

**ARUC**  
INNOVATIONS  
TRAVAIL ET EMPLOI

**DU TRAVAIL D'ORGANISATION  
À L'ENVIRONNEMENT  
CAPACITANT DANS  
LES PROJETS LEAN.  
ÉTUDES DE CAS À PARTIR  
DE LA PARTICIPATION  
DES ACTEURS SYNDICAUX**

**SÉBASTIEN BRUÈRE**

Sous la direction de :  
Marie Bellemare et  
Sandrine Caroly

CT-2015-003



**UNIVERSITÉ  
LAVAL**

**Alliance de recherche  
universités-communautés  
Innovations, travail et emploi**

# DU TRAVAIL D'ORGANISATION À L'ENVIRONNEMENT CAPACITANT DANS LES PROJETS LEAN. ÉTUDES DE CAS À PARTIR DE LA PARTICIPATION DES ACTEURS SYNDICAUX

par

SÉBASTIEN BRUÈRE

Sous la direction de :

Marie Bellemare et Sandrine Caroly

Recherche réalisée dans le cadre de l'ARUC – *Innovations travail et emploi*

Cahier de transfert CT-2015-003

Octobre 2015

Il est possible d'avoir accès aux rapports et cahiers de recherche produits par l'ARUC – *Innovations, travail et emploi* à l'adresse suivante :  
<http://www.aruc.rlt.ulaval.ca/>

Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC)  
Cahier de transfert CT-2015-003

**« Du travail d'organisation à l'environnement capacitant dans les projets lean.  
Études de cas à partir de la participation des acteurs syndicaux »**

Sébastien Bruère

Sous la direction de Marie Bellemare et Sandrine Caroly

© ARUC – *Innovations, travail et emploi*, Université Laval, 2015

Tous droits réservés

ISBN 978-2-923619-80-4 (PDF)

**Dépôt légal** - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2015

**Dépôt légal** - Bibliothèque et Archives Canada, 2015



UNIVERSITÉ  
LAVAL

Alliance de recherche  
universités-communautés  
Innovations, travail et emploi

## PRÉSENTATION DE L'ARUC-*INNOVATIONS, TRAVAIL ET EMPLOI*

L'ARUC – *Innovations, travail et emploi* est une alliance de recherche permettant de mieux comprendre les innovations en milieu de travail et leurs conditions associées, soit la formation et les protections sociales, en vue de contribuer à une amélioration des performances économiques et sociales.

Dans le contexte actuel de la mondialisation, de la financiarisation, des nouvelles technologies et de l'économie du savoir, les sociétés québécoise et canadienne sont contraintes à l'innovation dans la production des biens et des services, y compris dans l'administration publique. Toutefois, ces innovations ne peuvent porter fruit sans l'accès à une main-d'oeuvre en santé, qualifiée et flexible, bénéficiant d'une sécurité d'emploi et de revenu. Telle est la préoccupation centrale de l'ARUC – *Innovations, travail et emploi*.

Bénéficiant d'un soutien financier du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) pour une période de cinq ans (2010-2015), cette Alliance de recherche universités-communautés, localisée au Département des relations industrielles de l'Université Laval, réunit les principaux chercheurs et acteurs du monde du travail et de l'emploi au Québec. Elle fait appel à un vaste réseau de partenaires appartenant autant aux milieux patronal, syndical, gouvernemental que communautaire, et a pour objectif de mieux comprendre les innovations, la formation et les protections sociales et d'agir sur ces dernières.

### Une approche novatrice en recherche misant sur le partenariat

L'ARUC – *Innovations, travail et emploi* aspire au développement d'un véritable partenariat entre les chercheurs et les acteurs du monde du travail et de l'emploi qui sont interpellés par les innovations dans les milieux de travail et dans le domaine des politiques publiques de l'emploi de même que par l'amélioration de la capacité des intervenants à développer des stratégies efficaces de mise en oeuvre de ces innovations. À cet effet, elle veut maximiser le partage des compétences et des connaissances acquises et développées de part et d'autre par les chercheurs et les acteurs du monde du travail et de l'emploi au Québec. Enfin, l'ARUC souhaite aussi offrir aux étudiants un environnement de formation stimulant leur permettant de développer une expertise de recherche et de pratique adaptée aux nouvelles réalités du travail et de l'emploi.

### Un vaste programme de recherche

Les changements structurels actuellement en cours soulèvent de nombreux défis dans le monde du travail et de l'emploi. La mondialisation, la financiarisation des entreprises, le progrès soutenu des nouvelles technologies et le développement de l'économie du savoir représentent autant de facteurs qui incitent les organisations productives de biens et de services ainsi que les organismes publics à innover tant dans leurs pratiques de gestion du travail et de l'emploi que dans les politiques publiques censées les encadrer. La nature de ces innovations sociales, le processus de leur diffusion et leur impact sur les conditions de travail et d'emploi sont au coeur des préoccupations qui animent l'ARUC – *Innovations, travail et emploi* dont les travaux de recherche s'articulent autour de cinq objets : les caractéristiques du travail contemporain, la diversité de la main-d'oeuvre, les formes de représentation, la qualité du travail et de l'emploi et le processus de diffusion des innovations. Dans ses travaux, l'ARUC – *Innovations, travail et emploi* fait appel à la recherche partenariale.



UNIVERSITÉ  
LAVAL

Alliance de recherche  
universités-communautés  
Innovations, travail et emploi

**Caractéristiques du travail contemporain :** Cet objet de recherche porte sur les contextes et les caractéristiques du travail contemporain. Dans un contexte de large diffusion des TIC et de formes nouvelles d'organisation et de gestion du travail faisant appel à une responsabilisation accrue des travailleurs, nos préoccupations concernent notamment les questions d'autonomie au travail, de qualifications du travail et de formation. Alors que le travail atypique est en voie de devenir la norme, de nouveaux enjeux relatifs à l'employabilité, à la formation et aux protections sociales revêtent une importance cruciale. Pendant que le travail de « prendre soin » (le care) représente enfin une part croissante de l'emploi, les problèmes de santé psychologique au travail, en particulier chez les infirmières, prennent des proportions endémiques.

**Diversité de la main-d'oeuvre :** Cet objet de recherche privilégie l'étude de la diversité de la main-d'oeuvre au regard de ses caractéristiques sociodémographiques, de son statut d'emploi ainsi que de la qualité de ses conditions de travail et d'emploi. Une attention particulière sera accordée aux rapports de genre, à l'intégration de la main-d'oeuvre immigrante, à la gestion du vieillissement en emploi et à l'insertion des jeunes en emploi. Sur le plan des innovations, il sera question de la gestion démocratique et équitable de la diversité et des nouveaux dispositifs susceptibles d'assurer un meilleur arrimage entre l'employabilité et la sécurisation des trajectoires professionnelles.

**Formes de représentation :** Dans le contexte du plafonnement, voire du déclin, des formes traditionnelles de représentation, cet objet de recherche traite du renouvellement des formes actuelles de représentation et de l'émergence des formes nouvelles afin de mieux répondre aux réalités, aux aspirations et aux besoins des catégories de travailleuses et de travailleurs déjà représentés et aux catégories croissantes de ceux qui ne le sont pas. Sur le plan des innovations, il sera question d'étudier celles qui sont les plus susceptibles de favoriser l'action collective et d'améliorer, en conséquence, les conditions de travail et d'emploi, en accordant une attention spécifique aux politiques relatives à l'émergence de nouveaux droits sociaux.

**Qualité du travail et de l'emploi :** Cet objet de recherche s'intéresse à l'évolution de la qualité du travail et de l'emploi au cours des dernières décennies qui ont suivi la fin du fordisme. Il concerne plus particulièrement les conditions d'emploi (la rémunération, la sécurité d'emploi, les protections sociales et, plus spécifiquement les régimes de retraite, la conciliation travail/famille et les perspectives de carrière) et de travail (l'autonomie, les qualifications, l'intensité, la santé et la sécurité du travail ainsi que les conditions de réalisation du travail). Il porte également sur les facteurs associés à cette évolution : organisation du travail, pratiques de gestion des ressources humaines, politiques publiques et dynamique des relations du travail (sur le plan micro, dans les milieux de travail et, sur le plan macro, au regard de l'équilibre du rapport de forces entre les acteurs).

**Processus de diffusion des innovations :** Cet objet de recherche accorde une grande importance à la compréhension des dynamiques d'émergence et de diffusion des innovations sociales et des changements institutionnels. En effet, la nature des innovations sociales, leur contribution à la solution des problèmes, leur potentiel d'amélioration des situations ainsi que les facteurs associés à leur diffusion divergent selon les acteurs concernés. La dynamique des relations de pouvoir entre les acteurs sociaux, l'état du dialogue social et la capacité d'arriver à des compromis représentent en conséquence des dimensions primordiales à considérer afin de mieux comprendre les conditions favorables et les obstacles à la diffusion des innovations sociales et des changements institutionnels.

Paul-André Lapointe, Université Laval  
Louis Tremblay, Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale  
Co-direction de l'ARUC – *Innovations, travail et emploi*

# TABLE DES MATIÈRES

Liste des figures .....	vii
Liste des tableaux.....	vii
Résumé .....	ix
Avant-propos .....	xii
Remerciements .....	xiii
Introduction.....	1
1. Problématique.....	3
1.1. Qu'est ce que le lean management .....	3
1.2. Les liens entre lean et santé .....	7
1.3. Les actions des acteurs syndicaux dans le cadre de l'implantation du lean.....	9
1.4. La question de recherche et les objectifs de recherche que soulève cette problématique.....	11
2. Cadre théorique .....	12
2.1. Le concept de Travail d'Organisation.....	12
2.1.1. Définition générale du concept de travail d'organisation .....	12
2.1.2. Que produit le travail d'organisation ?.....	13
2.1.3. Un concept qui relie structure et action .....	13
2.2. Environnement capacitant .....	14
2.2.1. Qu'est-ce que la santé ? .....	14
2.2.1.1 Le modèle biomédical.....	14
2.2.1.2 Le modèle de l'O.M.S. ....	14
2.2.1.3 Le modèle développemental.....	15
2.2.2. Éléments de définition du concept d'environnement capacitant.....	15
2.3. Synthèse : Des passerelles entre les concepts.....	17
3. Stratégie et méthodes de recherche .....	22
3.1. Stratégie de recherche.....	22
3.2. Une étude de cas multiples.....	22
3.3. Critères de sélection des cas .....	22
3.4. Recrutement des participants .....	23
3.5. Recueil de données .....	24
3.6. Analyse des données.....	25
4. Résultats.....	27
4.1. Éléments de définition.....	27
4.1.1. Dimension paritaire des projets.....	27
4.1.2. Issue des projets .....	28

4.2.	Description générale des cas.....	29
4.2.1.	Les cas.....	29
4.2.1.1	Cas n° 1 .....	29
4.2.1.2	Cas n° 2.....	31
4.2.1.3	Cas n° 3.....	32
4.2.1.4	Cas n° 4 .....	33
4.2.1.5	Cas n° 5 .....	35
4.2.2.	Les points communs entre les cas .....	36
4.2.2.1	La présence de cabinets de conseil externe.....	36
4.2.2.2	La réalisation d'une cartographie de flux de valeur.....	37
4.2.2.3	La présence d'instances de pilotage.....	39
4.2.2.4	La présence de groupe de travail.....	41
4.3.	Les caractéristiques du travail d'organisation en lien avec l'environnement externe des établissements qui conduisent ou non à un environnement capacitant .....	42
4.4.	Les caractéristiques du travail d'organisation sur l'organisation de l'entreprise qui conduisent ou non vers un environnement capacitant .....	42
4.4.1.	Les caractéristiques du travail d'organisation des membres de la direction qui peuvent conduire ou non vers un environnement capacitant .....	42
4.4.1.1	TO des membres de la direction de l'entreprise avant le projet .....	42
4.4.1.2	TO des membres de la direction de l'entreprise pendant le projet.....	43
4.4.2.	Les caractéristiques du travail d'organisation des conseillers syndicaux qui peuvent conduire ou non vers un environnement capacitant .....	44
4.4.2.1	TO des conseillers syndicaux avant le projet.....	44
4.4.2.2	TO des conseillers syndicaux pendant le projet.....	44
4.4.2.3	TO des conseillers syndicaux après le projet.....	44
4.5.	Le travail d'organisation sur l'organisation de la production et du travail .....	45
4.5.1.	Le travail d'organisation des superviseurs .....	45
4.5.1.1	TO des superviseurs avant le projet .....	45
4.5.1.2	TO des superviseurs pendant le projet lean .....	45
4.5.1.3	TO des superviseurs après le projet .....	45
4.5.2.	Le travail d'organisation des représentants locaux.....	46
4.5.2.1	TO des représentants locaux avant le projet .....	46
4.5.2.2	TO des représentants locaux dans le projet lean.....	47
4.5.2.3	TO des représentants locaux après le projet .....	48
4.6.	Deux objets qui induisent un travail d'organisation particulier.....	49
4.6.1.	Le paritarisme : un travail d'organisation de l'entreprise .....	49
4.6.2.	La cartographie de flux de valeur : un outil d'analyse des tâches qui guide le travail d'organisation vers des situations de travail plus ou moins problématiques pour la santé .....	51
5.	Discussion : Les freins et les leviers identifiés pour qu'un projet lean conduise à un environnement de travail capacitant.....	53
	Conclusion générale.....	55
	Bibliographie.....	57

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : L'édifice lean, d'après Daille-Lefèvre, François, Guyot & al (2013) .....	4
Figure 2 : Articulation de la philosophie et des pratiques du lean, d'après Shah & Ward (2003, 2007).....	6
Figure 3 : Caractéristiques d'un environnement capacitant selon Maline et Guérin (2009), d'après les travaux de Pavageau, Nasciemento et Flazon (2007) .....	17
Figure 4 : Modèle de compréhension des liens entre organisation, travail d'organisation et développement de la santé conçu par l'INRS, Bruère (2010) .....	20

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Fonction des personnes rencontrées lors des entretiens pour chaque cas étudié .....	24
Tableau 2 : Grille d'analyse croisant les phases de structuration du travail d'organisation et les niveaux organisationnels.....	26
Tableau 3 : Présentation des cas.....	29
Tableau 4 : Les différentes manières de contribuer au travail d'organisation des cabinets de consultant externe en fonction des cas .....	36
Tableau 5 : Les différentes manières de conduire le TO autour de la cartographie de flux de valeur selon les cas .....	37
Tableau 6 : Différences et caractéristiques, selon les cas, autour des instances de pilotage des projets lean	39
Tableau 7 : Caractéristiques des groupes de travail selon les cas .....	41



## Résumé

Le lean management ou lean manufacturing est issu du modèle Toyota. Il a été transformé en idéal-type, par des chercheurs américains, à la fin des années 80 et a connu une première expansion, dans les entreprises du secteur manufacturier, dans les années 90. Depuis quelques années, au Québec, il connaît un déploiement dans des secteurs d'activité où il n'a jamais été présent. L'objectif principal de cette organisation du système de production est d'éliminer les gaspillages, par la réduction de la variabilité chez les fournisseurs, en interne et même dans une certaine mesure chez les clients. Les moyens, multiples, passent par l'amélioration continue et la participation des salariés.

Des questions sont apparues, tant au niveau des praticiens de la santé au travail que des chercheurs, concernant les effets de cette organisation du système de production sur la santé des salariés. À travers une recension des travaux existants (Bruère, 2014), nous avons pu observer que, si le lean était censé apporter des éléments positifs par rapport au taylorisme, concernant la santé au travail, la grande majorité des auteurs observent une dégradation de cette dernière. Les variations observées à cet égard pourraient être, en partie, expliquées par la très grande diversité d'implantation du lean, malgré un socle commun de principes.

Face à cette 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. Est-ce que les acteurs locaux des syndicats peuvent jouer un rôle ? Ailleurs dans le monde, les syndicats ont tenté plusieurs types d'actions lors de l'implantation du lean. Ils se posent toutefois beaucoup de questions sur le meilleur moyen d'agir. D'un point de vue scientifique, on ignore, finalement, comment les acteurs syndicaux arrivent ou non, à travers leur participation à ces projets, à contribuer au travail d'organisation et à la constitution d'environnements de travail « bons » pour la santé ?

Pour répondre à cette question, notre cadre théorique nous placera selon un positionnement particulier combinant les concepts de *travail d'organisation* qui regroupe l'ensemble des actions et décisions qui organisent le travail, la production ou l'entreprise et celui d'*environnement capacitant*, c'est-à-dire un environnement de travail qui, en plus d'éviter d'avoir des effets délétères pour les personnes, permet aux travailleurs un développement de leurs compétences, capacités ou savoirs.

Notre recherche se veut exploratoire et la méthode reprend la démarche proposée par Yin (2010), soit les études de cas multiples. Les 5 cas sont constitués par des projets de transformations lean d'entreprises différentes dans des unités de travail particulières. Les actions posées au cours du projet par les acteurs syndicaux locaux, leurs conseillers, les salariés et, le cas échéant des superviseurs et des membres de la direction servent à décrire les cas. Il a été réalisé 15 entretiens d'une durée de 45 minutes à 2 heures avec différents acteurs de ces projets entre le 5

mars et le 23 juin 2014. Des documents concernant les cas ont également pu être consultés. Deux de ces projets se sont faits dans un cadre paritaire et trois de manière non paritaire. Un seul projet a été jugé réussi c'est-à-dire permettant de rapprocher la situation de travail d'un environnement capacitant, les quatre autres projets ont été jugés comme des échecs, la situation de travail à l'issue du projet semblant s'être éloignée d'un environnement capacitant. Plusieurs points communs ressortent quant à la conduite de ces projets tels que le recours à des cabinets de consultants externes, la présence de groupes de pilotage et de travail ainsi que la réalisation d'une cartographie de flux de valeur.

Le fait que le projet se rapproche ou non de l'idéal-type d'environnement capacitant semble avoir trois grands leviers ou freins : certains aspects du Travail d'Organisation (TO) des acteurs de l'entreprise et des acteurs syndicaux ainsi que la manière de réaliser les cartographies de flux de valeur et le paritarisme.

En ce qui concerne le Travail d'Organisation des acteurs de l'entreprise dans le projet, cela recouvre plusieurs aspects qui passent par le Travail d'Organisation des membres de la direction à travers leur présence (ou absence) dans les différentes étapes du projet, le TO des superviseurs à travers la réalisation des transformations (déplacement ou achats d'outils, de machines, etc.), y compris celles sur lesquelles ils ne sont pas d'accord, et enfin, sur le TO dans le paritarisme avec le fait de mettre en place les conditions pour de réels échanges et un vrai débat sur la conduite du projet et sur les transformations à mener.

Pour ce qui a trait au TO des acteurs syndicaux dans les projets, cela concerne le TO des représentants locaux avec leur présence dans les différents groupes (groupe de pilotage, de travail, kaizen, etc.), mais aussi leur prise de conscience quant au rôle qu'il peuvent jouer dans ces groupes ainsi que par le TO des conseillers syndicaux à se tenir au courant de ce qui se passe dans l'entreprise et à se tenir à jour des problématiques en matière de prévention afin de pouvoir conseiller les représentants locaux avec des connaissances adéquates.

Enfin, nous avons pu constater que la cartographie de flux de valeur, qui est un outil d'analyse des tâches typique du lean, est donc central dans le TO produit lors des projets de transformation lean. Cette cartographie peut être plus ou moins problématique du point de vue de la santé selon la façon dont on la met en oeuvre : 1) l'examen des tâches se fait à travers des questions générales qui n'ont pas la précision suffisante pour que les salariés puissent y répondre avec justesse ; 2) l'observation des tâches se fait en situation réelle, mais sans en discuter avec les salariés concernés conduisant ainsi à des erreurs d'interprétation ; 3) enfin, la détermination de la valeur des tâches analysées se réalise selon un critère dichotomique (tâches utiles / tâches inutiles), ou en ajoutant un critère supplémentaire d'utilité « au regard du processus ». Ce dernier élément semble particulièrement déterminant puisqu'il se retrouve dans le projet considéré comme ayant réussi à se rapprocher de l'environnement capacitant.

Ces leviers et les freins identifiés lors l'analyse des cinq cas sont à l'origine de pistes de recommandations pour les milieux, et plus particulièrement pour les acteurs syndicaux afin d'améliorer le rapprochement avec l'idéal-type d'environnement capacitant lors de leur contribution au travail d'organisation des projets lean.

## Avant-propos

Ce rapport résume un travail de recherche qui fut notamment rendu possible grâce au soutien financier de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC)-*Innovations, travail et emploi* du Département des relations industrielles de l'Université Laval et par un partenariat avec la Confédération des syndicaux nationaux (CSN).

Il a pour objet d'étude le travail d'organisation des acteurs syndicaux, c'est-à-dire leurs actions et décisions « organisantes » lors de l'implantation de système de production lean.

Cette recherche repose sur cinq études de cas, réalisées dans des entreprises syndiquées dans les secteurs de l'industrie et de la santé du Québec. Les entretiens avec des acteurs syndicaux (conseillers et représentants locaux n=10), patronaux (n=2) et des salariés (n=3) s'échelonnent de mars à juin 2014. Ils permettent de documenter trois grandes sources de réussite ou d'échec des projets, tel que jugé par les acteurs rencontrés, à savoir le Travail d'Organisation de l'entreprise, celui des syndicats et la manière de réaliser les cartographies de flux de valeur.

## Remerciements

Pour leurs actions efficaces dans la réalisation de ce projet, nous tenons à remercier Ana María Seifert, France Chantal, Benoit Laberge ainsi que toutes les personnes qui ont accepté d'être interviewées.



## Introduction

Pour des raisons historiques liées au développement de Toyota, ce sont les innovations sociales de cette entreprise qui, au niveau mondial, ont servi de point de repère dans le modèle d'organisation de la production. Le système qu'elles forment fut nommé *lean manufacturing* (Production au plus juste), par les chercheurs américains du programme International Motor Vehicle (IMV) du Massachusetts Institute of Technology (MIT), dans les années 80 (Womack, Jones & Roos, 1991). Aujourd'hui, le lean connaît un regain d'intérêt et un soutien institutionnel pour 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 au Québec (Lacharité, 2013) et ailleurs dans le monde (par exemple en Suède : Johansson, Abramsson et Johansson, 2013).

Le présent rapport fait suite à un précédent travail (Bruère et Chardeyron, 2013), au cours duquel nous avons pu constater que ce système de production rouvre la question de la prévention en lien avec l'organisation du travail car il semble faire émerger des risques. Nous verrons que ces risques, liés notamment aux troubles musculo-squelettiques (TMS) et au stress, ont des origines ambiguës dans les situations de travail issues du lean (certains modes d'organisation s'avèrent parfois bons et parfois mauvais pour la santé des travailleurs). Un ensemble de dispositifs organisationnels spécifiques au Lean, tels que les groupes Kaizen, les équipes de travail, etc. semblent, bien qu'ils soient conçus pour avoir un effet positif pour les salariés concernant la santé, 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 à la nécessité d'adaptation des situations de travail, d'une part, au contexte économique, mais aussi aux mécanismes d'amélioration continue, d'autre part. Ces évolutions fréquentes, quotidiennes, des situations de travail engendrent aussi une variabilité des risques auxquels sont exposés les salariés. Cette caractéristique pose également problème au préventeur, 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 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 pour le lean management, 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.

Dans le cadre de ce rapport, nous allons, plus précisément, étudier comment les acteurs syndicaux arrivent ou non, à travers leur participation à ces projets, à contribuer au travail d'organisation et à la constitution d'un environnement de travail « bon » pour la santé.

Dans le chapitre premier, nous préciserons ce qu'est le lean management, son histoire, sa philosophie, ses outils et son lien avec la santé des salariés, par le biais d'une recension de littérature. Nous analyserons également les actions des syndicats, dans le monde et au Québec, face au lean.

Dans le second chapitre, nous poserons le cadre théorique de ce document, et nous nous attarderons sur un concept central dans cet ouvrage, le travail d'organisation. Nous aborderons, notamment, sa définition et les quatre particularités du travail d'organisation du lean qui ont un effet sur la santé des salariés. Nous verrons également le concept d'environnement capacitant, au travers de sa définition et son histoire. Enfin, nous expliquerons comment tous ces concepts forment le ciment théorique de notre analyse.

Le 3<sup>e</sup> chapitre présente les méthodes mises en œuvre dans cette recherche.

Enfin, dans le dernier chapitre, nous verrons les résultats des données que nous avons recueillies sur le terrain.

# 1. PROBLEMATIQUE

## 1.1. Qu'est-ce que le lean management

Il est essentiel de débiter avec une présentation de ce qu'est le lean. Nous verrons successivement les deux façons possibles de considérer le lean, l'historique de sa construction, le sens que lui donnent les acteurs qui le promeuvent ainsi que les outils qui le composent.

L'origine du modèle lean remonte aux années 50, lors du démarrage du Toyota Production Système (TPS) conçu notamment par Ohno, ingénieur chez Toyota. Plus tard, durant les années 70, il y a eu une diffusion du TPS, 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.

Dans les années 80, alors que beaucoup de questions se posent sur les nouvelles formes d'organisation du travail (par exemple en France, de Montmollin, 1981), *l'International Motor Vehicule Program (IMVP)* du *Massachussetts Institute of Technology (MIT)* est lancé, débouchant sur une étude comparative des performances des établissements en fonction de leurs modes d'organisation (Womack, Jones & 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 niveau, 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 management », faisant suite à d'autres reposants sur les mêmes bases, soit le juste-à-temps ou le management à la japonaise. Pesqueux & Tyberghein (2009) estiment que cette notion de lean management 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 la particularité du lean peuvent se résumer de la façon suivante (Petitqueux, 2006) :

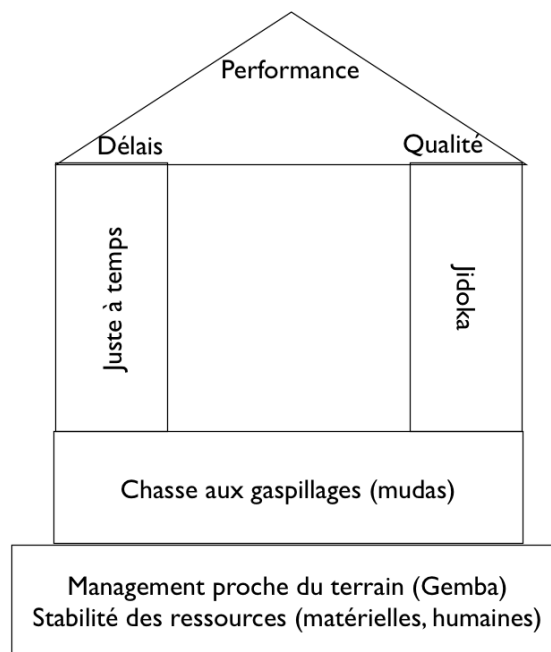
- prendre en compte le besoin du client,
- produire au plus juste,
- coordonner les flux,
- intégrer les fournisseurs dans le développement des produits,
- impliquer, former et responsabiliser les salariés.

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.

Pour bien comprendre le lean, nous allons aborder les éléments qui composent sa philosophie. Pesqueux et Tyberghein (2009) rappellent qu'ils sont souvent regroupés dans la « maison » ou le « temple » du lean (cf. figure 1).

Dans sa philosophie, le « lean » s'appuie, en tout premier lieu, sur une stabilité des ressources. Celle-ci repose sur un respect, une implication, une polyvalence et une responsabilisation des salariés (Genaidy et Karwowski, 2003 ; Shah et Ward, 2007) qui passe par un management proche du terrain. Le deuxième principe du lean est la réduction des gaspillages (mudas en japonais), au moyen d'une démarche d'amélioration continue, Kaizen en japonais ou, dans certains cas, d'une démarche plus radicale de réingénierie ou refonte complète de la manière de produire.

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

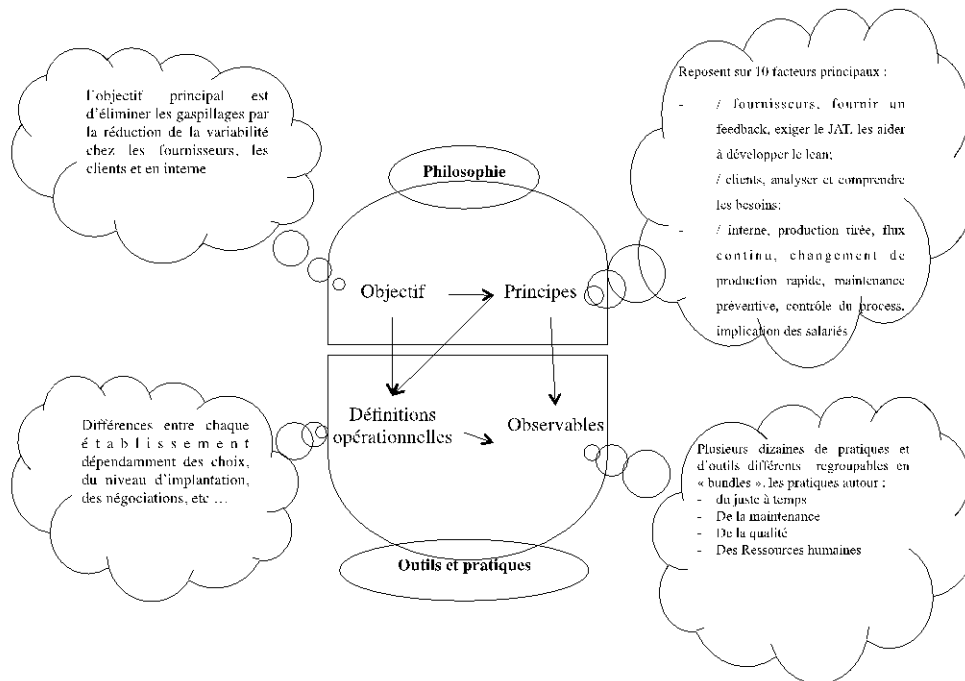


Selon la philosophie « lean », les gaspillages se présentent sous 3 formes (Petitqueux, 2006) :

- Muri : situations qui conduisent à l'excès, au déraisonnable (par ex. matériel ou matière achetés en excès),
- Mura : désigne l'irrégularité du système de fabrication (variation autour du fonctionnement nominal),
- Muda : désigne toutes les activités qui viennent s'ajouter au processus, sans contribuer à créer de la valeur ajoutée. Muda signifie gâchis en japonais et peut se décliner selon 7 types :
  - gaspillages venant de la surproduction,
  - gaspillages venant de temps d'attentes,
  - gaspillages occasionnés par les transports,
  - gaspillages dus aux stocks inutiles (matière première, produits finis),
  - gaspillages dans les processus de fabrication (sur-qualité, etc.),
  - gaspillages dus à des mouvements et des déplacements inutiles,
  - gaspillages dus à des pièces défectueuses (erreurs, défauts ou oublis).

Un ensemble impressionnant d'outils, mélangeant gestion de la production et management, existe dans et autour du Lean (Petitqueux, 2006). Cependant, chaque auteur semble avoir une définition différente de ce que recouvre le lean. Shah & Ward (2003, 2007), quant à eux, spécifient le système en différenciant deux aspects. Ils définissent, d'une part, la philosophie qui repose, selon eux, sur 10 principes, tant internes, qu'externes (cf. figure 2). D'autre part, ils présentent les outils qu'ils classent en 4 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 de la philosophie et des pratiques du lean, d'après Shah & Ward (2003, 2007)



L'idée derrière une telle représentation (figure 2) est que la philosophie, dans ses objectifs et ses principes, est relativement générale et partagée 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 faire des différences importantes, localement, sur la façon de mettre en place le lean. Pesqueux & Tyberghein (2009) identifient, quant à eux, quatre « axes », légèrement différents de ceux de Shah & Ward, (2007) pour classer les outils du lean : le juste à temps, l'automatisation, l'assurance qualité, et l'auto-organisation), et font ressortir l'impression de puzzle, avec la difficulté d'en faire un schéma d'ensemble.

Aussi peut-on penser qu'une organisation peut être plus ou moins « lean ». Mc Duffie & Pil (1997) proposent, par exemple, de classer la « leanitude » des établissements en 4 niveaux, en fonction d'un ensemble de critères liés à l'organisation du travail et à la gestion des ressources humaines :

- le pourcentage d'employés travaillant en équipe,
- le pourcentage d'employés participant à des groupes de résolution de problèmes,

- la rotation des postes,
- la présence et le fonctionnement d'un dispositif de suggestions,
- le degré du contrôle qualité,
- les critères de recrutement,
- le temps de formation à l'embauche,
- l'indice de formation pour les salariés expérimentés,
- la rémunération à la performance,
- la non différenciation des statuts des salariés.

Ce que l'on peut voir, à travers ces différentes représentations du lean, c'est que, bien qu'il paraisse clairement défini, de nombreuses définitions et visions de ce que le lean doit être coexistent, tant chez les chercheurs que les acteurs des organisations incluant les consultants.

Que retenir de cette description du lean ? Les définitions de ce qu'est le lean changent d'un auteur à l'autre et d'une approche théorique à l'autre. On peut donc penser que même sur le terrain, le lean n'est pas le même d'une situation de travail à l'autre (effet de contexte?), de plus, il ne s'agit pas d'un outil concret qu'il serait possible de définir factuellement par un objet que l'on peut observer. Pour éviter d'avoir à réifier de manière trop partielle ce système de production, le choix que nous faisons est de sélectionner, parmi celles des différents auteurs, la définition du lean qui semble la plus englobante et la plus ancrée sur le terrain. 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 outils dans quatre domaines spécifiques : la production en juste à temps, la gestion de la maintenance, la gestion de la qualité et la gestion des ressources humaines. Ainsi, dans notre travail, sera considéré comme un système lean uniquement un système de production qui utilise des outils lean dans les quatre domaines.

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

Ayant exposé ce qu'est le lean dans la section précédente, nous allons maintenant aborder en quoi il peut être un problème particulier vis-à-vis de la santé des travailleurs. Pour ce faire, nous allons explorer ce que dit la littérature scientifique concernant les liens entre lean et santé (les éléments présentés ici sont extraits de Bruère, 2014).

L'analyse des différentes publications nous a amené à regarder celles qui voient le lean comme un progrès pour la santé au travail, puis à observer celles qui émettent des critiques vis-à-vis des effets de cette forme d'organisation du travail sur la santé

Enfin, nous avons cherché à comprendre pourquoi certaines publications présentent des résultats mitigés ou ambivalents pour la santé.

L'application de notre méthode de recension de la littérature nous a conduits à retenir 58 textes. Parmi ces textes, certains portent spécifiquement sur le système en place chez Toyota et nous permettent de comprendre la sensibilité à la prise en compte de la santé et la sécurité des salariés derrière la création de ce système. Nous retrouvons également des textes qui traitent du lean en dehors de chez Toyota. Dans l'analyse de l'ensemble de ces articles, il ressort que neuf présentent le lean comme ayant des effets positifs sur la santé ; vingt présentent des résultats qui sont soit, non concluants, soit changeants ou mitigés ; enfin, vingt-neuf présentent le lean comme ayant des effets négatifs sur la santé des travailleurs.

Que peut-on retenir de cet ensemble de résultats ?

Tout d'abord, certains dispositifs ou outils 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.

Plus globalement, on constate, d'une part, une opposition entre la logique de maintien de la stabilité des commandes et des cadences nécessaire pour éviter les problèmes de santé, que l'on observe dans la pratique, et l'idéologie de souplesse qui est sous-jacente au Lean. D'autre part, on remarque un contraste entre cette logique de stabilité et la nécessité de régulation des situations critiques par les salariés, pour prévenir la menace que ces situations font peser sur la qualité, la régularité du flux ou les délais. Cette double opposition, que nous venons d'exposer, est peu prise en compte dans les modèles de « reporting » (indicateurs et tableaux de bord), ce qui ne permet pas aux managers de démêler ce qui relève des difficultés de production (régularité du flux) et des difficultés du travail (les régulations et les efforts associés nécessaires pour atteindre cette régularité). Les difficultés du travail ayant pour leur part des effets sur la santé.

On peut retenir, également, que les dispositifs organisationnels (kaizen, équipe de travail, etc.), qui ont parfois des effets paradoxaux, semblent pouvoir être tout autant bons ou mauvais pour la santé des travailleurs, selon la façon dont ils ont été réfléchis par les concepteurs de l'organisation. La difficulté des constats, concernant la santé au travail des salariés à travers les risques auxquels ils sont exposés dans les situations de travail, est que, ces mêmes situations, sont, par essence, dans le cadre du 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 prescrits liés à l'acte

d'organiser. En effet, le lean a comme particularité qu'il 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.

### **1.3. Les actions des acteurs syndicaux dans le cadre de l'implantation du lean**

Au Québec, peu de dispositifs, et de préventionnistes, sont présents dans les entreprises pour prendre en charge la prévention des risques. Les actions sont encore moins développées sur les risques liés à l'organisation du travail. Ainsi, au Québec, Baril-Gingras, Montreuil, Fournier & al (2010) font remarquer que seul un peu plus de 26% des salariés travaillent dans une entreprise ayant une obligation de mettre en place un des mécanismes de prévention prévus par la loi sur la santé-sécurité au travail (LSST). Block, Roberts et Clarke (2003) font ressortir que la comparaison des législations en matière de prévention en SST dans 63 juridictions au Canada (provinciales et fédérale) et aux États-Unis (des États et fédérale) établit la législation du Québec comme étant la moins contraignante, au 63<sup>e</sup> rang sur 63.

Parmi les acteurs qui ont la plus grande possibilité d'agir, les représentants locaux des syndicats semblent pouvoir jouer un rôle important dans la prévention des risques concernant l'organisation du travail. Dans cette partie, nous allons voir les actions des syndicats à travers le monde lors de l'introduction du lean. Nous verrons également les caractéristiques du syndicalisme québécois et ce que l'on sait des questionnements que se posent les grands syndicats québécois concernant leur rôle dans l'organisation du travail en général et dans le lean en particulier.

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 les entreprises occidentales semblent avoir connu deux grandes phases. La première phase démarre à la suite des travaux du MIT, à la fin des années 80, et se déroule durant la première moitié des années 90. 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 : les années 90 et les années depuis 2005.

Pour notre analyse de cette question, il est important de dire que nous allons utiliser le découpage de Kochan, Katz et McKersie (1994), qui identifient trois niveaux d'intervention possibles pour les syndicats dans l'entreprise :

- La stratégie globale de l'entreprise, de laquelle découlent les grandes décisions telles que celles relatives aux investissements, aux acquisitions ou à sa restructuration ;
- La dimension institutionnelle, où patrons et syndicats négocient la convention collective ;

- Le troisième niveau concerne le milieu de travail immédiat et s'attache aux conditions de la production et de l'organisation du travail comme telles.

La première chose que l'on observe, c'est que l'ensemble de ces textes, même les plus récents, ne font référence qu'aux constructeurs automobile. Ils s'intéressent donc au secteur d'origine du lean et ne se centrent que sur les grosses entreprises de ce secteur. De ce fait, les informations que ces textes nous fournissent, pour intéressantes qu'elles soient, ne sont que partiellement transférables au contexte québécois, où des entreprises et des établissements de ce type n'existent plus. Par ailleurs, les différents textes démontrent que les réactions des syndicats sont de plusieurs ordres : soit des négociations à travers des dispositifs institutionnels, soit des oppositions entre les parties.

En ce qui concerne les négociations, on a vu qu'elles pouvaient se dérouler à plusieurs niveaux, selon les capacités 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 qui a une portée permettant d'agir sur les stratégies des entreprises, le nouveau modèle suédois a ainsi été repris par l'Union Européenne comme objectif en matière de qualité d'emploi et de travail.

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

On en sait peu sur les actions, au quotidien, réalisées par les représentants locaux des syndicats et concernant directement les situations de travail. Nous avons déjà vu que l'amélioration continue faisait partie intégrante du lean et que cela engendrait des variations importantes, dans le temps, des situations de travail et donc des variations des risques. Mais, aucun des textes que nous avons étudiés, n'aborde les actions syndicales concernant cet aspect.

Cependant, l'analyse de Kochan, Katz et McKersie (1994) est effectivement pertinente au regard des actions réalisées dans le monde, comme au Québec, par les syndicats. Sur les trois niveaux indiqués par les auteurs, on observe que les syndicats agissent sur la stratégie globale de l'entreprise et au niveau institutionnel, à travers les 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 c'est là où se joue le travail réel, à travers la construction de l'organisation du travail. Un manque d'autant plus fort, qu'au Québec, les syndicats souhaitent agir mais ne semblent pas encore avoir de ligne claire pour savoir comment faire.

#### **1.4. La question de recherche et les objectifs de recherche que soulève cette problématique**

Étant donné l'importance du travail d'organisation dans le contexte d'un système de production en lean management, les effets de cette organisation du travail sur la santé et les difficultés que rencontrent les représentants syndicaux locaux à intervenir sur le travail d'organisation en général, notre question de recherche sera : Comment les acteurs syndicaux arrivent ou non, à travers leur participation à ces projets, à contribuer au travail d'organisation et à la constitution d'un environnement de travail qui soit une ressource pour la santé et la performance ?

En nous appuyant sur le concept de « travail d'organisation » (de Terssac & Lalande, 2002), et celui d'environnement capacitant, (Falzon, 2005, 2006) dont nous aborderons l'intérêt dans le chapitre sur le cadre théorique, la recherche poursuivra comme objectifs :

- 1) Caractériser l'issue des projets, en termes l'environnement capacitant,
- 2) Caractériser le travail d'organisation (TO) réalisé par les acteurs syndicaux, voire patronaux, au cours du projet,
- 3) Établir des liens entre le TO des acteurs et l'issue des projets,
- 4) Repérer les freins et les leviers pour la réussite des projets.

## 2. CADRE THEORIQUE

Ce chapitre va nous permettre d'aborder les notions théoriques qui vont former le cadre de ce rapport. Nous verrons les deux concepts qui sont mobilisés à savoir celui de travail d'organisation et celui d'environnement capacitant. Nous débiterons par le travail d'organisation, sa définition générale et la problématique appliquée au lean Manufacturing. Dans un deuxième temps, afin d'amener la notion d'environnement capacitant, nous définirons la façon dont nous envisageons la santé, ce qui nous amènera ensuite à préciser ce que nous considérons comme un environnement capacitant. Nous verrons également les dimensions qui seront utiles pour le recueil des données et leur analyse.

### 2.1. Le concept de Travail d'Organisation

Nous l'avons vu dans la problématique, le Lean Manufacturing a comme caractéristique le changement permanent, via l'amélioration continue pour réduire les gaspillages. Ces transformations quasi quotidiennes ont un effet sur la situation de travail et sur le risque auquel sont exposés les salariés. De ce fait, dans une optique de prévention, en ce qui concerne le lean Manufacturing, il est important de se préoccuper du processus de construction de l'organisation, c'est pour cela que nous utilisons le concept de travail d'organisation qui permet de mieux décrire ce processus.

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 aborderons la particularité intéressante de ce concept : sa capacité à relier structure et action. Enfin, nous verrons que, comme tout processus, il a une dimension temporelle.

#### 2.1.1. DEFINITION GENERALE DU CONCEPT DE TRAVAIL D'ORGANISATION

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

Dans ses différents textes, de Terssac propose et affine les définitions du concept de TO

- « *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)

De son côté, Marie-Anne Dujarier, (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).

On retrouve donc dans le travail d'organisation des actes organisants montants et descendants.

### 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 mettre en contexte avec d'autres connaissances, de savoir ce qui est produit par ce travail d'organisation. Pour l'ensemble des auteurs qui l'utilisent, ce concept décrit le processus de production de règles parmi lesquels, les prescriptions. Des règles qui servent à conduire l'action comme l'interaction.

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 concept de TO, le travail d'organisation, suppose qu'il y a un problème à résoudre. Ce problème, qui peut être, notamment, de satisfaire le client, de mettre sur le marché des produits de qualité ou de produire à temps, constitue le déclencheur d'une production de règles obéissant au principe de réalité et ayant une validité externe (du fait de son efficacité à atteindre ou non un objectif toujours 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 », telle qu'une règle pratique, et la manière dont les individus gèrent leurs interactions, c'est-à-dire une règle du jeu.

### 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 activités des destinataires de ces dispositifs et la structuration des actions des concepteurs de ces dispositifs eux-mêmes.

Pour lui, le concept permet de relier les 3 niveaux de structuration de l'action :

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

## 2.2. Environnement capacitant

Dans cette section, nous allons préciser la notion d'environnement capacitant, que nous utiliserons pour définir un environnement qui soit une ressource pour la santé et la performance. Afin de faciliter la compréhension de ce concept, il nous faut d'abord expliquer notre positionnement concernant la définition de la santé. C'est ce positionnement particulier qui justifie le recours à ce concept, en particulier pour définir ce qu'est un environnement de travail « bon » pour la santé.

### 2.2.1. QU'EST-CE QUE LA SANTE ?

Trois principales définitions de la santé coexistent, donnant chacune une vision différente ainsi que des axes de prévention différents : le modèle biomédical, le modèle de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), et celui que nous appellerons le modèle développemental (Flores, 1996).

#### 2.2.1.1 *Le modèle biomédical*

Le modèle biomédical est basé sur une conception de la santé qui correspond à 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 causes à effets. Il inclut des variables qui ont une valeur prospective. Les diagnostics, symptômes, ou paramètres, éminemment cliniques, ont une valeur prédictive de la maladie. Mais, leur forme statique entre deux états, malade / non-malade, ne permet pas de résumer, à eux seuls, le processus.

#### 2.2.1.2 *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 proposa 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 dimensions de de l'individu, pas

uniquement la dimension physique comme dans 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 malheureusement, 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 en œuvre.

### *2.2.1.3 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, à 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, lorsque l'individu ne possède plus de marges de manœuvre vis-à-vis de son milieu et de ses variations.

En revanche, la santé peut être 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, la santé, c'est être adapté, non seulement à l'environnement, mais également à 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 »

Si on transpose dans le monde du travail, la définition de la santé que nous fournit Canguilhem, 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. C'est dans le travail que le travailleur va faire des actions lui permettant de contrôler son environnement, mais également qu'il va être capable de construire de nouvelles stratégies d'actions lui permettant de garder le contrôle, malgré les variabilités des situations de travail.

## 2.2.2. ÉLÉMENTS DE DEFINITION DU CONCEPT D'ENVIRONNEMENT CAPACITANT

Le concept « d'environnement capacitant » (EC) a pour objectif de rendre compte d'une situation dans laquelle les conditions de l'environnement dans lesquels se réalise une activité, favorisent le développement des individus.

Plusieurs définitions existent et se ressemblent.

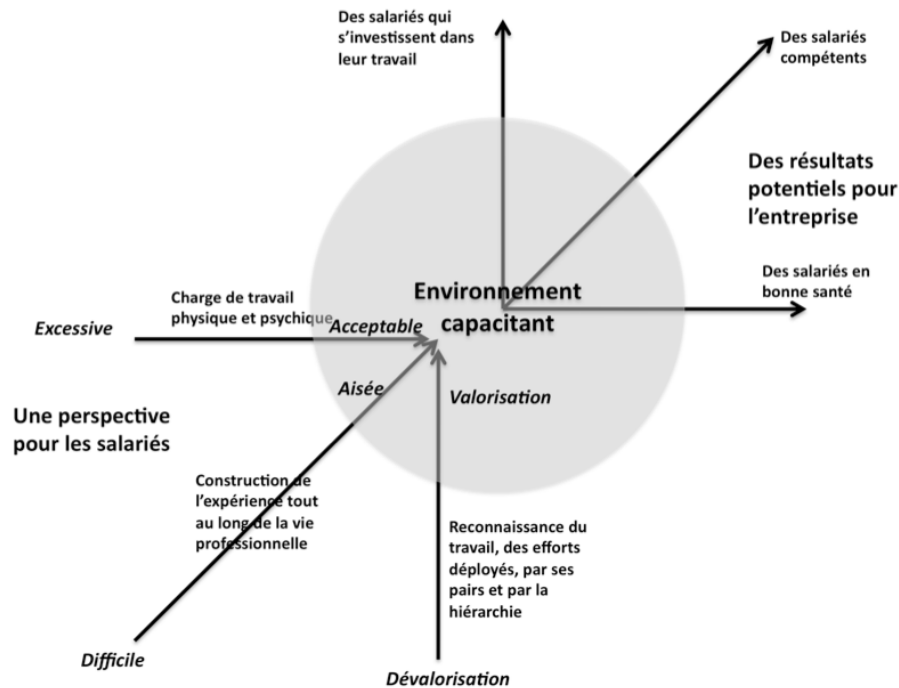
En se basant sur la notion de capabilité, Sen, Maline & Guérin (2009) définissent l'environnement capacitant comme étant celui « *qui combine des variables relevant plus classiquement des politiques d'emploi (mobilité, formation professionnelle continue, développement et reconnaissance des compétences) à celles concernant plus spécifiquement les conditions de réalisation du travail (prévention des risques professionnels, charge et intensification du travail, construction de la santé) et à celles relevant du domaine de la reconnaissance des individus par la hiérarchie et par les pairs, identifiés comme des contributeurs indispensables au travail productif.* »

En outre, pour Falzon et Mollo (2009) une organisation du travail permet un environnement capacitant lorsqu'elle contribue, en même temps et durablement, à l'amélioration du bien-être des salariés, au développement des compétences et à l'amélioration de la performance. Un environnement capacitant permet aux individus d'élargir leur autonomie et de progresser.

Mais, c'est Pavageau, Nasciemento et Falzon (2007) qui semblent proposer la définition la plus complète. Ils se placent ainsi selon trois dimensions : préventive, universelle et développementale, que l'on retrouve indiquées par les flèches en bas à gauche et allant vers le centre dans la figure 3 :

- 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.
- La dimension universelle : selon elle, un EC est un environnement qui prend en compte les différences interindividuelles, liées aux caractéristiques anthropométriques, mais aussi au sexe, à l'âge ainsi qu'à la culture, et qui compensent les déficiences individuelles, liées au vieillissement, à la maladie et 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 mais aussi des dispositifs qui vont favoriser, au contraire, l'intégration, l'inclusion et la reconnaissance sociale.
- Enfin, la dimension développementale : dans celle-ci, un EC est un environnement qui permet le développement de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs tout comme 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 3 : Caractéristiques d'un environnement capacitant selon Maline et Guérin (2009), d'après les travaux de Pavageau, Nasciemento et Falzon (2007)



Ces dimensions, comme l'indique la figure 3, peuvent apporter comme résultats potentiels pour l'entreprise des salariés qui s'investissent dans leur travail, des salariés compétents, ainsi que des salariés en bonne santé.

### 2.3. Synthèse : Des passerelles entre les concepts

Dans cette section, nous exposerons une synthèse (figure 5) de ce que nous retenons des éléments existants concernant le travail d'organisation et l'environnement capacitant. Nous présenterons deux axes : d'une part les liens entre les actions et la structure au sein d'une organisation, en l'occurrence une entreprise et, d'autre part, les liens entre les actions organisantes et la santé.

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, toutes deux 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 & Rochefort,

2005 ; Boussard et al., 2004). L'architecture proposée fait apparaître une relation hiérarchisée entre 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 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 partagent pas le même nombre de niveaux, ni le contenu spécifique de chacun d'entre eux. 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, soit 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, interaction entre salariés et clients et interaction entre individus. Boussard et al. (2004) proposent, de leur côté, 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 retiendrons la forme d'un feuilletage en trois niveaux à l'intérieur de l'entreprise soit : l'organisation du travail, de la production et de l'entreprise. Cela nous permettra d'être également compatibles avec le modèle de Kochan & al (1994), sur l'action syndicale, qui retient ces trois mêmes niveaux. Cela ne nous fera, toutefois, pas oublier le fait qu'il existe un quatrième niveau, celui constituant l'environnement de l'entreprise (loi, règlement, marché, etc.). Nous n'irons donc pas dans le même degré de précision que Dujarier. Nous retenons du feuilletage organisationnel les niveaux correspondant aux données accessibles dans le cadre de notre travail. Les méthodes de recueil d'information que nous avons retenues ne nous permettent pas d'accéder au niveau de l'organisation du travail.

Le second aspect, qui sera traité ici, concerne les liens entre le travail d'organisation et la prévention des risques professionnels, et plus globalement, la santé.

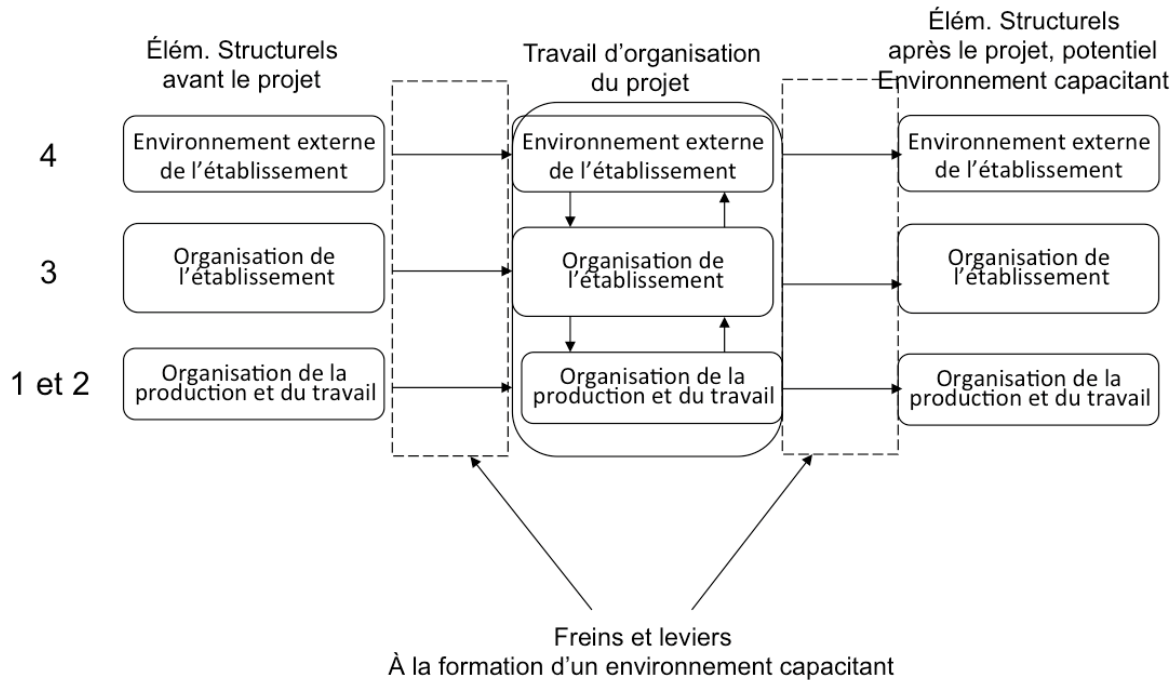
Parmi les auteurs qui utilisent le concept de travail d'organisation, Clot (2005), Dujarier (2006) et Ughetto, (2007) l'utilisent en l'articulant à la question de la santé :

- Clot aborde le travail d'organisation au sein d'un collectif de travailleurs (un seul niveau), dans une optique de construction de la santé. Le lien entre travail d'organisation et construction de la santé est abordé explicitement par Clot (1999), en psychologie clinique de l'activité, en se centrant sur l'analyse de groupes de salariés amenés à travailler ensemble. Il aborde le « *travail d'organisation* » réalisé par le collectif, « *comme une re-création de l'organisation prescrite du travail* » qui serait un élément protecteur de la santé. Clot estime que, « *si le travail d'organisation et de conception n'est pas « continué » par les travailleurs* », ceux-ci risquent de n'être qu'une collection d'individus, exposés à l'isolement (Clot, 2005).

- Dujarier, quant à elle, s'intéresse aux pratiques prescriptives en cascade et à la gestion des contradictions entre logiques (multi-niveaux descendantes). La perspective de Dujarier porte sur l'ensemble des niveaux hiérarchiques et analyse leurs pratiques « *de travail d'organisation relatif aux contradictions entre logiques* ». Le travail d'organisation devrait être réalisé à chaque niveau et pour le niveau suivant. Selon cette auteure, à chacun de ces niveaux, les différents prescripteurs savent que le travail d'organisation qu'ils font est bien insuffisant pour réaliser le service idéal exigé. La gestion des contradictions inévitables entre logiques, qui impose un arbitrage, est, de ce fait, évitée puis, déléguée au niveau inférieur. C'est donc aux salariés de première ligne que revient, en définitive, le travail de faire face aux contradictions. Cela peut entraîner des dysfonctionnements de service et certaines formes de mal-être pour ces salariés.
- Enfin, Ughetto se penche sur la question de l'éloignement des prescripteurs par rapport au travail productif et met l'accent sur la nécessité de faire remonter les problèmes du travail (multi-niveaux remontants).

Pierre Falzon (2013), lui, va plus loin et c'est, aussi, ce qui nous permet d'avoir des passerelles entre les concepts d'environnement capacitant et de travail d'organisation. En effet, il indique que pour mettre en œuvre un environnement capacitant, il est nécessaire de mettre en œuvre une organisation capacitante. Il donne deux caractéristiques à ce nouveau genre d'organisation. Premièrement, dans ce type d'organisation les salariés peuvent la mettre à leurs mains, c'est-à-dire faire varier les règles en fonction des besoins que crée le travail. Deuxièmement, cette organisation facilite le travail d'organisation de l'ensemble des acteurs, y compris celui des salariés. En clair, pour aboutir à un environnement capacitant, il faut un travail d'organisation fluide et partagé par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Figure 4 : Modèle de compréhension des liens entre organisation, travail d'organisation et environnement capacitant (inspiré du modèle de l'INRS, Bruère, 2010)



Par ailleurs, le schéma de la figure 4, présenté précédemment, vise à rassembler les principaux concepts et leurs relations. Il illustre, également, la prise en compte de l'organisation selon quatre niveaux organisationnels :

- Niveau 1 et 2 : l'organisation du travail, c'est-à-dire les règles pour réaliser son activité de travail. Cela correspond aux règles, autant individuelles que collectives, pour mener à bien les tâches prescrites. L'organisation de la production correspond aux règles (aux prescriptions) qui structurent les situations de travail, autrement dit les moyens de production. Dans le cadre de notre étude, les niveaux 1 et 2 ne sont pas traités de manière différenciée en raison de nos méthodes de recherche (Pour étudier l'organisation du travail, il serait nécessaire de faire une analyse de l'activité de travail) ;
- Niveau 3 : 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 4 : 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.

Le travail d'organisation occupe le centre du schéma. Il constitue le lien entre, d'une part, le développement de la santé et, d'autre part, les règles ainsi que les dispositifs qui sont les produits mêmes de ce travail : procédures, contrats, accords, modes d'emploi, etc.

De plus, la figure 5 vise à rendre compte d'un travail d'organisation qui se fait à tous les niveaux et entre les niveaux. Elle 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 (les déterminants en ergonomie).

On l'a vu, le travail d'organisation permet de regrouper un ensemble d'activités organisatrices. Il y a, en premier lieu, celles des professionnels dont c'est le métier, dirigeants, cadres, méthodistes, qualitiens, concepteurs d'équipements, superviseurs, pour ne nommer que ceux-ci, ayant en charge la structuration de l'activité des autres et donc, pour une bonne part, les caractéristiques qui définiront le travail. On retrouve, en second lieu, les activités organisatrices qui sont présentes dans tous les types d'activités professionnelles.

Autrement dit, l'activité de travail que je déploie pour réaliser les tâches qui me sont assignées, ou mes actions en tant que représentant syndical, mes stratégies et mes compromis opératoires vont, à la fois, organiser mon travail, mon action, et celui des autres, au sein d'une même équipe ou entre des équipes ayant une interdépendance, qui devront s'adapter. Cette coadaptation des activités de travail de chacun va conduire à l'organisation telle qu'elle a vraiment lieu. Ce deuxième aspect du concept joue un rôle également important dans les systèmes lean, du fait de l'importance que prennent, dans ces systèmes, les équipes.

Par ailleurs, selon ce modèle, c'est le travail dynamique d'organisation, d'opérationnalisation des prescriptions organisationnelles, qui va permettre, ou non, le développement de la santé des salariés.

En d'autres mots, c'est la façon dont vont être précisées ou éclaircies les incertitudes, issues de l'incomplétude des règles de chacun des niveaux de l'organisation, pour rendre cette dernière opérationnelle, qui va conduire à la situation de travail réelle, au sein de laquelle l'activité de travail et la santé pourront ou non se développer.

Étant donné le nombre d'acteurs ainsi que les enjeux individuels et collectifs qui sont en jeu, le résultat sur la santé est loin de pouvoir être pris dans une approche déterministe. Il y a donc plusieurs niveaux dans le cadre desquels les acteurs syndicaux, peuvent se retrouver à avoir une influence sur le travail d'organisation collectif.

### **3. STRATEGIE ET METHODES DE RECHERCHE**

#### **3.1. Stratégie de recherche**

Cette recherche empirique est de type exploratoire puisque le cadre théorique auquel nous nous référons n'a pas été utilisé à ce jour, pour décrire des projets lean. Tel que vu dans les chapitres précédents, ce sont les critères de Shah & Ward (2007) que nous avons retenus pour définir un projet lean à savoir la présence d'outils lean des 4 « bundles » : le juste à temps, la gestion de la maintenance, la gestion de la qualité et la gestion des ressources humaines. La recherche poursuit quatre objectifs : 1) Caractériser l'issue des projets, 2) Caractériser le travail d'organisation réalisé par les acteurs syndicaux, voire patronaux, 3) Établir des liens entre le TO des acteurs et l'issue des projets, 4) Repérer les freins et les leviers pour la réussite des projets.

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

Nous avons réalisé une étude de cas multiples (Yin, 2010), que nous avons menée d'une manière holistique, c'est-à-dire en traitant chaque cas dans son ensemble,

Chaque cas étudié est un projet de transformation, c'est-à-dire l'implantation du lean ou une nouvelle transformation dans un environnement déjà lean. Comme nous l'avons vu, à travers la définition du lean, cela suppose la mise en œuvre d'outils lean dans quatre domaines : le juste à temps (ex. : le kanban, le SMED, ou la cartographie de flux de valeur), la gestion de la maintenance (ex. : Total Productive Maintenance ou CEDAC), la gestion de la qualité (Ex. : Total quality management, Andon, 5 Pourquoi, 8 D, QOQCP, 5 M, Pareto, Poka Yoké DMAIC, AMDEC) et la gestion des ressources humaines (ex. : Top 5 et AIC, Kaizen, Kaikaku, Kaizen-blitz, Hoshin). Cette transformation ou implantation est circonscrite à une équipe de travail ou une unité bien particulière des entreprises concernées.

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

Il est intéressant de préciser nos critères de sélection des cas qui ont été étudiés et qui nous ont permis de sélectionner des projets lean contrastés. Ces critères de choix des projets de transformation d'unité de travail sont au nombre de 5 :

- L'implantation ou la transformation lean, impliquant des outils dans les 4 domaines identifiés par Shah & Ward (2007) : le juste à temps, la gestion de la maintenance, la gestion de la qualité et la gestion des ressources humaines ;

- 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, les représentants patronaux.
- S'assurer d'avoir des projets variés quant à l'issue finale du projet, c'est-à-dire si le projet a réussi ou si il n'a pas réussi;
- Le secteur d'activité de l'organisation où se déroule le projet (santé et services sociaux vs secteurs industriels).

Les cas ont été sélectionnés à partir de leurs réponses à des questionnaires concernant l'organisation du travail remplis entre mars 2013 et février 2014 par les syndicats de 3 fédérations de la CSN : La Fédération de l'industrie manufacturière, la Fédération du Commerce et la Fédération des employés-es des services publics ainsi qu'à partir de la connaissance des projets qui s'y déroulaient ou s'y étaient déroulés, en ce qui concerne le secteur de la santé. À partir des critères de sélection, auxquels 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 15 cas potentiels a été établie. Parmi ces 15 cas potentiels, 6 ont été contactés. Un document de présentation de la recherche leur a été transmis et à la suite de leurs autorisations, ils ont été contactés par courriel ou par téléphone. 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, 5 cas qui ont été retenus.

### **3.4. Recrutement des participants**

Pour chaque cas retenu, les participants potentiels ont été informés sur l'étude par courriel et sollicités pour y participer. Ceux-ci sont des représentants de syndicats locaux, des représentants à la prévention ou des salariés ayant participé à ces projets et ayant une bonne connaissance des cas retenus. Lorsque la possibilité nous a été offerte, nous avons sollicité également d'autres acteurs ayant participé au projet, comme par exemple les acteurs patronaux de ces transformations. En outre, les participants ont été encouragés à informer de notre recherche les personnes qu'ils estimaient comme pouvant être potentiellement intéressés à participer (méthode « boule de neige »). Les participants intéressés ont été contactés par le chercheur et ont donné leur consentement pour un entretien. 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>1</sup>.

### 3.5. Recueil de données

Cinq cas de projets lean ont ainsi été documentés, par 15 entretiens individuels et le recueil de documents, entre le 5 mars et le 23 juin 2014.

**Tableau 1 : Fonction des personnes rencontrées lors des entretiens pour chaque cas étudié**

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

La grille d'entretien a été constituée (cf. annexe) à partir du cadre théorique élaboré autour des concepts pertinents pour la problématique à l'étude.

Cette grille d'entretien comporte six parties :

- La première partie nous conduit à mieux connaître le participant, en lui posant des questions le concernant. Ces questions nous permettront 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.;
- La deuxième partie vise à aborder le projet et son contexte davantage dans le détail, de manière à en identifier les objectifs, les dispositifs, etc.
- La troisième partie porte spécifiquement sur des questions issues des concepts du cadre théorique, notamment le travail d'organisation. Cette partie touche aux quatre paradoxes du travail d'organisation du lean : les dispositifs de participation des salariés au projet (groupe de travail, hoshin, kaizen, et tous ces éléments liés à la gestion des connaissances des salariés), les indicateurs de gestion de l'unité développés

<sup>1</sup> L'entente préalable avec le partenaire ne prévoyait pas de modalités si plusieurs syndicats différents impliqués dans un même projet étaient présents.

lors de l'implantation / tableaux de bord, l'encadrement de proximité et les échanges d'information (la coopération). Les questions, dans cette partie, sont des thématiques pour lesquelles il s'agit d'en expliciter l'importance, pour le participant, et son rôle possible.

- La quatrième partie est celle qui aborde les questions associées au concept d'environnement capacitant et à l'issue du projet. Les questions, là aussi, sont des thématiques pour lesquelles il s'agit d'expliquer, pour le participant, sa perception de l'issue du projet. Le déroulement reprend les trois dimensions qui forment un environnement capacitant : la dimension préventive, la dimension universelle, et la dimension développementale. Cette dernière dimension 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. Dans cette cinquième partie, encore une fois, chacune des dimensions de l'environnement capacitant est abordée, à travers les questions issues directement du cadre théorique;
- Enfin, la dernière partie porte sur des questions complémentaires, afin de caractériser le participant. Nous avons choisi de l'aborder en dernier, afin que la personne soit plus à l'aise de nous donner les informations telles que son âge ou son ancienneté.

Cette grille a été validée par le comité de suivi (composé d'acteurs syndicaux) et pré-testée auprès de deux acteurs inclus dans l'étude. Pour chaque cas, au moins deux acteurs ont été rencontrés et des documents associés au projet (par exemple, les comptes rendus) ont été collectés lorsque se fut possible. Les 15 entretiens, d'une durée de 45 à 120 minutes, ont été audio-enregistrés puis transcrits (environ 450 pages en tout).

### **3.6. Analyse des données**

Notre méthode d'analyse se fait en croisant les phases de structuration du travail d'organisation avec les niveaux organisationnels (tableau 2). Une forme d'analyse qui nous amène à entrer par les acteurs présents à chacun des niveaux du côté patronal comme syndical et à coder leurs propos.

**Tableau 2 : Grille d'analyse croisant les phases de structuration du travail d'organisation et les niveaux organisationnels**

	Préalable au travail d'organisation du projet de transformation lean	Travail d'organisation du projet de transformation lean	Phase réflexive après le travail d'organisation du projet de transformation lean
Environnement			
Entreprise			
Production			
Travail			

Lors d'un projet d'implantation ou de transformation lean, les acteurs en charge de ce projet, font des choix concernant les 10 principes qui viennent former un idéal-type d'organisation de la production lean (Shah & Ward, 2003). Ils mettent en œuvre ces principes en déployant des outils qui se situent dans 4 domaines (« bundles ») particuliers (Shah & Ward, 2007). Les résultats de cette mise en œuvre (quels outils choisis ? quels caractéristiques les composent ? etc.) sont dépendants des éléments du contexte. Cette mise en œuvre nécessite un travail d'organisation, et n'est pas la stricte application d'éléments prédéfinis. Ce travail d'organisation se déroule à plusieurs niveaux (colonne de gauche dans le tableau 2). Pour compléter ces niveaux de travail d'organisation, nous les avons croisés avec les 3 phases de structuration du travail d'organisation. Notre objet d'analyse n'est, toutefois, pas l'ensemble du travail d'organisation mais celui qui a un effet, positif ou négatif, sur le rapprochement du résultat avec l'idéal-type d'environnement capacitant.

## 4. RESULTATS

Dans le cadre de ce chapitre, nous verrons d'abord une présentation de l'ensemble des cas concernés par cette étude. Il est à noter que notre unité d'analyse est le projet lean et non les participants à notre projet de recherche. Nous verrons les éléments du travail d'organisation que nous avons choisi de faire ressortir, en fonction de leur effet sur le rapprochement ou non vers l'idéal-type d'environnement capacitant. Pour cela, nous verrons d'abord le travail d'organisation au niveau de l'environnement externe de l'établissement, puis celui de l'établissement, et en troisième lieu le travail d'organisation de la production et du travail. Nous nous arrêterons également sur deux objets intermédiaires qui, l'un au niveau de l'organisation de l'entreprise, l'autre au niveau de l'organisation de la production, permettent d'illustrer comment d'un même outil, plusieurs façons de l'utiliser peuvent engendrer des résultats différents, en terme de situation de travail.

### 4.1. Éléments de définition

Au cours de l'analyse des données, il nous a été nécessaire de définir deux caractéristiques supplémentaires des projets, leurs aspects paritaires et leur réussite ou échec afin de les classer les uns par rapport aux autres.

#### 4.1.1. DIMENSION PARITAIRE DES PROJETS

Nous imaginions au départ dans le domaine du paritarisme deux états possibles : des projets paritaires et des projets non paritaires. En réalité, en analysant les données, force a été de constater qu'il y a trois états dans ce domaine : aux deux premiers vient s'ajouter un paritarisme par obligation. Dans ce rapport, on désigne comme paritaire un projet ayant fait l'objet d'un accord écrit entre les parties patronales et syndicales. Selon ce critère, les projets 2 et 3 se trouvent être des projets paritaires tandis que les projets 1, 4 et 5 ne le sont pas. Il est à noter, cependant, que le projet 3, bien que paritaire, était vu, par les participants, comme un paritarisme imposé « *la dimension paritaire de l'action était plutôt subie par la partie patronale* » (Cas 3, membre de l'exécutif 1). Cela est dû au fait que le paritarisme est imposé par le ministère de la santé comme une condition à l'obtention du financement et non choisi par l'établissement lui-même. Si l'on se réfère à notre cadre théorique de la figure 5, on voit qu'il s'agit là d'un effet du travail d'organisation externe à l'établissement « *y'a eu des protocoles à signer, toute la négociation pour faire un projet pilote, parce que c'était nouveau, ça existait pas nulle part ailleurs. C'est la première fois d'ailleurs qu'on faisait de l'organisation du travail de façon paritaire* » (cas 3, membre de l'exécutif 1).

#### 4.1.2. ISSUE DES PROJETS

La seconde caractéristique qui différencie les projets, est leur réussite ou leur échec. Le critère que nous avons choisi, pour définir la différence entre une réussite et un échec, est le fait que le résultat du projet se rapproche ou s'éloigne d'un environnement capacitant. Cela passe en grande partie par la troisième dimension du concept d'environnement capacitant à savoir la dimension développementale. Il s'agit donc de voir si l'environnement de travail dans ou à l'issue des projets permet un développement des individus et des collectifs.

Le développement des individus et des collectifs peut se faire dans le résultat final ou dans le processus même du projet. Dans le cadre du processus, lorsqu'il y a un développement d'un collectif, on peut observer une représentation commune de la part des acteurs patronaux *« 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. »* (Cas 2, membre de la direction) et avec les représentants syndicaux *« j pense qui a une culture qui a commencé à changer là. Pis ça, ça a évolué avec j'dirais que maintenant, l'équipe tactique, c'est moins divisé là, c'est plus une équipe. Au début, c'était plus une partie syndicale pis une partie patronale. Maintenant, c'est plus une équipe. »* (Cas 2, membre de l'exécutif). Au contraire, lorsque le processus de transformation n'a pas apporté de développement d'un collectif, la déception se fait sentir côté syndical *« Quand il n'y a plus eu d'intelligence de l'autre bord, là ça a pété. Mais au début, nous autres on pensait vraiment que ça irait mieux là. »* (Cas 4, membre de l'exécutif)

Dans le cas des projets dont l'issue a été considérée comme un échec, c'est-à-dire qui n'ont pas permis de rapprocher la situation de travail d'un environnement capacitant, plusieurs aspects sont à mettre de l'avant : tout d'abord, ces projets peuvent avoir eu des effets indésirables sur la santé des salariés *« C'est l'enfer. C'est vraiment l'enfer. Juste pour vous dire, selon les chiffres de l'employeur, en tant qu'établissement du réseau de santé [...], on a le nombre d'arrêts maladie record de la province »* (Cas 4, membre de l'exécutif). Ces projets peuvent également être considérés comme n'ayant pas été terminés *« C'est les raisons pourquoi le projet s'est arrêté brutalement, c'est ça qu'on aimerait savoir. [...] Est-ce que réellement c'est implanté comme il faut? Est-ce que c'est un programme qui n'était pas viable pour nous ? »* (Cas 1, membre de l'exécutif). Enfin, les projets peuvent être considérés comme n'ayant pas apporté des éléments positifs pour le travail *« Moi, de ce que je vois entre l'avant et l'après, à part l'arrivée des tableaux qui fait que pour moi je trouve que [...] le contremaître a même pus besoin de parler avec le monde »* (Cas 5, membre de l'exécutif 2). Le cas du projet 4 fait partie de la première catégorie, un projet ayant amené des problèmes de santé, tandis que les projets 3 à 5 font partie de la deuxième, soit des projets n'ayant pas apporté suffisamment d'éléments positifs pour le travail. Seul le projet 2 a été considéré comme un succès qui se rapproche d'un environnement capacitant.

## 4.2. Description générale des cas

### 4.2.1. LES CAS

En tout, ce sont cinq cas différents qui constituent le corpus de données. Ces 5 cas sont composés de projets de transformation lean au sein d'entreprises à l'échelle d'une unité. Il s'agit de projets de transformation précis portant sur des unités de travail et non pas des projets de transformation de l'ensemble de l'entreprise.

Tableau 3 : Présentation des cas

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

#### 4.2.1.1 Cas n° 1

##### 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>2</sup>. Enfin, une dernière phase liée au 6 Sigma et la mise en place de procédure qualité a eu lieu en 2013.

##### 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 place du lean sur une période de 10 ans concernant une ligne de production de transformateurs électriques. Dans le cadre des

---

<sup>2</sup> Possiblement dans le cadre du programme provincial PVA-Kaizen, mais cela reste l'interprétation du chercheur.

projets, peu d'informations sont parvenues jusqu'au syndicat et aux salariés. Les projets viennent de l'employeur et les objectifs des projets ne sont pas toujours connus du syndicat.

### 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 à la réduction des déplacements (comptabilisés en nombre de pas) par poste de travail.

### 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 contremaitres qui sollicitent directement les salariés pour savoir si cela les intéresserait de participer à ces groupes.

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. Dans le cadre du projet le plus récent portant sur le 6 sigma, il y avait 3 salariés en plus des personnes de l'encadrement. 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, mais aussi 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 étaient proposées par les participants.

### Outils et dispositifs lean utilisés lors 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, 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, 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.

### 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 témoins 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 ».

#### 4.2.1.2 Cas n° 2

##### Durée du cas 2

Le cas 2 a commencé en octobre 2011. Les participants rapportent une durée de 6 à 8 mois.

##### Nature et origine 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'établissement 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.

##### 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 tels 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).

##### 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. Il est à noter que certaines propositions de projet de transformation, en interne, semblent émerger de la base, ce qui n'était toutefois pas le cas du projet d'imagerie médicale.

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 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, 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. À la suite de 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. La plupart des décisions de transformation de l'organisation du travail s'est prise 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. 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 eu 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.

#### Outils et dispositifs lean utilisés lors du cas 2

En plus du kaizen, de nombreux outils lean ont été mis en place, dont, en premier lieu, la cartographie de flux de valeur. Mais aussi d'autres outils comme des diagrammes spaghetti, une cartographie, des Kanban, des 5S. Des éléments de management visuel ont également été mis en place. De plus, la gestion de l'équipe par l'encadrement de proximité a été modifiée.

#### 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 au niveau de la qualité de vie au travail.

### 4.2.1.3 Cas n° 3

#### Durée du cas 3

L'autorisation de mener un projet a eu lieu en avril 2008 jusqu'en 2011, bien que des négociations aient commencé dès septembre 2007.

#### 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 l'entente intervenue entre le Ministre de la santé et des services sociaux et la CSN à l'effet de démarrer un projet d'organisation du travail afin de rapatrier le transfert de certains actes médicaux au secteur privé, de l'autre la volonté de l'établissement de s'inscrire dans un projet d'organisation du travail compte tenu des budgets alloués.

### 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, la modification de l'organisation de l'entreprise avec l'intégration de nouveaux titres d'emploi, mais aussi la modification de l'organisation du travail de certains travailleurs quant à certaines tâches.

### Déroulement du cas 3

L'établissement a mis en place un comité paritaire de pilotage regroupant les membres de la direction, des représentants syndicaux et une infirmière expérimentée du bloc en question. Ce comité paritaire a mis en place plusieurs groupes de travail pour étudier les différents aspects de l'organisation de la production et du travail. Quelques semaines après le début de ces groupes de travail, l'entreprise a fait intervenir des consultants spécialisés dans le lean. 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.

### Outils et dispositifs lean utilisés lors du cas 3

Parmi les dispositifs lean qui ont été utilisés dans le cadre du projet, les témoignages en font ressortir plusieurs : la cartographie de flux de valeurs, des formations au lean et des kaizen qui ont eu lieu lorsque les consultants sont intervenus, en plus des groupes de travail. La standardisation du processus et des tâches, la gestion des stocks (des kanban ?), SMED et AMDEC (ou peut-être DMAIC, les témoignages ne sont pas clairs) font également partis des outils déployés.

### Résultats du cas 3

Les résultats, du point de vue de la productivité, semblent avoir été au rendez-vous dans ce projet (avec des réductions de temps sur les enchainements d'opération, par exemple). Malheureusement, les résultats ne semblent pas avoir perduré 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 selon les témoignages.

#### *4.2.1.4 Cas n° 4*

### Durée du cas 4

Le projet a duré six mois à compter d'octobre 2010. Il se déroule dans les services de soutien à domicile d'un Centre de santé et de services sociaux.

#### 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.

#### Objectifs du cas 4

L'objectif central que pointent les témoignages était lié à la productivité. Ces gains de productivité étaient chiffrés clairement pour chaque catégorie de personnel. 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.

#### 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 partenaires sociaux, 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 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 consultants spécialisés en lean. La suite du projet semble avoir été conduite directement par la firme en question avec, dans un premier temps, une phase de communication auprès des salariés. Puis, des rencontres ont été réalisées sur chacun des sites concernés (bien que nous suivions une seule unité de travail, ce projet concernait plusieurs unités en même temps) avec des personnes désignées pour représenter leur métier et leur équipe de travail. Ces réunions ont conduit les consultants de la firme externe à définir les tâches de chacun des corps de métier représentés dans le service ainsi que les temps alloués pour chacune de ces tâches. Ceci a abouti à des grilles de temps journalières sur lesquelles les salariés doivent rapporter leurs activités, les grilles de Planification et Suivi de la Performance (PSP). 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.

#### Outils et dispositifs lean utilisés lors du cas 4

Le dispositif ou outil central est la cartographie de flux de valeurs représentée 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. L'affichage des performances individuelles a également été mis en place en lien avec cette grille dans les couloirs de l'unité de travail empêchant toute confidentialité.

#### 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. Cette dégradation des conditions de réalisation du travail semble également avoir eu un effet sur les relations entre les salariés et leur syndicat. Les membres se sont dans un premier temps plaints de l'inaction du syndicat, puis à travers des réunions entre les membres et l'exécutif, ils ont pu échanger avec les membres de l'exécutif et comprendre ce que peut faire le syndicat. Il semble également y avoir eu une baisse de la qualité du service, les salariés ayant plus de difficultés à faire certaines tâches jugées « sans valeur ajoutée » et pourtant essentielles à leurs yeux.

#### 4.2.1.5 Cas n° 5

##### Durée du cas 5

Le projet aurait duré de 4 à 6 mois, de la fin de 2011 au début de 2012

##### 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, les membres de la direction de l'entreprise 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 (selon la convention collective en vigueur dans cette entreprise, les heures de travail le samedi et le dimanche sont payées davantage que le reste de la semaine). 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.

##### Objectifs du cas 5

Le projet n'était pas paritaire et les objectifs poursuivis par l'employeur n'ont pas été indiqués aux syndicats. Certains participants font le parallèle avec le gain de production attendu par l'extension du travail durant les fins de semaine : n'ayant pu obtenir une réduction des coûts du travail les fins de semaine, ce qui aurait permis à l'entreprise d'augmenter ses capacités de production, l'entreprise aurait cherché à augmenter les capacités de production à heures égales, en augmentant la productivité. Les transformations qui ont été proposées par la firme de consultants ont ciblé des objectifs sur certaines tâches jugées comme à « non-valeur ajoutée ».

##### 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 d'une firme de conseil en lean. Par la suite, la firme a réalisé des analyses de terrain. Il y eu des actions de formation pour les contremaîtres et les chefs d'équipe.

### Outils et dispositifs lean utilisés lors 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 contremaîtres et des chefs d'équipe et le management visuel.

### Résultats du cas 5

De l'avis des salariés et acteur syndicaux, l'employeur serait satisfait des gains de productivité. Pour les participants, des doutes subsistent quant à savoir s'il s'agit de gains réels ou résultants de la 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 (moins de temps pour les tâches de nettoyage) et dans la répartition des budgets pour ces tâches « inutiles » (répartition comptable du temps « excessif » passé sur le nettoyage dans le budget de la maintenance. Budget devenu, de ce fait, trop gros et qui connaît à son tour des compressions. Cela pourrait conduire à terme à réduire les véritables actions de maintenance et augmenter les pannes et les arrêts de production).

#### 4.2.2. LES POINTS COMMUNS ENTRE LES CAS

Dans ces 5 cas de projets de transformation effectués dans des entreprises différentes, nous trouvons un certain nombre de similitudes en terme d'instance et d'outils qui traverseront l'ensemble de notre analyse du travail d'organisation : le recours à des cabinets externes experts en lean, l'utilisation de la cartographie de flux de valeur, l'existence d'une instance de pilotage ad hoc et la constitution de groupes de travail. On constate toutefois des différences sur chacun de ces points communs.

##### 4.2.2.1 *La présence de cabinets de conseil externe*

**Tableau 4 : Les différentes manières de contribuer au travail d'organisation des cabinets de consultants externes en fonction des cas**

	Cabinet prêt à changer sa façon de faire pour s'adapter à l'entreprise ou au secteur	Cabinet qui favorise la remontée d'informations	Cabinet qui bloque la discussion
1		X	X
2	X	X	
3	X	X	
4			X
5			X

Le recours à des cabinets de consultants externes est un élément présent dans l'ensemble des cas. Ce recours ne semble pas avoir de lien avec la réussite ou l'échec du projet. Le travail d'organisation que les cabinets externes déploient (tableau 4) en fonction de leurs méthodes et leur ouverture au dialogue peut grandement varier de l'un à l'autre :

- On peut avoir un cabinet qui, bien que non adapté, est prêt à changer sa façon de faire en fonction des interactions avec la partie patronale et / ou syndicale « *je pense que c'était la première fois qu'ils mettaient un pied dans un hôpital, il y a eu beaucoup d'éducation à faire. C'est particulier la gestion hospitalière et ils ont eu de la difficulté à avoir les bonnes réponses. Je pense qu'ils ont perdu un peu de temps à ce niveau-là. Manque de connaissances de la gestion hospitalière et peut-être manque d'input aussi, je ne sais pas. Mais il a fallu, je ne sais pas combien de fois que je dise à Txxxxx [le consultant] à l'époque : "là, tu comprends pas là". [...] il y a certains éléments, c'était flagrant qu'ils manquaient de connaissances.* » (Cas 2, Superviseur).
- On peut avoir également des cabinets qui mettent en place des groupes de travail qui favorisent la remontée d'informations : « *On serait plus productifs si on aurait pas des dinosaures comme ordinateurs. Le lendemain, le promoteur est arrivé et il a dit : "voilà, vous allez avoir vos ordinateurs. " Les gens sont écoutés, oui.* » (Cas 2, membre de l'exécutif).
- Mais, il y a aussi des cabinets qui ne mettent donc pas en place d'espace de discussion (groupe de travail ou autres) « *Il n'y avait pas vraiment place à la discussion* » (Cas 4, membre de l'exécutif).

#### 4.2.2.2 La réalisation d'une cartographie de flux de valeur

Tableau 5 : Les différentes manières de conduire le TO autour de la cartographie de flux de valeur selon les cas

	Faire parler les salariés	Observer les salariés	Discuter et débattre au sein de groupes de travail	Classement des tâches en 2 catégories (utile/inutile)	Classement des tâches en 3 catégories (utile, inutile, de processus)
1			X	X	
2			X		X
3		X	X	X	
4	X	X		X	
5		X		X	

Dans chacun des cas, il a été réalisé une cartographie de flux de valeur. Cet outil était utilisé pour faire l'analyse des tâches. Il semble y avoir plusieurs façons de la mener :

- 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 la 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 jassage, 5 minutes d'intervention pour prendre du sang pis après on s'en va." Le jassage, 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)

Dans chacun des cas, la limite de cette méthode 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).*

#### 4.2.2.3 La présence d'instances de pilotage

Tableau 6 : différences et caractéristiques du TO et de son contexte, selon les cas, autour des instances de pilotage des projets lean

	Prend des décisions concernant l'organisation du projet	Présence de membre de la direction	Présence de membre des syndicats	Présence du cabinet externe
1	X	X		information non disponible
2	X	X	X	?
3	X	X	X	?
4	X	X		?
5	X	X		X

La mise en place d'un groupe de pilotage du projet est, au niveau de la manière d'organiser le projet, un élément qui semble avoir été mis en œuvre dans tous les projets que nous avons observés. Ce groupe pose des actions et prend des décisions au niveau de l'organisation de l'entreprise et peuvent fixer des objectifs ou donner des directives concernant l'organisation de la production. Ces groupes peuvent porter différents noms (comité de projet, paritaire, de direction, tactique, etc.), ils sont composés de manières différentes :

- Il y a toujours des membres de la direction, dont un en charge du projet lui-même « *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).

- Le cabinet de consultants peut également en faire partie « *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).
- Les membres du syndicat n'y sont pas toujours présents. D'ailleurs, ils n'y sont présents, dans les cas qui nous concernent, que lorsque le projet a fait l'objet d'un accord paritaire. Ainsi, dans le cas N°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 effectivement la collecte de données, le sondage auprès...* » (Cas 2, conseiller)

#### 4.2.2.4 La présence de groupe de travail

Tableau 7 : Caractéristiques des groupes de travail selon les cas

	Présence de groupe de travail dans le cas	Prends des décisions concernant l'organisation de la production et du travail	Piloté par une personne interne	Piloté par un consultant externe	Présence des représentants syndicaux
1	Oui	Oui		X	X
2	Oui	Oui	X	X	X
3	Oui	Oui	X	X	X
4	Oui	Non		X	
5	Non	Non		X	X

Enfin, la mise en place d'un ou de plusieurs groupes de travail avec des salariés fait partie des éléments que l'on retrouve dans chacun des cas étudiés. Ces groupes prennent des décisions et posent des actions concernant l'organisation de la production et l'organisation du travail. Ces groupes de travail ont, toutefois, des fonctionnements très différents.

Dans le cadre des projets paritaires, les syndicats sont présents dans presque tous les groupes ainsi que des membres de l'unité de travail « *Parce qu'on essayait toujours d'être présentes [les membres de l'exécutif], de se répartir* ». (Cas 3, membre de l'exécutif 2)

De plus, même lorsque les projets ne sont pas paritaires, les représentants syndicaux peuvent, parfois, être présents dans les groupes de travail « *De l'accréditation syndicale, il y avait uniquement des responsables de ligne* » (Cas 5, membre de l'exécutif 1, qui est justement responsable de ligne). Dans ce contexte, leur rôle est alors très différent et va se confondre avec celui des autres salariés : « *Disons que mon rôle, 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). Enfin, dans un des cas, le groupe de travail a été mené sans prévenir le syndicat, ni faire participer ses représentants « *Officiellement, il n'y a pas eu d'informations spécifiques.* » (Cas 4, membre de l'exécutif).

Le groupe peut être piloté par une personne spécialement désignée pour ça « *les dispositifs étaient pilotés par le chargé de projet* » (Cas 3, membre de l'exécutif 2), ou par le cabinet de consultants « *c'était chapeauté. Nous formions le groupe, mais c'était chapeauté par quelqu'un que la compagnie avait engagé, un ingénieur de Toyota qui est venu ici* » (Cas 1, salarié 2).

#### 4.3. Les caractéristiques du travail d'organisation en lien avec l'environnement externe des établissements qui conduisent ou non à un environnement capacitant

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 deux sortes :

- Le premier TO extérieur à l'établissement dont les témoignages nous font part se traduit par les 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 (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)
- La seconde sorte de TO extérieur à l'établissement se retrouve dans les cas 2 et 3, du secteur de la santé : il s'agit 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. Ce travail d'organisation extérieur aux établissements a une influence sur le travail d'organisation aux niveaux inférieurs dans l'établissement. Ainsi, ce TO extérieur 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 férocement 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)

#### 4.4. Les caractéristiques du travail d'organisation sur l'organisation de l'entreprise qui conduisent ou non vers un environnement capacitant

##### 4.4.1. LES CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL D'ORGANISATION DES MEMBRES DE LA DIRECTION QUI PEUVENT CONDUIRE OU NON VERS UN ENVIRONNEMENT CAPACITANT

Ayant eu peu d'entretien avec des membres de la direction, nous disposons de peu d'informations, notamment quant à la phase à l'issue du projet. Voici déjà les informations que nous pouvons retenir sur les phases préalables et sur les actions et décisions qui forment le travail d'organisation des membres de la direction lors des projets lean.

##### 4.4.1.1 TO des membres de la direction de l'entreprise avant le projet

La façon dont les membres de la direction envisagent le projet semble différer selon les cas. On voit une différence notamment dans la place qu'ils entendent laisser jouer au syndicat et aux types de relations qu'ils entendent avoir avec ses représentants : « *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 prémisses de base était pas celle-là. Ma prémisses 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 » (cas 2, membre de la direction)*

#### 4.4.1.2 TO des membres de la direction de l'entreprise pendant le projet

Certains aspects du travail d'organisation de la direction dans le projet constituent une différence importante entre les projets qui ont réussi et ceux qui ont échoué :

- D'abord, il s'agit des actions ayant pu être menées dans le cadre des groupes de travail du projet. Il s'agit, en fait, pour les directions, d'être présentes dans ces groupes ou bien de montrer un intérêt pour les informations qui circulent et les 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 de pérenniser les travaux qu'on a fait. » (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).*

#### 4.4.2. LES CARACTERISTIQUES DU TRAVAIL D'ORGANISATION DES CONSEILLERS SYNDICAUX QUI PEUVENT CONDUIRE OU NON VERS UN ENVIRONNEMENT CAPACITANT

##### 4.4.2.1. *TO des conseillers syndicaux avant le projet*

Le premier cas de figure : le conseiller syndical n'est pas présent dans les instances de pilotage ni dans les groupes de travail. Ce premier cas de figure peut résulter du fait qu'il n'est pas informé de ce qui se passe au niveau de l'établissement. Le fait de ne pas être présent engendre une perte d'informations et de connaissances importante pour les acteurs locaux, dont ils n'ont pas toujours conscience.

Lorsque le conseiller syndical est au courant, les actions et les décisions posées avant le projet seront différentes selon qu'il connaît ou non le lean. Les effets de ces actions et décisions quant au rapprochement vers un environnement capacitant s'exprimeront dans la phase principale.

##### 4.4.2.2 *TO des conseillers syndicaux pendant le projet*

Lorsque le conseiller est présent et « connaissant » : « *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), il peut alors accompagner les représentants locaux tout au long du processus, à la fois sur la manière de définir, avec l'employeur, la méthode de travail dans le cadre du projet, mais également sur les éléments qui seront objet 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)

##### 4.4.2.3 *TO des conseillers syndicaux après le projet*

Dans cette phase réflexive, la recherche de nouvelles pistes d'actions peut être envisagée par le conseiller. Nous n'avons toutefois pas de témoignages en ce sens. On peut citer le cas d'une conseillère syndicale qui n'a pu participer au travail d'organisation du projet lean, faute d'avoir été informée de la tenue même du projet. Celle-ci 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 précédentes. La conseillère doit alors combiner les informations du terrain et les ressources de savoir 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).*

## **4.5. Le travail d'organisation sur l'organisation de la production et du travail**

Au niveau du travail d'organisation qui concerne l'organisation de la production et du travail, on ne retrouve pas les mêmes acteurs : ce sont ici les superviseurs et les représentants locaux des syndicats qui vont être concernés.

### **4.5.1. LE TRAVAIL D'ORGANISATION DES SUPERVISEURS**

#### *4.5.1.1 TO des superviseurs avant le projet*

Avec les témoignages dont nous disposons, on ne sait pas toujours si le fait d'être présent ou pas dans la cadre du projet (notamment dans les groupes de travail) est un choix de la part du superviseur ou si cela lui est imposé. Cette décision préalable peut avoir un certain impact sur les décisions.

#### *4.5.1.2 TO des superviseurs pendant le projet lean*

Les superviseurs 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 la 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 déraillés, 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 contremaîtres comme tel. J'en ai pas vu* » (Cas 1, membre de l'exécutif).

#### *4.5.1.3 TO des superviseurs après le projet*

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 du groupe de travail dans lequel la décision de transformation a été prise, 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. « *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 ne prennent pas nécessairement à leur charge 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 ont eu tendance à rejeter les propositions du groupe « *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 passe 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'environnement capacitant, notamment à sa dimension développementale, les échanges et les débats sont au cœur de la construction du collectif de travail. L'amélioration continue lorsqu'elle passe par des échanges et des débats participerait donc à se rapprocher d'un environnement capacitant.

#### 4.5.2. LE TRAVAIL D'ORGANISATION DES REPRESENTANTS LOCAUX

##### 4.5.2.1 TO des représentants locaux avant le projet

Dans chacun de nos cinq cas, on trouve une absence de connaissance, avant le projet, sur le lean manufacturing : « *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 types de phase préalable en fonction des dispositions et des capacités des représentants :

- Les représentants des salariés sont mis à l'écart par les décisions des membres de la direction de l'entreprise et 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).*
- Les représentants locaux ont la volonté de participer aux projets et font 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 types de phase préalable peuvent avoir des effets différents lors du travail d'organisation du projet.

#### 4.5.2.2 TO des représentants locaux dans le projet lean

Dans cette phase, les représentants 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 ce domaine.

Dans les cas où les représentants syndicaux sont présents, ils peuvent dans cette phase de travail d'organisation du projet lean avoir une faible prise 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.

Les cas dans lesquels les acteurs syndicaux se sont impliqués, 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 font les éléments concrets de la transformation. La présence des syndicats dans ces groupes, avec un rôle syndical, les conduit à développer 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 s'faire comme ça ? J'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). Ils sont à la fois 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 réguler les interactions en poussant les personnes qui n'osent pas parler : « *Il y a à motiver certaines personnes pour qu'il 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 traîner 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).**

#### 4.5.2.3 TO des représentants locaux après le projet

Lorsqu'ils n'ont pas participé au travail d'organisation du projet lean, 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).*

## **4.6. Deux objets qui induisent un travail d'organisation particulier**

### **4.6.1. LE PARITARISME : UN TRAVAIL D'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE**

Le travail d'organisation des acteurs de la direction de l'entreprise vers une démarche paritaire, semble également être un facteur de succès. Dans ce troisième 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. Cela a déjà été indiqué dans une précédente partie pour définir ce qu'est un projet paritaire de ce qui n'en est pas un : à savoir la présence d'un document signé par les deux parties concernant l'aspect paritaire du projet lean. Il s'agit, dans cette section, de voir s'il existe, dans les projets paritaires, des fonctionnements différents qui peuvent avoir des effets sur le rapprochement de la situation de travail d'un environnement capacitant. 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'un environnement capacitant) : « *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 à 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, qui 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). Cela peut également aller à l'encontre de la santé des salariés : « 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).

#### 4.6.2. LA CARTOGRAPHIE DE FLUX DE VALEUR : UN OUTIL D'ANALYSE DES TÂCHES QUI GUIDE LE TRAVAIL D'ORGANISATION VERS DES SITUATIONS DE TRAVAIL PLUS OU MOINS PROBLÉMATIQUES POUR LA SANTÉ

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 mise 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 1.1). 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 façons 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 étaient 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 sacrifier 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)*

## 5. DISCUSSION : LES FREINS ET LES LEVIERS IDENTIFIÉS POUR QU'UN PROJET LEAN CONDUISE A UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL CAPACITANT

Pour compléter ce rapport, les informations que nous avons pu recueillir nous ont permis d'identifier un ensemble de freins et de leviers qui permettent de se rapprocher d'un environnement capacitant lors d'un projet de transformation lean.

Au niveau du travail d'organisation qui est en lien avec l'organisation de l'entreprise, nous avons ainsi identifié trois leviers :

- Il semble important que les acteurs patronaux et syndicaux partagent une même représentation quant à ce qui constitue un processus de projet réussi. Cette représentation commune n'est pas forcément un préalable mais peut être une construction qui se fait en commun au long du projet.
- Dans le cadre des projets paritaires, il est important que les acteurs patronaux et syndicaux 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.
- Enfin, il semble important que les conseillers syndicaux aient des connaissances concernant les projets lean afin de donner des conseils efficaces aux représentants locaux dès le commencement des projets.

Au niveau du travail d'organisation en lien avec l'organisation de la production et du travail on trouve cinq leviers :

- L'implication des membres de la direction dans les groupes de travail semble avoir un effet important pour les salariés. Il est donc important d'être présent, à l'écoute, et de donner suite rapidement aux décisions dans le temps du projet pour que celui-ci soit pris au sérieux par les participants.
- Au niveau de l'encadrement de proximité (chef d'équipe, gestionnaire, superviseur, contremaitre), il semble indispensable d'adopter une gestion des RH qui ressemble à de l'animation plutôt que du contrôle. Les transformations d'un projet ne peuvent se mettre pleinement en place dans un contexte de contrôle de méfiance vis-à-vis des salariés. Il faut, là aussi, être à l'écoute et réactif face aux remarques et propositions qui remontent du terrain.
- La disponibilité des conseillers syndicaux joue 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 la réussite des projets.

- La présence des représentants syndicaux locaux dans le projet est un point important car c'est le fait d'être présent qui leur permet à la fois d'être au courant des informations importantes du projet mais c'est également ce qui leur permet, 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.
- Enfin, un peu à part, on trouve comme levier la manière d'utiliser la cartographie de flux de valeur et notamment la manière de classer les tâches selon plus que deux états. Sortir de la distinction simpliste « utile/ inutile? » et des catégories imposées par la définition des gaspillages du lean pour pouvoir remettre de la discussion dans le processus d'analyse semble être un levier important pour se rapprocher d'un environnement capacitant.

## Conclusion générale

Dans le cadre de ce rapport, nous avons étudié comment les acteurs syndicaux arrivent ou non, à travers leur participation à des projets lean, à contribuer au travail d'organisation et à la constitution d'environnements de travail « bons » pour la santé.

Les projets lean ouvrent la question de la prévention, en lien avec l'organisation du travail car ils semblent faire émerger des risques. Ces risques ont des origines ambiguës dans les situations de travail du lean. Souvent présentés comme devant avoir un impact positif pour les salariés, des dispositifs tels que les groupes Kaizen, les équipes de travail, etc. semblent avoir un effet nul, voire négatif sur leur santé. De plus, des évolutions fréquentes, quotidiennes, des situations de travail, à travers l'amélioration continue, engendrent aussi une variabilité des risques auxquels sont exposés les salariés. Il y a toutefois une piste à suivre pour pallier cela, des choses qui, elles, ne changent pas : les règles de construction de la prescription du lean, autrement dit le travail d'organisation du lean. Malheureusement, il y a peu de préventionnistes pour pouvoir agir dans les entreprises au Québec. Les acteurs syndicaux sont-ils assez outillés ?

Les cas étudiés concernent des projets de transformation lean qui ont eu lieu dans cinq entreprises syndiquées du Québec. Deux de ces projets se sont fait de manière paritaire et trois de manière non paritaire. Parmi eux, également, un seul projet a été jugé réussi par les acteurs patronaux et syndicaux, les quatre autres projets ont été jugés comme des échecs soit par la partie patronale, soit par la partie syndicale. Plusieurs points communs sont ressortis quant à la conduite de ces projets tels que le recours à des cabinets de consultation externe, la présence de groupes de pilotage et de travail ainsi que la réalisation d'une cartographie de flux de valeur.

La réussite ou l'échec des projets de nos cinq cas semble avoir trois grandes sources à savoir certains aspects du travail d'organisation de l'entreprise et des syndicats ainsi que la manière de réaliser les cartographies de flux de valeur.

Sur chacun de ces différents points, des recommandations peuvent prendre forme.

En ce qui concerne le travail d'organisation de l'entreprise dans le projet, les recommandations peuvent porter sur l'importance que les membres du comité de direction soient présents dans les différentes étapes du projet de transformation afin de rappeler à chaque instant l'importance qu'ils accordent à la parole des salariés. Cela passe également par l'attention à porter aux comportements, aux actions et aux décisions des superviseurs. Ces derniers doivent aussi devenir à l'écoute des salariés et être cohérents avec les

actions et décisions des dirigeants. Enfin, mener ces projets de manière paritaire et en toute transparence semble également un élément de réussite important, notamment sur le long terme.

Pour ce qui a trait au travail d'organisation des syndicats dans les projets, les pistes de recommandations peuvent concerner les représentants locaux pour les sensibiliser et les informer de l'importance de leur présence dans les différents groupes de ces projets, mais aussi pour leur faire prendre conscience du rôle particulier qu'ils doivent y tenir. Les pistes peuvent également porter sur les conseillers syndicaux afin de mettre en place des dispositifs pour qu'ils restent à jour concernant ce qui se passe dans les entreprises qu'ils couvrent, mais également pour qu'ils soient au fait des problématiques en matière de prévention des risques professionnels.

Enfin, les recommandations peuvent porter sur la manière de conduire une cartographie de flux de valeur : poser des questions aux salariés sans qu'ils aient été préparés et informés de ce qui sera fait de leur réponse peut engendrer un manque de précision dramatique. Par ailleurs, les observations en situation réelle, pour intéressantes qu'elles soient, ne peuvent se faire sans discuter avec les salariés qui, là aussi, doivent être formés et informés de ce qui sera fait de leur réponse. Enfin, la séparation des tâches à réaliser entre « à valeur ajoutée » et « à non-valeur ajoutée » semblent fortement réductrice par rapport aux réalités de terrain. Il est important de moduler ces éléments avec, par exemple, la notion de « valeur de processus » pour regrouper ces tâches qui ne touchent pas directement le client final, mais qui sont indispensables pour assurer la production et la qualité ou encore en modulant les tâches qui ont de fortes variations en terme de temps ou de difficultés (par exemple, pour une même tâche, distinguer lorsqu'elle est complexe, normale ou simple).

Autant de recommandations qui nous conduisent à penser qu'à la suite de ce rapport, le travail ne fait que commencer pour répondre aux enjeux d'efficacité et de santé des travailleurs que soulève le lean au Québec.

## Bibliographie

Baril-Gingras, G., Montreuil, S., Fournier, P.-S., & 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

Block, R. N., Roberts, K., & Clarke, R.O. (2003). *Labor standards in the United States and Canada*. Kalamazoo, Michigan: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.

Boussard, V., Mercier, D., Tripier, P. (2004). *L'aveuglement organisationnel ou comment lutter contre les malentendus*. Paris: CNRS Editions.

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. (2010). *Les liens entre organisation et développement de la santé au travail*. Communication présentée dans le cadre du Forum National de l'ANACT «Prévenir les troubles musculosquelettiques : osons l'innovation» au CNIT à Paris La Défense, le 17 juin 2010.

Bruère S. & Chardeyron J. (2013). Développer le travail d'organisation pour transformer l'organisation du travail. *Activités*, 10(1), 73-92.

Canguilhem, Georges, 1963. *Le normal et le pathologique*. Paris, Puf.

Clot, Y., (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF

Clot Y. (2005). Le développement du collectif : entre l'individu et l'organisation du travail. In/ R. Teulier & P. Lorino (Eds.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance*. Paris: La Découverte, 187-199.

Daille-Lefèvre, B, François, M., Guyot, S. & al (2013). *Lean Manufacturing. Quelle place pour la santé et la sécurité au travail ?* ED 6144. INRS : Paris

Dujarier A.M. (2006). *L'idéal au travail*. Paris: PUF.

- 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. (2006). Enabling safety : issues in design and continuous design. *AISS Congress*, Nice, France, p. 1-3.
- Falzon, P. (2013). Des environnements capacitants à l'ergonomie constructive. *Conférence à l'université Laval à Québec*, le 31 mai 2013.
- Falzon, P., Mollo, V. (2009). Pour une ergonomie constructive : les conditions d'un travail capacitant. *Laboreal*, 5 (1), 61-69.
- 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.
- Genaidy, A., & Karwowski, W., (2003). Human performance in lean production environment - Critical Assessment and research framework. *Human Factors and Ergonomics in Management*, 13 (4), 317-330.
- 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.
- 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
- Kochan TH., Katz H. et Mckersie R. (1994), *The tranformation 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.
- MacDuffie, J., & 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, & Lagrange, V., (2002). *Le travail collectif dans l'industrie à risque. Six points de vue de chercheurs étayés et discutés*. Toulouse : Octarès.
- Maline J., & 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
- Montmollin de, M. (1981). *Discours sur l'organisation du travail*. L'Harmattan : Paris

- 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=press&filename=09.02.09\\_DPpacteautomobile.pdf](http://www.elysee.fr/download/?mode=press&filename=09.02.09_DPpacteautomobile.pdf)
- Rasmussen, J., (1997). Risk Management in a Dynamic Society: a modelling problem. *Safety Science*, 27(2/3), 183-213.
- Reynaud J.D. (1997). Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale. Paris: Armand Colin.
- Rouillault, H., et Rochefort, T., (2005). *Changer le travail... oui mais ensemble*. Lyon: ANACT.
- Sauter S.L., Brightwell W.S., Colligan M.J., Hurrell J.J. & 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>
- 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.
- 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., & Lalande, K., (2002). *Du train à vapeur au TGV : sociologie du Travail d'Organisation*. PUF, Paris
- 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.

Womack, J., Jones, D., Roos, D., (1991). *The machine that changed the world*. New York : Rawson Associates.

Yin, R. (2010). *Case study Research : design and methods*. SAGE : Thousand oaks

