'avoir des apports concernant la prévention, les syndicats, les relations industrielles et certaines connaissances scientifiques.

### **8.1.1. Apports de la recherche concernant l'enjeu de prévention**

Pour rappel, l'enjeu de prévention que nous avons relevé concernait des inquiétudes dans la communauté des préventionnistes sur le lean du fait des maladies professionnelles (principalement troubles-musculosquelettiques) qu'il semble engendrer, ainsi que parce

qu'il met à mal l'approche « classique » de la prévention, à savoir l'identification et la suppression des risques et des dangers dans le travail, approche qui semble fonctionner moins bien dans les questions d'organisation du travail. Les ergonomes se trouvaient également réinterrogés par le lean à travers les concepts et notions qu'il véhicule, principalement parce qu'il porte des promesses de changer le travail en « mieux » (plus efficace, plus flexible, etc.) mais aussi en « bien ».

Pour notre part, nous avons pu identifier des éléments qui peuvent être des ressources pour le développement de l'activité et de la santé des travailleurs, à la condition que certains facteurs soient mis en œuvre.

Les éléments du lean que nous avons identifiés dans la littérature comme pouvant être des ressources :

- La recherche d'un standard de travail acceptable d'un point de vue des normes anthropométriques ;
- L'évaluation de l'activité gestuelle ;
- L'agencement des équipements ;
- La polyvalence et la rotation des postes ;
- L'enrichissement des tâches ;
- Le travail d'équipe ;
- La participation et la responsabilisation.

Malheureusement, comme nous l'avons également relevé dans la littérature, ces ressources sont souvent peu ou mal utilisées lors de la mise en œuvre du lean. Elles s'avèrent donc, dans beaucoup de cas, peu aptes à permettre un développement de l'activité et de la santé des salariés. Les éléments nécessaires pour permettre que ces ressources deviennent efficaces pour la santé des salariés sont des facteurs particuliers lors de la mise en place et de la gestion du lean, c'est-à-dire dans le travail d'organisation. Sans s'avérer exhaustive, du fait des limites que nous avons relevées précédemment, voici la liste des facteurs que nous avons pu identifier :

- Au niveau du travail d'organisation externe à l'établissement :
  - o Rendre disponible un acteur syndical de la centrale dans le projet. Que cela soit par ses propres actions et décisions ou par celles d'autres acteurs de la centrale syndicale, le fait de rendre disponible un acteur syndical de la centrale auprès des acteurs syndicaux locaux peut leur permettre d'avoir accès à des conseils avisés et adaptés. Les acteurs locaux peuvent alors s'assurer de porter leur attention sur les points importants pour assurer que le projet lean ne dégrade pas les possibilités de développement de l'activité et de la santé des salariés. C'est un facteur qui semble indispensable, mais pas suffisant à lui seul : la personne mise à disposition ne doit pas seulement être présente, elle doit également disposer des connaissances nécessaires sur le lean.
  - o Mettre en place un médiateur externe en cas de blocage. Dans le même ordre d'idées, des instances externes peuvent mettre en place des médiateurs pour guider les acteurs de l'établissement dans leurs actions et décisions qui organisent le projet. Dans nos cas, nous avons pu l'observer au sein du ministère de la santé, mais cela aurait pu également être le cas dans un siège social. L'enjeu est, là-aussi, de mettre à disposition des acteurs du projet, une personne capable de les guider sur les points clés pour organiser leur projet et s'assurer qu'il permette un rapprochement vers une organisation capacitante.
  - o Actions et décisions des acteurs de la centrale pour doter les conseillers de connaissances sur le lean. Rendre disponible des conseillers syndicaux n'est pas suffisant en soi pour assurer un facteur permettant un rapprochement avec une organisation capacitante, il faut également que ce conseiller ait les connaissances nécessaires. Pour cela, il est indispensable que les acteurs de la centrale syndicale aient pris les actions et décisions nécessaires pour doter leurs conseillers de ces connaissances.
- Au niveau du travail d'organisation de l'établissement :

- o Construction du paritarisme. Si le paritarisme des projets semble être un facteur important, on voit que la rédaction d'un accord paritaire sur le projet n'est pas suffisante pour permettre un rapprochement vers une organisation capacitante. Il est nécessaire que la mise en place du dispositif de pilotage et les négociations sur la conduite du projet se fassent d'une manière ouverte et volontaire autant du côté patronal que syndical. Il s'agit donc, certes, d'avoir un accord paritaire, mais également une gestion paritaire du projet.
  - o Actions et décisions des représentants syndicaux locaux concernant leur participation. Les représentants doivent faire en sorte d'être présents dans les instances de pilotage ainsi que dans les groupes de travail. Ils doivent y agir selon un rôle particulier qui est différent de celui des autres salariés à la fois parce qu'ils sont les garants des conventions collectives, mais également parce qu'ils peuvent mettre en place les garde-fous nécessaires à la tenue d'un vrai débat sur le travail réel. Pour cela, ils peuvent agir sur les formes que prennent les dispositifs participatifs, sur les relations entre les promoteurs du projet lean et les salariés voire sur les relations entre les salariés.
  - o Deux éléments qui auraient pu être des facteurs permettant un rapprochement vers une organisation capacitante se sont avérés insuffisants pour être déterminants : il s'agit de la décision de faire appel à un consultant lean externe et de la mise en place des groupes de travail. Faire appel à un consultant lean externe pourrait être important si celui-ci a les connaissances suffisantes pour maîtriser le processus et le conduire vers une organisation capacitante, ce qui n'a pas été possible de vérifier avec nos données. La mise en place de groupes de travail quant à elle, si elle est indispensable pour permettre un débat, elle n'est pas suffisante pour assurer que ce débat porte bien sur le travail réel. Tout dépend de la manière dont est organisé ce groupe notamment en termes d'objectifs, de pilotage, d'objets, et de liberté de parole.
- Enfin, au niveau du travail d'organisation de la production et du travail.

- o L'utilisation d'une valeur « qui peut être discuté » en plus des notions de valeur ajoutée et non-valeur ajoutée de la cartographie de flux de valeur. Nous avons pu observer que la cartographie de flux de valeur était utilisée par les promoteurs du lean dans chacun des cas. À l'exception du cas 2, dans tous les autres cas, la cartographie de flux de valeur a été utilisée en faisant appel à la catégorisation des tâches selon deux modalités « à valeur ajoutée » et « sans valeur ajoutée ». Cette catégorisation repose sur des définitions pré-construites dans les fameux « gaspillages » du lean (*muri, mura, muda*) et ne permet donc pas de débat sur le travail réel : une tâche qui ne vise pas à transformer le produit ou à fournir le service est directement considérée comme « sans valeur ajoutée » et doit donc être éliminée ou réduite. Dans le cas 2, une troisième catégorie a été introduite la tâche « à valeur de processus ». Cette troisième catégorie, plus floue, permet dans le cadre du groupe de travail de « récupérer » des tâches qui normalement auraient été considérées comme « sans valeur ajoutée » pour en débattre par rapport à leur valeur vis-à-vis du travail réel : une tâche peut très bien ne pas conduire à une transformation ou à un service directement au client tout en ayant une grande importance pour s'assurer de la qualité et de l'efficacité de la transformation ou du service.
- o Les actions et décisions pour organiser les indicateurs de performance. On constate également une grande différence entre les entreprises des secteurs industriels et celles du secteur de la santé. Il est à noter également que bon nombre de ces indicateurs ont été conçus sans consulter les syndicats. À travers les entretiens, on constate que les représentants syndicaux ne sont pas en capacité de s'interroger sur les indicateurs et notamment sur leur cohérence avec les objectifs poursuivis par l'entreprise. Peu au courant des objectifs visés par les indicateurs, ils ne semblent pas en mesure d'en proposer d'autres, ni de mettre en place des dispositifs permettant d'évaluer la pertinence ou de comparer des indicateurs. De la même manière que les représentants locaux connaissent peu les objectifs de production qui sont

imposés à leurs membres, ils ne maîtrisent pas le fonctionnement des indicateurs.

- o Les actions et décisions pour organiser le rôle d'encadrement de proximité. On peut observer trois trajectoires d'évolution entre avant et après les projets de transformation : La première est celle qui concerne le seul cas réussi. Ce cas a connu une évolution importante du rôle du superviseur passant d'une action traditionnelle de contrôle à davantage d'animation. La seconde trajectoire est marquée par une absence de changement de la part des superviseurs. La dernière trajectoire correspond à une augmentation du rôle de contrôle. Dans le secteur de la santé, contrairement à celui de l'industrie, les gestionnaires semblent peu outillés pour faire de la gestion. Ils ne sont pas des professionnels de la gestion et manquent de formation dans le domaine. En ce qui concerne la formation de l'encadrement de proximité, on observe un manque d'information des représentants syndicaux locaux à ce sujet.
- o Les actions et décisions pour organiser la coopération verticale et horizontale. De grandes disparités existent entre les entreprises qui se trouvent dans le secteur industriel et celles du secteur de la santé concernant les dispositifs de remontées d'informations des salariés vers l'encadrement. En ce qui concerne les descentes d'informations, nous avons relevé deux aspects : il y a les descentes d'informations concernant le projet de transformation lui-même et il y a les descentes d'informations dans le quotidien. Pour ce qui concerne les descentes d'informations concernant le projet de transformation lui-même, on voit une différence importante entre les projets qui se font de manière paritaire et ceux qui se font de manière non-paritaire. En ce qui concerne les descentes d'informations dans le quotidien du travail, beaucoup, en dehors du projet qui a réussi, et à l'issue du projet, font ressortir le manque de communication.
- o Les actions et décisions pour organiser la prise en compte des connaissances des salariés. Dans les projets de transformation non paritaires, les objectifs

des projets ne sont pas toujours clairs pour les salariés et leurs représentants. Dans les cas paritaires, l'objectif est connu. Il concerne toujours des enjeux de productivité pour pouvoir dégager des capacités de production. Il y a plusieurs différences qui séparent les cas concernant les participants aux groupes de travail, *kaizen*, etc. Tout d'abord, il y a une différence entre les projets paritaires et non-paritaires. Ensuite, il y a des particularités concernant les projets de transformation dans le secteur de la santé. Dans le contexte des projets paritaires, les participants aux groupes de travail sont choisis conjointement par le patronat et le syndicat sur une base volontaire. Les membres des syndicats siègent dans chacun des groupes. Dans l'ensemble des cinq cas, les entretiens ont fait ressortir l'absence de contrainte ou d'incitation à la participation aux groupes de travail. On peut toutefois constater que dans deux cas, il y avait une certaine pression, voire obligation morale à participer. Au niveau du pilotage des groupes de travail, on peut relever trois choix différents : le cabinet de consultant est le pilote des groupes de travail, une personne interne dédiée au projet tient lieu de pilote ou un superviseur fait office de pilote. Cela n'est pas sans poser des problèmes de neutralité. A l'exception du cas ayant réussi, dans chacun des cas étudiés, les groupes de travail n'ont pu débattre des objectifs. Plusieurs points sont intéressants à faire ressortir dans la prise en compte de la parole des salariés pendant la durée du projet de transformation lean. Le cabinet de consultants qui, selon ce que les acteurs ont rapporté, avait comme méthode de désigner d'office les personnes participantes de manière plus ou moins obligatoire, semble être celui qui prend le moins en compte la parole des salariés avec peu d'échanges lors des groupes et des observations des travailleurs sans faire appel à leurs commentaires. Dans plusieurs cas, bien qu'il y ait eu de la discussion possible au sein des groupes, les personnes qui y ont participé ont eu l'impression de se faire manipuler. Dans le cadre des projets paritaires, les données recueillies indiquent qu'il y a eu une plus grande ouverture dans les solutions. Enfin, la possibilité de changer des

règles après le projet de transformation n'est pas une évidence en soi dans les cas où nous avons interrogé des participants.

Ces facteurs soulèvent des points de vigilance et d'opportunités sur lesquels les acteurs de la prévention doivent porter leur attention pour s'assurer que les projets lean puissent se rapprocher d'une organisation capacitante.

### 8.1.2. Apports de la recherche concernant l'enjeu syndical

Concernant l'enjeu syndical, nous avons identifié que le lean posait de nouvelles questions pour pouvoir faire entendre le point de vue des acteurs syndicaux dans le cadre de tels projets de transformation, de nouvelles façons de faire et de nouveaux concepts sont à développer pour savoir où, quand et comment agir. Pour y répondre à l'aide de nos résultats, nous allons faire un point sur ce que les acteurs savent et ne savent pas concernant les facteurs que nous avons identifiés.

#### 8.1.2.1. Ce que les acteurs syndicaux savent ou pas concernant les facteurs au niveau du travail d'organisation externe à l'établissement :

Rendre disponible un acteur syndical de la centrale dans le projet : Les acteurs des centrales syndicales savent bien l'importance d'avoir des conseillers disponibles, mais toutes les fédérations n'ont pas les mêmes capacités de mise à disposition (éloignement, capacité financière, structuration, etc.). Travailler sur ce point et identifier les meilleures pratiques pourraient être une piste pour améliorer la prise en compte de ce facteur permettant un rapprochement avec une organisation capacitante.

Mettre en place un médiateur externe en cas de blocage : Lorsqu'un médiateur est à leur disposition, les acteurs syndicaux cherchent à y avoir recours. Mais peuvent-ils faire en sorte de rechercher des acteurs relais (des personnes ayant l'autorité suffisante pour servir de médiateur), par exemple, auprès des sièges sociaux en amont des projets, afin de pouvoir les mobiliser le cas échéant durant le projet ? C'est là également une autre piste à creuser.

Actions et décisions des acteurs de la centrale pour doter les conseillers de connaissances sur le lean. Dans nos différents cas, nous avons vu des conseillers syndicaux qui pouvaient tout autant être des experts des questions liées au lean aussi bien que de parfaits novices. Il y a donc bien conscience dans l'organisation syndicale de l'importance de ces questions, mais la mise en place de formation doit être maintenue, répétée et systématisée, ce qui n'est pas encore le cas.

*8.1.2.2. Ce que les acteurs syndicaux savent ou pas concernant les facteurs au niveau du travail d'organisation de l'établissement :*

Construction du paritarisme. La mise en place du paritarisme dans les projets lean est un enjeu que poursuivent la plupart des acteurs syndicaux de nos différents cas. Malheureusement, tous ne peuvent pas nécessairement le mettre en œuvre. Lorsque le paritarisme n'est pas en place beaucoup de garde-fous ne sont pas présents dans le projet et les dérives qui éloignent l'issue d'une organisation capacitante peuvent être nombreuses.

Actions et décisions des représentants locaux concernant leur participation. Les acteurs syndicaux cherchent dans la plupart de nos cas (à l'exception du 4) à participer au projet lean. Cependant, tous n'ont pas forcément compris l'importance de leur rôle particulier de représentants syndicaux. On voit, en effet, que certains se contentent d'être présents en tant qu'experts de leur travail (ils n'ont pas conscience de leurs possibilités pour jouer un rôle différent). Ils ne participent alors pas à organiser la manière de mener le projet, ni à défendre la convention collective ou encore à faciliter les relations entre les travailleurs et les promoteurs du projet lean ou entre les travailleurs eux-mêmes.

*8.1.2.3. Ce que les acteurs syndicaux savent ou pas concernant les facteurs au niveau de l'organisation de la production et du travail*

L'utilisation d'une valeur « qui peut être discutée » en plus des notions de valeur ajoutée et non-valeur ajoutée de la cartographie de flux de valeur. Dans nos différents cas, les acteurs syndicaux ignorent ce qu'est la cartographie de flux de valeur, et rares sont ceux qui remettent en cause la classification des tâches « à valeur ajoutée et sans valeur ajoutée ». Il

y a donc un important travail de sensibilisation et de formation des acteurs syndicaux pour les amener à intégrer un regard sur le travail réel sans reprendre la vision réductrice de l'analyse de la tâche dans la façon de définir les catégories de valeur.

Les actions et décisions pour organiser les indicateurs de performance. Les indicateurs de performance ne semblent pas être un objet important pour les représentants syndicaux locaux, sauf dans le cadre des objectifs pour les salariés qui sont associés à ces indicateurs. Dans l'ensemble des entretiens, nous avons constaté qu'il leur est difficile d'exprimer un point de vue sur ces indicateurs. Plusieurs critiquent d'ailleurs l'usage qui en est fait et non le choix de l'indicateur lui-même. Les données recueillies indiquent qu'ils ne sont pas, non plus, porteurs de propositions pour des indicateurs alternatifs. Là encore, on peut y voir une difficulté à distinguer le travail de la production, les indicateurs du lean ne portant que sur la production. Les acteurs syndicaux locaux ont du mal à sortir de cette approche pour proposer et défendre des indicateurs sur le travail. Ils ne font pas ou peu le lien entre ces indicateurs et la façon d'intégrer les questions du rapport santé / performance.

Les actions et décisions pour organiser le rôle d'encadrement de proximité. Dans les cas où les chefs d'équipe ont joué un rôle dans la mauvaise ambiance, dans des erreurs de répartition de tâches ou des choix qui ont posé problème aux membres, les représentants locaux sont conscients des effets de la manière dont est conduit le management. Là aussi, on peut, cependant, voir qu'ils n'ont pas de pistes d'action ou de propositions à soumettre pour améliorer le management de l'encadrement de proximité (notamment le faire passer d'une activité de contrôle à une activité d'animation). Le cas qui a réussi fait exception puisque des remarques concernant l'encadrement de proximité ont été exprimées par les représentants locaux et qu'elles ont été prises en compte par la direction de l'établissement.

Les actions et décisions pour organiser la coopération verticale et horizontale. Les représentants syndicaux locaux se partagent en deux camps concernant la coopération verticale (entre les salariés et leur supérieur) c'est-à-dire ceux qui ne font que constater qu'il y a méfiance et absence de coopération. Et ceux qui, dans le cadre du projet notamment, encouragent les salariés à participer et donner leurs idées, voire essayent de jouer les facilitateurs.

Concernant la coopération horizontale, par contre, non seulement d'après les acteurs, elle est peu présente dans les situations de travail, certains témoignages font même état de méfiance entre pairs, mais en outre, elle n'est pas soutenue, ni stimulée par les acteurs syndicaux. Difficile de savoir, avec les données que nous avons, si ces derniers ont conscience de leur rôle de facilitateur de la coopération entre pairs pour le développement d'un collectif de travail et de savoir-faire de métier.

Les actions et décisions pour organiser la prise en compte des connaissances des salariés. Les représentants syndicaux locaux sont bien conscients de l'importance des savoirs des travailleurs. Toutefois, n'étant que rarement du métier, du moins dans notre échantillon, ils n'ont donc pas toujours les capacités de les valoriser. Sur la gestion proprement dite du savoir, on voit que les représentants sont assez démunis pour savoir de quoi se méfier ou pas. Ce sont les conseillers syndicaux rattachés à la centrale, lorsqu'ils sont formés à ses questions, qui leur viennent en aide pour leur indiquer ce dont ils doivent se méfier et où ils doivent mettre les garde-fous.

### 8.1.3. Apports de la recherche concernant l'enjeu disciplinaire

Pour comprendre l'apport de la présente recherche à l'enjeu disciplinaire que représente l'évolution récente des systèmes de travail et d'emploi pour les relations industrielles, il est nécessaire de revenir brièvement sur les regards portés par les chercheurs actuels sur le travail d'organisation et sur les syndicats.

On peut constater que les travaux portant sur le travail d'organisation abordent des domaines très vastes et que le concept est suffisamment souple pour en aborder de plus variés encore. Toutefois, le laboratoire à l'origine du concept a surtout développé des recherches sur des acteurs dont le métier est la construction de la prescription plutôt que sur des acteurs, comme nous avons choisi de le faire, qui essaye d'agir sur un domaine, l'organisation du travail, qui apparaît en dehors de leur prérogative institutionnelle (la défense de leur membres). De plus, nous ne cherchons pas à comprendre le travail d'organisation en tant que tel, mais nous utilisons une partie de celui-ci, en fonction des caractéristiques du lean ayant un impact sur la santé, comme grille d'analyse pour identifier

les facteurs qui permettent aux acteurs syndicaux d'agir dans le sens de rapprocher l'issue des projets lean d'une organisation capacitante.

De leur côté, les travaux portant sur les actions des syndicats abordent des questions et des enjeux peu présents dans les recherches traditionnelles en prévention des risques professionnels. Il y a ainsi quatre aspects sur lesquels notre travail permet, selon nous, une avancée.

- Le premier aspect est que s'il y a quelques travaux qui traitent de la question de la protection de la santé au travail parmi ceux concernant le travail d'organisation, il n'y en a pas qui abordent directement les liens avec le développement de la santé et de l'activité.
- Le deuxième aspect est que les études concernant le travail d'organisation ont, jusque-là beaucoup été centrées sur les acteurs qui ont pour mission d'organiser et plus rarement sur les actions et décisions d'acteurs connexes qui ont des pratiques d'influence et de politique pour impacter sur l'organisation comme c'est le cas des acteurs syndicaux.
- Troisième aspect, une grande partie des recherches est centrée sur la construction du prescrit, des conventions collectives. Comme nous l'avons vu dans la partie concernant les études portant sur les actions syndicales face au lean dans le monde, la grande majorité des études abordent les actions syndicales faites au niveau institutionnel et très peu sur les actions réalisées au niveau du milieu de travail, pour reprendre la segmentation de Kochan *et al.* (1993). Au contraire, notre recherche s'est centrée sur les actions et décisions réalisées par les acteurs syndicaux concernant l'organisation du milieu de travail. Ce qui permet de documenter des actions qui l'étaient peu jusqu'à présent.

Enfin, avec l'approche centrée sur l'agir, c'est l'ouverture d'une troisième voie dans l'étude des relations industrielles en sortant de l'opposition traditionnelle entre les études centrées sur les individus (les acteurs syndicaux, par exemple) d'un côté, et celle centrées sur les structures (par exemple, les syndicats). Le recours au concept de travail d'organisation permet de mieux comprendre les actions des salariés et des acteurs syndicaux en décrivant leur apport au processus de projet lean. L'utilisation des concepts de capacités, de

ressources et d'organisation capacitante, en retour, permet de comprendre la contribution du travail d'organisation au développement de l'activité et de la santé.

#### 8.1.4. Apports par rapport aux connaissances scientifiques existantes

Plusieurs éléments de notre recherche permettant de nuancer les connaissances scientifiques existantes sur le lien entre le lean et la santé :

- Concernant l'augmentation du stress. De nombreux chercheurs (Jackson et Martin, 1996 ; Nishiyama et Johnson, 1997 ; Vézina et Stock, 1998 ; Jackson et Mullarkey, 2000 ; Parker, 2003 ; Gorgeu et Mathieu, 2006 ; Berg et Kalleberg, 2006 ; Conti *et al.*, 2006 ; Eklund et Berglund, 2007) indiquaient une augmentation du stress suite à l'implantation du lean. Nos données indiquent un lien plus nuancé puisqu'un seul cas (le 4) voit une augmentation du stress parmi les salariés de manière avérée. Le cas 2 verrait même plutôt une diminution du stress.
- Hubault et Bourgeois (2004) et Bourgeois et Gonon (2010) faisaient ressortir un effet pervers de la chasse aux gaspillages avec l'élimination des « gestes inutiles ». Nos données font effectivement ressortir que, dans la plupart des cas, c'est l'utilisation d'une classification des tâches selon deux modalités (à valeur ajoutée / sans valeur ajoutée) qui est utilisée avec des effets délétères identifiés dans les cas 4 et 5. Toutefois, on peut observer également que ce n'est pas systématique puisque les acteurs du cas 2 utilisent une classification en trois modalités. Les données indiquent que cela a permis d'ouvrir d'avantage de dialogue sur l'évaluation de l'utilité des tâches.
- Babson (1993, 1996a) et Bjorkman (1996) relevaient qu'il n'y avait pas de réel fonctionnement en équipe dans le lean et que, de ce fait, il n'y avait très peu d'entraide et de soutien social entre les membres des équipes lean. Exception faite du cas 2, on relève de nos données les mêmes informations. Toutefois, le fait que ça ne soit pas systématique indique que ce n'est pas uniquement la mise en place du lean qui explique l'absence de fonctionnement en équipe. En outre, nous n'avons pas d'informations dans nos données indiquant que le lean a engendré une pression

sociale entre salariés tel que décrit par Rinehart, Huxley et Robertson (1995), même si on observe des dispositifs qui pourraient l'engendrer (par exemple l'exposition des performances individuelles dans le système informatique dans le cas 4).

- À la suite de Roth (1997), nos données indiquent que le fonctionnement des groupes de travail kaizen peut être de deux types en fonction de la source du pilotage par des experts ou par le groupe. Dans la plupart de nos cas, le pilotage est effectué par des experts en lean. Mais on voit que dans les projets menés de manière paritaire (cas 2 et 3) la possibilité de négocier davantage les modalités de fonctionnement des groupes permet de rééquilibrer le pilotage entre les experts et le groupe. Nos données indiquent également que les dispositifs participatifs tels que le kaizen sont sur des durées très courtes. Ils abordent des sujets d'organisation, dans la plupart des cas, avec l'existant, comme l'indique Caroly *et al.* (2008). Ils n'ont pas la possibilité d'échanger avec les bureaux d'études dans les phases de conception.
- Babson (1993) faisait ressortir que malgré la mise en avant, dans le lean, de la possibilité pour les salariés de faire des propositions pour organiser leur travail, c'était souvent peu présent. Lewchuk et Robertson (1997) ajoutaient qu'en plus de constater ce faible degré de responsabilisation, ils observaient une augmentation du contrôle.

Globalement nos données corroborent les connaissances scientifiques existantes sur les liens entre lean et santé. Elles apportent, toutefois, une nuance puisque les liens ne sont pas systématiques dans nos cas, ce qui laisse penser que ce n'est pas simplement le lean qui engendre des effets mais la manière dont il est mis en œuvre.

## **8.2. Limites de la recherche**

Les limites de notre recherche sont de plusieurs ordres, il y a des limites méthodologiques, et des limites liées aux concepts que nous avons utilisés.

### 8.2.1. Limites méthodologiques de la recherche

Bien que nous ayons tenté de mener ce travail de recherche avec rigueur, en cherchant à respecter les critères de validité propres à la recherche qualitative, nous relevons tout de même quatre limites méthodologiques principales :

- Les données sont recueillies a posteriori. Le fait d'utiliser une méthode a posteriori que l'on retrouve souvent dans la méthode dite « compréhensive » (comme les récits de vie, par exemple) engendre qu'il n'y avait pas au départ du projet une intention de collecte de données. Nous avons recueilli des données sur des phénomènes dont la collecte n'était ni planifiée, ni contrôlée lors des faits. Les biais peuvent donc apparaître avec des limites liées aux points de vue et aux capacités mémorielles des participants qui peuvent faire ressortir certains points plus forts qu'ils ne l'étaient dans la situation ou au contraire en minimiser certains. Ajoutons que pour certains cas, un nombre supérieur d'informateurs auraient pu enrichir les données recueillies.
- Il n'y a pas eu d'observation directe. L'étude a posteriori n'a pas permis l'analyse du travail réel d'organisation, qui est une sous partie de l'activité de travail, laquelle aurait nécessité des observations en plus des entretiens. Cela explique également pourquoi nous avons choisi de ne faire des analyses que sur une partie du travail d'organisation, celui ayant un effet potentiel sur le rapprochement de l'organisation issue du projet d'avec une organisation capacitante.
- Les études de cas portent sur les acteurs syndicaux d'une seule centrale syndicale. Par les accords que nous avons passés au préalable de la recherche, nous avons travaillé avec les syndicats locaux affiliés à une seule centrale syndicale. Les informations que nous avons relevées sont donc liées à ce contexte uniquement et ne peuvent pas être généralisées à l'ensemble des syndicats du Québec qui peuvent très bien fournir d'autres services ou avoir d'autres fonctionnements vis-à-vis de leurs syndicats locaux affiliés.
- Enfin, la recherche se limite au Québec. Il est important de préciser qu'il existe une absence d'homogénéité quant au contexte législatif pour encadrer les actions syndicales dans le monde francophone : le fait que les études de cas aient été

réalisées dans le contexte socio-politique nord-américain rend les éléments relevés concernant les actions et décisions des acteurs syndicaux peu transférables à d'autres contextes. Cela nécessiterait des études spécifiques complémentaires pour être valables.

### 8.2.2. Les limites conceptuelles de la recherche

À partir d'éléments extraits des fondements de l'idéologie matérialiste des relations industrielles sur la relation d'emploi, nous tenterons de critiquer et de montrer les limites des approches utilisant le concept de Travail d'Organisation. Pour cette partie, les travaux de Richard Hyman et Paul Edwards seront la matière première. Ils sont les principaux piliers qui ont contribué à cerner davantage les contours du cadre de référence matérialiste des relations industrielles.

On peut préciser que le cadre de référence matérialiste partage plusieurs éléments de similitude avec le cadre de référence qui est utilisé par De Terssac, notamment sur l'idée de l'utilisation des règles et des procédures. Toutefois, dans l'approche matérialiste, il est convenu que les règles et procédures sont présentes pour réguler les conflits dans les relations industrielles (Hyman, 1979). Les règles et procédures ne concernent, de ce fait, qu'une partie du processus de travail. De plus, ces règles, produites à l'intérieur du capitalisme dans le but qu'il se déploie avec succès, sont vues comme un mécanisme de régulation faisant partie d'une logique d'ensemble plus large de création de plus-value.

On trouve également une certaine proximité dans l'idée que le travail effectif ne peut pas être totalement déterminé à l'avance. Cela se concrétise par les relations sociales dans le processus de production. C'est aussi pour cela que les activités productives et leur contrôle ne peuvent totalement réduire l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Il n'y a pas de travail possible s'il n'y a pas de relations entre les personnes et toute relation sociale entraîne un niveau d'indétermination (Edward, 1986, p.35).

La différence centrale avec l'approche par le travail d'organisation est que l'approche matérialiste place le conflit au centre des relations d'emploi. Il est à noter qu'elle le voit selon deux types :

- D'une part, le conflit manifeste, c'est-à-dire celui qui émerge sous une forme observable (ex : grève, sabotage, etc.);
- D'autre part, le conflit latent, il s'agit de celui qui est issu de l'antagonisme même de la relation sociale au travail. Cela allant d'une opposition structurée des intérêts entre le capital et le travail (Hyman, 1979, p.423) à un antagonisme structuré et qui dépasse le simple conflit d'intérêts selon P. Edwards. Il reste, néanmoins, que le conflit émanant de cet antagonisme existe dès que la relation d'emploi prend forme, même si les individus n'en sont pas totalement conscients eux-mêmes (Edwards, 1986, p.33).

Au-delà de cette vision conflictuelle du travail, et bien que l'action soit doublement structurée, par la relation de production elle-même ainsi que par les règles et procédures, les chercheurs matérialistes constatent que ce sont les individus qui décident de coopérer ou de ne pas coopérer pour assurer la reproduction du lien d'emploi.

Au vu de cela, nous pouvons retenir quatre éléments de l'approche matérialiste, deux notions générales en matière de relation de travail, soit l'antagonisme structuré et la domination au travail et deux, davantage micro, « coopération / engagement » et « opposition / résistance » qui pourraient être source de questions et qui sont autant de limites concernant le concept de travail d'organisation.

- Étant donné l'antagonisme structuré qui forme une séparation entre employeur et employé, pourquoi les travailleurs participent au travail d'organisation ?
- Comment, par ce travail d'organisation les salariés contribuent à leur coercition ou à leur consentement ?
- Quel effet la domination au travail a-t-elle sur le fonctionnement du travail d'organisation ?

Ces approches soulèvent également des questions quant aux éléments du fonctionnement même, c'est-à-dire la coopération et l'opposition au travail, ce qui nous amène de nouvelles interrogations :

- Quels sont les ressorts qui poussent les salariés à résoudre les « contradictions » du travail identifiées par Dujarier pour rendre le Travail d'Organisation « utile » ?

- Les « envies » identifiées par Ughetto sont-elles des sources explicatives suffisantes ?
- Sachant que l'opposition au travail n'a pas disparu mais qu'au contraire, elle a, aujourd'hui, une multitude de formes, comment se manifeste l'opposition au travail dans le travail d'organisation ?

Par ailleurs, si les approches matérialistes permettent de compléter cette approche du Travail d'Organisation et si elles nous font accéder à une meilleure compréhension des relations qui se jouent en entreprise, elles ne sont pas pour autant exemptes de critiques. Par exemple, peut-on vraiment considérer le non-respect du travail prescrit comme un acte de résistance ou d'opposition, quand l'activité mise en œuvre a pour vocation première de répondre aux objectifs de production ? La séparation entre les deux semble ténue et difficile à établir...

### **8.3. Perspectives ouvertes par la recherche**

#### **8.3.1. Perspectives ouvertes par la recherche concernant la prévention dans les projets lean**

Notre recherche ouvre la voie à de nouvelles recommandations pour une meilleure prise en compte des enjeux de prévention des risques professionnels lors des projets lean. En effet, tout un ensemble de ressources et de facteurs sont proposés en vue de se rapprocher d'une organisation capacitante, organisation qui soit capable de s'adapter aux variabilités du travail réel, dans laquelle les opérateurs sont capables de construire des actions professionnelles par un débat collectif entre eux et par la construction d'un collectif. Sur chacun de ces points, de nouvelles recherches pourraient être ouvertes pour doter les professionnels de la prévention d'outils leur permettant de faire des évaluations, mais également de construire des moyens d'intervention et d'influence pour agir sur les ressources externes et pour agir sur les facteurs permettant de se rapprocher d'une organisation capacitante dans le cadre des projet lean.

### 8.3.1.1. Agir sur les ressources externes

Le premier point que l'on peut noter est qu'il est important de mettre en place des ressources dans l'environnement de travail à la fois des ressources qui vont éviter l'exposition à des risques tels que la mise en œuvre de plan de prévention, mais également des ressources qui vont permettre de favoriser le développement de la santé (par exemple : la recherche d'un standard de travail acceptable d'un point de vue des normes anthropométriques, l'évaluation des gestes, le ré-agencement des équipements, la polyvalence et la rotation des postes, l'enrichissement des tâches, le travail d'équipe la participation et la responsabilisation, etc.). Bien que la plupart des chercheurs constatent une dégradation de la santé des salariés lors de l'implantation de l'organisation lean, cette organisation n'est pas exempte de ressources. La présence de ces ressources n'est, toutefois, pas suffisante pour assurer protection et développement de la santé. C'est pourquoi, il faut également agir sur les facteurs permettant de se rapprocher d'une organisation capacitante.

### 8.3.1.2. Agir sur les facteurs permettant un rapprochement vers une organisation capacitante

Concernant les facteurs permettant un rapprochement vers une organisation capacitante, on peut se demander s'il s'agit de facteurs de conversion. Pour rappel, les facteurs de conversion sont ces facteurs que nous avons vus dans le chapitre sur le cadre théorique et qui sont les conditions qui vont permettre de « convertir les ressources, en capacités ». Comme nous l'avons vu alors, ces facteurs sont classés selon trois catégories : les facteurs de conversion individuels qui désignent les caractéristiques, capacités ou compétences individuelles (sexe, âge, caractéristiques génétiques, expérience, niveau de formation, etc.) ; les facteurs de conversion sociaux qui désignent le contexte sociopolitique et culturel dans laquelle la personne évolue (héritage social de l'individu, équipe de travail, etc.) ; et, les facteurs de conversion environnementaux (contraintes/opportunités géographiques et institutionnelles, contexte normatif, moyens techniques, organisation du travail, etc.). En reprenant cette catégorisation issue des travaux d'Arnoud (2013) se basant sur Robeyns (2003) et Bonvin et Farvaque (2007), nous pourrions ouvrir plusieurs pistes d'action :

- Concernant les facteurs de conversion environnementaux, il y a des possibilités d'actions pour les acteurs syndicaux concernant les indicateurs de performance, le rôle d'encadrement de proximité, la coopération verticale et horizontale, ou encore la prise en compte des connaissances des salariés. Il y a également des pistes d'actions pour les acteurs de l'entreprise sur la manière de conduire le paritarisme ou la cartographie de flux de valeurs.
- Sur le plan des facteurs de conversion individuels, il est possible d'agir tant du côté syndical en améliorant les connaissances des conseillers syndicaux, leur disponibilité, ou la présence et les connaissances des représentants syndicaux locaux que du côté des acteurs patronaux en s'impliquant dans les groupes de travail.
- Enfin, sur le plan des facteurs sociaux de conversion, il est important que les acteurs trouvent les moyens pour construire une représentation commune quant à ce qui constitue un processus de projet réussi et qu'ils posent des actions qui permettent de faire passer les instances de pilotage des projets d'un espace d'opposition à un espace de construction commune.

### 8.3.2. Perspectives pour les syndicats

Plusieurs perspectives d'actions peuvent être faites en direction (et par) des centrales syndicales pour que leurs membres soient en mesure de participer efficacement à des projets de transformation de l'organisation du travail du type lean :

- Être porteur d'un autre modèle d'organisation. Si les promoteurs du lean arrivent avec un ensemble de propositions et de visions dogmatiques concernant ce que doit être l'organisation du travail, il faut que les organisations syndicales soient en capacité de faire une contre-proposition. Ce qui signifie un travail de recherche pour construire cet autre modèle organisationnel. Pour cela, une piste qui est déjà identifiée est celle de l'action menée par les syndicats suédois qui ont construit un modèle d'organisation qu'ils appellent « *sustainable work* » (voir le chapitre 2). L'autre piste, proposée à l'issue de ce travail, est de construire une contre-proposition à partir du concept d'organisation capacitante et notamment de ce que

doit permettre l'organisation capacitante : un environnement de travail capacitant (EC). Pavageau, Nascimento et Falzon (2007) propose une définition plus complète. Ils se placent ainsi selon trois dimensions (voir figure 11) préventive, universelle et développementale :

- o La dimension préventive, implique qu'un environnement capacitant est un environnement non délétère pour l'individu. Cela sous-entend une organisation qui a la capacité de mettre en place une détection et une prévention des risques, une élimination de l'exposition aux toxiques, une élimination ou une réduction des exigences aboutissant à des déficiences durables ou à des effets psychiques négatifs, etc.
- o La dimension universelle, selon laquelle, un EC est un environnement qui prend en compte les différences interindividuelles, liées aux caractéristiques anthropométriques, mais aussi au sexe, à l'âge, à la culture, et qui compensent les déficiences individuelles, liées au vieillissement, à la maladie, aux incapacités. Là aussi, cela sous-entend tout un ensemble de dispositifs organisationnels qui vont permettre d'éviter l'exclusion, les décrochages sociaux et générationnels et le non-emploi ou des dispositifs qui vont favoriser, au contraire, l'intégration, l'inclusion et la reconnaissance sociale.
- o Enfin, la dimension développementale, selon laquelle un EC est un environnement qui permet le développement de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs, et l'élargissement des possibilités d'action et du degré de contrôle sur la tâche et sur l'activité. Il s'agit donc d'une organisation du travail qui dispose de leviers pour favoriser l'autonomie et contribuer au développement des individus et des collectifs.

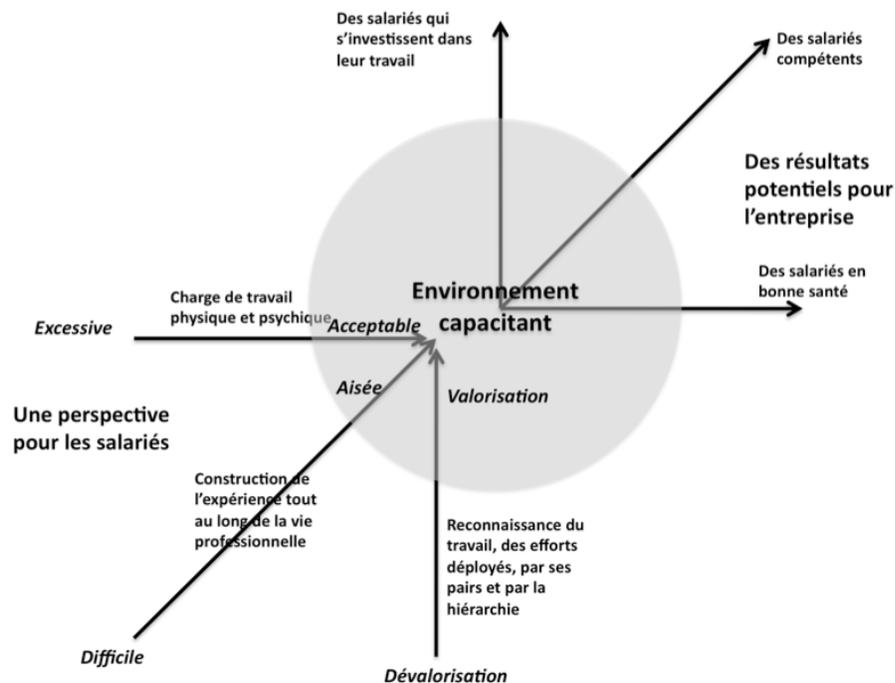


Figure 11 : Un environnement capacitant selon Maline et Guérin (2009) d'après les travaux de Pavageau, Nascimento et Falzon (2007)

- Outiller les acteurs pour qu'ils soient en mesure d'influencer le travail d'organisation et de permettre la mise en place de facteurs permettant de rapprocher l'organisation d'une organisation capacitante. Ce qui pourrait conduire à des recherches en science de l'éducation pour construire les moyens pédagogiques rendant accessibles des concepts complexes au plus grand nombre. Cela signifie de mettre en œuvre des actions pour notamment augmenter les connaissances sur ces facteurs qui permettent un rapprochement vers une organisation capacitante et pour savoir comment influencer leur redéfinition au sein de l'entreprise. On peut ainsi reprendre les indicateurs que nous avons identifiés dans la littérature et estimer que les acteurs syndicaux pourraient être forces de proposition sur :
  - o les indicateurs de performance avec des indicateurs sur la santé au travail, la sécurité, la qualité réelle des produits (ou du service) fabriqués, la reprise des défauts ou le traitement des réclamations, les difficultés des salariés pour

tenir les temps de cycle, les contraintes de fabrication, les contraintes de maintenance des équipements, etc.

- o Le rôle et les missions de l'encadrement de proximité afin que ceux-ci portent davantage sur l'animation des équipes et qu'ils mettent en œuvre dans leurs équipes les mécanismes de débat et de confrontation sur le travail réel qui permet de fluidifier le travail d'organisation.
  - o La coopération horizontale et verticale. Si la coopération verticale est bien identifiée comme étant importante par les acteurs syndicaux, ce n'est pas le cas de la coopération horizontale. Des actions de formation et de sensibilisation au rôle du débat, de la co-analyse collective dans la construction du geste professionnel et des règles partagées du « beau travail » pourraient être menées pour améliorer cet aspect.
  - o Enfin, la prise en compte des connaissances des salariés par les personnes en charge de l'organisation du travail est clairement identifiée par les acteurs syndicaux, mais ils ne semblent savoir l'identifier et la mettre en valeur. Ils sont peu outillés pour analyser le travail réel et démontrer l'intérêt opérationnel de sa prise en compte. Là aussi, des actions de formation ou de sensibilisation pourraient être envisagées.
- Chercher à l'extérieur les spécialistes pour être accompagnés afin de sortir d'une relation duale avec l'employeur. Dans le cadre législatif Québécois, les acteurs syndicaux n'ont pas la possibilité, au cours de projets de transformation de l'organisation du travail, de faire appel à des experts externes pour jouer un rôle de médiateur (contrairement au cadre français avec les experts CHSCT). Cela pourrait faire l'objet d'études comparées afin d'étudier les effets d'un cadre législatif qui permet le recours à l'intervention d'un tiers et celui qui n'offre pas cette possibilité. L'intervention d'un tiers pourrait être un moyen de sortir des situations de « dialogue de sourds » dans lesquels les représentants de l'employeur et du syndicat peuvent parfois s'enfermer du fait d'une absence de maîtrise d'outils d'analyse pertinent, notamment concernant l'analyse du travail réel.

### 8.3.3. Perspectives disciplinaires

Cette recherche exploratoire ouvre des perspectives pour des recherches basées, cette fois, sur des observations directes du travail d'organisation lors des projets lean.

Par ailleurs, comme nous l'avons vu dans le cadre de la recension de la littérature concernant les liens entre le lean et la santé des travailleurs, les liens entre les caractéristiques organisationnelles et les risques auxquels les opérateurs sont exposés ne peuvent pas être vus comme déterministes. Pour prendre en compte cela, notre approche par le travail d'organisation découpé par niveaux organisationnels met en avant davantage l'agir, parce que nous estimons qu'il y a une importance des processus de mise en œuvre et d'opérationnalisation des démarches d'implantation et de gestion d'un système de production. L'environnement de l'établissement ou de l'entreprise réduit les possibles mais il ne détermine pas entièrement quel type de travail est réellement mis en place et donc l'effet qu'il peut avoir.

Dans les analyses futures, il pourrait être intéressant de faire une distinction plus précise dans la description de l'agir que celle proposée par le travail d'organisation. En effet, le travail d'organisation concerne toutes les actions et décisions qui ont un effet organisant. Pourtant, organiser la réalisation du travail (la production) et organiser les échanges (les relations) sont des actions relativement distinctes en termes de processus et d'objet. On pourrait donc imaginer séparer ces deux types d'actions, tout en gardant le même principe de distinction entre des éléments dynamiques et d'autres structurels, ainsi qu'entre différents niveaux organisationnels internes comme externes à l'entreprise. Cela permettrait de prendre en compte séparément les questions de relations de travail. Concernant les éléments structurels traités par ces actions et en termes de niveaux organisationnels, on pourrait considérer un découpage inspiré par Durand (2009) ou Kochan *et al.* (1994) avec le système d'emploi en place, la dimension stratégique de l'établissement, la dimension institutionnelle des relations de travail et les relations dans le milieu de travail. Nous pourrions alors analyser l'aspect dynamique des relations de travail : le travail de relation.

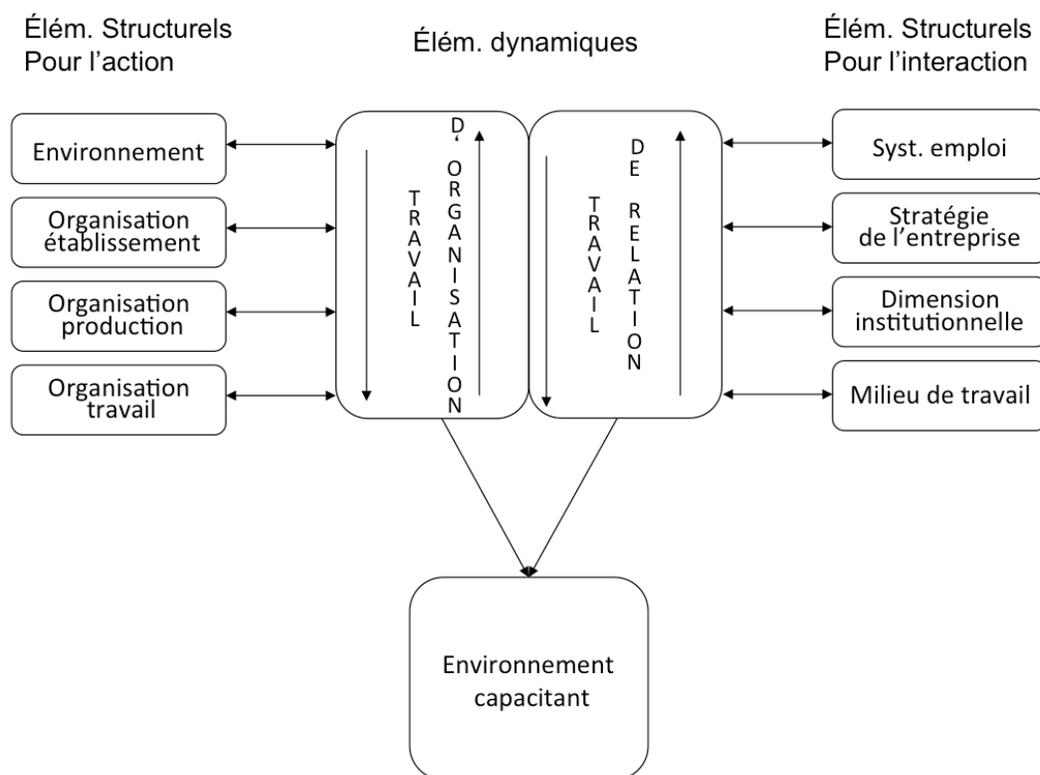


Figure 12 : les liens entre éléments structurels de l'organisation et des relations de travail, les aspects dynamiques du travail d'organisation et du travail de relation ainsi qu'avec le l'organisation capacitante

La figure 12 ci-dessus est, bien sûr, une représentation schématique possible de ce que pourrait être le travail d'organisation et le travail de relation. On peut constater que l'échelle d'observation suggérée par cette représentation est l'établissement. Le travail de relation entretiendrait des relations similaires avec les relations de travail à celles entre le TO et l'organisation. Ce concept pourrait servir de grille d'analyse pour comprendre la manière dont se construisent les actions et les décisions dans le processus de relation pour régler les échanges propres au travail d'organisation. Tout comme dans le TO, où De Terssac retient trois temps (préparation, action, réflexion), on aurait dans le travail de relation un aspect dynamique dans la formation et l'évolution des différents systèmes qui composent les relations de travail.

## Conclusion

Face à la diffusion du lean et aux problèmes de santé qui se jouent dans le cœur de la situation de travail, peu d'acteurs, au Québec, sont présents pour intervenir (Baril-Gingras, Montreuil, Fournier et al, 2010 ; Block, Roberts et Clarke, 2003). Les acteurs locaux des syndicats sont présents mais ne maîtrisent pas toujours l'ensemble des enjeux de prévention et cette recherche vise à mieux comprendre leurs actions pour pouvoir les outiller. À travers la recension de littérature concernant les actions des syndicats face au lean dans divers pays, nous avons pu constater que les syndicats ont tenté plusieurs types d'actions lors de l'implantation du lean. Cela passe soit par une opposition (grève, etc.), soit par la négociation de la convention collective. Les syndicats québécois, de par leur organisation très axée sur le terrain (contrairement, par exemple, aux syndicats français qui jouent davantage un rôle national), semblent en mesure d'agir non seulement sur la dimension institutionnelle, où patrons et syndicats négocient la convention collective, mais aussi, sur le milieu de travail immédiat, en s'attachant aux conditions de la production et de l'organisation du travail comme telles. Ils se posent, toutefois, beaucoup de questions sur les meilleurs moyens d'agir. D'un point de vue scientifique, on ignore, également, quels sont les facteurs du travail d'organisation qui permettent aux acteurs syndicaux de faire d'un projet lean, une organisation capacitante ? Rien dans les textes concernant le Québec, comme dans les textes d'autres pays, ne se centre sur ce niveau d'acteur. C'est un « angle mort » qu'il semblait donc intéressant d'explorer. Malgré les limites de cette recherche évoquées au chapitre précédent concernant la méthodologie et le cadre conceptuel, la recherche a poursuivi et obtenu des résultats concernant trois objectifs. Nous avons pu :

- 1) Caractériser l'issue des projets par rapport à une organisation capacitante (une organisation qui permet le développement de la santé). Nous avons, ainsi, pu démontrer que rares sont les projets lean qui permettent le développement de la santé, bien que cela ne soit pas impossible. Dans nos résultats, sur cinq cas étudiés, un seul s'est rapproché d'une organisation capacitante.
- 2) Caractériser le contexte organisationnel dans lequel les projets lean ont été mis en œuvre :

- a. **Au sujet de l'organisation externe à l'établissement.** Nous avons pu constater l'effet que pouvaient avoir l'organisation du marché ainsi que l'organisation financière qui structure l'établissement (son rattachement ou non à un groupe). Nous avons vu également que les politiques publiques pouvaient avoir une influence sur les projets lean, tout comme l'organisation de la centrale syndicale, notamment lorsque celle-ci dote ses conseillers de connaissances sur le lean.
  - b. **Au sujet de l'organisation de l'établissement :** Nous avons vu l'effet du type d'objectif stratégique de l'entreprise, de la façon dont les membres de la direction envisagent le rôle des syndicats dans le projet ainsi que des capacités et information des acteurs locaux concernant le lean.
  - c. Enfin, **au sujet de l'organisation de la production et du travail :** nous avons vu que l'ensemble des projets poursuivait des objectifs opérationnels centrés sur la production et non sur le travail.
- 3) Caractériser le travail d'organisation réalisé par les acteurs syndicaux, voire patronaux, en fonction des niveaux organisationnels. À partir de cette caractérisation, nous avons pu identifier des facteurs permettant de rapprocher l'organisation résultante d'une organisation capacitante. Notre travail nous a permis d'identifier des facteurs :
- a. Au niveau du travail d'organisation externe à l'établissement : les connaissances des conseillers syndicaux, la disponibilité des conseillers syndicaux.
  - b. Au niveau du travail d'organisation de l'établissement : le paritarisme et le fait que les parties patronales et syndicales posent des actions qui permettent de faire passer les instances de pilotage des projets d'un espace d'opposition à un espace de construction commune, l'implication des membres de la direction, et la présence des représentants syndicaux locaux.
  - c. Au niveau du travail d'organisation de la production et du travail :

- o l'utilisation d'une valeur « qui peut être discuté » en plus des notions de valeur ajoutée et non-valeur ajoutée de la cartographie de flux de valeur ;
- o les indicateurs de performance, on constate que les représentants syndicaux ne semblent pas en capacité de s'interroger sur les indicateurs et notamment sur leur cohérence avec les objectifs poursuivis par l'entreprise. Peu au courant des objectifs, ils ne sont pas en mesure de proposer d'autres indicateurs, ni de mettre en place des dispositifs permettant d'évaluer la pertinence ou de comparer des indicateurs. De la même manière que les représentants locaux connaissent peu les objectifs qui sont imposés à leurs membres, ils ne maîtrisent pas le fonctionnement des indicateurs.
- o le rôle d'encadrement de proximité, on peut observer que les acteurs syndicaux locaux manquent d'informations et de connaissances tant sur les effets de l'encadrement sur les situations de travail que sur la manière dont est organisé le rôle et les fonctions de l'encadrement de proximité.
- o les coopérations verticales et horizontales forment deux dynamiques très différentes dans les approches des acteurs syndicaux. Ceux-ci ont clairement identifié la coopération verticale (avec les échelons hiérarchiques) comme un moyen efficace d'avoir une organisation du travail qui prend en compte les aléas du travail réel. Mais, la coopération horizontale n'a pas le même accueil et est plutôt négligée par les acteurs syndicaux locaux.
- o La prise en compte des connaissances des salariés est un enjeu clairement identifié par les acteurs syndicaux, mais les espaces qui leur sont ouverts pour le permettre sont assez peu présents dans les différents projets que nous avons étudiés.

Les informations recueillies, concernant cette participation des acteurs syndicaux au travail d'organisation pour permettre à ces facteurs de conduire vers une organisation capacitante source de développement de la santé pour les salariés, constituent également un apport majeur de cette recherche, qui pourra permettre, aux acteurs syndicaux ainsi qu'aux promoteurs du lean, de mettre en œuvre des stratégies permettant de lier performance et santé.

Plusieurs perspectives de recherche s'ouvrent à l'issue de notre thèse concernant trois enjeux :

1) En terme de prévention, les informations que nous avons récoltées à travers nos recensions de littérature et nos données pourront être l'occasion de nouvelles recherches pour permettre aux professionnels de la prévention de se doter de grilles d'analyses pour évaluer les projets lean en cours. Il pourrait, en effet, être intéressant d'avoir des moyens d'évaluer dans les projets la présence ou non de ressources à la prévention, mais également de facteurs conduisant vers une organisation capacitante. Dans le même ordre d'idées, des recherches pourraient être ouvertes sur les méthodologies d'intervention de ces acteurs de la prévention afin de développer de nouvelles manières d'intervenir dans les projets lean et pouvoir agir sur les ressources et sur les facteurs conduisant vers une organisation capacitante dans ces projets.

2) À l'aide de nos résultats, plusieurs pistes d'action concernant les acteurs syndicaux sont sujettes à servir de support à des projets de recherche. Ainsi, l'organisation capacitante et plus précisément sa résultante, l'environnement capacitant pourrait servir de base à la construction d'un modèle organisationnel qui puisse former une contre-proposition au lean tels que les syndicats suédois l'ont réalisé avec le « *sustainable work* ». En continuité avec ce travail, des recherches pourraient être ouvertes en sciences de l'éducation pour construire les moyens pédagogiques rendant accessibles les informations sur les ressources, sur les facteurs de conversion, les capacités et le développement que font ressortir nos résultats au plus grand nombre. En troisième lieu, il pourrait être envisagé de mettre en œuvre des études comparées pour évaluer l'effet d'un cadre législatif qui permet l'intervention d'un tiers spécialisé à la demande des syndicats lors des projets lean, comme par exemple l'expertise CHSCT dans le contexte français et celui qui n'offre pas cette possibilité, comme dans le contexte québécois.

3) Enfin, concernant l'enjeu disciplinaire de renouvellement des relations industrielles face aux nouveaux modes d'organisation tels que le lean, nous pourrions à l'avenir aller, peut-être, encore plus loin dans l'étude de l'agir en construisant des grilles d'analyse distinctes pour l'agir qui vise à organiser la production et pour l'agir qui vise à organiser les relations. Que cela soit pour étudier les projets lean, ou d'autres formes de projets, séparer les

éléments pourrait amener une plus grande précision dans l'analyse et de nouvelles connaissances.



## Bibliographie

Adler, P., Goldoftas B., *et al.*, (1997). Ergonomics, employee involvement and the toyota production system : a case study of NUMMI's 1993 model instruction. *Industrial and labor relations review*, 50, 416-437.

Antoni C. (1996). Lean production in Europe : a matter of technical adjustment or cultural change ?. *Applied Psychology : An international Review*, 45(2), pp139-142.

Ardenti, R., Mathieu, R., et Gorgeu, A. (2010). Caractère soutenable du travail et trajectoires ouvrières : études de cas dans la filière automobile et les industries agroalimentaires. *Société contemporaine*, 78, 87-113.

Arnoud, J. (2013). *Conception organisationnelle : pour des interventions capacitantes*. Thèse d'ergonomie. Conservatoire national des arts et métier.

Askenazy, Ph. (2002). *La croissance moderne. Organisations innovantes du travail*. Paris : Economica.

Babson, S. (1993). Lean or mean : the MIT model and lean production at mazda. *Labour studies journal*, 18, 3-24.

Babson, S. (1996a). A new model Ford ?. In Stewart, Paul, dir. *Beyond japanese management : the end of modern times ?* Londres : Frank Cass Publishers.

Babson, S. (1996b.). UAW, Lean Production, and Labor-Management Relations at AutoAlliance. In William C. Green, Ernest J. Yanarella, *North American auto unions in crisis : lean production as contested terrain*. State University of New York Press, Albany.

Bacon, N., et Blyton, P. (2000). High road and low road teamworking: perceptions of management rationales and organizational and human resource outcomes. *Human Relations*, 53, 1425-1458.

Bakhtine, M. (2003). *Pour une philosophie de l'acte*. Lausanne : L'Âge d'Homme.

Ballé M. (2004). Lean Working Paper n°2 : *Jidoka, le deuxième pilier du lean*. <http://lean.enst.fr/wiki/pub/Lean/LesPublications/jidoka.pdf>, 12p.

Bambra, C., Egan, M., Thomas, S., Petticrew, M., et Whitehead, M. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. A systematic review of task restructuring interventions. *Journal of epidemiology and community health*, 61 (12), 1028-1037.

Bao, S., Mathiassen, S.-E., *et al.* (1996). Ergonomic effects of a management-based rationalization in assembly work - a case study. *Applied ergonomics*, 27 (2), 89-99.

Baril-Gingras, G., Montreuil, S., Fournier, P.-S., *et al.* (2010). *Organiser la prévention de manière systématique, dans tous les lieux de travail, la redynamiser et prendre en compte les changements du travail et de l'emploi*. Mémoire présenté au Groupe de travail de la CSST sur la révision de la LSST

Baril-Gingras, G., Bellemare, M., et Brun, J.-P. (2004). *Intervention externe en santé et en sécurité du travail : un modèle pour comprendre la production de transformations à partir de l'analyse d'interventions d'associations sectorielles paritaires*, Études et recherches, Rapport R-367, Montréal, IRSST, 287 p.

Batt, R. (2004). Who benefits from teams? Comparing workers, supervisors, and managers. *Industrial Relations*, 43 (1), 183-212.

Batt, R., et Appelbaum, E. (1995). Worker participation in diverse settings e does the form affect the outcome, and if so, who benefits?. *British Journal of Industrial Relations*, 33 (3), 353-378.

Beauvallet G. (2007). Le meilleur indicateur, c'est l'usine ! Les indicateurs de la démarche Lean, Working Paper n°12, *ENST projet lean entreprise*.

Bédard, J., et Chantal, F. (2011). *Actions terrain en organisation du travail dans le secteur de la santé*. Communication présentée dans le cadre du Colloque Réussir l'organisation du travail de la FSSS-CSN, 7 et 8 juin 2011 à Montréal.

Béguin, P., et Cerf, M. (2004). Formes et enjeux de l'analyse de l'activité pour la conception des systèmes de travail. *Activités*, 1 (1), 54-71

Béguin, P., et Clot, Y. (2004). L'action située dans le développement de l'activité. *Activités*, 1 (2), 27-49. <http://www.activites.org/v1n2/beguिन.fr.pdf>

Bénion, A. (2010, novembre). *Quelles conditions organisationnelles, managériales et de GRH pour l'émergence d'un environnement favorable à la construction de la santé des agents en*

*centres d'appels ?* Communication présentée au XXIème Congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines, Saint-Malo, France.

Berg, I., et Kalleberg A. (2005). The Effect of High Performance Work Practices on Job Stress: Evidence from a Survey of US Workers. In Askenazy, Ph., Cartron, D., *et al.*, dir *Organisation et intensité du travail.*, Toulouse : Octarés.

Berthoz A. (1997). *Le sens du mouvement.* Paris : Editions Odile Jacob.

Bertrand, T., et Stimec, A. (2011). Management des contradictions et santé au travail : exploration en pays de lean management. *Rapport de recherche du LEMNA.* Nantes : Laboratoire d'Economie et de Management Nantes Atlantique.  
[http://www.poleautocentre.com/mediatheque/Lean/LEMNA\\_WP\\_201038.pdf](http://www.poleautocentre.com/mediatheque/Lean/LEMNA_WP_201038.pdf)

Bjorkman, T. (1996). The rationalisation movement in perspective and some ergonomics implications. *Applied ergonomics*, 27 (2), 111-117.

Block, R. N., Roberts, K., et Clarke, R.O. (2003). *Labor standards in the United States and Canada.* Kalamazoo, Michigan: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.

Boissières, I. (2005). *Une approche sociologique de la robustesse organisationnelle. Le cas du travail des réparateurs sur un grand réseau de télécommunications.* Thèse de doctorat. CERTOP. Université Jean Jaurès, Toulouse.

Bonvin, J. M., et Farvaque, N. (2007). L'accès à l'emploi au prisme des capacités, enjeux théoriques et méthodologiques. *Formation Emploi*, 98, 9-23.

Bouquin S., et Stewart P. (2009). Temps durs et dur labeur : un retour critique sur les modèles productifs de l'ère néo-libérale. *Actes des Journées Internationales de Sociologie du Travail 2009*, Nancy.

Bourgeois, F., et Gonon, O. (2010). « Le lean et l'activité humaine. Quel positionnement de l'ergonomie, convoquée par cette nouvelle doctrine de l'efficacité ? » *Activités*, 7 (1), 136-142.  
<http://www.activites.org/v7n1/v7n1.pdf>

Boussard, V., Mercier, D., et Tripiet, P. (2004). *L'aveuglement organisationnel ou comment lutter contre les malentendus.* Paris: CNRS Editions.

Boyer, R., et Freyssenet, M. (2001). *Le monde qui a changé la machine*. 8ème rencontres internationales du GERPISA, paris.

Brenner, M., Fairris, D., et Ruser, J. (2004). "Flexible" work practices and occupational safety and health: exploring the relationship between cumulative trauma disorders and workplace transformation. *Industrial Relations*, 43 (1), 242-266.

Bressol, E. (2004). *Organisation du travail et nouveaux risques pour la santé des salariés*. Rapport au conseil économique et social. [http://www.ladocumentationfrancaise.fr/docfra/rapport\\_telechargement/var/storage/rapports-publics/054000702/0000.pdf](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/docfra/rapport_telechargement/var/storage/rapports-publics/054000702/0000.pdf) (téléchargé le 25 août 2014)

Bruère, S. (2014). Les liens entre le système de production « lean manufacturing » et la santé au travail : une recension de la littérature. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 8 (1), 21-50.

Bruère, S. (2012). Travail d'organisation du lean manufacturing et santé : à la source des risques *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 14 (2), <http://pistes.revues.org/2556>

Bruère, S., et Chardeyron, J. (2013). Développer le travail d'organisation pour transformer l'organisation du travail. *Activités*, 10(1), 73-92, <http://www.activites.org/v10n1/v10n1.pdf>

Bufferne, J. (2006). *Le guide de la TPM – Total Productive Maintenance*. Editions d'Organisation, 295p.

Canguilhem, G. (2002). *Ecrits sur la médecine*, Paris : Le seuil.

Canguilhem, G. (1963). *Le normal et le pathologique*. Paris : Puf.

Carayon, P., Sainfort, F., et Smith, M. (1999). Macroergonomics and total quality management: how to improve quality of working life?. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 5, 303-334.

Caroly, S. (2010a). *L'activité collective et la réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*. Habilitation à diriger des recherches. Université Victor Segalen Bordeaux - Ecole doctorale : sciences sociales : société, santé, décision.

Caroly, S. (2010b). En quoi l'activité collective contribue à la résilience organisationnelle: les cas de réélaboration des règles dans le secteur des relations de service. *Actes du 45<sup>e</sup> congrès de la SELF*, Liège.

Caroly S., Coutarel F., et al. (2008). *La prévention durable des TMS, quels freins, quels leviers d'action ?*. Rapport à la Direction Générale du Travail, Paris. .

Cauchy-Charest, F. (2010). Une gestion saine pour un corps sain ? le modèle Toyota remis en question. *Perspectives CSN*, numéro de juin 2010, p. 25.

Christmansson, M., Fridén, J., et Sollerman, C. (1999). Task design, psycho-social work climate and upper extremity pain disorders effects of an organisational redesign on manual repetitive assembly jobs. *Applied Ergonomics* 30, 463-472.

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris: PUF.

Clot, Y. (2005). Le développement du collectif : entre l'individu et l'organisation du travail. In/ R. Teulier et P. Lorino (Eds.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance*. Paris: La Découverte, 187-199.

Clot, Y. (2004). Travail et sens du travail. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 317-331). Paris: PUF.

Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF

Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., et Scheller, L. (2000). Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Pistes*, 2 (1).

Clot, Y., et Litim, M. (2008). Activité, santé, et collectif de travail. *Pratiques psychologiques*, 14, 101-114.

Cochoy, F. (2002). *Une sociologie du packaging, ou l'âne de Buridan face au marché*, Paris, Presses Universitaires de France

Commisso, G. (2007). « Subjectivité au travail » Une analyse de la résistance ouvrière dans l'Usine Intégrée de la Fiat en Italie. *L'Homme et la société*, 2007-1 n° 163-164, p. 125-154.

Conti, R., Angelis, J., et al. (2006). The effects of lean production on worker job stress. *International journal of operations et production management*, 26 (9), 1013-1038.

- Coriat, B. (1991). *Penser à l'envers*, Paris : Christian Bourgeois Editeur.
- Corteel, D., et Zimmermann, B. (2007). Capacités et développement professionnel. *Formation Emploi*, 98, 25-39.
- Coutarel, F., et Petit, J. (2013). Prévention des TMS et développement du pouvoir d'agir. In P. Falzon (ed.), *l'ergonomie constructive*, pp 175-190, Paris : PUF.
- Czarniawska-joerges, B. (2009). *A theory of organizing*. Northampton : Edward Elgar.
- Daille-Lefèvre, B., François, M., Guyot, S. et al. (2013). *Lean Manufacturing. Quelle place pour la santé et la sécurité au travail ?* ED 6144. INRS : Paris.
- Daniellou, F. (2009). L'ergonome et les débats sur la performance de l'entreprise. *Actes des 16èmes journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*, Bordeaux.
- Daniellou, F. (2008). Développement des TMS : Désordre dans les organisation et fictions managériales. *Actes du 2e Congrès francophone sur les troubles musculo-squelettiques : de la recherche à l'action*, Montréal.
- Davezies, P. (1999). Evolution des organisations du travail et atteintes à la santé. *Travailler*, 3, 87-114.
- Dejours, C. (2010). Travail : de l'état des lieux au remaniement des principes de l'intervention, *Connexions*, 2010/2 n° 94, p. 11-28.
- Dejours, C. (1993) Intelligence ouvrière et organisation du travail (à propos du modèle japonais de production). In Hirata, H. (Dir.), *Autour du « modèle » japonais. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et relations de travail*. Edition L'Harmattan, Paris.
- Detchessahar, M. (2013), "Faire face aux risques psychosociaux: quelques éléments d'un management par la discussion", *Revue Négociations*, n°1, p. 57-80
- Dolgui, A., et Proth, J.-M. (2006). *Les systèmes de production modernes. Volume 1 : conception, gestion et optimisation*. Paris : Lavoisier.
- Dujarier, A.-M. (2006a). *L'idéal au travail*. Paris: PUF.

Dujarier, A.-M. (2006b). La conduite du changement. Lorsque le Travail d'Organisation devient un service marchand. In *Le stable, l'instable et le changement*. Ed. In Hubault, F., pp. 91-103, Octarès, Toulouse.

Dujarier, A.-M. (2007). Prendre sur soi : l'individualisation du Travail d'Organisation. In Terssac de, G., St-Martin, C., Thebault, C. (Eds). *La précarité : une relation entre travail, organisation et santé*. Toulouse : Octarès.

Durand, J.-P. (2009). *Quels modèles productifs après-fordiens ?* XII<sup>èmes</sup> Journées Internationales de Sociologie du Travail Nancy, le 25 et 26 juin 2009.

Durand, J.-P. (2004). *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*. Paris : Editions du Seuil.

Edwards, P. (1986). *Conflict at work : a materialist analysis of workplace relations*. Oxford : Basil Blackwell.

Edwards, P., Geary, J., et Sisson, K. (2004). Les nouvelles formes d'organisation du travail : moyens de transformation, d'exploitation ou de contrôle ?. In Murray Gregor, Bélanger Jacques, Giles Anthony, et Lapointe Paul-André, (Eds.) *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ?*, Québec : Les presses universitaires Laval

Egan, M., Bambra, C., Thomas, S., Petticrew, M., Whitehead, M., et Thomson, H. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. A systematic review of reorganisational-level interventions that aim to increase employee control. *Journal of epidemiology and community health*, 61 (11), 945-954.

Eklund, J., et Berglund, P. (2007). Reactions from employees on the implementation of lean production. *Nordic ergonomics society (NES) annual conference 2007*, Lysekil, sweden.

Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work : toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14 (1), 133-156.

Fairris, D., et Brenner, M. (2001). Workplace transformation and the rise in Cumulative Trauma Disorders : Is there a connection ?. *Journal of Labor Research*, 22 (1), 15-28

Falzon, P. (2013a). *Ergonomie constructive*. Paris : PUF.

- Falzon, P. (2013b). *Le concept d'environnement capacitant, son origine et ses applications*. Conférence à l'Institut Robert Sauvé en santé sécurité au travail, 31 mai 2013, Montréal, Canada. <http://www.irsst.qc.ca/-webtv-concept-environnement-capacitant.html> (Visionné le 24 octobre 2014)
- Falzon, P. (2006). Enabling safety : issues in design and continuous design. *AISS Congress*, Nice, France, p. 1-3.
- Falzon, P. (2005). Ergonomics, knowledge development and the design of enabling environments. *HWWE - Humanizing Work and Work Environments*, Guwahati, India, p. 10-12.
- Falzon, P., et Mas, L. (2007). Les objectifs de l'ergonomie et les objectifs des ergonomes. In M. Zouinar, G. Valléry, et M. C. Le Port (Eds.), *Ergonomie des produits et des services, Actes du 42e Congrès de la SELF*. Toulouse: Octarès.
- Falzon, P., et Mollo, V. (2009). Pour une ergonomie constructive : les conditions d'un travail capacitant. *Laboreal*, 5 (1), 61-69.
- Fernagu-Oudet, S. (2012). Concevoir des environnements de travail capacitants: L'exemple d'un réseau réciproque d'échanges des savoirs. *Formation-Emploi*, 119, 7-27.
- Florès, J.-L. (1996). L'évolution des concepts et de la demande en matière de handicap au travail : les enjeux pour l'ergonomie. *Actes de l'ADEO Colloque 1996 : "Pratiques en Ergonomie - Évolutions et innovations"*. Paris.
- Friedmann, G. (1961). *Signal d'une troisième voie ?*, Paris : Gallimard.
- Frieling, E., Freiboth, M., Henniges, D., et Saager, C. (1997). Effects of team work on the working conditions of short cycled track work : a case study from the european automobile industry. *International journal of industrial ergonomics*, 20, 371-388.
- FSSS-CSN/FIQ/FP-CSN (2012). *Le soutien à domicile n'est pas une chaîne de montage*. Communiqué de presse du 1<sup>er</sup> novembre 2012.
- Fujimoto, T. (1999). *The evolution of a management system at toyota*, London : Oxford university press.

- Genaidy, A., et Karwowski, W. (2003). Human performance in lean production environment - Critical Assessment and research framework. *Human Factors and Ergonomics in Management*, 13 (4), 317-330.
- Giard, V., et Mendy, G. (2006). Production à flux tirés dans une chaîne logistique. 6<sup>ème</sup> Conférence Francophone de Modélisation et Simulation- MOSIM'06, Rabat, Maroc 10 p.
- Gollac, M., et Volkoff, S. (2000). *Les conditions de travail*. Paris : La découverte.
- Gorgeu, A., and Mathieu, R. (2003). Polyvalence, polycompétence ouvrières et intensité du travail : l'exemple de l'industrie automobile. *Actes du congrès Changements organisationnels, gestion des ressources humaines et communauté de pratiques*, Compiègne - UTC.
- Gorgeu, A., et Mathieu R., et Pialoux M. (2006). Polyvalence, polycompétence ouvrières et intensité du travail : l'exemple de l'industrie automobile. In Askénazy, Ph., Cartron, D., de Coninck, F., et Gollac, M., (Dir.), *Organisation et intensité du travail*. Toulouse : Octarès.
- Grant, M. (2001). La FTQ et la nouvelle organisation du travail : de la menace au défi. In Bélanger, Y., Comeau, R., et Métivier, C. *La FTQ, ses syndicats et la société québécoise*, 67-82. Montréal : Comeau et Nadeau.
- Guimaraes, T. (1997). Assessing employee turnover intentions before/after TQM. *International Journal of Quality et Reliability Management* 14 (1), 46-63.
- Harenstam, A., Bejerot, E., Leijon, O., Scheele, P., et Waldenstrom, K. (2004). Multilevel Analyses of Organizational Change and Working Conditions in Public and Private Sector. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (3), 305-343.
- Harley, B. (2001). Team membership and the experience of work in Britain: an analysis of the WERS98 data. *Work, Employment et Society*, 15 (4), 721-742.
- Hohmann, C. (2007). *Guide pratique des 5S pour les managers et les encadrants*. Paris, Eyrolles Editions d'organisation.
- Holweg, M., et Pil, F. (2004). *The second century: reconnecting customer and value chain through build-to-order: moving beyond mass and lean production in the auto industry*. Cambridge, Mass.: The MIT Press.

Hubault, F., et Bourgeois, F. (2004). Disputes sur l'ergonomie de la tâche et de l'activité, ou la finalité de l'ergonomie en question. *Activites*, 1 (1), 34-52.

Hunter, S. (2002). Ergonomic evaluation of management system designs. *Journal of management systems*, 20 (6), 429-444.

Hunter, S., Bullard, S., *et al.* (2004). Lean production in the furniture industry : the double D assembly cell. *Forrest products journal*, 54 (4), 32-38.

Hyman, R. (1979). La théorie des relations industrielles : une analyse matérialiste. *Sociologie du travail*, 21 (4), 418-438.

Iritani, T., Koide, I., *et al.* (1997). Strategy for health and safety management at an automobile company. From the prevention of low back pain to toyota's verification of assembly line. *Industrial health*, 35, 249-258.

Jackson, PP, et Martin, R. (1996). Impact of just in time on job content, employee attitudes and well-being : a longitudinal study. *Ergonomics*, 39 (1), 1-16.

Jackson, P., et Mullarkey, S. (2000). Lean production teams and health in garment manufacture. *journal of occupational health psychology*, 5(2), 231-245.

Jacob, A. (2011). Réussir l'organisation du travail – Apprendre à jongler ensemble. *Prespectives CSN*, Numéro de Octobre 2011, p.28-29

Johansson, J., Abrahamsson, L., Johansson, S. (2013). If you can't beat them, join them ? The swedish trade union movement and lean production. *Journal of Industrial Relations*, 55(3), 445–460.

Joseph, B. (2003). Corporate ergonomics programme at Ford motor company. *Applied ergonomics*, 34, 23-28.

Karasek, R., et Theorell, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity et the reconstructin of working life*. New York : Basic books.

Karia, N., et Asaari, M. H. A. H. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes., *The TQM Magazine*, 18 (1), 30-43.

Karwowski W., Salvendy G., *et al.* (1994). Integrating people, organization, and technology in advanced manufacturing : a position paper based on the joint view of industrial managers,

engineers, consultants, and researchers. *The international journal of Human Factors in manufacturing*, 4(1), 1-19.

Kaufman, B. (2008). Paradigms in industrial relations: original, modern and versions in-between. *British journal of industrial relations*, 46 (2), 314-339.

Kivimäki, M., Mäki, E., Järvinen, *et al.* (1997). Does the implementation of total quality management (TQM) change the wellbeing and work-related attitudes of health care personnel?. *Journal of Organizational Change Management*, 10 (6), 456-470.

Kochan, TH., Katz, H., et Mckersie, R. (1994), *The transformation of american industrial relations*. Ithaca : ILR Press.

Lacharité, J. (2013). Les soins à domicile - Ce qui mérite d'être fait mérite d'être bien fait. *Le Devoir*, 21 Mars 2013.

Lacharité, J. (2012). Revoir l'organisation du travail ? C'est incontournable pour la CSN !. *La Presse Canadienne*, numéro du 21 novembre 2012.

Lallement, M. (2005). Relations industrielles et institutionnalisme historique aux Etats-Unis. *L'année sociologique*, 55 (2), 365-389.

Lam, S. (1995). Quality management and job satisfaction an empirical study. *International Journal of Quality et Reliability Management*, 12 (4), 72-78.

Lamouri, S. et Thomas, A. (2009). Juste à temps et qualité totale : concepts et outils. *Techniques de l'Ingénieur*, AG 5 190, 16 p.

Landsbergis, P., Adler, P., *et al.* (1998). "Lean production and worker health : a discussion." *New solutions*. 8, 499-523.

Landsbergis, P., Cahill J., *et al.*, (1999). The impact of lean production and related new systems of work organization on worker health. *Journal of occupational health psychology*, 4 (2), 108-130.

Laubertie, H. (2007). *Les effets des organisations de travail sur la santé des salariés*, CRAM de Normandie, 33 pages.

Lee, Y.-S. (2003) Lean production systems, labor unions, and greenfield locations of the Korean new auto assembly plants and their suppliers. *Economic Geography*, 79 (3), 321-339.

- Leplat, J. (2000). *L'analyse psychologique du travail en ergonomie*. Toulouse: Octarès.
- Leroyer, A., Kraemer-Heriaud, H., Marescaux, L., Frimat, P., (2006). Prospective evaluation of the impact of a change in the organization of work on perceived stress and health in assembly-line workers in an automobile plant. *Revue d'Epidémiologie et de Santé Publique*, 54, 15-25.
- Lewchuk, W., Robertson, D. (1996). Working conditions under lean production: a worker-based benchmarking study. *Asia Pacific Business Review*, 2 (4), 60-81.
- Lewchuk, W., et Robertson, D., (1997). Production without empowerment : work reorganisation from the perspective of motor vehicle workers. *Capital class*, 63, 37-65.
- Lewchuk W., Stewart P., et Yates, C. (2001). Quality of working life in the automobile industry: a canada-uk comparative study. *New technology, work and employment*, 16(2), 72-87.
- Liker, J., et Meier, D. (2007). *Toyota Talent: Developing Your People the Toyota Way*. New-york : McGraw-Hill.
- Llory M. et Llory A. (1996). Description questionnaire et description subjective du travail : des discordances. *Revue internationale de psychosociologie*, 3(5), 33-52.
- Lloyd, C., et James, S. (2008). Too much pressure? Retailer power and occupational health and safety in the food processing industry. *Work, Employment et Society*, 22 (4), 713-730.
- Lorenz, E., et Valeyre, A. (2005). Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union Européenne. *Travail et emploi*, 102, 91-105.
- Lorino, Ph. (2013). L'activité collective, processus organisant. *Activités*, 10 (1), 221-242.
- Lorino, Ph. (1995). *Comptes et récits de la performance - Essai sur le pilotage de l'entreprise*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- MacDuffie, J., et Pil, F. (1997). Changes in Auto industry employment practices : an international overview. In Kochan T., Lansbury R., et al., (Dir.) *After lean Production : evolving employment practices in the world auto industry*. Ithaca et London : Cornell press university.
- Maggi, B. (2011). *Interpréter l'agir : un défi théorique*. PUF : Paris.
- Maggi, B. (2003). *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*. Toulouse: Octarès.

Maggi, B., et Lagrange, V. (2002). *Le travail collectif dans l'industrie à risque. Six points de vue de chercheurs étayés et discutés*. Toulouse : Octarès.

Maline, J., et Guérin, F. (2009). L'ergonome : organisateur du travail ou travailleur de l'organisation. *Actes du 44<sup>ème</sup> congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* à Toulouse.

Matta, A., Dallery, Y., et Di Mascolo, M. (2005). Analysis of assembly systems controlled with kanbans. *European Journal of Operational Research*, 166, 310-336.

Mehri, D. (2006). The darker side of lean : an insider's perspective on the realities of the toyota production system. *Academy of management perspectives*, 20 (2), 21-42.

Miles, M., et Huberman, A., (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck : Bruxelles.

Ministère de la santé et des services sociaux. (2008). *Cadre de référence concernant les actions terrain en matière d'organisation du travail*. Direction générale du personnel réseau et ministériel. 11p.

Montmollin de, M. (1981). *Discours sur l'organisation du travail*. L'Harmattan : Paris.

Montmollin de, M. (1993) Compétences, charge mentale, stress : peut-on parler de santé "cognitive" ? *Actes du XXVIIIème congrès de la SELF*, Genève, 22-24 septembre 1993.

Moody, K (1996). *Workers in a lean world : unions in the international economy*. Verso : Londres.

Moody, S. (2003). *La transformation Lean Sigma*. Maxima Laurent du Mesnil Editeur, 343p.

Moreau, M. (2003). Corporate ergonomics programme at automobiles Peugeot-Sochaux. *Applied ergonomics*, 34, 29-34.

Morrow, P. (1997). The measurement of TQM principles and work-related outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (4), 363-376.

Morvan, E. (1999). *Rôle adaptatif de l'opérateur humain dans les grands systèmes critiques le cas de la maintenance en ligne dans un centre en route de la navigation aérienne*. Thèse de doctorat. Université Toulouse 3, Toulouse.

Morvan, E., Francois, M., *et al.*, (2008). Les systèmes productifs "au plus juste" : quelle place pour l'activité et la santé ?. *Actes du 43ème congrès de la SELF*, Lyon : ANACT.

Ministère de la santé et des services sociaux (2008). Stratégie Ministérielle sur la main d'œuvre en soins infirmiers, Direction générale du personnel réseau et ministériel.

Mucchielli, A. (2004). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Editions Armand Colin : Paris.

Mullarkey, S., Jackson, P., *et al.*, (1995). Employee reactions to JIT management practices: a two-phase investigation. *International Journal of Operations et Production Management*, 15 (11), 62-79.

Murphy, LR., et Sauter, SL. (2004). Work organization interventions : state of knowledge and future directions *Soz.- präventivmed.*, 49, 79-86.

Nascimento, A. (2006). *Changements organisationnels et santé: Vers une mesure des environnements capacitants*, mémoire maîtrise en ergonomie, Cnam Paris, France.

Nishiyama, K., et Johnson, J. (1997). Karoshi - death from overwork : occupational health consequences of japanese production management. *International journal of health services*, 27, 625-641.

Novek, J. (1992). The labour process and workplace injuries in the Canadian meat packing industry. *The Canadian Review of Sociology and Anthropology*, 29 (1), 17-37.

Ogasawara, K., et Ueda, H. (1996). The changing of Japanese production systems in the 1990s and issues for labour studies. In Stewart, P., (Dir.) *Beyond japanese management, The end of modern times ?* London : Franck Case Publishers.

Ouellet, S., et Vézina, N. (2008). Savoirs professionnels et prévention des TMS : réflexions conceptuelles et méthodologiques menant à leur identification et à la genèse de leur construction. *PISTES*, 10(2), <http://www.pistes.uqam.ca/v10n2/articles/v10n2a5.htm>.

Pardi, T. (2013). Crise et rejet de la greffe Toyota à Valenciennes ?. *Le journal de l'école de Paris du management*, 2013/1 N° 99, p. 29-36.

Parker, S. (2003). Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics. *Journal of applied psychology*, 88 (4), 620-634.

- Parsons, T. (1967). *Sociological Theory and Modern Society*. New York : Free Press
- Pathy M. (2009). Amélioration continue dans l'entreprise. Etude de cas : 5S et management visuel. *Techniques de l'Ingénieur*, AG 4 101, 6 p.
- Pavageau, P., Nasciemento, A., Flazon, P. (2007). Les risques d'exclusion dans un contexte de transformation organisationnelle. *Pistes*, 9 (2), <http://pistes.revues.org/2960>
- Pesqueux, Y., et Tyberghein, J.-P. (2009). *L'école japonaise d'organisation*. Saint denis, AFNOR.
- Petitqueux, A. (2006). "Implémentation lean : application industrielle." *techniques de l'ingénieur*.
- Présidence de la république, 2009. Pacte automobile. *Dossier de presse du 9 février 2009*. [http://www.elysee.fr/download/?mode=pressetfilename=09.02.09\\_DPpacteautomobile.pdf](http://www.elysee.fr/download/?mode=pressetfilename=09.02.09_DPpacteautomobile.pdf)
- Quillerou-grivot, E. (2011). *Fonction psychologique et sociale du collectif pour la santé au travail : le cas de l'activité d'opérateurs de montage automobile*. Thèse de psychologie. Conservatoire national des arts et métiers.
- Rasmussen, J. (1997). Risk Management in a Dynamic Society: a modelling problem. *Safety Science*, 27(2/3), 183-213.
- Rawlinson, M., et Wells, P. (1996) Taylorism, Lean Production and automotive industry. In Stewart P. (Ed.) *Beyond japanese management : the end of modern times ?*. Frank Cass Publishers, Londres.
- Reynaud, J.D. (1997). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris: Armand Colin.
- Rinehart, J., Huxley, C., et Robertson, D. (1995). Team concept at CAMI. In Babson, S., (Dir.) *Lean Work. Empowerment and exploitation in the global auto industry*. Detroit : Wayne state University Press.
- Roart, X. (2006). *Lean, 5S, Kaizen... Quelques elements de definition*. <http://xavier.roart.free.fr/doc/Glossaire%20V1.zip>
- Roth, S. (1997). Germany : labor's perspective on Lean Production. In Kochan T., Lansbury R., et al. (Eds.) *After lean Production : evolving employment practices in the world auto industry*. Ithaca and London : Cornell press university.

- Rouillault, H., et Rochefort, T. (2005). *Changer le travail... oui mais ensemble*. Lyon: ANACT.
- Satoshi, K. (1972/2008). *Toyota, l'usine du désespoir*. Paris : Démopolis.
- Saurin, T. A., Ferreira, C. F. (2009). The impacts of lean production on working conditions: a case study of a harvester assembly line in Brazil. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39 (2), 403-412.
- Saussure de, F. (1995). *Cours de linguistique générale*. Paris : éd. Payot.
- Sauter, S.L., Brightwell, W.S., Colligan, M.J., Hurrell, J.J., et Katz, T.M. (2002). *The Changing Organization of Work and the Safety and Health of Working People: Knowledge Gaps and Research Directions*. NIOSH USA <http://www.cdc.gov/niosh/pdfs/02-116.pdf>
- Scheller, L. (2010). Transformations organisationnelles, conflits générationnels, Clinique de l'activité : le cas d'un atelier industriel. *Activités*, 7 (1), 62-74.
- Semmer, NK. (2006). Job stress interventions and the organization of work. *Scandinavian journal or work, environment and health*, 32 (6), 515-527.
- Sen, A. (2010). *L'idée de justice*. Paris: Flammarion.
- Sen, A. (2003). *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté*. Paris : Odile Jacob.
- Seppälä, P. (2004). Flat organizations and the role of white-collar employees in production. *International journal of industrial ergonomics*, 33, 15-27.
- Seppälä, P., et Klemola, S. (2004). How do employees perceive their organization, and job when companies adopt principles of lean production? *Human Factors and Ergonomics in Management*, 14 (2), 157-180.
- Shah, R., et Ward, P. (2003). Lean management : context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations management*, 21, 129-149.
- Shah, R., et Ward, P. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of operations management*, 25, 785-805.
- Shimizu, K. (1999). *Transforming Kaizen at Toyota*, <http://www.e.okayama-u.ac.jp/~kshimizu/downloads/iir.pdf>.

- Shimizu, K., et Nomura, M. (1993). Trajectoire de Toyota. *Actes du Gerpisa*, **8**, 29-65.
- Sprigg, C., Jackson, P., Parker, Sh. (2000). Production teamworking: the importance of interdependence and autonomy for employee strain and satisfaction. *Human Relations*, *53* (11), 1519-1543.
- Sprigg, C., Jackson, P. (2006). Call centers as lean service environments: job-related strain and the mediating role of work design. *Journal of Occupational Health Psychology*, *11* (2), 197-212.
- Stewart, P., Durand, J.P., Lewchuk, W., *et al.* (2006). Les ouvriers de Vauxhall face à la lean production. *Le Mouvement Social*, *217* (4), p. 33-52.
- Sugimori, K., *et al.* (1977). Toyota production system and kanban system : materialization of just-in-time and respect-for-human system. *International journal of production research*, *15*(6), 553-564.
- Sugita, K. (2002). Chaîne de production et sexuaton des tâches. A partir d'une comparaison France-Japon. In Chabaud-Rychter, D. , et Gardey, D., (Eds.), *L'engendrement des choses. Des hommes, des femmes et des techniques*. pp221-238, Editions des archives contemporaines, Paris.
- Sullivan, W. G., McDonald, T., Van Aken, E. M. (2002). Equipment replacement decisions and lean manufacturing. *Robotics and Computer Integrated Manufacturing*, *18*, 255-265.
- Taira, K. (1996). Compatibility of Human Ressouce Management, Industrial Relations, and Engineering under mass production and lean production : An exploration. *Applied Psychology*, *45*(2), pp97-117.
- Terressac de, G. (1998). Le Travail d'Organisation comme facteur de performance. *Les cahiers du changement*, *3*, 5-14.
- Terressac de, G. (Ed.). (2002). *Le Travail : une aventure collective. Recueil de textes*. Toulouse: Octares.
- Terressac de, G. (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, débats et prolongements*. Paris : La découverte
- Terressac de, G., et Lalande, K., (2002). *Du train à vapeur au TGV : sociologie du Travail d'Organisation*. PUF, Paris

Terssac de, G., et Thoemmes, J., (2006). *Programme du Pôle Travail, organisation, négociation et risque du CERTOP*.

Thoemmes, J., (2010), *La négociation du temps de travail : une comparaison France - Allemagne*, Paris : L.G.D.J. Coll. Droit et Société.

Tremblay, D.-G., et Rolland, D. (1996). Le modèle japonais de gestion de la production et des ressources humaines: vers une hypothèse d'hybridation dans les entreprises japonaises au Québec. *Actes de la cinquième conférence de l'Association internationale de management stratégique*, Lille, France.

Treville de, S., et Antonakis, J., (2006). Could lean production job design be intrinsically motivating ? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues. *Journal of Operations management*, 24 (2), 99-123.

Toulouse, G., Nastasia, I., et al. (2005). *Etude de faisabilité en vue d'intégrer la santé et la sécurité du travail et l'ergonomie à l'approche PVA-Kaizen*, Rapport IRSST R-428, <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-428.pdf>

Ughetto, P. (2007). *Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions du travail et management*. Lyon, Editions ANACT.

Ughetto, P. (2009). Une réorganisation au concret : l'implantation du lean management comme travail managérial. *Actes des XIIème journées internationales de sociologie du travail*, nancy.

Valeyre, A. (2001). Le travail industriel sous la pression du temps. *Travail et emploi*, 86, 127-149.

Valeyre, A. (2007). Les conditions de travail des salariés dans l'Union Européenne à quinze selon les formes d'organisation. *Travail et emploi*, 112, 35-47.

Valeyre, A., Lorenz, E., Cartron, D. et al. (2009). *Working conditions in the European Union: Work organisation*. Report at the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/62/en/1/EF0862EN.pdf>

Vézina, N., Stock, S. (1998). *Problèmes musculo-squelettiques et organisation modulaire du travail dans une usine de fabrication de bottes ; phase 1*. Résumé du rapport de recherche. Montréal, IRSST, 27 p.

Vidal-Gomel, C., Rachedi, Y., Bonnemain, A., et Gabaï, D. (2012). Concevoir des environnements capacitants en atelier protégé. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 67(1), 122-146.

Vygotski, L. (1933/1997). *Pensée et langage*. Paris : La Dispute.

Weber, M. (1965). *Essais sur la théorie de la science*, Paris : Plon.

Weick, K. (1979). *The social psychology of organising*. USA : McGraw-Hill.

Wells, R., Mathiassen, S., *et al.*, (2007). Time - a key issue for musculoskeletal health and management. *Applied ergonomics*, 38, 733-744.

Winkel, J., et, Neumann, P. (2005). *Ergonomics and effective production systems - moving from reactive to proactive development*. Göteborg : Swedish National institut for working life.

Womack, J. (1996). The psychology of lean production. *Applied Psychology : An international Review*, 45 (2), 119-122.

Womack, J., Jones, D., Roos, D. (1991). *The machine that changed the world*. New York : Rawson Associates.

Womack, S., Armstrong, T., Liker, J. (2009). Lean job design and musculoskeletal disorder risk: a two plant comparison. *Human Factors and Ergonomics in Management*, 19 (4), 279-293.

Yin, R. (2010). *Case study Research : design and methods*. SAGE : Thousand oaks.



# **Annexe A : Document de présentation de la recherche transmis aux participants**

## **Présentation de la recherche : Le point de vue des salariés et de leurs représentants sur les projets Lean : étude de cas**

La recherche est réalisée par Madame Marie Bellemare, professeure chercheuse du Département de relations industrielles de l'Université Laval, Madame Sandrine Caroly, professeure chercheuse de l'université Pierre Mendès France de Grenoble en France et Sébastien Bruère, candidat au doctorat en relations industrielles à l'université Laval.

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages, risques et inconvénients. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

Ce projet est financé par l'Alliance de recherche Universités-Communautés (ARUC) Innovation, travail et emploi et est réalisée en partenariat avec la CSN.

### **Objectif de l'étude**

Cette étude cherche à mieux comprendre les projets *lean* implantés dans les entreprises de différents secteurs. Nous nous intéressons à la façon dont ces projets se déroulent de même qu'aux résultats qu'ils permettent d'obtenir, du point de vue des salariés et de leurs représentants.

La question qui nous intéresse ici est de savoir : comment les salariés et leurs représentants arrivent ou non, à travers leur participation à ces projets lean, à contribuer à l'organisation du travail et à améliorer les conditions de réalisation du travail.

La recherche poursuit trois objectifs :

- 1) Décrire la contribution des salariés ou leur représentants à des projets lean et, plus particulièrement, leur contribution à l'organisation du travail
- 2) Décrire leur perception quant aux conditions de réalisation du travail issues de ces projets
- 3) Décrire leur perception quant aux conditions à mettre en place pour que les projets lean créent des environnements de travail favorables à la santé et à la sécurité au travail.

Pour répondre à ces objectifs, les chercheurs auront recours à une méthode principale : des entrevues individuelles (Durée 1h30) concernant 4 à 5 cas (entreprises) d'implantation du lean. Pour chaque cas, ils rencontreront le conseiller syndical, un ou des représentants, un ou des salariés. Afin de bien documenter chaque cas, certains documents pourront être recueillis et d'autres participants pourront aussi être approchés pour une entrevue.

Si vous désirez recevoir plus d'information au sujet de ce projet de recherche ou si vous souhaitez participer, veuillez nous contacter à l'aide des coordonnées suivantes:

Courriel : [sebastien.bruere.1@ulaval.ca](mailto:sebastien.bruere.1@ulaval.ca)

Téléphone : 418 653 4813



# Annexe B : Formulaire de consentement

## Formulaire d'information et de consentement

### Entrevue individuelle

## Le point de vue des salariés et de leurs représentants sur les projets Lean : étude de cas

La recherche est réalisée sous la direction de Madame Marie Bellemare, professeure chercheuse du Département de relations industrielles de l'Université Laval, et de Madame Sandrine Caroly, professeure chercheuse de l'université Pierre Mendès France de Grenoble en France par Sébastien Bruère, candidat au doctorat en relations industrielles à l'université Laval.

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages, risques et inconvénients. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

Ce projet est financé par l'Alliance de recherche Universités-Communautés (ARUC) Innovation, travail et emploi et est réalisée en partenariat avec la CSN.

#### **Objectif de l'étude**

Cette étude cherche à mieux comprendre les projets *lean* implantés dans les entreprises de différents secteurs. Nous nous intéressons à la façon dont ces projets se déroulent de même qu'aux résultats qu'ils permettent d'obtenir, du point de vue des salariés et de leurs représentants.

La question qui nous intéresse ici est de savoir : comment les salariés et leurs représentants arrivent ou non, à travers leur participation à ces projets lean, à contribuer à l'organisation du travail et à améliorer les conditions de réalisation du travail.

La recherche poursuit trois objectifs :

- 1) Décrire la contribution des salariés ou leur représentants à des projets lean et, plus particulièrement, leur contribution à l'organisation du travail
- 2) Décrire leur perception quant aux conditions de réalisation du travail issues de ces projets
- 3) Décrire leur perception quant aux conditions à mettre en place pour que les projets lean créent des environnements de travail favorables à la santé et à la sécurité au travail.

Pour répondre à ces objectifs, les chercheurs auront recours à une méthode principale : des entrevues individuelles concernant 4 à 5 cas d'implantation du lean. Pour chaque cas, ils

rencontreront le conseiller syndical, un ou des représentants, un ou des salariés. Afin de bien documenter chaque cas, certains documents pourront être recueillis et d'autres participants pourront aussi être approchés pour une entrevue.

### **Ce que votre participation à l'étude implique**

Vous serez rencontré pour une entrevue individuelle d'une durée approximative d'une heure. Les entrevues seront enregistrées à condition que vous y consentiez librement. Les enregistrements et leur transcription ne seront diffusés d'aucune façon, à quiconque hors du cercle restreint de l'équipe de recherche. L'équipe de recherche se réserve cependant le droit, dans le respect de la confidentialité et de l'intégrité du participant, de reproduire, dans le rapport final de la recherche, quelques citations, sans identification nominale. L'entretien sera effectué en respectant les contraintes des participants et de l'entreprise. L'équipe de recherche s'engage à réduire au minimum le temps que les participants devront consacrer à la recherche et à perturber le moins possible le déroulement des opérations de l'entreprise.

### **Avantages possibles liés à votre participation**

Il se peut que vous retiriez un bénéfice personnel de votre participation à ce projet de recherche, mais on ne peut pas vous l'assurer. Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de réfléchir, individuellement, et de faire part de votre opinion à propos de la thématique abordée, la participation des acteurs syndicaux aux projets lean. Par ailleurs, les résultats obtenus contribueront à l'avancement des connaissances dans ce domaine.

### **Risques ou inconvénients possibles liés à votre participation**

Il n'y a aucun risque connu à la participation à la recherche. Cependant, il est possible que le fait de raconter votre expérience suscite des réflexions, de l'inconfort. Si cela se produit, n'hésitez pas à en parler avec la personne qui mène l'entrevue.

### **Participation volontaire et droit de retrait**

Votre participation à cette étude est entièrement volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y participer. Vous pouvez également vous retirer de ce projet à n'importe quel moment, sans avoir à donner de raisons, en faisant connaître votre décision à un membre de l'équipe de recherche.

Votre refus de participer ou votre décision de vous retirer à n'importe quel moment durant l'étude n'impliquera aucune conséquence ou perte de bénéfices de quelque nature que ce soit.

Malgré l'appui du projet par le syndicat, celui-ci ne sera pas informé du retrait de votre participation au projet. Tous les renseignements vous concernant seront alors détruits.

### **Confidentialité et gestion des données recueillies**

Les mesures suivantes seront appliquées pour assurer la confidentialité des renseignements fournis.

- Votre nom ne paraîtra dans aucun rapport ni publication. Les divers documents de la recherche seront codifiés et seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès à la liste des noms et des codes.

- Les données seront conservées sous clé, au bureau du chercheur principal, à l'université Laval.
- Les résultats individuels ne seront jamais communiqués.
- Les données et enregistrements seront conservés pendant cinq ans, puis ils seront détruits.
- les données collectées ne seront utilisées que pour la présente recherche. Elles seront seulement comparées, dans la littérature scientifique, avec les résultats de recherche déjà existants
- Un résumé des résultats de recherche sera expédié aux participants qui le souhaitent. Ils peuvent en faire la demande en indiquant (ci-dessous) l'adresse où ils aimeraient recevoir le document..

Lors de la publication des résultats, il pourrait arriver que certains participants soient reconnus par leurs collègues, nonobstant la confidentialité avec laquelle les propos ont été recueillis et les précautions prises à cet égard.

### **Personnes ressources**

Si vous avez des questions sur la recherche ou sur les implications de votre participation, veuillez communiquer avec

- Madame Marie Bellemare, professeur chercheur au Département des relations industrielles de l'Université Laval, au numéro suivant : 418 656 2131 poste 3779 ou à l'adresse courriel suivante : [marie.bellemare@rlt.ulaval.ca](mailto:marie.bellemare@rlt.ulaval.ca)
- Monsieur Sébastien Bruère : [sebastien.bruere.1@ulaval.ca](mailto:sebastien.bruere.1@ulaval.ca)

Toute plainte ou critique sur ce projet de recherche pourra être adressée au Bureau de l'Ombudsman de l'Université Laval :

Pavillon Alphonse-Desjardins, bureau 3320  
 2325, rue de l'Université  
 Université Laval  
 Québec (Québec) G1V 0A6  
 Renseignements - Secrétariat : (418) 656-3081  
 Ligne sans frais : 1-866-323-2271  
 Télécopieur : 418 656 3846  
 Courriel : [info@ombudsman.ulaval.ca](mailto:info@ombudsman.ulaval.ca)

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude et nous vous remercions d'y participer

### **Consentement et signature**

Je, soussigné \_\_\_\_\_, (en lettres majuscules),  
 consent librement à participer à la recherche intitulée : étude de l'action syndicale vis-à-vis de  
 l'implantation du lean. J'ai pris connaissance du formulaire et j'ai compris le but, la nature, les

avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche. Je suis satisfait des explications, précisions et réponses que le chercheur ou son répondant m'ont fournies, le cas échéant, quant à ma participation à ce projet.

J'accepte que l'entrevue individuelle soit audio-enregistrée, aux seules fins de cette recherche. Cet enregistrement sera détruit après cinq ans.

Je n'accepte pas que l'entrevue individuelle soit enregistrée. Je souhaite tout de même participer au projet.

### **Transmission des résultats de la recherche**

Un résumé des résultats de la recherche sera expédié aux participants qui en feront la demande en indiquant l'adresse où ils aimeraient recevoir le document. Les résultats ne seront pas disponibles avant le 30 août 2014. Si cette adresse change d'ici cette date, vous êtes invités à informer l'équipe de recherche de la nouvelle adresse où vous souhaitez recevoir ce document.

L'adresse postale à laquelle je souhaite recevoir un résumé des résultats de la recherche est la suivante :

---

---

---

Adresse

électronique :

---

\_\_\_\_\_  
Signature du participant

\_\_\_\_\_  
date

### **Signature du chercheur ou de son répondant**

J'ai expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche aux participants. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et j'ai vérifié la compréhension du participant.

\_\_\_\_\_  
Nom de la personne

\_\_\_\_\_  
signature

\_\_\_\_\_  
date

qui a obtenu le consentement

# **Annexe C : Grille d'entretien**

## **Présentation de la recherche**

Au début de l'entretien :

- Se présenter et remercier la personne d'avoir accepté de donner une entrevue ;
- Rappeler en termes simples les objectifs et le contexte de l'entrevue, énoncés et grands thèmes qui seront abordés durant l'entrevue, dire qu'on va proposer des thèmes et des questions générales auquel la personne interviewée a beaucoup de latitude pour répondre (le principe : question courte, réponse longue) il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, on cherche à s'informer et à comprendre son point de vue sur la situation ;
- Lire le formulaire de consentement avec la personne et répondre à ses questions le cas échéant, lui faire signer le formulaire ;
- Obtenir le consentement avant l'enregistrement de l'entretien. Si la personne refuse d'être enregistré, il faut prendre des notes.

A l'aide de la feuille de consentement :

- Les objectifs
- La méthodologie de la recherche et de l'entretien
- Le consentement

## **La personne/rapport au projet**

- Quel est le titre du poste que vous occupez ?
- Quel est votre rôle dans le syndicat
- À quel projet d'implantation du lean avez-vous participé et qu'elle est l'origine de ce projet ?
- Quel est votre lien avec le projet :
  - À quel moment êtes vous arrivé dans le projet ?
  - Combien de temps avez-vous passé sur le projet ?
  - Quel était votre rôle ?
  - Qui a choisi de vous impliquer dans le projet ?

- Quelle forme a pris votre présence dans les dispositifs du projet ?

## **Présentation du projet (vu par le participant)**

- Quels étaient les objectifs du projet ?
- Qui a participé au projet (représentants de la direction ; salariés, personnel de supervision etc.?)
- Quel est l'historique du projet (dates de début, phases, fin) ?
- Pouvez-vous me parler du déroulement ?
- Quels ont été les dispositifs mis en oeuvre (AIC, Kaizen, Hoshin, Chasse aux mudas, VSM, etc.)
- Votre appréciation sur le déroulement (point positif, à améliorer, etc.) ?
- Votre appréciation des résultats (Bon / mauvais, pour qui ?, nature des résultats au point de vue conditions de travail, qualité du service, etc. ? écarts par rapport aux objectifs ?)

## **Précisions sur certains aspects du processus d'implantation**

Les questions ici sont des thématiques pour lesquelles il s'agit d'explicitier l'importance pour le participant/son rôle possible

## **Les indicateurs de gestion de l'unité développés lors de l'implantation / tableaux de bord**

- Y-t-il eu des indicateurs de gestion
- Est-ce qu'ils sont nouveaux ou modifiés?
- Quels sont les objectifs de ces indicateurs :
  - Ils servent à mesurer quoi ?
- Le fonctionnement des nouveaux indicateurs :
  - Comment le mesure-t-il ?
  - Qui recueille les informations ?
  - Quelle est la source des informations ?
  - Quel est votre point de vue sur les indicateurs
  - Estimez-vous que les indicateurs sont utiles pour le travail des salariés :

- Est-ce qu'ils augmentent les exigences du travail ?
- Est-ce qu'ils rendent compte du travail « réel » ?
- Est-ce qu'ils servent à créer des compétitions entre les services, établissements, salariés ?

## **Encadrement de proximité**

- Quel est le rôle du superviseur :
  - Animation/contrôle ?
- Quelle est la formation du superviseur au sujet du lean ?
- Estimez-vous que la charge de travail du superviseur a évolué ? Si oui, de quelle façon : accrue, diminuée, modifiée ?
- Le nombre de superviseurs a-t-il été modifié : augmenté, diminué, aucun changement ?

## **Coopération verticale-horizontale (groupe de travail, *hoshin*, *kaizen*, etc.)**

- Y'a-t-il eu des dispositifs vous permettant de participer activement au projet : groupe de travail, *hoshin*, *kaizen*, etc. ? Si oui, combien et de quels types ?
- Y'a-t-il eu des différences entre les expériences de participation que vous avez eu : constitution du groupe ; déroulement, résultats etc. ?
- Qui a participé dans ces dispositifs ?
- Quels-sont les objectifs de ces dispositifs participatifs (ex : diminuer le contrôle des salariés, productivité, réduire la résistance au changement, réduire le gaspillage, ...)
- Les méthodes des dispositifs participatifs :
  - Qui a choisi le ou les objectifs ?
  - Qui a piloté le dispositif ?
  - Y'avait des incitations ou des contraintes à la participation
- L'écoute et la prise en compte des commentaires et suggestions de transformation des salariés
  - Comment sont prises en compte les connaissances des salariés sur le travail dans le cours du projet ?
  - Est-il facilement possible de faire changer les règles du travail ?



## **Dimension développementale (du point de vue des conditions de travail dans l'unité et du point de vue de l'individu dans le cadre de sa participation au projet d'implantation**

Avez-vous pu personnellement :

- Développer de nouvelles compétences
- Développer de nouveaux savoirs
- Élargir vos possibilités d'action
- Élargir votre degré de contrôle sur la tâche et sur l'activité
- Développer votre autonomie
- Contribuer à du travail collectif positif
- Contribuer au développement des individus et des collectifs (équipe de travail ? travail collectif ?)

L'unité de travail a-t-elle pu :

- Développer de nouvelles compétences
- Développer de nouveaux savoirs
- Élargir ces possibilités d'action
- Élargir son degré de contrôle sur la tâche et sur l'activité
- Favoriser l'autonomie des individus
- Contribuer à du travail collectif positif
- Contribuer au développement des individus et des collectifs (équipe de travail ? travail collectif ?)

### **Questions complémentaires**

- Présentation de la personne rencontrée
  - Quel âge avez-vous ?
  - Combien d'années d'ancienneté avez-vous dans l'unité / l'établissement







## Annexe D - Description générale des cas

### Cas 1

#### Dates et durée du cas 1

Ce projet a été réalisé en trois étapes successives commençant au début des années 2000 par la mise en place du juste à temps « *Le juste-à-temps était avant ça [hésitation], je dirais autour des années 2000. Début 2000, peut-être.* » (Cas 1, membre de l'exécutif). Il y a eu ensuite un second projet de mise en place de la production à valeur ajoutée via la méthode du *kaizen* vers la fin des années 2000, début 2010<sup>11</sup> « *Le kaizen ça doit faire trois à quatre ans certain* » (cas 1, membre de l'exécutif). Enfin, une dernière phase liée au 6 *Sigma* et la mise en place de procédure qualité a eu lieu en 2013 « *il a commencé au printemps de l'année dernière* » (Cas 1, salarié 1).

#### Nature et origine du projet du cas 1

Il s'agit dans le cas de cette première entreprise de l'enchaînement de plusieurs étapes de mise en lean sur une période de 10 ans concernant une ligne de production de transformateurs électriques. Dans le cadre des projets, peu d'informations sont parvenues jusqu'au syndicat et aux salariés. Les projets viennent de l'employeur « *ça vient de l'employeur. L'employeur nous spécifie qu'il y a un nouveau projet en route* » (Cas 1, membre de l'exécutif) et les objectifs des projets ne sont pas toujours connus du syndicat « *on sait pas vraiment c'était quoi au départ. C'est pour ça que je te dis, au départ c'était quoi l'idée de ce projet-là ? Il y avait quelque chose derrière leur tête qu'on sait pas, qui était pas marqué.* » (Cas 1, salarié 1).

---

<sup>11</sup> peut-être dans le cadre du programme provincial PVA-Kaizen, mais cela reste l'interprétation du chercheur

### Objectifs du cas 1

Dans le cadre du premier projet de l'implantation du juste à temps, on recherche la fluidité de la production, l'augmentation de la production et la réduction des déplacements (comptabilisés en nombre de pas) par poste de travail « *faire un nouveau layout, pour que ça soit plus fluide, que la fluidité soit augmentée, que la production soit augmentée aussi, puis que les postes de travail, comment, raccourcir le nombre de pas par poste de travail.* » (Cas 1, salarié 2).

### Déroulement du cas 1

Dans chacun des trois projets qui se sont succédés sur la ligne de production de cette entreprise, on peut voir un schéma récurrent qui est le recours à des groupes de travail. Ce sont les contremaîtres qui sollicitent directement les salariés pour savoir si cela les intéresserait de participer à ces groupes « *Les contremaîtres nous demandent si on veut participer ou la personne responsable, la personne nommée responsable du projet là* » (Cas 1 membre de l'exécutif).

Dans le cas du second projet qui consistait à mettre en place la production à valeur ajoutée dans le cadre d'un kaizen, le groupe contenait 5 personnes et était encadré par un consultant externe ainsi qu'un « expert » japonais « *Un, deux, trois... On était cinq personnes. C : Ça faisait, tout tout le groupe kaizen, c'était cinq personnes ? P : Oui. C : Et c'était cinq ouvriers ou... P : Oui, c'est ça. C : Y'avait qui avec eux ? P : Il n'en avait pas. Non, c'était chapeauté. C'était nous autres qui étions le groupe. J'étais chapeauté par quelqu'un que la compagnie avait engagé, un ingénieur de Toyota qui est venu ici directement. C : Donc de Toyota, un Japonais ? P : Oui, oui, un Japonais. Oui, oui. Exactement, exactement. C'était chapeauté par ce monsieur-là.* » (Cas 1, salarié 2). Dans le cadre du projet le plus récent portant sur le 6 sigma, il y avait 3 salariés plus des personnes de l'encadrement « *on était au départ 5 personnes, 5 à 6 personnes, mais il y avait des personnes plus responsables que nous autres, parce que nous autres on était plus les employés, là, de production.* » (cas 1, salarié 1). Les groupes de ces différentes étapes de transformation ont fait des transformations en plusieurs semaines, se réunissant

une fois par semaine, en abordant successivement les différents postes de la ligne de production. Les propositions ont pu porter sur l'emplacement des machines « *En premier, on a fait dans le premier département qui s'appelaient le bobinage, la salle blanche, on a disposé les machines autrement pour que augmenter, pour justement nous enlever des pas entre chaque machine et puis on a refait les convoyeurs dans cette pièce-là. On a commencé par le départ, le départ de la chaîne.* » (Cas 1, salarié 2). Les propositions ont également porté sur la préparation des machines entre 2 commandes afin d'en réduire le temps « *on s'est attardé sur les set-ups machines pour les, comment réduire minimum le temps d'arrêt tout ça ...* » (cas 1, membre de l'exécutif). Dans ces groupes, il semble que les personnes en charge (consultant, ingénieur interne, chef de projet) aient fait un tri des idées qui leur était proposées par les participants « *on s'entend qu'il y avait un interprète avec lui, c'était tout par interprète là. Bon là on lui soumettait des idées, là il dit "non, pas ça, ça, ça" et puis il choisissait ce qu'on disait.* » (Cas 1, opérateur 2).

### Les dispositifs du cas 1

Parmi les outils et dispositifs typiquement lean qui sont mis en œuvre dans le cadre de ce cas, on peut en relever un grand nombre : Le juste à temps, la Cartographie de flux de valeur « *On a décortiqué des temps de cycle de chaque unité qu'on avait à produire* » (Cas 1, opérateur 2), 5S, SMED « *on s'est attardé sur les set-ups machines pour les, comment réduire minimum le temps d'arrêt tout ça* », (cas 1, membre de l'exécutif), Kaizen, 6 sigma, boîte à suggestions « *on allait chercher des idées, pis on avait même une boîte à suggestions là pour...* » (cas 1, salarié 1), réduction des « mudas » « *Comme le premier poste de travail, à l'époque, on venait chercher la matière première ici, mais on travaillait à l'autre bout de l'usine. C'était pas très pratique, il y avait un délai là. Alors, on a tout fait changé les espaces de rangement, de matières premières complètement en avant du poste de travail.* » (cas 1, opérateur 2), Recherche et élimination des goulots d'étranglement « *Il y avait, il y avait un bouchon, un entonnoir, immédiatement après le premier poste de travail.* » (cas 1, salarié 2). Il est intéressant aussi de constater que certains aspects, eux, n'ont pas été mis en œuvre, notamment tout ce qui concerne le management et les RH. Par exemple, il n'y a pas eu de modification

des tâches concernant les superviseurs « *Non, le chef d'équipe, il y a pas, lui ça y tentait pas de s'impliquer là-dedans.* » (Cas 1, salarié 2).

### Résultats du cas 1

Les résultats des étapes du projet ne sont pas perçus de la même façon selon les acteurs interrogés. L'incompréhension des témoins semble dominer, peut-être parce que les objectifs n'étaient pas clairs pour les participants. En ce qui concerne le projet kaizen, bien que certains nous indique que le projet n'a pas été jusqu'au bout « *je te dirais maximum 10 à 15 % de ce qui était prévu. Sur le kaizen là, maximum.* » (Cas 1, membre de l'exécutif), d'autres nous indique qu'il s'est terminé et a atteint ses objectifs avec une amélioration de la productivité « *Et au final, au final complet, c'était 18% [de productivité en plus]* » (cas 1, salarié 2) « *ça a été bon certain. Parce que on l'a démontré avec ça à la compagnie et puis au grand boss de l'autre bord en Europe, qu'avec le peu qu'on avait, même que les [hésitation] Suédois ont été étonnés quand qu'on a fini complètement le projet, comment la fluidité du produit était. C'était mieux qu'une chaîne automatique.* » (Cas 1, salarié 2). Dans le même ordre d'idées, le projet 6 sigma qui semble avoir été abandonné « *Ben je les ai pas vus. Il n'y en a pas eu de résultats.* » (Cas 1, salarié 1) a pourtant bien donné lieu à un recueil de procédures « *qualité* ».

### Impressions des témoins sur le cas 1

Les personnes interrogées dans le cadre de ce cas font ressortir les mêmes points positifs à ce genre de projet à savoir la participation et le fait de réfléchir sur son propre outil de travail « *on a eu la participation de pas mal tous les employés [...] ça s'est très très bien déroulé* » (cas 1, salarié 2) « *ça participait là quand même là. C'était bien, c'était correct, on allait chercher des idées* » (cas 1, salarié 1).

Par contre le fait de ne pas voir l'issue concrète des projets, sans que l'on sache vraiment s'il s'agit du fait que les projets n'ont rien donné ou si c'est un manque de visibilité et de communication de la part de la direction « *C'est les raisons pourquoi est-ce que ça est*

*arrêté là pis tout ça. C'est ça qu'on aimerait savoir, c'est ça qu'on aimerait améliorer. Est-ce que réellement, ça s'est implanté comme il faut? Est-ce que c'est un programme qui n'était pas viable pour nous autres? Qu'est-ce qu'il était... On n'a pas de, de retours, si tu veux, on n'a pas de retours sur l'implantation que les employés syndiqués ont fait. » (cas 1, membre de l'exécutif).*

Cela semble avoir engendré de la démotivation « *Il y a un désintéressement, si tu veux, face à la, à la, comment je pourrais dire ça. Un désintéressement si tu veux à la progression de la compagnie. On a jamais de retours, d'informations sur peu importe les programmes qui, qui mettent en place. » (Cas 1, membre de l'exécutif) et de la méfiance parmi les salariés « *Mais, mais on sait pas vraiment là... Ça a été établi là, mais c'est parce que des fois moi j'ai l'impression que ce qu'ils disent qu'ils veulent, c'est pas vraiment ce qu'ils veulent. » (cas 1, salarié 1)**

## Cas 2

### Dates et durée du cas 2

Dans le cas 2, le projet a commencé en octobre 2011 « *Octobre, vers octobre 2000... Ça fait deux ans. 2013, 2012. 2011, ouais. Octobre 2011. » (Cas 2, conseiller). Les participants rapportent une durée de 6 à 8 mois « *Ah, ça... Je dirais [hésitation], je dirais peut-être 6 à 8 mois. » (cas 2, membre de l'exécutif)..**

### Nature et origines du cas 2

Il s'agit d'une transformation du service d'imagerie médicale. Le projet fait suite à un appel à candidature du Ministère de la santé destiné aux établissements de santé du Québec. L'entreprise y a répondu et a obtenu le financement pour mener 10 projets de transformation au sein de différents services. Le projet d'imagerie médicale est le premier d'entre eux « *il y a eu un grand appel d'offres au Québec pour identifier dans le réseau de la santé qui serait intéressé à développer une culture lean à l'intérieur de l'organisation. Donc, on a soumis une candidature et on a été accepté comme*

*établissement. [...] On avait la responsabilité de faire 10 projets organisationnels et lean et d'amorcer une transformation organisationnelle afin de faire en sorte qu'il y ait une culture d'organisation Lean à l'intérieur de l'établissement. ».* (Cas 2, membre de la direction).

### Objectifs du cas 2

Dans le projet de transformation de l'imagerie médicale, il n'y a pas eu d'objectifs chiffrés. Toutefois, il y avait des éléments sur lesquels les transformations devaient particulièrement apporter des améliorations tel que la diminution des listes d'attente, améliorer le climat de travail et pérenniser les transformations « *diminuer la liste d'attente en scan, Diminuer les listes d'attente en écho, Améliorer le climat de travail, et assurer une pérennité dans les processus qui vont être implantés.* » (cas 2, membre de la direction). En ce qui concerne la pérennisation, certains participants nous donne un chiffre précis d'un maintien de 80% des standards (dans le lean, la notion de standard désigne les processus de travail) « *Si les objectifs étaient atteints, c'était de maintenir 80% de standards par la suite et ça c'est atteint* » (cas 2, conseiller).

### Déroulement du cas 2

Pour choisir quelle unité de travail transformer au sein de l'établissement, les discussions ont lieu dans les instances dirigeantes (comité de direction) mais aussi dans un comité paritaire adhoc « *on cote nos projets en regardant la difficulté, est-ce que la contrainte est la convention, est-ce que c'est les budgets, est-ce que c'est la solution implantée, c'est trop gros, ça va prendre trop de temps, ou si il y a plein de critères. On a une feuille, grille d'évaluation qui a été faite par Fujitsu. Donc, on se base là-dessus. Et on cote nos projets, on leur donne des notes et normalement on devrait prendre le projet qui a la meilleure note* » (cas 2, conseiller). Bien que ce n'était pas le cas du projet d'imagerie médicale, il est à noter que certaines propositions, en interne, de projet de transformation semblent émerger de la base « *Les chefs de département faisaient des rencontres avec leurs classes d'employés pour dire bon ben écoutez, avez-vous des idées, on pourrait*

*faire des projets d'organisation du travail. Est-ce qu'il y a quelque chose que vous aimeriez ? et puis bon... Donc, quand même quelques projets qui nous ont été soumis qu'on voyait que c'était des travailleurs de la base qui avaient soumis ces demandes-là. » (cas 2, conseiller).*

Après l'obtention du financement des projets de transformation, l'entreprise a mis en place des dispositifs pour organiser le fonctionnement des projets. Le comité de direction a pris en charge un certain nombre de tâches, il a également été créé un comité ad hoc paritaire qui s'est appelé le « comité tactique » *« la structure à Cas 2, il y a le comité directeur qui est le comité de la direction. Ensuite de ça, il y a ce qu'on a nommé, ce qu'on appelle le comité tactique. Au comité tactique, là on retrouve, on retrouve différents [hésitation], différents intervenants, différents milieux, dont évidemment les représentants syndicaux sont là. » (cas 2, membre de la direction).* La mise en place de ce comité a nécessité des discussions paritaires pour définir sa composition, son fonctionnement et ses missions *« il a fallu avoir des réunions pour décider de qui formerait le comité tactique, sa composition et quel serait son rôle. Donc, il y a eu des premières rencontres où on a discuté est-ce que effectivement on avait toujours la possibilité de dire oui, on va collaborer dans ce dossier-là d'organisation du travail ou non et si oui, voici sur quoi on s'entend » (cas 2, membre de l'exécutif).* Ce comité avait notamment pour objectif de choisir et de coordonner les projets, exception faite de celui concernant l'imagerie médicale *« Nous, on est là d'office à toutes les rencontres. Donc, c'est pour ça que je vous dis que membre de l'exécutif 1 est [inaudible]. Et ce comité-là, bah la ça, c'est le comité qui choisit les projets, c'est le comité qui s'assure de la coordination [hésitation] du déroulement de chacun des projets, donc c'est ce comité-là qui règle à peu près toute, qui fait la gestion et la coordination de chacun des projets. » (cas 2, conseiller).* Ce service étant le premier concerné par le projet, devait servir de « vitrine » pour promouvoir la démarche dans les autres secteurs et a été choisi « stratégiquement » par la direction *« le projet d'imagerie médicale a été le seul projet qu'on n'a pas réellement choisi, qui a été, nous a été apporté comme étant le premier projet qu'on pourrait faire et qui servirait de projet vitrine d'intérieur, de l'intérieur de l'organisation du CSSS la pour montrer aux autres, pour faire, donner un exemple de*

*qu'est-ce qui seraient les projets d'organisation du travail. »* (cas 2, membre de l'exécutif). Suite à cette étape, le travail sur le projet proprement dit a commencé. Avec dans un premier temps une intervention du ministre de la santé pour « rassurer les participants » « *c'était le Ministre Bolduc qui est même venu lui-même expliquer c'était quoi les kaizen.* » (cas 2, membre de l'exécutif), puis une formation d'une journée sur les principes et le fonctionnement du lean « *Suite à ça, il y a eu une formation Whitebelt pour, ben il y a eu toujours les rencontres du comité tactique qui se font régulièrement. La formation Whitebelt des gens qui étaient pour faire le kaizen. [les niveaux de qualifications en « lean » fonctionne selon le même principe que les ceintures au judo, White Belt est donc le premier niveau]* » (cas 2, membre de l'exécutif). Le gros des décisions de transformation de l'organisation du travail s'est pris lors de la semaine de kaizen. Ce sont, en effet, 15 salariés qui ont été retirés de leur travail pendant 5 jours pour mener à bien les réflexions sur les transformations « *ça comprend une semaine de rencontres sur le kaizen... Informations sur le kaizen, comment ça fonctionne, groupes de personnes d'environ 15* » (cas 2, conseiller). Les salariés rattrapaient une partie de leur travail en heures supplémentaires pour ne pas pénaliser les patients.

À la suite de cette semaine, il y a une phase plus longue de transformation qui a conduit à un changement de chef d'équipe dans l'unité. Le nouveau chef d'équipe a apporté plus de leadership et semble avoir une meilleure de communication avec les salariés.

Enfin, dernière étape, il y a eu une évaluation plusieurs mois après afin de s'assurer de la pérennité des changements « *Il y a ensuite un audit pour vérifier que les transformations restent en place* » (cas 2, membre de la direction).

### Dispositifs du cas 2

En plus du kaizen, de nombreux outils lean ont été mis en place. En premier lieu, bien sûr, la cartographie de flux de valeur. Mais aussi d'autres comme des diagrammes spaghetti, une cartographie, des Kanban, des 5S « *Des diagrammes spaghetti, La cartographie, on a fait des Kanban, On a fait des 5S, Il y a plein d'outils qui ont été faits, Qui ont été utilisés [...] Les flux et toutes ces affaires-là. Tout était fait. [...] On a*

*travaillé avec l'équipe médicale pour standardiser les pratiques : Un écho abdominal, On s'entend tous, on le positionne de même. Parfait. » (cas 2, membre de la direction).* Des éléments de management visuel ont également été mis en place *« Ils installent un tableau où les gens vont inscrire si il y a un problème, s'ils rencontrent une difficulté. » (cas 2, conseiller).* De plus, la manière de manager l'équipe par l'encadrement de proximité a été modifiée *« à toutes les tant de semaines, il y a une rencontre, des stand-up meetings qu'on appelle. Ils rencontrent le personnel et là on, on regarde sue le tableau, on prend un problème et là on essaye de voir si il y a une solution rapide qui peut se trouver à l'intérieur du groupe. » (cas 2, conseiller syndical).*

### Impressions des témoins sur le cas 2

L'ensemble des participants est assez satisfait du déroulement du projet, malgré certaines difficultés. Parmi ces difficultés, il y en a 3 qui ont été identifiées.

- La première concerne l'avant-projet avec l'ensemble du travail de définition du fonctionnement du projet *« l'engrenage au niveau des procédés administratifs. Ça, comme je vous disais, c'est ça qui été le plus long. » (cas 2, conseiller)*
- La seconde concerne l'encadrement de proximité avec la nécessité d'avoir un encadrement en adéquation avec le projet *« Il ya eu quelques difficultés. Parce que comme je vous disais il y a eu la personne qui a été, la personne cadre qui a été tassée. Là comme ça, elle a pas été congédiée, mais on l'a attirée à d'autres tâches. » (cas 2, conseiller)*
- Enfin, il y a une nécessité d'une semaine « tampon » à l'issue de la semaine de kaizen qui a été identifié *« tout le monde était content. Sauf que, avec du recul, dans ce temps-là c'était ça, aujourd'hui je trouve que ça a été trop vite. Il y avait beaucoup trop de matière en peu de temps et puis à cette époque-là on finissait là le vendredi dans notre semaine de kaizen. Le vendredi après-midi on faisait la présentation et le lundi matin on implantait. Il n'y avait pas de zone tampon. Les gens qui n'étaient pas au kaizen, il ne comprenaient même pas ce qui arrivait. » (cas 2, membre de l'exécutif)*

### Résultats du cas 2

Les résultats semblent être en concordance avec les objectifs fixés et s'être pérennisés presque 2 ans après la fin du projet « *Une diminution importante du temps d'attente, Une augmentation... Et là je pourrais vous donner les chiffres, si vous le souhaitez, exacts. Mais, une augmentation de l'activité en écho et une augmentation de l'activité en scan, en tomographie.* » (cas 2, membre de la direction). Il semble également y avoir une amélioration au niveau de la qualité de vie au travail « *La majorité disaient qu'ils rentraient au travail avec une meilleure humeur. C'était beaucoup plus facile pour eux autres de dire "je m'en vais au travail". Ils sentaient que effectivement le fait qu'ils aient été écoutés et puis tout ça et puis qu'il y ait eu des changements qui venaient d'eux autres et puis l'ambiance au travail était meilleure et que même si c'était plus performant, ils le ressentaient pas nécessairement dans le, dans ce qui devaient donner comme énergie au travail.* » (cas 2, conseiller).

### Cas 3

#### Dates et durée du cas 3

L'autorisation de mener un projet a eu lieu en avril 2008 à 2011 bien que des négociations aient commencé dès septembre 2007. « *on a obtenu l'accord du Ministère de la santé pour lancer le projet à Cas 3 le 1er avril 2008* » (Cas 3, conseillère) « *On a terminé la rédaction du rapport final il devait être rendu à peu près en mars 2011.* » (cas 3, conseillère) « *je vous dirais septembre 2007, parce que y'a eu des protocoles à signer* » (cas 3, membre de l'exécutif 1).

#### Nature et origine du cas 3

Ce projet de transformation de la salle d'opération semble avoir plusieurs origines. D'un côté il y a une proposition de l'établissement dans le cadre d'un appel à candidature

« paritaire » faite conjointement par le Ministère de la santé et un syndicat dans le cadre d'une table de concertation. « *Ben au début ça a parti, c'est le Ministère qui offrait paritairement certains hôpitaux avec le syndicat de faire un projet avec des sous naturellement* » (cas 3, membre de l'exécutif 2) Mais il y avait également une volonté de certains acteurs syndicaux locaux de rapatrier des tâches qui étaient déléguées à une entreprise privée au sein de l'établissement « *C'est parce qu'on avait comme deux batailles en même temps. On avait R\*\*\*\*\* qui est une clinique privée qui, que l'hôpital a décidé, parce qu'il disait que la salle d'opération était trop désuète, d'envoyer leurs patients donc au séjour à l'extérieur. La bataille a commencé comme ça en fait, de mémoire. Et là on a voulu prouver que ça coûtait plus cher à l'extérieur, on a fait des démarches syndicales. Et après on a appris que la, woups, la on voulait rapatrier les [hésitation] chirurgies qui étaient faites à l'extérieur, ici.* » (Cas 3, membre de l'exécutif 2).

### Objectifs du cas 3

Plusieurs objectifs généraux semblent avoir été menés en parallèle dans le cadre de ce cas. À la fois concernant un rapatriement des chirurgies réalisées dans le secteur privé « *Il y avait vraiment l'objectif de rapatrier les chirurgies qui étaient faites à la clinique R\*\*\*\*\* MD* » (cas 3, conseillère), la modification de l'organisation de l'entreprise avec l'intégration de nouveaux types d'emploi « *Il y avait l'objectif d'introduire les infirmières auxiliaires au bloc opératoire* » (cas 3, conseillère), mais aussi la modification de l'organisation du travail de certains travailleurs dans certaines tâches « *À partir des observations qui avaient été faites, avec un objectif de passer de 20 minutes à 11 minutes.* » (cas 3, conseillère).

Globalement, cela a été présenté différemment aux salariés « *C'était toujours des objectifs comme je disais dans le but de favoriser le roulement, que ça soit plus fluide si on veut pour en bout de ligne arriver à pouvoir couper du temps où on pouvait couper du temps et puis avoir, faire plus de cas. En bout de ligne, c'est pour faire plus de cas.* » (cas 3, salarié).

### Déroulement du cas 3

L'établissement a mis en place un comité paritaire de pilotage « *il y avait un comité qui était le comité paritaire, on l'appelait le comité paritaire de pilotage.* » (cas 3, conseillère). Ce comité regroupait les membres de la direction, des représentants syndicaux et une infirmière expérimentée du bloc en question « *il y avait comme je te disais, des représentants de l'employeur, des représentants du syndicat. [...] Non, il y avait aussi une infirmière carrément qui venait du bloc opératoire et puis c'était beaucoup aidant, parce qu'on connaît pas tout, tu sais, on connaît pas tous les secteurs.* » (cas 3, conseillère). Ce comité paritaire a mis en place plusieurs groupes de travail pour travailler les différents aspects de l'organisation de la production et du travail « *Au départ, c'est vraiment mettre les balises, comment on allait fonctionner, les libérations syndicales ou les gens qui étaient pour travailler, combien de sous on mettrait là-dessus. On a vraiment fait de zéro, de A à Z là, les budgets, on a établi les budgets, combien de temps les gens étaient pour être libérés, comment on fonctionnerait avec des comités, des sous-comités, sur quoi on allait discuter aussi.* » (cas 3, membre de l'exécutif 1). Ce comité paritaire a mis en place plusieurs sous-comités pour travailler les différents aspects de l'organisation de la production et du travail « *on a décidé qu'on ferait un comité des horaires, un comité de développement de la main-d'œuvre pour la formation, l'organisation du travail au niveau de la salle d'opérations, le délai d'enchaînement* » (cas 3, membre de l'exécutif 1).

Quelques semaines après le début de ces groupes de travail, l'entreprise a fait intervenir des consultants spécialisés dans le lean « *En fait, il s'est passé quelque chose entre-temps, parce que le lean est pas arrivé comme ça. En fait, on a fait du lean et puis on ne le savait pas. Puis, lors d'un 5 à 7, mon directeur-général, pas directeur-général, mon directeur des ressources humaines à l'agence j'sais pas trop où, a rencontré une firme de lean [...] Pendant le protocole, pendant qu'on a commencé à faire nos travaux, ça c'est arrivé là, ils nous ont imposé ça* » (cas 3, membre de l'exécutif 1). Dans les groupes de travail, les travaux se sont faits collégialement avec des représentants du projet, les consultants lean, les représentants syndicaux et les salariés. Les réunions se sont étalées

sur plusieurs semaines et se combinaient avec les transformations. *« Nous, ce qu'on faisait, c'est qu'on se réunissait, je pense c'était une fois par semaine en finissant de travailler. On faisait une réunion et puis on regardait un petit peu, bon ce qu'on avait fait, ce qu'on avait à faire, et puis nos plans futurs. Là, on s'organisait, on essayait de trouver du temps pour que tout le monde soit disponible. Et puis quand on implantait des choses, ben à ce moment-là, on se réunissait à la fin du travail pour implanter ça. »* (cas 3, salarié).

### Dispositifs du cas 3

Parmi les dispositifs lean qui ont été utilisés dans le cadre du projet, les témoignages en font ressortir plusieurs à commencer par la cartographie de flux de valeurs *« pour faire la cartographie de processus avec des post-it »* (cas 3, conseillère), lorsque les consultants sont intervenus, en plus des groupes de travail, des formations au lean et des kaizen ont eu lieu *« Non, il y'a eu la formation et puis après ça il y a eu les kaizen. Les kaizen, je te dirais que ça s'est échelonné sur trois semaines. »* (cas 3, conseillère). La standardisation du process et des tâches *« Il y a eu des procédures standardisées écrites »* (cas 3, conseillère), la gestion des stocks *« Tout ce qui est gestion des stocks a été refait aussi. »* (cas 3, conseillère) ; SMED et AMDEC (ou peut-être DMAIC, les témoignages ne sont pas clairs) font également partis des outils déployés *« Ben on a faite un RDM, Redmak, ça ressemble à ça pis un SMED, ça se peut ? Le SMED c'était notre petit top qu'on appelait justement pour le délai d'enchaînement. Et puis l'autre la, RDMACK, quelque chose comme ça, que je me souviens plus par cœur, c'était au niveau de la salle de réveil. »* (cas 3, membre de l'exécutif 1).

### Impressions des témoins sur le cas 3

Les points négatifs que font ressortir les participants concernant ce projet concernent principalement le manque de coopération entre les partenaires sociaux. Ils n'ont pas réussi à former un collectif de travail entre syndicat et patronat au sein de l'entreprise dans le cadre de ce projet *« Ben là c'est au niveau des relations plutôt patronales-*

syndicales. Il n'y avait pas vraiment... ils se sont fait, ils se sont fait imposer, les patrons se sont faites imposer l'organisation du travail. Ils voulaient pas être là, ce qui fait que le manque de transparence envers les papiers, les données, nous autres on voulait avoir les papiers, on voulait éviter le plus de chirurgies possible à R\*\*\*\*\*, on voulait les faire chez nous. C'est notre mission syndicale qui était là. On a eu beaucoup de difficulté à voir les chiffres, etc., mais en tout... Ça, ça a vraiment été l'enfer, la partie la plus difficile ça a été ça, les relations entre les deux » (cas 3, membre de l'exécutif 1).

Ils ont malgré tout apprécié d'avoir la possibilité de dialoguer malgré la difficulté de ce dialogue « c'était vraiment pour nous quelque chose, c'était une bonne expérience parce que là pour la première fois, c'était paritaire. Donc, y'avait pas le choix de nous écouter, c'est ce qui est le fun dans le fond. Parce que sinon ils nous écoutent, mais ils suivent pas nos conseils. » (cas 3, membre de l'exécutif 2)

### Résultats du cas 3

Les résultats, d'un point de vue productivité, semblent avoir été au rendez-vous dans ce projet « Ben le nombre de chirurgies, le nombre d'attente entre les chirurgies, le nombre de chirurgies, la planification des chirurgies s'est améliorée, donc il y'a eu plus de chirurgies par jour par salle. » (cas 3, conseillère).

Malheureusement, les résultats semblent ne pas avoir duré dans le temps et un certain nombre de recommandation n'ont pas été suivi « il y a autant d'annulations qu'avant, parce que ça c'est des choses qu'on a regardées, les annulations, le temps d'attente, les reprises de chirurgies, les déplacements... Tout ce qu'on a fait ils ont pas suivi nos recommandations. » (cas 3, membre de l'exécutif 2).

Certaines transformations techniques ont, elles, pu être conservées et sont toujours vu comme pertinentes « Oui, comme je vous ai dit, les choses comme le réaménagement des entre-salles, les chariots, les tableaux, c'est toutes des choses qu'on a conservées, donc qui était positif. Et Puis on a réussi à les conserver, et puis on les utilise encore. C'est encore pertinent. Oui, il y a eu des bonnes choses qui sont arrivées. » (cas 3, salarié).

## Cas 4

### Dates et durée du cas 4

Le projet a duré six mois à compter d'octobre 2010 « *Ça a commencé en 2010.[...] Donc, octobre, novembre, décembre, janvier, février, mars. Six mois après.* » (cas 4, membre de l'exécutif)

### Nature et origine du cas 4

Dans le cadre de ce projet, les acteurs syndicaux ne connaissent pas l'origine du projet puisqu'ils n'ont pas été associés.

### Objectifs du cas 4

L'objectif central que pointent les témoignages était lié à la productivité « *Ben l'objectif c'était de faire plus avec moins, c'était clair. C'était d'enlever dans le fond toutes les tâches qui, comment ils appelaient ça déjà, je m'en rappelle pas du terme exact là, mais c'est toutes les tâches qui sont pas reliées directement au patient, ça devient comme des tâches inutiles, des tâches qu'on devrait pas comptabiliser. Et qu'on devrait retirer. Et de garder uniquement les tâches qui sont centrées sur le patient.* » (cas 4, conseillère). Ces gains de productivité étaient chiffrés clairement pour chaque catégorie de personnel « *Ce qui fait que là ils ont dit, de toute façon, l'objectif c'est 5. L'objectif des ergos c'était 5. Ça aussi, je pense je l'ai dit là, mais ça a pas été discuté ça serait quoi pour vous un objectif réaliste ou... Rien du tout, tu sais, ça a été imposé comme ça. Et puis pourquoi les, en physio c'était 4 et puis en ergo c'était 5 visites, aucune idée. ils se sont pas justifiés là-dessus, ils ont dit "c'est ça notre objectif"* » (Cas 4, membre de l'exécutif)

Au-delà de cette dimension, il y avait également l'idée, pour la direction, de montrer ses efforts d'amélioration de l'efficacité au ministère et à l'agence de santé afin d'obtenir de meilleurs financements pour le service concerné par les transformations « *L'employeur disait qu'il fallait augmenter là, [hésitation] comment qu'il disait ça, enlever le*

*gaspillage et comme c'est un service qui était historiquement sous-financé, ben si on montrait à l'agence de santé, je vais l'appelle l'agence, vous connaissez ? C : Oui P : Si on montrait à l'agence comment on est efficace et puis qu'on n'a pas de gaspillage, ben on devrait avoir une augmentation de notre financement. » (Cas 4, membre de l'exécutif)*

#### Déroulement du cas 4

Bien qu'un accord sur les projets de transformation de l'organisation du travail au sein du système de santé avait été signé au ministère par les partenaires sociaux, cet accord ne concernait que certains projets précis « *c'était des ententes qu'il y avaient entre la CSN et le Ministère, des projets qui étaient ciblés.* » (cas 4, conseillère) . De fait, le projet concernant l'entreprise du cas 4 n'en faisait pas partie et il ne s'est donc pas déroulé selon ce qui était prévu dans cet accord, notamment concernant l'aspect paritaire « *Nous, on n'était pas ciblé dans un projet du Ministère. Donc, l'employeur a compris, je vais faire des projets d'organisation du travail, mais comme je fais pas partie des trois qui sont ciblés, je le fais pas de façon paritaire.* » (cas 4, conseillère)

Les syndicats ne semblent pas avoir été informés de l'ensemble du projet mis en œuvre. Ils ont, toutefois, reçu l'information de l'arrivée d'une firme de consultant spécialisé en lean « *Mais ils ont dit qu'ils avaient engagé une firme pour nous aider, la firme P\*\*\*\*\*, qui allait d'ailleurs... Le mandat qu'ils disaient de la firme P\*\*\*\*\*, c'était de montrer aux gestionnaires à mieux gérer leur personnel, faire du coaching.* » (cas 4, membre de l'exécutif)

La suite du projet semble avoir été conduite directement par P\*\*\*\*\* avec dans un premier temps une phase de communication auprès des salariés « *Il y a eu comme toutes sortes d'informations comme quoi il fallait être plus efficaces, que il fallait trouver des opportunités pour augmenter notre efficacité, et puis que ça allait se faire équipe par équipe.* » (cas 4, membre de l'exécutif)

Puis des rencontres ont été réalisés sur chacun des sites concernés avec des personnes désignées pour représenter leur métier et leur équipe de travail « *Ce qui fait que là après ils ont commencé à rencontrer équipe par équipe.* » (Cas 4, membre de l'exécutif)

Ces réunions ont conduit les équipes de la firme de consultant à définir les tâches de chacun des corps de métier représentés dans le service ainsi que les temps alloués pour chacune de ces tâches. Ce qui a abouti à des grilles de temps journalière sur lesquels les salariés doivent reporter leurs activités, les PSP. *« Et puis là ils disaient “vous autres les psychosociaux là, c’est quoi que vous faites comme travail ?” Ce qui fait que là, les psychosociaux disaient “ben on fait une évaluation, après on fait des démarches de placement, on fait des démarches pour telle affaire, pour telle affaire.” Pis là il listait tout ça le gars de P\*\*\*\*\*. “Okay, premier : évaluation, ça prend combien de temps ça ?” Ce qui fait que là on dit “ben là ça dépend, des fois c’est des personnes qui sont même pas capables de parler, il faut qu’on fasse affaire avec la famille.” “Non, non, non.” Ce qui fait que là eux autres finissent la rencontre, s’en vont. Et Puis là, après qu’ils aient fait ça dans chaque équipe, ils nous ont sorti ça, les PSP. »* (cas 4, membre de l’exécutif).

À la suite de la mise en place de ces grilles de suivi des activités, face aux difficultés pour atteindre les objectifs et tenir les exigences de ces grilles, le syndicat a mis en place des réunions avec ses membres. *« Je me rappelle qu’après on a demandé pendant un mois une rencontre, donc c’est 5-6 mois après le début. On a fini par l’avoir et on était encore rendu au mois de juillet et on faisait des rencontres quasiment aux deux semaines. Et puis là, la conseillère syndicale a me disait Nxxxxx, arrête de leur demander si ils veulent qu’on se voit. Moi, je leur disais bon, qu’est-ce qu’on fait ? Est-ce qu’on se revoit dans deux semaines, tout l’univers crie oui. J’ai jamais vu ça. J’ai jamais vu ça là, c’est comme... Ce qui fait que là les gens avaient besoin de se défouler, de parler »* (cas 4, membre de l’exécutif).

#### Dispositifs du cas 4

Le dispositif central est la cartographie de flux de valeurs représenté ici par la grille de suivi des activités « PSP », cette grille classifie chacune des tâches selon qu’elle est à valeur ajoutée, en lien directement avec le patient, ou à non-valeur ajoutée, c’est-à-dire les tâches administratives et de suivi qui ne sont pas en lien avec le patient. *« Ce qui fait que c’est des grilles là de minutage. Mais ça a été fait par les gens, ça a pas été imposé*

*par la firme ni par les boss. Mais tu sais, ça a été, non on dit un chiffre là, tu sais, grosso modo, en moyenne, n'importe quoi là tu sais. Lui, quand il avait son chiffre là, il partait à l'autre tâche. On y va comme ça. Ce qui fait que c'est comme ça que ça s'est implanté. » (cas 4, membre de l'exécutif).*

L'affichage des performances individuelles a également été mis en place en lien avec cette grille et une absence de confidentialité « *Y'a un CSSS qui affichait les PSP à l'écran employeur dans la salle à dîner. Il montrait combien qu'elle elle avait fait de visites. [...] Par ailleurs, moi si je veux aller voir le PSP de ma collègue ou d'un autre programme dans l'ordinateur, il n'y a rien de protégé, je peux tout aller voir ça. J'ai tout sorti des copies comme ça sans problème de mon poste de travail. Ce qui fait que'il n'y a aucune confidentialité là-dedans, mais si tu veux voir combien que l'autre elle en fait et puis pas de problème tu peux aller voir ça facilement. » (cas 4, membre de l'exécutif).*

#### *Impressions du cas 4*

On constate dans ce projet une divergence importante entre les impressions des acteurs patronaux et des acteurs syndicaux.

Ainsi, les acteurs patronaux semblent estimer que c'est un projet réussi « *Les boss sont supers contents de cette firme-là, ils aiment ça travailler avec eux autres, pis ils le disent. Regardez le système de gestion qu'on a, on sait exactement à tous les jours qu'est-ce que nos intervenants font, ta ta ti. Et puis là ils shootent des power-points couleur et puis tout ça. Et puis c'est là que j'ai entendu ma directrice dire je suis tellement fière de mes intervenants, je sais où est-ce qu'on s'en va et puis tout ça. » (cas 4, membre de l'exécutif).*

En ce qui concerne les acteurs syndicats et les salariés qu'ils représentent, le projet a été vu comme un échec n'apportant pas vraiment d'amélioration en terme de productivité et engendrant des problèmes de santé aux travailleurs « *Ce que les gens ont compris sur le plancher là, sur le terrain, c'est je dois en faire plus, je dois, avec moins, parce que j'ai moins de temps, j'ai moins, c'est vraiment l'effet inverse que ça a créé. Et puis ces gens-là, la catégorie 4 là, c'est des gens qui sont très sensibles à l'autonomie professionnelle.*

*Là, ils se sont vus dépouiller de leur autonomie professionnelle complètement et puis ça a eu des répercussions au niveau de la santé mentale là importants. » (cas 4, conseillère)*

#### Résultats du cas 4

D'un point de vue de santé et de qualité de vie au travail, ce projet semble avoir eu des répercussions vraiment négatives pour les salariés, ce qui s'exprime à travers un taux très important d'absence pour maladie « *C'est l'enfer. C'est vraiment l'enfer. Pis juste pour vous dire là, selon les chiffres de l'employeur, d'abord, nous autres chez nous, pas juste aux SAD, mais tout l'établissement, on a le nombre record de la province de Québec en maladie. » (Cas 4, membre de l'exécutif).*

Cette dégradation des conditions de réalisation du travail semble également avoir eu un effet sur les relations entre les salariés et leur syndicat « *L'autre chose, c'est que les membres sont après le syndicat. Mais qu'est-ce que vous faites ? ça n'a pas d'allure, on se fait parler, on n'a plus d'autonomie. Faut que le syndicat fasse quelque chose. C'est un autre syndiqué qui me rentre dedans une fois par semaine, tu sais elle n'a pas le droit de faire ça. Le syndicat fait rien, vous laissez faire ça. Eille, on s'est fait interpellé là, les gens sont, étaient pas contents là. » (cas 4, membre de l'exécutif).*

Il semble y avoir également une baisse de la qualité du service, les salariés ayant plus de difficultés à faire certaines tâches jugées « sans valeur ajoutée » et pourtant essentielle « *c'est sur la qualité des services. La qualité, la satisfaction du travail, l'autonomie professionnelle, eh non. T'as pas le temps d'aller à l'hôpital pour la discussion de cas, t'es en retard dans tes notes. C'est parce que mon cas va sortir. Si ils veulent me rencontrer, c'est parce qu'ils ont quelque chose à me dire. Non, l'hôpital tu vas plus là, là. Faut que tu me le demandes d'ailleurs avant d'aller à l'hôpital j'ai jamais vu ça. Quand l'hôpital t'appelle pour une réunion multidisciplinaire, c'est pas pour parler de ton beau-frère là, tu y vas. Non, faut que tu me le demandes avant. Les filles y allaient, mais pour se faire dire écoute donc t'es allée à l'hôpital hier, tu n'as pas pu faire de visites. Euh non j'étais en réunion, j'ai pas faite mes visites, c'est sûr. Faut que tu me le demandes avant. Et puis la ils demandent, c'est non. » (cas 4, membre de l'exécutif).*

## Cas 5

### Dates et durée du cas 5

Le projet aurait duré 4 à 6 mois de fin 2011 à début 2012 « *Mais eux sont venus peut-être plus 2011, 2012 mettons. À l'automne. Oui, c'est ça* » (Cas 5, membre de l'exécutif 1).

### Nature et origine du cas 5

L'origine du projet vient de la direction qui souhaitait trouver un moyen d'augmenter le volume de production. Dans un premier temps, ils ont essayé de négocier une augmentation du temps de travail les samedis et dimanches, notamment en réduisant les coûts des heures de travail sur ces périodes. N'ayant pas réussi à obtenir un accord sur le sujet avec les syndicats, ils ont décidé de faire appel à une firme spécialisée en lean afin de trouver des gains de productivité permettant d'augmenter, dans le même nombre d'heures de travail, la production « *Il restait deux ans à la convention, l'employeur nous a demandé d'ouvrir la convention pour changer le quart de fin de semaine qu'on a, la rémunération sur le quart de fin de semaine. Actuellement, c'est deux 12 heures payés 36 heures, et puis là l'employeur il voulait avoir du temps simple la fin de semaine. Soit des 4-3 ou, tu sais, peu importe l'horaire, lui il dit peu importe l'horaire, c'est ça que ça nous prend, parce qu'on veut percer aux États-Unis, on veut grossir notre chiffre d'affaires, et puis il nous faudrait du temps simple la fin de semaine. Et puis dans le fond nous on s'est objecté à ça et puis pour justifier le fait qu'il avait pas été capable de passer ça, parce que c'était en parallèle avec les négociations de l'autre usine dans le fond, c'était à peu près en même temps. Pour justifier le fait qu'ils ont pas fait ça, là ils ont fait venir P\*\*\*\*\* en disant... C : Toute façon, il fallait gagner quelque chose quelque part. Comme ils n'ont pas gagnés sur la fin de semaine... P : On va y aller sur le pourcentage d'efficacité. C'est comme ça qu'ils l'ont... » (cas 5, membre de l'exécutif 1).*

### Objectifs du cas 5

Les objectifs poursuivis par l'employeur n'ont pas été indiqués aux syndicats, car il ne s'agit là non plus, pas d'un projet paritaire. Certains témoins font le parallèle avec le gain de production attendu par l'extension du travail durant les fins de semaine « *En pourcentage, je sais pas exactement. Je sais que pour le quart de fin de semaine, je pense que c'était pas loin de 10 ou 12 qui pensaient sauver sur les lignes qui allaient rouler à mettons à temps simple. Ce qui fait que d'après moi là, c'est dans ces eaux-là, mais je suis pas certain.* » (cas 5, membre de l'exécutif 1).

Les transformations qui ont été proposées par la firme de consultant a ciblé des objectifs sur certaines tâches jugées comme à « non-valeur ajoutée » « *Mon lavage dure 4 heures, et puis d'après P\*\*\*\*\*, un lavage devait durer que 3 heures, mais on n'a aucun problème à ce que ça dure trois heures. Mais est-ce que ça va marcher plus ? Est-ce qu'on va avoir plus d'eau chaude ? Est-ce qu'on va avoir plus de savon ? Est-ce qu'on va avoir plus de monde pour nous aider à nettoyer ? Est-ce qu'on va avoir quelque chose en plus ? Rien, rien de plus. Moi, si chez nous passer la balayeuse, ça prend 30 minutes, demain ça en prendra pas 20 là. Mais chez eux, oui, donc on raccourcit les lavages.* » (cas 5, membre de l'exécutif 2).

### Déroulement du cas 5

L'entreprise a, dans un premier temps, mis en place un comité pour gérer le projet regroupant des membres de la direction et les consultants de la firme externe. « *Ils nous ont expliqué la composition de leur comité qui eux autres chapeauteraient pour voir si tout va bien, qu'est-ce qui mettraient en place et puis tout ça.* » (cas 5, membre de l'exécutif 1).

Par la suite, la firme de conseil en lean a réalisé des analyses de terrain « *Et puis là, eux autres sont venus, ils ont fait une analyse de je pense c'était deux semaines. Ils ont regardé comment ça se passait, ils ont regardé... Là, sont venus à trois je pense au début pour voir tu sais ils venaient nous poser des questions, comment ça fonctionne pis tout*

*ça. Là, ils ont fait une analyse de ça, et puis ils ont présenté un plan par après. » (cas 5, membre de l'exécutif 1).*

*Il y a eu des actions de formation envers les contremaitres et les chefs d'équipe « Dans le fond, oui il y a eu des formations. » (cas 5, membre de l'exécutif 1).*

### *Dispositifs du cas 5*

*Parmi les dispositifs qui ont été utilisés ou mis en place, on retrouve la cartographie de flux de valeur qui a conduit à identifier les tâches inutiles et à chercher à les réduire. « [En parlant du temps de nettoyage entre les commandes] Ce qui fait que en tout cas, c'est ça, ce qui fait que c'était rendu 180 minutes pis c'était supposé être ça. » (cas 5, membre de l'exécutif 1).*

*La formation des contremaitres et des chefs d'équipe « Ça, c'était des formations, si j'me souviens bien, trois heures, trois-quatre heures. Il y en avait sur tous les quarts de travail, parce que... Ben, il y'en avait le matin mettons pour le quart de nuit, il y'en avait l'après-midi pour le quart de soir pis de jour dans le fond c'était, ils étaient séparés dans ces deux groupes-là pour pas qui aille trop de monde. C'était pas tout la même journée, tu sais il y avait des groupes. On avait une formation par semaine pendant il me semble c'était six semaines là. Encore là...il y'avait les responsables de ligne, il y'avait les contremaîtres dans les formations, il y'avait des commis réception-expédition » (cas 5, membre de l'exécutif 1).*

*Le management visuel « Ils ont installé des supers tableaux, des tableaux de communication. Mais il y'a juste le contremaître qui passe, qui prend en note deux, non, quatre fois par jour je pense. Quatre fois durant le quart de travail, il passe aux deux heures. Quatre fois par quart de travail il passe, il regarde qu'est-ce qui s'est passé et puis l'employé [inaudible] il y'a une ouvrage supplémentaire. Remplir des données sur un tableau là. Qu'est-ce qui se passe, pourquoi ça a été arrêté, mentionner tout ça. » (cas 5, membre de l'exécutif 2).*

### Impressions des témoins sur le cas 5

Les personnes interrogées ne font pas ressortir que le projet ait eu de gros effets. Selon leur impression, cela a peut-être permis à ce que les contremaîtres soient davantage au courant de ce qui se passe sur le terrain, sans pour autant résoudre davantage les problèmes « *l'impression que j'ai eue, c'est qu'ils ont amélioré leur vision des, tu sais, des chiffres, des affaires, comment des contremaîtres de... Dans les faits, les problèmes n'ont pas été résolus.* » (cas 5, membre de l'exécutif 1).

Ils regrettent également que le projet ne se soit pas fait de manière paritaire avec peut-être la possibilité qu'il aurait eu d'être plus efficace dans les améliorations « *j'aurais impliqué le syndicat je pense. J'aurais aimé ça être, avoir plus d'informations et puis peut-être... Parce que ils ont tout le temps l'impression qu'on veut juste avoir plus et puis faire moins là, mais nous autres, moi tout c'est la même personne que lui qui me donne ma paye. Tu sais, je veux que ça roule la shop* » (cas 5, membre de l'exécutif 1).

### Résultats du cas 5

Il semble que l'employeur soit satisfait des gains de productivité « *Ben dans le fond, je suis sûr qu'ils l'ont eu le 12% là, mais dans les faits, on sort pas plus de cans.* » (cas 5, membre de l'exécutif 2).

Des doutes subsistent quant à savoir s'il s'agit de vrais gains ou si ce n'est pas plutôt une manipulation des chiffres « *Ben moi en tout cas sur ma ligne, je sais pas pour tout le monde, mais moi on m'a dit les temps. J'ai dit ça marchera pas, je serai pas capable, viens me le montrer. Une transition à 20 minutes, on n'a jamais fait ça, essaie de m'en trouver une. Pis ah non, mais c'est 20 minutes à cette heure, ce qui fait que au pire mets ton arrêt ailleurs. Tu sais, on aurait dit là, moi dans le fond l'information que j'ai eu, faut comme juste faut tu mettes un arrêt pis mets-les à bonne place. Ce qui fait que si l'arrêt il est à la salle à jus, yes sir, dans le département production, on est correct. Moi, en tout cas, changer des chiffres de place là, regarde j'ai étudié en comptabilité, il y a rien de plus simple que ça. Mais c'est ça que j'ai eu comme impression toute le long.*

*C'est que il fallait sauver sur la production, ce qui fait que au pire la maintenance coûtera plus cher ou telle autre affaire. » (cas 5, membre de l'exécutif 1).*

Il y a également une crainte à plus long terme sur la capacité de production, du fait des évolutions dans les manières de faire « *Du côté de ce qui se rend sur les tablettes, je pense pas que ça ait eu une incidence. Sauf que ce qu'on peut voir, c'est que nos racks de classage sont toujours pleins. Il y'a pleins de plaintes pour des bouchons, mais ça dans le fond, c'est pas que c'est pas bon, c'est qui a des bouchons qui se décollent. Et puis là dans le fond on se rend compte, moi en tout cas, et puis à chaque réunion à chaque année ils nous expliquent les pourcentages de plaintes et puis tout ça. Y'a pas plus de plaintes, un peu, mais plus le classage justement parce que dans le fond, le monde ils veulent que les cans sortent, ce qui fait que je vais rouler, je vais rouler pareil là. Un moment donné, un autre arrive après puis "oui, mais on peut pas rouler de même, ça va finir par couler."* » (cas 5, membre de l'exécutif 2) et dans la répartition des budgets pour ces tâches « inutiles » « *Et puis là en ce moment on dirait c'est le contraire. Là, la production ça va bien, là il faut couper partout. Ce qui fait que au pire on va mettre la chiasse. Tu sais, on fait pu d'over sur la maintenance, mais là les lignes vont arrêter. On repart le problème à l'envers.* » (cas 5, membre de l'exécutif 1).