

Systeme de production « *Lean manufacturing* » et qualite des emplois. Le role du travail d'organisation et de relation.

Sébastien Bruère

Département des relations industrielles
Université Laval

Septembre 2011

Cahiers du CRISES
Collection Études théoriques
no **ET1109**



Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

Collection Études théoriques - no ET1109

« **Système de production "*Lean manufacturing*" et qualité des emplois. Le rôle du travail d'organisation et de relation.** »

Sébastien Bruère¹

Département des relations industrielles, Université Laval

ISBN : 978-2-89605-326-1

Dépôt légal : 2011

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives nationales du Canada

¹ L'auteur tient à remercier sa directrice de doctorat, Marie Bellemare. Ce document est issu d'un travail de lectures dirigées mené sous l'égide du professeur Frédéric Hanin du département des relations industrielles de l'Université Laval.

PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « les innovations et les transformations sociales ».

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de trois axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

Axe innovations sociales, développement et territoire

- Les membres de l'axe innovations sociales, développement et territoire s'intéressent à la régulation, aux arrangements organisationnels et institutionnels, aux pratiques et stratégies d'acteurs socio-économiques qui ont une conséquence sur le développement des collectivités et des territoires. Ils étudient les entreprises et les organisations (privées, publiques, coopératives et associatives) ainsi que leurs interrelations, les réseaux d'acteurs, les systèmes d'innovation, les modalités de gouvernance et les stratégies qui contribuent au développement durable des collectivités et des territoires.

Axe innovations sociales et conditions de vie

- Les membres de l'axe innovations sociales et conditions de vie repèrent et analysent des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

Axes innovations sociales, travail et emploi

- Les membres de l'axe innovations sociales, travail et emploi orientent leurs recherches vers l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans les services, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les travaux portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles. Ils concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, l'équité en emploi et la formation.

LES ACTIVITÉS DU CRISES

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires postdoctoraux, la formation des étudiants, le CRISES organise une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, le rapport annuel et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : <http://www.cris.es.uqam.ca>.

Juan-Luis Klein
Directeur

NOTES SUR L'AUTEUR

Sébastien BRUÈRE est candidat au doctorat en Relations Industrielles et membre-étudiant de la Chaire en gestion de santé-sécurité au travail, Université Laval à Québec.

TABLE DES MATIÈRES

TABLEAUX ET FIGURES	XI
RÉSUMÉ.....	XIII
INTRODUCTION.....	15
1. LES LIENS ENTRE <i>LEAN MANUFACTURING</i> ET QUALITÉ DES EMPLOIS, LE RÔLE DES ACTEURS ET DES RÉGULATIONS NATIONALES ET LOCALES : UN ÉTAT DE LA QUESTION DANS LA LITTÉRATURE	17
1.1. Les liens entre <i>lean manufacturing</i> et qualité des emplois.....	17
1.2. Le rôle des acteurs collectifs dans les liens entre <i>lean manufacturing</i> et qualité des emplois	23
1.3. Le rôle des régulations nationales et locales spécifiques à la relations d’emploi sur les liens entre <i>lean manufacturing</i> et qualité des emplois	28
2. LA PLACE DU TRAVAIL D’ORGANISATION ET DU TRAVAIL DE RELATION DANS LES LIENS ENTRE SYSTÈME DE PRODUCTION ET QUALITÉ DES EMPLOIS.....	35
2.1. Quelles notions utiliser pour expliquer les liens entre système de production et qualité des emplois ?	35
2.2. Les mécanismes en jeu pour expliquer le rôle du travail : revue de la littérature autour de la notion de travail d’organisation	38
2.3. La qualité de l’emploi et les régulations produites par le travail d’organisation et le travail de relation.....	41
CONCLUSION	47
BIBLIOGRAPHIE	49

TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 : Flexibilité du temps de travail chez les équipementiers de l'industrie automobile en France, d'après Lehndorff (1997)	37
Figure 1 : Le modèle de compréhension des liens entre organisation, travail et santé développé par l'INRS, d'après Bruère (2010).....	36
Figure 2 : Le modèle de compréhension des liens entre organisation, travail et qualité de l'emploi, version complétée de la notion de « travail de relation » du modèle de Bruère (2010).....	42

RÉSUMÉ

Les formes de rationalisation des systèmes de production telles que le lean manufacturing posent question quant à la qualité de l'emploi. Cette innovation sociale, qui se développe aujourd'hui jusque dans les services, conduit à penser différemment l'organisation du travail, de la production et de l'entreprise, transformant par là même les cadres de l'action collective. Des acteurs porteurs de prescription sur le travail de plus en plus nombreux, un contexte en changement permanent par la flexibilisation et l'amélioration continue engendrent une instabilité des situations de travail. Dans ce cadre, la qualité du travail d'organisation et de relation que les acteurs-organiseurs du système de production, qu'ils fassent ou non partie de l'entreprise, semble avoir un rôle de plus en plus important dans la qualité des emplois.

INTRODUCTION

La rationalisation des systèmes de production pose la question de la qualité de l'emploi. Les formes et déclinaisons qu'elle a pris sont nombreuses et la manière de l'observer également. On peut ainsi retrouver des termes concernant le mouvement de rationalisation en lui-même : Post ou néo-fordisme, Post ou néo-taylorisme, Toyotisme, Ohnisme, École japonaise d'organisation, Système japonais de management, Nouvelle productivité, Organisations innovantes du travail ; ou des termes qui désignent plus particulièrement les systèmes de production : Juste-à-temps, *Lean*, *Lean production*, *Lean manufacturing*, *Lean management*, Production au plus juste, Production transversale, Production à Valeur Ajoutée, *Re-engineering*, Système de production avancé, Système de production haute performance, etc. Tous semblent participer de la même évolution de l'organisation du travail et cherchent à repenser les systèmes de production en conservant les leitmotifs de coût et de qualité, en ajoutant ceux de délais et de flexibilité.

Dans l'industrie automobile, 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. Le système qu'elles forment fut nommé *lean manufacturing* (Production au plus juste) par les chercheurs américains du programme IMV (*International Motor Vehicle*) du MIT (Massachusetts Institut of technology) dans les années 80 (Womack, Jones et Roos, 1991). Aujourd'hui, alors qu'il s'était déjà développé chez les constructeurs automobile et leur plus proche sous-traitant, il connaît un regain d'intérêt et un soutien institutionnel pour l'étendre vers les Petites et Moyennes Entreprises (PME) en France (Présidence de la république, 2009, p. 8), voire à dépasser le cadre strictement industriel comme on le voit dans le milieu hospitalier au Québec.

Le développement et l'implantation du *lean manufacturing* conduit à penser différemment l'organisation du travail, de la production mais également de l'entreprise, ce qui nous amène à étudier comment cette innovation sociale peut conduire à des transformations des cadres de l'action collective ? Dans ce cadre, la manière dont les acteurs de l'entreprise, les décideurs, les concepteurs, les organisateurs et les opérateurs s'emparent de l'organisation de la production et du travail, c'est-à-dire le travail d'organisation et de relation qu'ils mènent individuellement et collectivement, semble avoir un rôle particulier.

Le présent document vise à se demander quels sont les mécanismes en jeu entre les systèmes de production et la qualité des emplois. Afin de faire le tour du sujet avant de pouvoir proposer des idées nouvelles, le document est découpé en deux chapitres.

Dans le premier chapitre, nous ferons une revue de la littérature sur trois thématiques. Dans un premier temps, nous chercherons à savoir quels liens peut-on trouver dans la littérature entre les systèmes de production et la qualité des emplois ? Dans un deuxième temps, nous nous demanderons qui sont les acteurs stratégiques dans la mise en place d'un système de production *lean manufacturing* ? Enfin, nous verrons qu'est-ce que nous apportent comme informations sur la qualité des emplois les études de cas sur l'implantation de systèmes de production "*lean*", dans différents milieux de travail qui comportent des régulations nationales et locales spécifiques de la relation d'emploi ?

Dans le second chapitre, nous verrons l'importance de l'action collective pour analyser les effets des systèmes de production sur la qualité de l'emploi. Pour cela, nous verrons ce que peut nous apporter la notion de travail d'organisation. Pour mieux la connaître, nous ferons une revue de la littérature autour de cette notion. Enfin, nous tenterons de l'élargir avec la notion de travail de relation pour avoir une vision plus large des régulations qui se jouent dans et en dehors de l'entreprise et qui ont un effet sur les liens entre systèmes de production et qualité de l'emploi.

1. LES LIENS ENTRE *LEAN MANUFACTURING* ET QUALITÉ DES EMPLOIS, LE RÔLE DES ACTEURS ET DES RÉGULATIONS NATIONALES ET LOCALES : UN ÉTAT DE LA QUESTION DANS LA LITTÉRATURE

La question des liens entre *lean manufacturing* et qualité des emplois se pose par rapport à la crainte que l'évolution des systèmes de production ait un effet négatif sur la qualité de vie au travail. Cela serait l'expression de l'apparition d'un néo-fordisme dont le cadre duquel on verrait apparaître des emplois offrant une faible autonomie ainsi que de faibles qualifications, c'est-à-dire une faible qualité des emplois. Une crainte renforcée par le développement du *lean manufacturing* au-delà de l'industrie, dans le monde du tertiaire. Dans ce premier chapitre, nous allons faire état de la littérature pour voir d'une part les définitions de la qualité de l'emploi et les liens avec les systèmes de production et, d'autre part, les rôles des acteurs comme des régulations nationales et locales. Cette revue de la littérature ne sera pas exhaustive, mais nous permettra d'avoir une approche analytique de ce qui s'est déjà fait sur la question.

1.1. Les liens entre *lean manufacturing* et qualité des emplois

Pour poser le cadre, il faut d'abord regarder ce qu'on entend par qualité de l'emploi et par les liens que l'on peut faire avec le *lean manufacturing*. Pour cela nous verrons les textes d'Askenazy et Gianella (2000), Cloutier (2008), Jackson (2002), Valeyre (2007), Holweg (2007), Frits et Fujimoto (2007).

Comme premier texte, on peut regarder celui de Luc Cloutier (2008) qui réalise la mise en place d'une typologie des emplois en fonction de la qualité de ceux-ci. Pour se faire, il élabore quatre indicateurs principaux :

- La rémunération : Il retient pour cela la rémunération horaire. Il relève que « cet indicateur est largement utilisé dans les études comparatives portant sur la rémunération puisqu'il détermine la valeur monétaire accordée à l'emploi pour une heure de travail. » (p.30). L'avantage du choix de cet indicateur est qu'il n'est pas affecté par la durée du travail.
- La qualification : Cloutier la construit à partir de deux mesures.
 - La première a trait au niveau de compétence exigé par le poste. Il sépare ainsi les emplois considérés comme qualifiés, c'est-à-dire ceux dont le niveau de compétence est technique ou professionnel, ainsi que les emplois de gestion. Par contre, les emplois dont le niveau de compétence est inférieur sont considérés, par l'auteur, comme semi ou peu qualifiés.

- La seconde mesure concerne la qualification du travailleur. Celle-ci est construite à partir du niveau d'études et de la profession du travailleur. Une personne est dite qualifiée si les exigences minimales du poste qu'elle occupe correspondent à son niveau d'études. Si les exigences minimales du poste sont inférieures à son niveau d'études, le travailleur est considéré surqualifié.
- La stabilité : il s'agit, ici, de savoir si le statut d'emploi est permanent (durée indéterminée) ou temporaire (durée déterminée).
- Enfin, les heures de travail : La dimension « heures de travail » est mesurée à partir de trois variables : les heures habituelles de travail, les heures supplémentaires (rémunérées ou non) et le fait d'occuper un emploi à temps partiel (moins de 30 heures) de façon volontaire ou non.

Andrew Jackson (2002), pour sa part, effectue lui aussi une recherche des indicateurs pour définir la qualité de l'emploi. Son objectif intègre toutefois des questions de santé au travail que l'approche de Cloutier ne contenait pas. Jackson, par son approche plus proche de la notion d'emploi du Bureau International du Travail, identifie ainsi :

- L'emploi et la sécurité d'emploi
- Les conditions physiques de travail
- Le rythme de travail et le stress
- Le temps de travail
- Les possibilités d'auto-expression et le développement personnel au travail
- La participation au travail
- La conciliation travail-vie de famille.

C'est là un choix d'indicateurs qui le conduit à faire appel à des données bien plus subjectives que celles utilisées par Cloutier, mais il a ici un objectif particulier, qui est de connaître l'évolution de la santé dans les milieux de travail canadiens. Or, l'état des lieux qu'il dresse suggère de nombreux motifs d'inquiétude. Il constate ainsi que les menaces à la santé physique au travail restent importantes et que l'insécurité de l'emploi reste une source de stress pour de nombreux travailleurs². Il relève également que le rythme et l'intensité du travail sont à la hausse. Par ailleurs, il observe qu'un travailleur sur trois et une travailleuse sur huit font plus de

² L'Indice de sécurité personnelle (ISP) du Conseil canadien de développement social (CCDS) indique la proportion de personnes qui pensent qu'ils pourraient perdre leur emploi au cours des deux prochaines années. Cet indice s'établissait à 28 % en 2001 contre 37 % en 1998.

40 heures par semaine dans des emplois exigeants physiquement. À partir des données de statistiques Canada, il établit que, en 2000, 35 % des travailleurs ont déclaré avoir subi un stress au travail du fait d'avoir « trop d'heures ou trop de demandes ».

De son côté, l'article de Valeyre de 2007, mais également ses travaux depuis 2001 (Valeyre, 2001 ; Lorenz et Valeyre, 2005 ; Valeyre, Lorenz, Cartron *et al*, 2009), portent sur l'étude des conditions de travail au sein de l'Union Européenne. À travers cette recherche, basée sur les données issues des enquêtes européennes sur les conditions de travail, il tente d'observer les différences de résultats en fonction du type de système de production présent dans les entreprises. À partir des questions de l'enquête, il sélectionne les critères les plus significatifs pour classer les entreprises en fonction de 4 catégories : Les entreprises en *lean production*, les entreprises tayloristes, les entreprises apprenantes et enfin les entreprises à structure simple. Posant des indicateurs portant sur les conditions physiques de travail, les horaires de travail et l'intensité du travail, Valeyre constate davantage de contraintes pour les salariés dans les entreprises en *lean production*. Il relève, notamment, des données sur les mêmes critères que ceux choisis par Cloutier, tel qu'une influence sur la hausse des horaires et, dans un certain sens, sur la baisse de stabilité des emplois.

Par ailleurs, il observe des dégradations qui peuvent également être considérées comme ayant des effets sur la qualité de l'emploi avec :

- une intensification du travail,
- un certain nombre de conditions de travail (pénibilité physique, nuisances sonores et thermiques, risques toxiques, horaires atypiques, intensité du travail) qui sont moins favorables aux salariés dans les organisations de type *lean production*.

Avec une autre approche, Philippe Askénazy fait quasiment les mêmes constats. Dans l'article de 2000, Philippe Askénazy et Christian Gianella partent d'un constat en économie concernant la difficulté à mettre en évidence une corrélation significative entre la croissance de la productivité totale des entreprises et leur degré d'informatisation. Pour eux, les forts gains de productivité observés dans les entreprises apparaissent parce que celles-ci ont mis en place, simultanément, des innovations technologiques et organisationnelles.

Tout en testant cette hypothèse, ils choisissent de mettre en lumière la diffusion des pratiques flexibles de travail en utilisant comme indicateur la hausse des accidents du travail.

Bien que ce ne soit pas l'objet central de cet article, les auteurs utilisent les liens qui semblent exister entre les accidents du travail et les pratiques de travail flexibles montrant, également,

comment les innovations organisationnelles combinées à l'informatisation représentent un couple gagnant pour la productivité.

L'impact du système de production du « *lean manufacturing* » sur la qualité des emplois conduit à réfléchir sur ses caractéristiques propres. Holweg (2007) retrace l'historique du système de production « *lean manufacturing* ». L'origine du modèle remonte aux années 50, lors du démarrage de la conception du Toyota Production Système (TPS), notamment, par Ohno (ingénieur Toyota). Plus tard, dans le courant des années 1970, il y a eu une diffusion du modèle Toyota, l'entreprise cherchant, d'une part, à rallier à son modèle ses fournisseurs, et d'autre part, les chercheurs américains s'intéressant aux caractéristiques faisant la réussite de l'industrie japonaise.

Dans les années 1980, alors que beaucoup de questions se posent sur les nouvelles formes d'organisation du travail (par exemple en France, de Montmollin, 1981), est lancé le programme IMVP (*International Motor Vehicle Program*) du MIT (*Massachusetts Institut of Technology*) débouchant sur une étude comparative des performances des établissements en fonction de leurs modes d'organisation (Womack, Jones et Roos, 1990). 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 manufacturing* » faisant ainsi suite à d'autres reposants sur les mêmes bases, qui étaient le juste-à-temps ou le management à la japonaise.

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* ». Ughetto (2009) estime qu'il ne faut pas voir dans l'évolution de cette expression un dévoiement ou un affadissement du concept d'origine. Le *lean* ou le management japonais de la production ne sont pas des objets finis mais sont issus d'un lent processus d'apprentissage, qui est apparu en réponse à certaines caractéristiques contingentes à l'environnement industriel dans lequel il s'est développé.

Pil et Fujimoto (2007) replacent le *lean production system* par rapport à ces concurrents idéaux-typiques, dont le système de production réflexif. Le *Lean Production System* est, pour les auteurs, censé conduire à un niveau supérieur d'apprentissage organisationnel, d'innovation et de contrôle, avec des effets positifs pour les résultats grâce à l'orientation « client ». Pour sa part, le modèle de production réflexif vise à exploiter et à développer les capacités des travailleurs, ce

qui est supposé conduire à l'adaptabilité, la motivation, la satisfaction et à l'innovation, tant au niveau individuel que pour l'ensemble du groupe, avec des retombées positives pour les salariés.

À travers une étude de cas longitudinale, les deux auteurs cherchent à montrer que les pressions environnementales que subissent les entreprises, tant sous la forme d'une concurrence accrue des marchés de produits internationaux que des contraintes du marché du travail, auraient conduit à la convergence entre les deux systèmes de production. Cette convergence aurait, selon les auteurs, permis d'améliorer la *lean production* vis-à-vis de la qualité de l'emploi. Plusieurs aspects auraient ainsi convergés au fil du temps, tels que la structure organisationnelle, la conception du travail et, dans une moindre mesure, la technologie. Un peu en opposition au résultat de Valeyre et d'Askénazy, les auteurs déduisent plutôt une convergence entre les modèles et non la domination du *lean* sur le système réflexif. Qui plus est, ils voient dans le *lean* une intégration de l'adaptabilité, la motivation et le développement des travailleurs, au niveau individuel et de groupe, avec une réactivité accrue grâce à de l'innovation organisationnelle ainsi qu'une réduction de la variabilité de la production.

Pour faire la synthèse de ces différents textes, on peut se poser une série de questions.

Quels liens peut-on trouver dans la littérature entre les systèmes de production et la qualité des emplois ?

Comme on a pu le voir, à travers les textes de Valeyre (2007), d'Askénazy et Gianella (2000), certains auteurs prennent le parti pris d'établir des liens entre les systèmes de production et certaines caractéristiques de la qualité des emplois, spécialement celles liées à la santé tel que l'intensification du travail. On pourrait ajouter, bien qu'aucun des textes utilisés ici ne l'ait fait expressément, que la vision de flexibilité du système de production *lean* peut conduire à une instabilité des emplois. Toutefois, on voit aussi que les liens sont sujet à polémique, Pil et Fujimoto (2007) faisant apparaître des caractéristiques positives du *lean* du point de vue de la qualité de l'emploi, entre autre sur les dimensions de la participation et de l'adaptabilité, qui feraient, pour eux, partie intégrante du système et de sa durabilité.

Il est courant d'établir des liens entre des facteurs comme le niveau de qualification, le genre, ou encore le secteur et la qualité des emplois, mais serait-il également intéressant de prendre en compte le type de système de production ?

Bien que certains auteurs fassent des liens entre systèmes de production et qualité des emplois, cela doit-il devenir pour autant un élément à prendre en compte de manière systématique ? Au vu de ces différents textes, cela paraît peu évident. Une des difficultés qui rend cette tâche ardue est la faiblesse des définitions des systèmes de production. Chacun des auteurs des textes que

l'on a utilisés ici propose sa propre définition, par exemple, du *lean manufacturing*. Holweg (2007) montre d'ailleurs comment la définition du *lean* a pu elle-même évoluer au sein des équipes l'ayant conceptualisée. À cela vient s'ajouter la difficulté que, dans les entreprises elles-mêmes, la compréhension de ce que recouvre l'expression *lean manufacturing*, voire l'opérationnalisation de certaines innovations organisationnelles qu'elle contient, peut fortement différer. Un état de fait que l'on peut voir tant d'une entreprise à l'autre, que d'un établissement à l'autre dans une même entreprise. Ce déficit de conceptualisation semble rendre difficile l'intégration de la notion de système de production comme un critère systématique d'analyse.

Est-ce que l'adoption des systèmes de production à haute performance, notamment les méthodes de "*lean production*" s'accompagne d'une modification de la qualité des emplois ?

Si l'on en croit Valeyre (2007) et Askénazy et Gianella (2000), l'adoption du *lean manufacturing* modifierait les conditions de travail et pourrait conduire à l'apparition de problèmes de santé. Un état de fait qu'Askénazy et Gianella (2000) modèrent, en estimant que c'est particulièrement dans la période des transformations organisationnelles que ces problèmes apparaissent et qu'ils se résorbent ensuite lentement. Les enquêtes européennes sur les conditions de travail, sur lesquelles s'appuient Valeyre (Art. Cit.), indiquent une évolution importante de certaines caractéristiques de la qualité des emplois. Pour Valeyre, c'est effectivement dû à l'adoption massive des nouvelles méthodes d'organisation comme le *lean manufacturing*. Des conditions de santé physique, une insécurité de l'emploi, le rythme et l'intensité du travail à la hausse sont autant de dégradations observées par Jackson (2002) dans les milieux de travail canadiens. Peut-on en déduire que c'est la même cause, l'implantation d'un système de production, qui fait le même effet, c'est-à-dire la dégradation de la qualité de l'emploi ?

Le *lean manufacturing* est-il synonyme d'une meilleure qualité des emplois que les autres systèmes de production ?

Cette dernière question vient surtout mettre en lumière les points de vue diamétralement opposés que peuvent avoir les différents auteurs. On voit ainsi que les articles de Pil et Fujimoto (2007) mettent de l'avant les avantages du *lean* sur les autres systèmes de production parce qu'il permet, selon eux, une intégration de l'adaptabilité, la motivation et le développement des travailleurs, tant au niveau individuel que du groupe et ce, avec une réactivité accrue grâce à de l'innovation organisationnelle ainsi qu'une réduction de la variabilité. Autrement dit, il permettrait de combiner des avantages économiques pour l'entreprise et de qualité du travail et de l'emploi pour les salariés. Évidemment, il s'agit d'un point de vue qui fait l'objet d'un parti pris. D'une part, par la forme idéale-typique de la définition du système de production décrit, mais également par le fait qu'il s'agit d'auteurs faisant parti de l'IMVP, le programme de recherche ayant défini le concept même de *lean manufacturing*. En se positionnant dans le champ de

l'ergonomie, on peut également reprocher à ces auteurs de se contenter d'analyser des données du « travail prescrit » sans prendre les mesures méthodologiques nécessaires qui leur permettrait de le dépasser et ainsi d'avoir des informations sur le « travail réel ». Sur les caractéristiques de la qualité de l'emploi en lien avec le travail, notamment celles concernant la santé, l'absence de données sur le travail tel qu'il a lieu nous éloigne des mécanismes en jeu et des solutions à apporter.

Par opposition, des auteurs comme Valeyre (2007) constatent, pour leur part, que les nouveaux systèmes de production conduisent à la dégradation de la qualité de l'emploi, principalement sur les questions d'intensification et de conditions de travail. Toutefois, là aussi, la méthodologie choisie engendre quelques limites. Tout d'abord, le choix des critères, tels que l'autonomie dans le travail, le contenu cognitif du travail, la monotonie des tâches, les contraintes de rythme de travail ou encore la répétitivité des tâches conduisant l'auteur à classer les données dans les différentes catégories de système de production, peut engendrer des biais. Le fait de classer les systèmes de production selon ces critères montre déjà un *a priori* du chercheur sur les caractéristiques négatives qu'il peut avoir.

Tout cela veut-il dire pour autant qu'il n'est pas possible de trancher ? Au contraire, cela démontre que la question de l'aspect délétère ou non d'un système de production n'est pas forcément dû aux caractéristiques organisationnelles. Se pourrait-il que l'effet de la qualité de l'emploi soit dû plus finement à la manière dont il a été opérationnalisé ?

1.2. Le rôle des acteurs collectifs dans les liens entre *lean manufacturing* et qualité des emplois

Dans le cadre du présent sous-chapitre, nous allons chercher à répondre à plusieurs questions : Qui sont les acteurs stratégiques dans la mise en place du *lean manufacturing* ? Existe-t-il un "espace de régulation" des systèmes de production à partir des différents domaines et acteurs des relations industrielles ? On peut se demander, notamment, comment les relations "continues" du travail sont mobilisées dans le contexte du *lean manufacturing*.

Nous verrons ces questions à travers le film *Violence des échanges en milieu tempéré* ainsi que les textes de Ughetto (2009), Gonzalez (2010) et Robertson, Rinehart et Huxley (1992).

LES SYNDICATS

À travers une étude de cas réalisée à *Canadian Automotive Manufacturing Inc.* (CAMI), la première joint-venture américano-japonaise de l'industrie automobile au Canada. Cette société est une usine d'assemblage automobile regroupant General Motors et Suzuki. Robertson, Rinehart et Huxley (1992) retirent plusieurs observations sur la manière dont certaines pratiques japonaises de management, que l'on peut regrouper sous l'expression de *lean manufacturing*, sont mises en place au sein de cette entreprise.

La particularité de CAMI est d'être une entreprise syndiquée. C'est effectivement le syndicat CAW (*Canadian Auto Workers*) qui représente les salariés. Cela permet aux auteurs d'analyser l'opérationnalisation du *lean* et la réaction des acteurs de l'entreprise avec l'évolution de la cadence de travail, le contenu du travail ou la rotation de postes, ainsi que l'apparition des équipes de travail ou des groupes participatifs kaizen.

Les auteurs constatent tout d'abord une implication des travailleurs dans certains dispositifs du *lean*, notamment sur ceux qui les concernent directement. Ainsi, lors d'un premier questionnaire 53 % des répondants ont indiqué avoir participé à un cercle de qualité. Lors du second questionnaire, ce chiffre est tombé à 43 %. Toutefois, dans les deux cas, environ 70 % des travailleurs ont indiqué que les cercles de qualité abordaient des questions qui étaient importantes pour eux.

Toutefois, cette implication, comme par exemple dans le cas de l'équipe de travail ou des kaizen, n'apparaît que lorsque les opérateurs voient, en ces dispositifs, un moyen concret de faire avancer leurs propres intérêts, comme rendre le milieu de travail moins stressant ou agir sur les conditions de travail. De fait, la manière de conduire les dispositifs comme les kaizen peut être assez mal vécue.

Les auteurs constatent cependant qu'en opposition avec l'idéal-type attendue du *lean*, sur le terrain, on observe une résurgence du taylorisme. Par exemple, le travail reste standardisé et répétitif. Par ailleurs, les activités participatives comme le kaizen ne sont pas centrées sur les objectifs des salariés et les suggestions sont hautement contrôlées.

Dans ce cadre, le syndicat n'est pas isolé. Bien au contraire, il a su constituer un lien fort au niveau local dans les ateliers et son intervention est vécue positivement par les salariés pour atténuer ou transformer certains dispositifs organisationnels comme le *team leader*.

LES SALARIÉS

Gonzalez (2009) réalise un document de travail centré sur les pratiques managériales permettant une plus grande expression directe des salariés. Ce choix de sujet est justifié par le fait que la participation des salariés forme l'une des dimensions de la qualité de l'emploi définie dans le cadre de la Stratégie Européenne pour l'Emploi.

La notion de participation des salariés est difficile à appréhender statistiquement puisqu'elle peut recouvrir plusieurs formes. En combinant les sources de données de *l'European Working Conditions Survey* de 2000 et *l'Eurobarometer* de 1996, ainsi qu'en couvrant plusieurs pays, l'auteure nous propose une série de constats :

- L'effet de la participation des salariés pour l'entreprise semble positif en termes de productivité et de réduction des coûts
- Les effets sur les salaires et les niveaux d'emplois sont peu clairs
- La relation positive entre la participation directe des salariés et la représentation syndicale joue un rôle important pour que les gains de productivité soient transformés en stabilité de l'emploi ou en augmentation des rémunérations
- Les effets sur la qualité de vie au travail des salariés ne sont pas toujours positifs. Ainsi, les formes de participation délégative peuvent conduire à du stress
- Des formes de contrôle indirect telles que la pression des pairs ou les évaluations périodiques peuvent apparaître dans les organisations participatives
- Les syndicats peuvent jouer un rôle pour atténuer ces effets négatifs.

LA DIRECTION

La communication de Pascal Ughetto (2009) rapporte les observations réalisées dans le cadre d'une étude de cas dans une entreprise de l'industrie française. Il observe plus particulièrement le travail managérial des membres de la direction d'un établissement filiale d'un groupe américain, au sein duquel il a été décidé d'implanter le *lean manufacturing*. Une décision à laquelle le management de la branche française ne pouvait échapper. Bien que le *lean* soit présenté par ses « découvreurs » comme universel, Ughetto relève une réelle activité managériale. Il constate ainsi qu'il y a une compréhension locale de la *lean* production avec une interprétation sélective. En effet, des dispositifs comme le *takt time*, le « juste-à-temps », le « flux tiré » et le *Kanban*, bien qu'introduits, ne sont pas au cœur des préoccupations des acteurs.

Ughetto estime en conséquence :

- Qu'il y a un travail de compréhension de la finalité exacte des dispositifs, c'est-à-dire une élaboration concrète des dispositifs productifs autour du *lean*
- Que le *lean* ne s'implémente pas « tout seul ». Il y a un travail d'organisation qui est nécessaire. Il ne suffit pas d'appliquer le manuel
- Et que la réalisation de ce travail d'organisation collectif conduit l'entreprise à répondre à un besoin de sens dans une organisation globale; là où jusqu'ici dominait des réponses organisationnelles individuelles partielles réalisées dans l'urgence.

LES CONSULTANTS

Pour voir les actions d'un autre type d'acteurs, et non les moindres, dans le cadre des évolutions organisationnelles, il nous a été nécessaire de faire appel à un film. En effet, les actions des consultants sont peu documentées dans la littérature. C'est pourquoi, nous allons utiliser des éléments tirés du film « Violence des échanges en milieu tempéré », réalisé par Jean-Marc Moutout en 2003.

Pour résumer rapidement ce film : il présente le parcours d'un consultant junior qui intègre, à Paris, un grand cabinet de consultants en entreprise. Sa première mission est de préparer le rachat, encore confidentiel, d'une usine par un grand groupe. À la suite de ses premiers rapports, il se retrouve à devoir sélectionner le personnel apte à travailler dans la nouvelle organisation de l'entreprise. Dès lors, le consultant junior se retrouve en conflit éthique : il doit se convaincre du bien fondé de sa tâche et faire face aux personnes dont il prépare le licenciement. Jean-Marc Moutout, le réalisateur, parle de son film comme d'une "fiction documentée". Il a d'ailleurs construit son scénario à partir de rencontres avec des consultants. Il les a suivis en mission et a également discuté avec le personnel de plusieurs entreprises.

Au travers d'une rapide revue de presse, on constate que, lors de sa sortie en salle, le film a créé un début de débat au sein des cabinets de consulting, paraissant réaliste pour les uns et surréaliste pour les autres. Le film porte un regard critique et précis sur le monde du *consulting*. Pour certains, le film aborde des problèmes particulièrement sensibles pour la nouvelle génération de consultants qui seraient, contrairement aux anciens, plus sensibles aux valeurs véhiculées par leur travail. Pour d'autres, c'est un miroir foncièrement déformant de la réalité, destiné à montrer le côté peu reluisant du *consulting*.

Pour faire la synthèse de ces différents textes, on peut reprendre notre série de questions.

Qui sont les acteurs stratégiques dans la mise en place du *lean manufacturing* ?

À partir des différents textes et du film dont nous venons de traiter, on peut constater que, tant dans la mise en place que dans la gestion des systèmes de production à haute performance comme la *lean production*, de nombreux acteurs entrent en jeu. On retrouve ainsi les membres de la direction et les équipes managériales, les employés et les syndicats. À cela s'ajoute un acteur externe à l'entreprise qui semble jouer également un rôle important, le consultant.

Existe-t-il un "espace de régulation" des systèmes de production à partir des différents domaines et acteurs des relations industrielles ?

C'est peut-être la question sur laquelle il semble y avoir le plus d'ambivalence. Les nouveaux systèmes de production de type « *lean* » font la part belle à ces « espaces de régulation », de discussions et d'échanges. Ils placent le décroisement entre services, ainsi qu'entre exécution et conception, comme centraux. Pourtant, on observe que, par rapport aux questions de qualité de l'emploi, ça n'est pas si clair.

Ainsi, de nombreux dispositifs permettant la discussion existent tels que : le cercle de qualité, les groupes kaizen et le hoshin, pour ne nommer que ceux-ci. On constate cependant, dans les différents textes, que les éléments du travail qui pourraient être en lien avec la qualité de l'emploi sont peu débattus, tandis que les autres aspects comme la rémunération, le statut, etc. ne sont pas du tout discutés.

On le voit dans le texte de Robertson, Rinehart et Huxley (1992), les activités participatives comme le kaizen ne sont pas centrées sur les objectifs des salariés et les suggestions sont hautement contrôlées. De plus, comme le fait remarquer Gonzalez (2009), la délégation de ces débats au sein de l'équipe de travail peut engendrer du stress. En vérité, de quoi est-il question dans ces moments de concertation si l'on ne parle pas du travail ? Eh bien ce sont des questions liées à la production qui sont au cœur des discussions. Ce ne sont donc pas les préoccupations de l'ensemble des acteurs qui sont abordées.

Pascal Ughetto (2009) nous fait toutefois constater qu'il y a bien un travail d'organisation qui a lieu. Mais cette première observation manque peut être de précision (sur quoi concrètement porte ce travail ?) et d'informations sur ces résultats (qu'est ce que ça a donné comme effets ?).

Enfin bien que le film ne nous donne pas d'information sur l'importance du rôle des consultants, celui-ci semble primordial dans la mise en place du *lean* dans les entreprises, celles-ci faisant

souvent appel à des consultants au moment de l'implantation. Les gouvernements utilisent également l'expertise des consultants, notamment celle du cabinet McKinsey. Il a été un acteur important dans l'adoption au Québec du programme Production à Valeur Ajoutée (PVA) en 2003 et en France dans le plan « performance 2010 », en 2009.

Comment sont mobilisées les relations "continues" du travail dans le contexte du *lean manufacturing* ?

À travers les différents textes présentés précédemment, et d'autres présentant le modèle idéal-typique du *lean* (Womack, Jones et Roos, 1991, par exemple), on constate que le *lean* est censé être doté de tout un ensemble de dispositifs permettant des relations du travail directes entre cols bleus et cols blancs, « privant » plus ou moins le syndicat de son rôle traditionnel. C'est en outre le cas des relations de travail au sein de Toyota (Fujimoto, 1999). Cependant, les dispositifs qui sont prévus pour permettre un dialogue fonctionnent souvent à sens unique et ayant comme conséquence de peu aborder le travail, ce qui ne permet pas de toucher certaines dimensions de la qualité de l'emploi.

1.3. Le rôle des régulations nationales et locales spécifiques à la relations d'emploi sur les liens entre *lean manufacturing* et qualité des emplois

Dans le cadre de ce sous-chapitre, nous allons donc chercher à répondre à la question : Qu'est-ce que nous apportent comme informations, sur la qualité des emplois, les études de cas sur l'implantation de systèmes de production "*lean*" dans différents milieux de travail qui comportent des régulations nationales et locales spécifiques de la relation d'emploi ?

Nous verrons cette question à travers différentes études de cas qui nous conduiront à nous intéresser à la Grande-Bretagne, à la France, aux États-Unis ainsi qu'au Japon.

Que l'on voit deux formes de capitalisme comme Ronald Dore, cinq comme Bruno Amable ou que l'on parle de différents régimes d'emploi ou de travail, force est de reconnaître que la mondialisation n'empêche pas les divergences de fonctionnement des éléments structurels de l'économie de chaque pays. Ces dissemblances entraînent-elles des différences sur la façon dont est implanté ou géré le *lean manufacturing* et sur ses conséquences au niveau de la qualité de l'emploi ?

En Grande Bretagne, Stewart *et al* (2006) nous montrent la réaction des syndicats face à l'intégration du *lean manufacturing*. Dans ce pays, le syndicalisme de terrain est très développé,

ce qui engendre des relations de travail particulières. Les auteurs, à travers l'étude de cas de l'usine automobile du groupe GM de Ellesmere Port, nous montrent les leviers d'action nouveaux développés par les syndicats.

Dans cette usine, le *lean* a été introduit suite à un accord, le *V6 Agreement*. Ce dernier a conduit à définir les points d'accord sur l'introduction des nouvelles pratiques organisationnelles et sur la recherche de productivité, d'une part au chapitre de l'implication partagée à travers le *kaizen*, le *teamwork*, et d'autre part sur l'amélioration de la SST et de la reconnaissance. Si les directions nationales des syndicats ont accepté les réformes managériales, le syndicalisme de terrain est resté puissant, permettant d'agir sur l'opérationnalisation du *lean*. Ainsi les auteurs ont constaté que si les salariés connaissent peu ce que recouvrent les nouvelles pratiques managériales, ils reçoivent principalement leurs informations par le syndicat. La dimension de terrain du syndicalisme lui permet d'être impliqué dans les projets de modification de l'organisation du travail. Enfin, le syndicat a changé de stratégie pour mettre en premier plan les questions de santé et sécurité au travail et en s'impliquant dans les projets d'amélioration à ce sujet.

Bertrand et Stimec (2010) nous proposent, pour leur part, un travail sur la France. Ils étudient trois entreprises pour observer particulièrement les espaces de discussion et les caractéristiques du management intermédiaire dans une optique de santé au travail. Ils font ressortir plusieurs constats. Tout d'abord, l'importance pour la santé au travail des espaces de discussion prévus dans le modèle *lean*, notamment pour faciliter les échanges informels qui sont souvent mal ou non appliqués. Associé à cela, les auteurs relèvent l'importance du management intermédiaire pour animer ces espaces. Toutefois, à travers les différences entre les trois cas étudiés, ils constatent également l'absence de déterminisme entre le *lean* et ses effets sur la santé.

L'hypothèse des auteurs est principalement que les effets attribués au *lean* s'expliquent par une application centrée sur les gains de productivité immédiats, mais sans les contreparties permettant une activité durable. Ainsi relèvent-ils des paradoxes :

- les occasions d'enrichissement des tâches et de prises de responsabilités valorisantes se retrouvent porteuses de nouveaux facteurs de stress.
- la recherche du « geste juste » peut faire perdre la flexibilité qui confère du sens aux espaces de discussion (formels ou informels) et conduire à leur abandon.

Vacanti Brondo et Baba (2010) abordent, quant à eux, le cas des États-Unis à travers une étude longitudinale sur 3 ans (2003-2005) d'une usine de General Motors (GM). Au sein de cette usine, GM a mis en place, pour la première fois en Amérique du Nord, un nouveau système de production conçu sur le modèle du *lean manufacturing*. Cette introduction du *lean manufacturing*

dans cette usine a, dans un premier temps, été reconnue comme un « succès » et les auteurs cherchent à comprendre cette perception.

Ils constatent que sur ces trois années, la vie de l'usine a vécu deux phases. La première qui semble liée autant au *lean manufacturing* qu'au choix d'avoir installé l'usine en zone rurale et donc à l'écart des zones fortement syndicalisées. Cette période se caractérise par une relativement bonne performance économique de l'usine. C'est cette première période qui fait émerger le sentiment de succès.

La seconde phase voit un déclin des performances. Pour les auteurs, ce déclin montre comment les processus organisationnels et institutionnels de contrôle peuvent conduire à une rupture dans les structures participatives, créant ainsi des risques pour la viabilité à long terme des approches *lean manufacturing*.

Enfin, on pourra aborder le Japon avec l'ouvrage de Koichi Shimizu (1999). L'auteur aborde, de l'intérieur, le fonctionnement du système de production de Toyota en lien avec son mode de gouvernance. C'est ce système qui constitue le modèle de référence pour le *lean manufacturing*. Cette approche globale permet à Shimizu d'aborder le système dans son ensemble, abordant ainsi la conception des produits, la gestion du prix de revient, le management des ressources humaines, les relations avec les fournisseurs et les concessionnaires. Cet ouvrage se place à l'issue d'un moment charnière pour Toyota dont les principes de gouvernance ont connu une réorganisation en profondeur. L'objectif de cette réorganisation était de mieux harmoniser efficacité productive et humanisation du travail.

C'est à la suite d'un changement structurel sur le marché de l'emploi au Japon, au début des années 90, que Toyota a cherché à humaniser son système de production à travers un « nouveau toyotisme ». L'évolution qu'a connu le marché de l'emploi japonais, baisse tendancielle de la population active et augmentation du niveau de qualification de la main d'œuvre, a conduit à un désintérêt pour l'industrie automobile, considérée comme « dure, sale et dangereuse » selon les termes du syndicat JAW (Japan Automobile Workers' Unions). En conséquence, lors d'échanges entre les représentants des salariés et des employeurs, des éléments nouveaux ont été mis en place tels que :

- la réorganisation de la main-d'œuvre indirecte
- la mise en place d'un rapport salarial plus équitable
- l'abandon de certaines caractéristiques du toyotisme : gestion des prix de revient, réduction du nombre de spécifications

- la mise en place de nouvelles valeurs d'entreprise comme les valeurs individuelles et la coexistence.

L'auteur indique que les nouvelles usines Toyota, mises en place à cette époque au Japon, sont différentes des anciennes car leur conception cherche à rendre « plus confortable » le travail afin de stabiliser la main d'œuvre. Il constate une augmentation de l'automatisation qui est jugée peu viable, par les ingénieurs, à cause de son manque de rentabilité, ainsi qu'une nouvelle conception de l'atelier d'assemblage.

Cette nouvelle conception fait passer les ateliers d'assemblage de quatre lignes reliées pour former une ligne de plus d'un kilomètre à une dizaine de sous-lignes auxiliaires prises en charge par une seule équipe avec des stocks-tampons de 5 à 10 carrosseries. Cela permet plusieurs choses :

- de ne plus risquer l'arrêt complet de la chaîne en cas de problème
- de doter les équipes de travail de plus d'autonomie
- de mettre en place des plateaux plutôt que des convoyeurs, afin de donner la possibilité d'ajuster la hauteur du véhicule ainsi que sa vitesse de déplacement, voir de le stopper, individuellement
- de mettre en place un vrai poste de contrôle qualité à chaque fin de section accompagné d'une réduction de ce rôle pour les opérateurs.

Concernant les activités de kaizen (amélioration continue), Shimizu constate les liens avec le système de gestion des coûts de Toyota. Dans ce cadre, le kaizen entre en résonance directe avec la phase de conception. En effet, lors de la phase de conception chez Toyota, l'auteur nous indique que les équipes mettent très rapidement en place un objectif de coût. Chaque élément du véhicule doit alors répondre à la fois aux exigences de qualité et de coût fixées. Des essais sont réalisés à l'issue desquels, chaque pièce est évaluée par rapport à l'objectif de coût. L'auteur indique alors un certain nombre de conséquences :

- cela conduit directement la division « *production engineering* » à définir le temps standard
- à l'issue d'une période de rodage, après la mise en route de la production, si l'objectif de coût n'est pas atteint, un ensemble de mesures peut être mis en place, telles que des activités kaizen, de nouveaux dessins de pièces, etc.
- l'amélioration de la productivité est grandement liée au système de rémunération mis en place

- les objectifs des kaizen sont donc, la plupart du temps, le fait des superviseurs et ce, avec des visées sur la réduction du temps standard et donc du temps de cycle, ainsi que sur la diminution des effectifs, mais peu sur les conditions de travail
- enfin, dans le cours de la production, les activités de kaizen ne sont plus uniquement centrées sur la réduction des coûts, mais également sur la réduction du travail « dur ».

Shimizu constate également que la manière d'évaluer l'efficacité de production évolue, par exemple,

- en prenant en compte les segments où se trouve une population âgée ou féminine
- en fixant le temps standard par rapport au temps réellement effectué par les travailleurs
- en éliminant le travail de nuit.

Parallèlement, une importante modification dans la manière de concevoir le produit a été introduite, avec la mise en place d'une coopération entre les ingénieurs et les responsables des ateliers d'assemblage. Cette coopération a consisté, avant même la conception d'un nouveau modèle et d'une nouvelle ligne, à étudier et à soumettre des suggestions (*value engineering suggestions*) par rapport à l'ancienne ligne et à l'ancien modèle, notamment à l'aide d'une « équipe d'essai » composée d'ingénieurs et de superviseurs.

On voit, dans cet exemple très complet que nous donne Shimizu, que le contexte institutionnel et les régulations nationales et locales de relation d'emploi ont un effet sur Toyota. Les différents changements dans le contexte japonais du début des années 90 ont engendré une nécessaire évolution du modèle de système de production. On peut, par contre, deviner que les choix fait ainsi, par les décideurs de Toyota, auraient pu être différents et avoir des conséquences différentes sur la qualité de l'emploi.

Ces différents textes nous apportent des informations partielles sur la qualité des emplois dans des contextes *lean*, en fonction des régulations nationales et locales de relation d'emploi. Si chaque état, voire même des périmètres géographiques plus restreints, met en place des politiques de relations d'emploi ou des régimes de production particuliers, cela n'est pas sans influence sur la qualité de l'emploi. Les quatre textes présentés ici nous montrent comment un système de production, théoriquement similaire, est mis en place puis géré de manière différente, afin de répondre aux différentes exigences du régime d'emploi et du contexte local existant.

On a donc pu relever les particularités des relations bancaires au Japon qui créent un contexte de financement particulier, ainsi que l'approche intégrée dans laquelle est abordée l'organisation du travail rapprochant les dimensions coûts, rémunération et groupe de discussion. Enfin, nous avons pu voir la proximité des entreprises sous-traitantes qui permet une gestion globale des travailleurs d'un territoire. Toutefois, l'évolution de Toyota nous a également montré que le système de production *lean* n'était pas intrinsèquement bon pour la qualité de l'emploi et qu'il a fallu, à l'entreprise, le faire évoluer pour l'améliorer sur cette dimension.

Aux États-Unis, on a pu voir comment les choix managériaux traditionnels, portés sur le contrôle, peuvent réduire les effets positifs des dimensions participatives prévues dans le *lean*. On a vu également comment le groupe GM profite des réalités locales, rurales en l'occurrence, pour échapper à certains fonctionnements de régulation que les dirigeants jugent à la source de leurs difficultés.

En Grande-Bretagne, nous avons vu comment l'évolution des relations de travail a permis au syndicalisme de terrain d'agir dans les nouveaux dispositifs de discussion, à la fois de l'organisation de travail et de santé-sécurité au travail.

En France, enfin, Bertrand et Stimec (2010) relèvent les difficultés dans ce pays de mettre en place des espaces de dialogue sur le travail, dans une culture managériale plutôt habituée à traiter des questions de production.

De ces différents textes, qui proposent une réponse que partielle à notre question et des approches conceptuelles complètement différentes, on peut retenir l'idée que les régulations nationales et locales, qui forment les régimes d'emploi, ont une influence sur la manière dont va être implanté et géré un système de production. Les textes ne sont pas tous également précis sur les effets sur la qualité de l'emploi que cela peut avoir, mais on peut penser que, si cela ne détermine pas le type d'effet que l'on pourra observer, cela l'influence en partie.

2. LA PLACE DU TRAVAIL D'ORGANISATION ET DU TRAVAIL DE RELATION DANS LES LIENS ENTRE SYSTÈME DE PRODUCTION ET QUALITÉ DES EMPLOIS

2.1. Quelles notions utiliser pour expliquer les liens entre système de production et qualité des emplois ?

Au regard de ces différents textes, on peut se demander quelle est la capacité d'anticiper et de négocier, en amont, les effets du changement de système de production sur la qualité des emplois ?

On l'a vu, les changements de système de production ont un effet sur la qualité des emplois, mais qui ne semble pas systématique ou direct. C'est bien plus l'opérationnalisation, la mise en œuvre, des dispositifs organisationnels qui composent ces systèmes, qui a un effet sur le résultat. On peut ainsi penser qu'il est donc possible d'anticiper, voire de négocier, en amont, les effets. Mais, on peut aussi envisager que ce n'est pas suffisant et qu'il y a un certain nombre d'aspects qui se jouent dans l'implantation ou lors de la gestion du système de production.

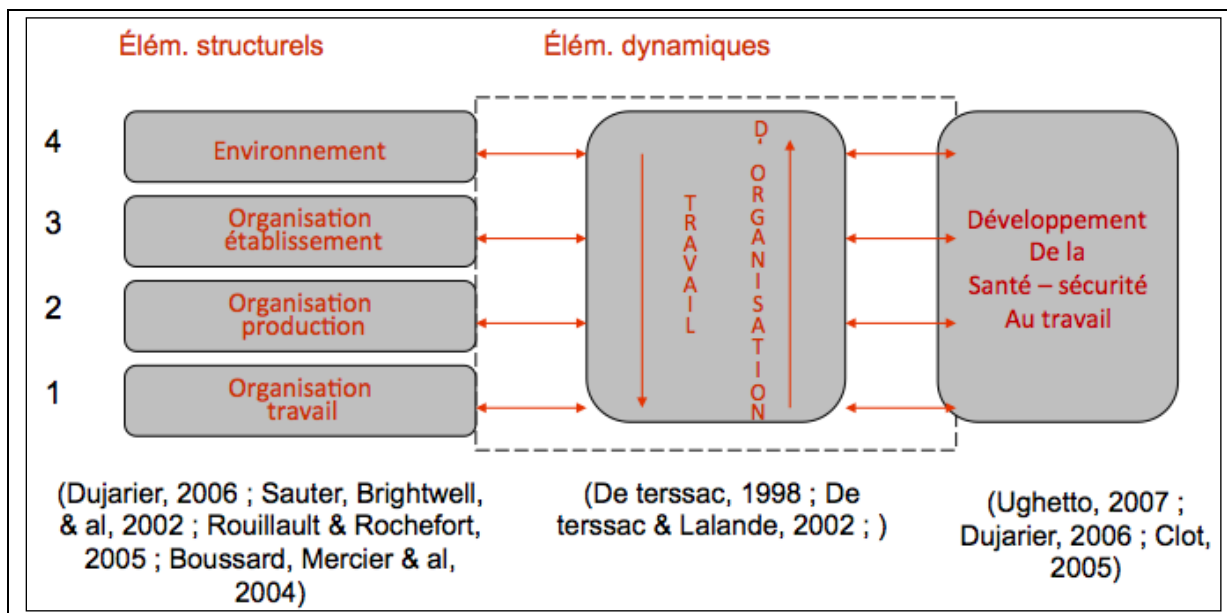
Si l'on se centre sur la dimension de la qualité de l'emploi liée à la santé, on peut envisager les mécanismes en jeu.

On peut donc penser qu'en réfléchissant en amont sur les caractéristiques du système de production et, donc, de l'activité de travail future, on peut influencer positivement ou négativement la santé. Il faut toutefois ajouter à cela les particularités du système de production *lean* pour lequel flexibilité et adaptabilité sont des caractéristiques importantes. De telles caractéristiques ont un effet direct sur l'instabilité des situations de travail engendrant donc une activité de travail en changement constant avec des effets sur la santé qui peuvent donc varier. Cela renforce le rôle des acteurs et de leur gestion du quotidien. Cela soutient aussi l'importance de la définition de la santé de Canguilhem (1963) : il est important d'avoir les capacités pour agir dans et sur son environnement, mais il est également important pour la santé de savoir se construire de nouvelles capacités pour les réaliser. Ce qui, comme l'indique Clot (1999), nécessite des espaces de réflexivité sur l'action, c'est à dire que cela doit être géré, envisagé. Ce sont ces espaces de dialogue et leur fonctionnement qui peuvent être pensés en amont.

Il y a toutefois une limite à cette vision qui est explicable par le concept de « travail d'organisation ». Ce concept a initialement été proposé par de Terssac et prend en compte le fait que le fonctionnement du collectif de travail est issu des régulations des individus (de Terssac, 1998, 2003, 2009 ; de Terssac et Lalande, 2002). Il permet de regrouper, dans une même

catégorie, un ensemble d'activités organisatrices. Il y a, d'une part, celles des professionnels dont c'est le métier, dirigeants, cadres, méthodistes, qualitatifs, concepteurs d'équipements, superviseurs, pour ne nommer que ceux-ci, ayant en charge la structuration de l'activité des autres et donc, pour une bonne part, les caractéristiques qui définiront la qualité de l'emploi et du travail. On retrouve, d'autre part, celles qui sont présentes dans tous types d'activités professionnelles. En clair, l'activité de travail que je déploie pour réaliser les tâches qui me sont assignées, mes stratégies, mes compromis opératifs, vont à la fois organiser mon travail et celui des autres (au sein d'une même équipe ou entre des équipes ayant une inter-dépendance), qui devront s'adapter. Cette co-adaptation des activités de travail de chacun va conduire à l'organisation telle qu'elle a vraiment lieu. Ce deuxième concept joue un rôle également important dans les systèmes *lean*, du fait de l'importance que prennent dans ces systèmes, les équipes.

Figure 1 : Le modèle de compréhension des liens entre organisation, travail et santé développé par l'INRS, d'après Bruère (2010)



Intégrer l'ensemble de ces notions dans un même cadre conceptuel conduit à un modèle de compréhension tel que celui présenté à la figure 1. Dans ce modèle, on voit un découpage de la question de l'organisation en plusieurs niveaux. Le dernier niveau, « organisation du travail », reprend la notion de l'activité de travail en lui ajoutant les questions d'organisation collective du travail. Dans le premier niveau, au contraire, on va trouver les éléments organisationnels qui vont constituer l'environnement de l'entreprise ou de l'établissement, tel que son actionnariat, son lien avec les banques, le cadre législatif sur le travail, etc.

Selon ce modèle, c'est le travail 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, éclaircies, les incertitudes issues de l'organisation pour la rendre 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 et les enjeux individuels et collectifs qui sont en jeu, le résultat sur la dimension santé de la qualité de l'emploi est loin de pouvoir être pris dans une approche déterministe, ce qui nuit à la fois à l'anticipation et à la négociation collective des effets d'un changement organisationnel.

On peut donc dire que certains aspects qui peuvent être favorables à la santé peuvent être envisagés en amont, que l'on soit dans un contexte *lean* ou pas : il s'agit dans ce cas des espaces de dialogue et de réflexivité sur l'organisation, sur l'activité voire sur la performance. Toutefois, la forme que recouvre le *lean* étant en constante évolution, c'est un travail d'organisation qui est sans cesse à recommencer.

Les autres dimensions de la qualité de l'emploi, rémunération, qualification, etc., qu'utilise Cloutier, semblent moins affectées par le système de production. Pour prendre l'exemple de la stabilité de l'emploi, que l'on pourrait penser fortement influencée par un système de production cherchant la flexibilité du temps de travail comme le *lean*, on peut voir le cas soulevé par Lehndorff (1997).

Tableau 1 : Flexibilité du temps de travail chez les équipementiers de l'industrie automobile en France, d'après Lehndorff (1997)

Produit/type de livraison	Heures supplémentaires	Contrat à durée déterminée	Intérimaires
Sièges / synchrone	Jusqu'à 5 %	Faible	Jusqu'à 40 %
Pistons / direct	Jusqu'à 5 %	-	Jusqu'à 10 %
Instruments / direct	Jusqu'à 5 %	Jusqu'à 5 %	Jusqu'à 5 %
Pièces métal. / sous-tr.	Jusqu'à 5 %	Faible	Jusqu'à 40 %
Électronique / sous-tr.	Jusqu'à 5 %	Faible	Jusqu'à 20 %

Il constate (tableau 1) une variabilité de la flexibilité du temps de travail, avec le recours à plus ou moins d'intérimaires dans les équipes des sous-traitants automobiles, davantage en fonction du produit et des contraintes de livraison que du type de système de production. En effet, dans les sous-traitants automobiles, le système de production est toujours le *lean manufacturing* qui sert de référence à la filière (et qui est souvent imposé par les donneurs d'ordre). Par contre, les contraintes logistiques des différents produits ne sont pas les mêmes en fonction de leur aspect

plus ou moins général vis-à-vis du produit final (de la bougie, qui est la même pour tous les véhicules, aux boucliers qui sont spécifiques en peinture et en option à chaque véhicule). En fonction de cela, et en l'absence de stock (puisque *lean*), le sous-traitant est plus ou moins dépendant du rythme de production de la chaîne de montage du constructeur. Dans le contexte français, cette variabilité du rythme est gérée en faisant appel à des salariés au statut intérimaire. Si à l'échelle de l'établissement ou de la ligne de produit, on peut observer, à l'instant T, un certain pourcentage de salariés intérimaires, ça ne veut pas dire, si l'on se place à l'échelle de l'individu, qu'il y a une variation du volume de travail. En clair, un statut précaire des personnes ne veut pas dire pour ces mêmes personnes une instabilité d'emploi : la quantité de travail peut être permanente sans que la qualité d'emploi ne s'améliore.

2.2. Les mécanismes en jeu pour expliquer le rôle du travail : revue de la littérature autour de la notion de travail d'organisation

Pour mieux comprendre le rôle de chacun des acteurs, nous allons voir les utilisations différentes de plusieurs auteurs du concept de « travail d'organisation ».

LA NOTION DE TRAVAIL D'ORGANISATION CHEZ DE TERSSAC

Le Travail d'Organisation (TO) est une notion, proposée initialement par de Terssac. Le TO est construit pour penser ensemble le travail de réalisation et le travail de conception, ainsi que pour expliciter leurs relations (de Terssac, 1998). Dans ses différents textes, de Terssac propose et affine les définitions de la notion 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 leurs décisions, 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, 2004).

« 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, p. 121).

Pour lui, la notion permet de relier les 3 niveaux de structuration de l'action : celui qui consiste à définir l'ordre préalable des actions donc à fixer les cadres des actions autorisées ; celui des

actions courantes et ordinaires et enfin, le niveau de l'action consécutive, c'est-à-dire que l'action réflexive est engagée après que l'action ordinaire a été réalisée.

LA NOTION CHEZ MAGGI

Dans Maggi et Lagrange (2002, p. 97-98), Maggi nous indique que les activités organisationnelles recouvrent plusieurs processus et nécessitent donc une grille d'analyse qui les aborde. Il relève ainsi :

- un processus temporel, qu'il découpe en phases nommées phases d'expérimentation, de généralisation et de différenciation
- un processus cognitif, consistant à construire des référentiels d'action
- un processus politique, concernant l'initiative dans la production normative et dans la régulation de cette production
- un processus collectif, qui va concerner la formation des identités professionnelles, soit au niveau d'exécution, soit au niveau d'encadrement
- un processus local, c'est-à-dire que la régulation pertinente ne peut être que située
- un processus d'apprentissage, pour lequel il relève plusieurs méthodes telles que essai/erreur, imitation, adaptation
- et enfin, un processus d'évaluation qui va porter sur la performance du Travail d'Organisation.

LA NOTION DE TO CHEZ DUJARIER

Dujarier intègre la notion de TO dans un modèle plus vaste (2006b, 2007). Elle applique la notion de TO, non pour l'enrichir, mais pour montrer comment, quand ce travail est absent ou quand il est fait de façon cloisonnée, logique par logique, cela peut entraîner des dysfonctionnements et du malaise pour les salariés de première ligne. En réalisant une analyse du TO à chaque niveau hiérarchique de l'entreprise, elle montre que l'on assiste à un phénomène de délégation du travail sur les contradictions jusqu'au dernier niveau, celui de l'interaction entre un salarié et un client (Dujarier, 2006a, p. 107).

Dans son modèle, l'auteure considère qu'à chacun des niveaux organisationnels, les acteurs sont confrontés à des contradictions. Le Travail d'Organisation consiste alors à « *résoudre en acte et/ou en parole les contradictions* » (Op. Cit. p. 99). D'une manière descendante, le Travail d'Organisation, réalisé à un niveau hiérarchique, devient le travail prescrit du suivant.

Elle constate un lien avec les problèmes de santé au travail car : « *les premières lignes ne peuvent esquiver, éviter, déléguer ou ignorer les contradictions. Elles doivent donc réaliser le Travail d'Organisation, qui n'aurait pas été fait précédemment* » (Op. Cit. p. 144).

LA NOTION DE TO CHEZ UGHETTO

Pascal Ughetto (2007) relève que l'un des problèmes de santé au travail vis-à-vis de l'organisation du travail, dans le travail contemporain, vient de deux types d'attentes de la part des salariés : l'envie d'un travail qui a du sens, c'est-à-dire pour les salariés l'envie que ce qu'ils produisent se voit bien et se justifie et l'envie d'un travail qui a de la méthode, les salariés souhaitent qu'en contrepartie du fait qu'ils se consacrent à leur travail, ils soient en capacité de voir où va l'organisation. Dans son modèle, les difficultés du travail contemporain apparaîtraient, notamment, à cause des difficultés à faire remonter les informations organisationnelles dans les niveaux hiérarchiques supérieurs, empêchant de prendre en compte, en amont, les caractéristiques du travail réel, quotidien.

Dans sa communication de 2009, Ughetto fait ressortir qu'il y a un Travail d'Organisation local qui, au niveau managérial, va également consister en la construction de la méthode. Ce travail se pose comme une construction sociale à la fois des problèmes qu'affronte l'entreprise et des voies par lesquelles l'organisation canalise les actions, de façon appropriée ou non à ces problèmes.

Dans cette approche, Ughetto estime qu'adopter la perspective d'un « Travail d'Organisation » nécessite de doter « l'acteur managérial » d'une capacité à interpréter les problèmes productifs ainsi que d'une activité de fabrication de dispositifs structurant les actions de production.

LA NOTION DE TO CHEZ CLOT

Yves Clot est professeur titulaire de la chaire de psychologie du travail au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) et directeur du Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD). Il a développé, au sein de ses équipes, une approche particulière qu'il appelle la Clinique de l'Activité. Il s'agit d'un courant de la psychologie du travail qui est issu de la théorie de l'Activité. Cette théorie avait été développée par Vygotski et ses suivants, sous l'ère soviétique, dans le cadre de recherches sur le développement des enfants. Il s'agit d'une approche que l'on pourrait présenter comme socio-constructiviste.

Clot (1999, 2005) aborde le Travail d'Organisation sous l'angle de l'individu, comme la capacité de s'organiser soi-même et soi avec les autres, en lien avec deux concepts propres à l'auteur, « le genre professionnel » (proche de la notion d'action collective) et le « style » (qui serait son pendant individuel).

Il établit un lien entre ce Travail d'Organisation individuel, la structure, ainsi que le Travail d'Organisation des autres dans l'entreprise. Pour lui, il y a une importance particulière pour les personnes à pouvoir exercer le travail avec « métier », c'est-à-dire dans le respect du genre professionnel. Ce point de vue nécessite que les acteurs aient la possibilité de se construire un genre professionnel.

Cette dynamique, il l'explique par la nécessité, pour les travailleurs, de voir du sens dans leur travail et de pouvoir mettre en place des stratégies de lutte contre les obstacles venant contrarier l'accomplissement de l'activité.

2.3. La qualité de l'emploi et les régulations produites par le travail d'organisation et le travail de relation

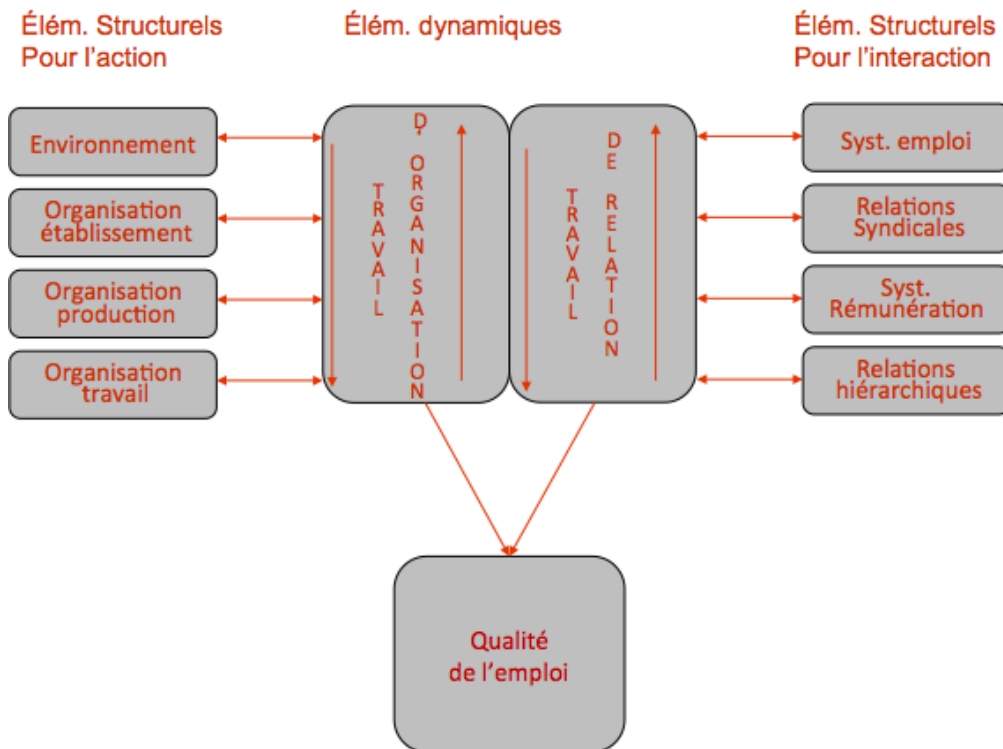
A travers les différents textes, que nous avons pu commenter, nous avons vu que l'importance du contexte institutionnel ne peut être niée. L'environnement de l'établissement le prend en compte, mais, on le voit dans la figure 1 (p.24), les liens avec les autres caractéristiques organisationnelles et la qualité de l'emploi ne peuvent pas être vus comme déterministes. Nous nous tournons alors vers un modèle qui met en avant davantage le travail des acteurs de l'entreprise, estimant que, dans le type de résultats obtenus sur les questions de qualité de l'emploi, il y a une importance des processus de mise en œuvre et d'opérationnalisation des démarches d'implantation et de gestion d'un système de production, que l'on pourrait appeler travail d'organisation. L'environnement de l'établissement réduit les possibles, mais il ne détermine pas quel type de travail est réellement mis en place et donc l'effet que cela peut avoir sur la qualité de l'emploi.

Il est vrai, toutefois, que les éléments de régulations nationales et locales des relations d'emploi ont une influence. Or, comme on l'a vu dans la figure 1, les relations d'emploi ainsi qu'un certain nombre de caractéristiques institutionnelles associées sont absentes du modèle. Déjà, dans le modèle général de l'ergonomie, dit à cinq carrés (Leplat, 1977), les caractéristiques du contexte économique et social ne sont pas prises en compte pour l'individu. De plus, toujours dans le cadre du même modèle de la figure 1, ne sont pris en compte que les éléments dynamiques et structurels, internes comme externes à l'établissement ou à l'entreprise, visant à l'organisation de l'action, c'est-à-dire à l'activité de travail.

On pourrait imaginer intégrer, sur le même principe, des éléments dynamiques et structurels, là aussi internes comme externes à l'entreprise, visant à l'organisation des interactions. Cela prendrait en compte, cette fois, les questions de relations d'emploi. Au niveau structurel, on

pourrait considérer le système d'emploi en place, les relations syndicales, le système de rémunération et les relations hiérarchiques (un choix inspiré par Durand, 2009). Il serait aussi opportun d'analyser l'aspect dynamique des relations de travail.

Figure 2 : Le modèle de compréhension des liens entre organisation, travail et qualité de l'emploi, version complétée de la notion de « travail de relation » du modèle de Bruère (2010)



La figure 2 ci-dessus est, bien sûr, une représentation hypothétique de ce que ce schéma pourrait être. On peut constater que l'échelle d'observation suggérée par cette représentation est l'établissement.

Si le TO est le nom d'un domaine, construit pour penser ensemble le travail de réalisation et le travail de conception et pour expliciter leurs relations (de Terssac, 1998), le TO est également devenu, depuis, le nom d'un programme collectif de recherche d'un laboratoire de sociologie : le CERTOP à l'Université Toulouse le Mirail.

Dans ce laboratoire, les membres utilisent la notion de TO avec comme objectif de recherche de comprendre la manière dont les individus interagissent dans le processus de travail, plus particulièrement la manière dont ils règlent leurs échanges. Dans ce cadre là, l'objet est l'analyse

des dispositifs que les individus inventent pour structurer leurs échanges, des règles qu'ils mettent en place pour agir dans un but précis et qui correspondent à leurs attentes mutuelles.

Le terme TO a été préféré à « travail dans les organisations » parce qu'il existe des formes de travail en dehors des univers organisés. L'expression « organisation du travail » n'a pas non plus été retenue parce qu'il n'y a pas que le travail qui est organisé. Le terme TO à l'avantage de mettre en avant qu'il n'y a pas qu'une seule manière d'organiser le travail, mais qu'il y a différentes manières de voir l'ordre des actions (de Terssac, 1998, p. 150).

En reprenant ce principe, on peut ajouter un autre type de travail qui est le travail de relation. Il entretiendrait des relations similaires avec les relations de travail à celles entre le TO et l'organisation. Ce concept pourrait servir de grille d'analyse pour comprendre la manière dont les individus interagissent dans le processus de relation pour régler leurs échanges.

Tout comme dans le TO, où de Terssac retient trois temps (préparation, action, réflexion), on aurait dans le travail de relation un aspect dynamique dans la formation et l'évolution des différents systèmes qui composent les relations de travail, les institutions.

Nous pouvons rentrer dans chacun des éléments du schéma en prenant comme exemple l'étude de cas réalisée par Shimizu que nous avons présentée précédemment. Pour chacun des niveaux, nous verrons que les acteurs sont différents, bien qu'un même acteur puisse être présent à plusieurs niveaux.

Au niveau de l'organisation, c'est à dire des éléments structurels, dispositifs, procédures, règles, qui ont pour objet de structurer l'action future, et qui sont à gauche sur le schéma, on trouve tout en haut l'environnement de l'établissement. Cela peut recouvrir des éléments tels que les relations avec les banques, les relations avec les actionnaires, le fait d'être dans un groupe ou pas, etc. Dans le cas de Shimizu, on voit les liens particuliers que peuvent avoir un établissement du groupe Toyota avec le monde financier, si particulier au Japon. On voit également un actionnariat particulier du fait de la forte présence de la famille Toyota.

Si l'on descend d'un niveau dans cette colonne, on arrive à l'organisation de l'établissement. Cette case va recouvrir l'organigramme de l'entreprise, les choix dans la répartition des fonctions et des missions, au sein des différents services, mais aussi des personnes. Toujours en reprenant le cas évoqué par Shimizu, on peut observer les modifications que Toyota a apportées au fil du temps à l'organisation de ces établissements. Ainsi, le *downsizing*, la réduction des échelons, influence fortement la manière dont l'information et les gens s'organisent pour travailler.

Toujours en descendant dans le schéma, on arrive à l'organisation de la production. Cet échelon recouvre toutes les décisions qui vont avoir trait au choix des machines, à la répartition des tâches, etc. Ainsi cela va intégrer les acteurs divers de l'entreprise comme ceux de la conception des produits, des machines, du service achat, de la maintenance ainsi que des chefs d'équipe, pour ne nommer que ceux-ci. Dans le cas de Shimizu, on voit l'entreprise étudiée mettre en place des dispositifs particuliers permettant aux futurs concepteurs de produits de se confronter aux problèmes actuels que peuvent rencontrer les acteurs de terrain.

Enfin, le dernier niveau qui est celui de l'organisation du travail intègre davantage les opérateurs et les équipes de terrain de manière générale. On va retrouver ici l'activité de travail au sens de l'ergonomie de l'activité, c'est-à-dire, l'organisation, tant individuelle que collective, que les individus mettent en place pour se « débrouiller » avec les situations de travail concrètes et singulières qu'ils rencontrent.

De l'autre côté du schéma, on trouve les éléments structurels, là aussi des dispositifs, règles et procédures, qui visent à structurer les relations futures. Au premier niveau, extérieur à l'établissement, on retrouve le système d'emploi local. Cela peut recouvrir le système de formation, le niveau de chômage et les structures de gestion de l'emploi en place, notamment. Dans le cas de Shimizu, on voit l'importance du choix des emplacements des établissements par rapport à ce contexte, mais également l'importance du groupe Toyota dans la formation de ses futurs salariés. On pourrait ajouter, également, la gestion collective, avec les filiales et sous-traitants de l'établissement, de la main-d'œuvre locale.

En descendant d'un niveau, on arrive au système de relations syndicales, ce qui recouvre ses formes, son fonctionnement, etc. Dans le cas exposé par Shimizu, on voit la faiblesse du syndicalisme de terrain (par opposition au cas exposé par Stewart *et al.* en Grande-Bretagne). Cependant, on voit aussi comment le syndicalisme a été présent comme déclencheur à l'échelle nationale pour pousser les différents acteurs de l'industrie à renégocier les conditions de travail, au début des années 90. En outre, on voit, par opposition à ce que l'on pourrait trouver en France, que dans le cas de Shimizu on retrouve un syndicalisme de coopération et non de conflit.

L'avant dernier niveau est le système de rémunération qui va nous permettre de classer les cas en fonction du type de système, s'il est fixe ou variable, s'il est individuel ou collectif, voire en rentrant dans le détail de ce qui peut composer les indicateurs de certaines primes, par exemple : la prise en compte des accidents du travail. Cela peut, par ailleurs, ne pas recouvrir uniquement des éléments monétaires mais aussi des actes de reconnaissance. Dans le cas de Shimizu, voit les liens importants entre certains dispositifs comme le kaizen, les coûts de revient et les rémunérations. C'est d'ailleurs une évolution du système Toyota, puisque Shimizu nous montre,

qu'avant les années 90 les rémunérations étaient fonction quasi uniquement de l'âge et de l'ancienneté.

Enfin, le dernier niveau est le système de relations hiérarchiques à partir du plancher. On retrouvera, comme dans les niveaux précédents, des actions formelles comme informelles qui vont construire les règles de fonctionnement à ce niveau. Dans le cas de Shimizu, on a la mise en place des *team leaders* à la place des chefs d'équipe, avec une évolution de relation, le *team leader* ayant, en théorie, davantage pour fonction d'animer l'équipe que de la superviser. Par ailleurs, par opposition avec le cas de la Grande-Bretagne exposé par Stewart *et al.*, on constate à ce niveau l'absence des syndicats.

Si le cas de Shimizu est intéressant, il manque toutefois de précision pour répondre à toutes les questions que l'on pourrait avoir avec ce schéma. Notamment, parce qu'il dépasse rarement le stade du prescrit pour aller vers le réel de l'activité. Toutefois, abordant l'organisation et les institutions de Toyota sur une période, il nous permet de voir les évolutions structurelles de ces deux pôles. On voit également comment une présentation photographique semble inadaptée du fait de l'évolution permanente.

L'évolution permanente, justement, semble être un élément fondamental du système de production *lean* avec la volonté de mettre en place un système d'amélioration continue, mais également de rendre l'ensemble du système le plus sensible possible aux variations du marché. Ces variations peuvent être tant au chapitre du volume, avec la réduction des stocks et la mise en place du kanban, que sur le type de produit, avec des machines non spécifiques et la mise en place de dispositifs comme le *Single Minute Exchange of Die* (SMED) qui implique un changement de production en moins d'une minute. Ces changements permanents augmentent la pertinence de s'intéresser moins à la photographie des éléments structurels de l'établissement qu'aux éléments dynamiques, individuels et collectifs, qui sont mis en place au quotidien pour les faire évoluer ou simplement pour agir et interagir.

Ainsi, pour chaque individu de l'entreprise, chaque décision pour l'action ou pour l'organisation et les institutions peut faire évoluer, dans le contexte du *lean*, la qualité de son emploi. Celle-ci peut constituer en son statut souvent précaire, sa rémunération qui pourra évoluer en fonction de la production alors que celle-ci deviendra indépendante de son travail ou de sa capacité de travail. Par ailleurs, sa qualification n'entrera plus forcément en rapport avec la classification du poste qu'il occupe à cause de la polyvalence accrue, ses heures de travail feront preuve d'une grande flexibilité tandis que la qualité du travail, et notamment sa santé au travail, pourra être grandement variable au quotidien. Cette variation importante à l'échelle de l'individu ne signifiera pas pour autant qu'il puisse y avoir une variation de la qualité de l'emploi à l'échelle de l'établissement.

CONCLUSION

Pour conclure sur l'ensemble des deux chapitres, on peut faire une conclusion en trois temps.

Dans un premier temps, nous avons fait ressortir que si les systèmes de production *lean* ne semblent pas étrangers à certains aspects de la qualité des emplois, cela ne se fait pas de manière déterministe. Les acteurs ont un rôle à jouer dans les effets que l'on peut observer. En effet, bien que certaines dimensions puissent être définies en amont, du fait de la dimension d'amélioration continue du *lean*, l'évolution des effets sur les dimensions de la qualité de l'emploi liées aux situations de travail est un objet également contingent à la vie du système. Pour ce qui concerne d'autres dimensions, telles que la rémunération ou la stabilité de l'emploi, nous avons également conclu qu'il est difficile d'établir un lien avec le seul système de production.

Dans un second temps, nous nous sommes penchés sur la question du rôle des acteurs dans l'implantation ou la gestion du *lean manufacturing*.

L'approche que nous avons retenue, en utilisant le concept de travail d'organisation, nous a permis d'avoir une vision sur les dimensions de la qualité de l'emploi liées à l'organisation du travail, mais moins sur des dimensions telles que le statut de l'emploi et les rémunérations. En contre partie, cela nous a permis de comprendre comment les actions, à la fois individuelles et collectives, visant à organiser le travail ou à le réaliser, peuvent, à tous les niveaux de l'organisation, avoir un impact sur le travail tel qu'il se fait.

Sur les acteurs et leurs rôles au sein des systèmes de production vis-à-vis de la qualité de l'emploi, nous avons relevé deux autres aspects :

- D'une part, la question de la remontée des informations issues du terrain, notamment dans leur singularité. Bien que de nombreux dispositifs sont censés faciliter cette remontée d'information, tels que les kaizen, les cercles de qualité et autres dispositifs de suggestion, on a vu dans le texte de Gonzalez (2009) ou celui de Robertson, Rinehart et Huxley (1992) que ce n'était pas toujours efficace.
- D'autre part, nous avons vu le rôle accru, dans l'organisation du travail, d'un certain nombre d'acteurs qui n'ont ni pour rôle officiel ni même le sentiment d'avoir une responsabilité organisationnelle vis-à-vis des opérateurs. Il s'agit de tous les services annexes et de leurs décisions pour s'organiser eux-mêmes. On peut retrouver dans cette catégorie des bureaux d'études, des services qualité, achat, maintenance, RH, etc.

Nous avons également fait ressortir deux autres aspects connexes :

- Pour les autres aspects de la qualité de l'emploi, tels que la rémunération, on pouvait envisager un phénomène similaire de construction collective avec un nombre probablement réduit d'acteurs. Mais le *lean manufacturing* ne semble pas apporter de changements majeurs quant aux façons de « travailler » les autres dimensions de la qualité de l'emploi.
- Nous avons pointé le rôle des consultants, au-delà même du développement des firmes de conseil, à travers le phénomène de multiplication des activités de sous-traitance, rendant la lecture de la construction de l'organisation d'une entreprise encore plus compliquée que par le passé.

Enfin, nous avons cherché à analyser qu'est-ce que pouvait nous apporter comme informations, sur la qualité des emplois, les études de cas sur l'implantation de systèmes de production "*lean*" dans différents milieux de travail qui comportent des régulations nationales et locales spécifiques de la relation d'emploi ? Ces dernières études de cas nous ont permis de mettre en lumière qu'il n'y a pas nécessairement de cohérence d'emblée entre qualité de l'emploi et système de production. Du fait de l'aspect collectif et dynamique de la construction de l'organisation et des institutions, la question à se poser porte plus sur la manière dont se construit la qualité de l'emploi dans les systèmes de production. Pour être capable de qualifier l'impact des systèmes de production sur la qualité des emplois, il faut regarder qui a mené le travail d'organisation et de relation, comment il a été fait et comment il s'intègre à un contexte institutionnel donné. De fait, ce que l'on pourrait davantage chercher à comprendre, ce sont les mécanismes de mise en œuvre de la qualité de l'emploi au sein de chaque établissement.

BIBLIOGRAPHIE

Askenazy, Ph., C. Gianella (2000). "Le paradoxe de productivité : les changements organisationnels, facteur complémentaire à l'informatisation", *Économie et statistique*, Volume 339, n° 339-340, pp. 219-241.

Bertrand, T. et A. Stimec (2010). "Management des contradictions et santé au travail : exploration en pays de lean management". Document de travail, LEMNA, 25 p.

Canguilhem, G. (1963). *Le normal et le pathologique*. PUF, Paris.

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

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

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 et P. Lorino (Eds.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance*. Paris : La Découverte, 187-199.

Cloutier, L. (2008). *La qualité de l'emploi au Québec, développements conceptuels et création d'une typologie. État actuel de la réflexion*. Québec, Institut de la statistique du Québec, 47 p.

De Montmollin, M. (1981). *Le taylorisme à visage humain*. Paris : Presses Universitaires de France.

De Terssac, G. (1998). « Le Travail d'Organisation comme facteur de performance » *Les cahiers du changement*, 3, 5-14.

De Terssac, G. (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, débats et prolongements*. Paris : La découverte.

De Terssac, G. (2009). *Le travail d'organisation : un objet pour l'ergonomie ? 44^{ème} congrès de la société d'ergonomie de langue française à Toulouse*.

De Terssac, G. et K. Lalande (2002). *Du train à vapeur au TGV : sociologie du Travail d'Organisation*. Paris : PUF.

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

Dujarier, A.-M. (2006b). « La conduite du changement. Lorsque le Travail d'Organisation devient un service marchand » In Hubault, F. (Ed). *Le stable, l'instable et le changement.* (pp. 91-103). Toulouse : Octarès.

Dujarier, A.-M. (2007). « Prendre sur soi : l'individualisation du Travail d'Organisation » In De Terssac, G., St-Martin, C., Thebault, C. (Eds). *La précarité : une relation entre travail, organisation et santé.* (pp. 107-117). Toulouse : Octarès.

Durand, J.-P. (2009). *Quels modèles productifs après-fordiens ? XII^{èmes} Journées Internationales de Sociologie du Travail* Nancy, le 25 et 26 juin 2009.

Gonzalez, M. (2010). "Workers' direct participation at the workplace and job quality in Europe", *Journal of European Social Policy.* Version de travail disponible à l'adresse suivante : <http://www.era.lib.ed.ac.uk/handle/1842/3149>

Holweg, M. (2007). "Généalogie du concept : The genealogy of lean production", *Journal of Operations Management*, vol. 25, Issue 2, March, 420-437. Special Issue Evolution of the Field of Operations Management SI/ Special Issue Organisation Theory and Supply Chain Management.

Jackson, A. (2002). *The Unhealthy Canadian Workplace_Canadian Labour Congress.* 28 p.

Lehndorff S. (1997). "La flexibilité chez les équipementiers automobiles en Europe." *Travail et emploi* 72(3): 67-78.

Maggi, B, et V. Lagrange (2002). *Le travail collectif dans l'industrie à risque. Six points de vue de chercheurs étayés et discutés.* Toulouse : Octarès.

Pil, F. et T. Fujimoto (2007). "Lean and reflective production: the dynamic nature of production models". *International Journal of Production Research*, 45 (16), pp. 3741-3761.

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

Robertson, D. et J. Rinehart (1992). "Team Concept and 'Kaizen': Japanese Production Management in a Unionized Canadian Auto Plant", *Studies in Political Economy*, vol 39, automne, p. 77-107.

Rouillault, H. et T. Rochefort (2005). *Changer le travail... oui mais ensemble.* Lyon : ANACT.

Sauter, S.L., W.S. Brightwell, M.J. Cilligan, J.J. Hurrell et T.M. Katz (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>

Shimizu, K. (1999). *Le toyotisme.* Paris : La Découverte.

Stewart, P., J.-P. Durand, W. Lewchuck, C. Yates et A. Danford (2006). « Les ouvriers de Vauxhall face à la lean production », *Le Mouvement social*, n° 217, oct.-déc., pp. 33-52.

Vacanti Brondo, K. et M. L. Baba (2010). "Last In, First Out: A Case Study of Lean Manufacturing in North America's Automobile Industry". *Human Organization*, vol. 69 (3), Fall, p. 263-274.

Ughetto, P. (2007). *Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions du travail et management*. Lyon, Éditions ANACT.

Ughetto, P. (2009). « Une réorganisation au concret : l'implantation du *lean manufacturing* comme travail managérial. » Communication présentée aux XII^{èmes} journées internationales de sociologie du travail, Nancy.

Valeyre, A. (2007). "Les conditions de travail des salariés dans l'Union européenne à quinze selon les formes d'organisation". *Travail et Emploi*, n. 112, p. 35-47.