



Activités

13-1 | 2016
Varia

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

Thèse en Relations Industrielles, soutenue le 25 août 2015 à l'Université de Laval, Québec

Sébastien Bruère



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/activites/2765>
DOI : 10.4000/activites.2765
ISSN : 1765-2723

Éditeur

ARPACT - Association Recherches et Pratiques sur les ACTivités

Référence électronique

Sébastien Bruère, « *Du travail d'organisation à l'organisation capacitante. Études de cas à partir de la participation des acteurs syndicaux à des projets lean* », *Activités* [En ligne], 13-1 | 2016, mis en ligne le 15 avril 2016, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/activites/2765> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/activites.2765>

Ce document a été généré automatiquement le 10 décembre 2020.



Activités est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

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

Thèse en Relations Industrielles, soutenue le 25 août 2015 à l'Université de Laval, Québec

Sébastien Bruère

RÉFÉRENCE

Sébastien Bruère, 2015, *Du travail d'organisation à l'organisation capacitante. Études de cas à partir de la participation des acteurs syndicaux à des projets lean*. Thèse en Relations Industrielles, soutenue le 25 août 2015 à l'Université de Laval, Québec

Jury de thèse : Kamel Béji (Président), Marie Bellemare (directrice de recherche), Sandrine Caroly (co-directrice de recherche), Catherine Le Capitaine, Annabelle Viau-Guay, Élise Ledoux

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

Lean, santé au travail et acteurs syndicaux

- 2 Au cours de cette recherche, nous nous sommes demandés si les syndicats québécois étaient en mesure d'agir sur le milieu de travail immédiat, à l'occasion des projets lean. Nous avons donc cherché à savoir quels facteurs du travail d'organisation permettent aux acteurs syndicaux de faire d'un projet lean, une organisation capacitante ?
- 3 Le lean est une méthode de rationalisation de la production centrée sur la chasse aux gaspillages. Il est composé de plusieurs dizaines d'outils et de dispositifs de gestion pour organiser le juste à temps, la gestion de la maintenance, la gestion de la qualité, la gestion des ressources humaines. (Shah et Ward, 2007)
- 4 Les outils et dispositifs de gestion du lean ont des effets paradoxaux sur la santé. En effet, on retrouve des situations de travail, dans lesquelles des dispositifs qui composent le lean et qui ont des vertus potentiellement positives pour la santé ou la prise en compte du travail réel s'avèrent, sur le terrain, avoir des effets nuls ou négatifs (Bruère, 2014).
- 5 Les syndicats, face au lean, ont des réactions de plusieurs ordres qui vont de la négociation à l'opposition. Toutefois, peu de textes disposent de suffisamment d'informations sur leurs actions au niveau de l'organisation du travail.

Travail d'organisation et organisation capacitante

- 6 Pour étudier ce phénomène, nous avons mobilisé deux concepts :
 - Le concept de travail d'organisation (Terssac de, 1998, 2011 ; Terssac de et Lalande, 2002) qui permet d'aborder l'agir qui concerne les actes qui visent à organiser, c'est-à-dire des actions et des décisions qui fixent des règles. Ce travail d'organisation est différent selon les objets sur lesquels il porte ainsi qu'en fonction des acteurs qui le réalisent. Il y a dans les entreprises et dans la société des niveaux organisationnels différents.
 - Le concept d'organisation capacitante (Coutarel & Petit, 2013 ; Falzon, 2013) : c'est l'ensemble des règles qui, visant à organiser le travail, la production l'établissement ou son environnement, permettent le développement des capacités des personnes. Ce type d'organisation possède trois critères liés à son fonctionnement : l'organisation offre la possibilité de modifier les règles qui la compose, elle met en place des dispositifs d'échange et de débat sur le travail réel et enfin, elle permet l'émergence d'un collectif de travail (Arnoud, 2013)
- 7 La recherche poursuit trois objectifs : 1) caractériser l'issue des projets lean par rapport à une organisation capacitante, 2) caractériser le contexte organisationnel des projets lean et identifier les facteurs ayant une influence sur le travail d'organisation du projet et enfin 3) caractériser le travail d'organisation des acteurs syndicaux pendant le projet et faire ressortir les facteurs permettant un rapprochement avec une organisation capacitante.

Une étude de cas multiple

- 8 La démarche de recherche que nous avons choisie se veut exploratoire. Les méthodes reprennent le schéma proposé par Yin (2010), des études de cas multiples. Les critères de sélection des cas répondent à plusieurs nécessités : l'implantation ou la transformation lean impliquant des outils dans trois des quatre domaines identifiés par Shah et Ward (2007) ; la qualité de l'information disponible sur le projet ; la possibilité d'avoir accès à plusieurs informateurs ; ainsi que les secteurs d'activité de l'organisation où se déroule le projet. Pour le recueil de données, nous avons documenté, par quinze entretiens individuels et le recueil de documents, cinq projets de transformation lean. Une grille d'entretien a été constituée, à partir du cadre théorique et des critiques soulevées par le comité de suivi.
- 9 Pour l'analyse des données, nous avons cherché à caractériser le contexte en fonction des niveaux organisationnels et en fonction de ces effets sur le travail d'organisation durant le projet, l'issue des projets par rapport à une organisation capacitante et enfin, le travail d'organisation durant le projet lui-même en fonction des niveaux organisationnels et de ses effets sur l'organisation résultante, là aussi, par rapport à une organisation capacitante.

Les cas

- 10 En tout, ce sont cinq cas différents qui constituent le corpus de données. Ces cinq cas sont composés de projets de transformation lean au sein d'entreprises à l'échelle d'une unité et non pas des projets de transformation de l'ensemble des entreprises. Il s'agit de projets de transformation précis portant sur des unités de travail particulières et qui se sont terminés entre 1 et 3 ans avant le moment des entretiens.
- 11 Les entreprises 1 et 5 sont des entreprises industrielles alors que les entreprises 2, 3 et 4 sont du secteur de la santé. Seuls deux cas (les 2 et 3) ont été réalisés de manière paritaire, c'est-à-dire qu'ils ont donné lieu à un accord formel entre patronat et syndicat pour leur réalisation. Tous les projets ont mis en œuvre des dispositifs organisationnels dans au moins trois des quatre « bundles » (au sens de Shah et Ward, 2007, c'est-à-dire juste à temps, participation, qualité et maintenance) qu'ils souhaitaient mettre en œuvre en une seule fois, à l'exception du cas 1, qui l'a réalisé en trois étapes (juste à temps, puis *kaizen*, puis qualité).

Résultats

- 12 La recherche a poursuivi et obtenu des résultats concernant trois objectifs.
- 13 Nous avons pu caractériser l'issue des projets par rapport à une organisation capacitante (une organisation qui permet le développement de la santé). Nous avons, ainsi, pu démontrer que rares sont les projets lean qui permettent le développement de la santé, bien que cela ne soit pas impossible. Dans nos résultats, sur cinq cas étudiés, un seul s'est rapproché d'une organisation capacitante.

14 Nous avons également caractérisé le contexte organisationnel dans lequel les projets lean ont été mis en œuvre :

- **Au sujet de l'organisation externe à l'établissement.** Nous avons pu constater l'effet que pouvaient avoir l'organisation du marché ainsi que l'organisation financière qui structure l'établissement (son rattachement ou non à un groupe). Nous avons vu également que les politiques publiques pouvaient avoir une influence sur les projets lean, tout comme l'organisation de la centrale syndicale, notamment lorsque celle-ci dote ses conseillers de connaissances sur le lean.
- **Au sujet de l'organisation de l'établissement :** Nous avons vu l'effet du type d'objectif stratégique de l'entreprise, de la façon dont les membres de la direction envisagent le rôle des syndicats dans le projet ainsi que des capacités et information des acteurs locaux concernant le lean.
- Enfin, **au sujet de l'organisation de la production et du travail :** nous avons vu que l'ensemble des projets poursuivait des objectifs opérationnels centrés sur la production et non sur le travail.

15 Enfin, nous avons caractérisé le travail d'organisation réalisé par les acteurs syndicaux, voire patronaux, en fonction des niveaux organisationnels. À partir de cette caractérisation, nous avons pu identifier des facteurs permettant de rapprocher l'organisation résultante d'une organisation capacitante. Notre travail nous a permis d'identifier des facteurs :

- Au niveau du travail d'organisation externe à l'établissement : les connaissances des conseillers syndicaux, la disponibilité des conseillers syndicaux.
- Au niveau du travail d'organisation de l'établissement : le paritarisme et le fait que les parties patronales et syndicales posent des actions qui permettent de faire passer les instances de pilotage des projets d'un espace d'opposition à un espace de construction commune, l'implication des membres de la direction, et la présence des représentants syndicaux locaux.
- Au niveau du travail d'organisation de la production et du travail :
 - l'utilisation d'une valeur « qui peut être discutée » en plus des notions de valeur ajoutée et non-valeur ajoutée de la cartographie de flux de valeur ;
 - les indicateurs de performance, on constate que les représentants syndicaux ne semblent pas en capacité de s'interroger sur les indicateurs et notamment sur leur cohérence avec les objectifs poursuivis par l'entreprise. Peu au courant des objectifs, ils ne sont pas en mesure de proposer d'autres indicateurs, ni de mettre en place des dispositifs permettant d'évaluer la pertinence ou de comparer des indicateurs. De la même manière que les représentants locaux connaissent peu les objectifs qui sont imposés à leurs membres, ils ne maîtrisent pas le fonctionnement des indicateurs.
 - le rôle d'encadrement de proximité, on peut observer que les acteurs syndicaux locaux manquent d'informations et de connaissances tant sur les effets de l'encadrement sur les situations de travail que sur la manière dont est organisé le rôle et les fonctions de l'encadrement de proximité.
 - les coopérations verticales et horizontales forment deux dynamiques très différentes dans les approches des acteurs syndicaux. Ceux-ci ont clairement identifié la coopération verticale (avec les échelons hiérarchiques) comme un moyen efficace d'avoir une organisation du travail qui prend en compte les aléas du travail réel. Mais, la coopération horizontale (entre salariés) n'a pas le même accueil et est plutôt négligée par les acteurs syndicaux locaux.

- La prise en compte des connaissances des salariés est un enjeu clairement identifié par les acteurs syndicaux, mais les espaces qui leur sont ouverts pour le permettre sont assez peu présents dans les différents projets que nous avons étudiés.

Conclusion

- 16 Les informations recueillies, concernant cette participation des acteurs syndicaux au travail d'organisation pour permettre à ces facteurs de conduire vers une organisation capacitante source de développement de la santé pour les salariés, constituent un apport majeur de cette recherche, qui pourra permettre, aux acteurs syndicaux ainsi qu'aux promoteurs du lean et aux préventeurs, de mettre en œuvre des stratégies permettant de lier performance et santé.
-

BIBLIOGRAPHIE

- Arnoud, J. (2013). *Conception organisationnelle : pour des interventions capacitantes*. Thèse d'ergonomie. Conservatoire national des arts et métier.
- Bruère, S. (2014). Les liens entre le système de production « lean manufacturing » et la santé au travail : une recension de la littérature. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 8(1), 21-50.
- Coutarel, F., & Petit, J. (2013). Prévention des TMS et développement du pouvoir d'agir. In P. Falzon (ed.), *l'ergonomie constructive* (pp. 175-190). Paris: PUF.
- Falzon, P. (2013). *Ergonomie constructive*. Paris: PUF.
- Shah, R., & Ward, P. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of operations management*, 25, 785-805.
- Terressac (de), G. (1998). Le Travail d'Organisation comme facteur de performance. *Les cahiers du changement*, 3, 5-14.
- Terressac (de), G. (2011). Théorie du travail d'organisation. In B. Maggi (Ed). *Interpréter l'agir : un défi théorique*. Paris: PUF.
- Terressac (de), G., & Lalande, K. (2002). Du train à vapeur au TGV : sociologie du Travail d'Organisation. Paris: PUF.
- Yin, R. (2010). *Case study Research: design and methods*. SAGE: Thousand oaks.

INDEX

Mots-clés : lean manufacturing, syndicat, travail d'organisation, organisation du travail, environnement capacitant