

Cahiers du CRISES
Collection
Études théoriques

no ET0306
Le KAIZEN :
**ses principes et ses conséquences
pour les ouvriers et les syndicats**
Volet 1 : Revue de la littérature
par

Olivier Régol
et Paul R. Bélanger

Mai 2003

Notes sur les auteurs

Olivier Régol est assistant de recherche, CRISES, UQÀM.

Paul R. Bélanger est professeur associé au Département de sociologie, UQÀM et membre du CRISES.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	III
INTRODUCTION	1
1. APPROCHE DESCRIPTIVE : QU'EST-CE QUE LE KAIZEN ?	3
1.1 L'amélioration continue	3
1.2 Les sept principes du kaizen	4
1.3 Le kaizen : un concept parapluie et des formes multiples	7
1.4 Pourquoi le kaizen connaît-il un tel succès au Japon ?	8
2. LE DÉBAT AUTOUR DU KAIZEN	13
2.1 L'approche positive du kaizen : le cercle vertueux.....	13
2.2 L'analyse critique : le cercle vicieux	14
2.3 Le kaizen consacre la modernisation sociale des entreprises	17
3. LES ÉTUDES DE CAS AU QUÉBEC.....	21
3.1 De la méfiance à la coopération.....	21
3.2 L'implantation du kaizen dans les entreprises québécoises et canadiennes : trois études de cas.....	23
3.3 Les dynamiques sociales à l'œuvre	32
CONCLUSION	35
ANNEXE 1	37
ANNEXE 2.....	39
BIBLIOGRAPHIE	41

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les dynamiques du changement illustrées par quatre cas	34
--	----

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cercle vertueux	37
Figure 2 : Cercle vicieux	39

RÉSUMÉ

Le kaizen fait partie des méthodes d'organisation du travail qui cherchent à dépasser les modes de relations direction-syndicat-travailleurs hérités du taylorisme. Ses racines sont américaines, mais son essor eut lieu tout d'abord au Japon, avant de connaître une renommée mondiale. Le principe du kaizen repose sur la recherche d'une amélioration continue de la qualité par petites touches successives. Il s'agit d'amélioration et non d'innovation. L'objectif ultime – et jamais réalisé – est la qualité totale. Le kaizen « est la responsabilisation de chacun pour le culte du mieux¹ ». Cerner concrètement ce qu'implique le kaizen n'est pas chose aisée puisqu'il ne s'agit pas simplement d'un ensemble de principes à mettre en œuvre : la construction sociale qui en résulte n'est aucunement déterminée par avance. Il s'agit au contraire d'une dynamique dépendante de nombreux facteurs, tels que la confiance entre les acteurs, l'environnement économique, les objectifs à atteindre, les moyens mis en œuvre pour le réaliser, les modalités d'introduction, la participation des acteurs... Le kaizen semble être mal connu, du fait même des résultats très disparates auxquels sa concrétisation peut aboutir. Les relations sociales dans l'entreprise jouent un rôle fondamental, au même titre que les conditions plus matérielles.

Ce texte constitue le premier volet d'une recherche sur le kaizen demandée par la *Fédération des travailleurs et travailleuses du papier et de la forêt* de la CSN aux *Services aux Collectivités* de l'UQAM. Il ne porte que sur un relevé de la littérature. Le second volet sera consacré à des études de cas dans des établissements où le kaizen a été implanté.

¹ Imai Masaaki, *Kaizen, la clé de la compétitivité japonaise*, Eyrolles, 1989, p. XI.

INTRODUCTION

Le kaizen fait partie des méthodes d'organisation du travail qui cherchent à dépasser les modes de relations direction-syndicat-travailleurs hérités du taylorisme. Ses racines sont américaines, mais son essor eut lieu tout d'abord au Japon, avant de connaître une renommée mondiale. Le principe du kaizen repose sur la recherche d'une amélioration continue de la qualité par petites touches successives. Il s'agit d'amélioration et non d'innovation. L'objectif ultime – et jamais réalisé – est la qualité totale. Le kaizen « est la responsabilisation de chacun pour le culte du mieux² ». Cerner concrètement ce qu'implique le kaizen n'est pas chose aisée puisqu'il ne s'agit pas simplement d'un ensemble de principes à mettre en œuvre : la construction sociale qui en résulte n'est aucunement déterminée par avance. Il s'agit au contraire d'une dynamique dépendante de nombreux facteurs, tels que la confiance entre les acteurs, l'environnement économique, les objectifs à atteindre, les moyens mis en œuvre pour le réaliser, les modalités d'introduction, la participation des acteurs... Le kaizen semble être mal connu, du fait même des résultats très disparates auxquels sa concrétisation peut aboutir. Les relations sociales dans l'entreprise jouent un rôle fondamental, au même titre que les conditions plus matérielles.

Pour mieux comprendre de quoi nous parlons lorsque nous évoquons le kaizen, cette étude se propose en premier lieu de détailler les principes qui l'animent. Il s'agira de faire des liens entre ces principes de gestion d'une entreprise et son essor au Japon afin de comprendre comment il s'articule dans la réalité culturelle et institutionnelle japonaise. Cette approche sera complétée par un bref compte-rendu du débat auquel le kaizen a donné lieu. Il est centré principalement sur les écrits des auteurs nord-américains et détaille les trois grands axes qui structurent les débats autour des avantages et des inconvénients inhérents au kaizen *de manière globale*.

Enfin, nous nous intéresserons spécifiquement à l'implantation du kaizen dans les entreprises québécoises en procédant à une revue des études de cas. Cette dernière partie sera principalement alimentée par des études universitaires, mais au préalable nous évoquerons l'évolution de la position des syndicats face au kaizen. En procédant à une lecture historique, nous verrons que, dans les années 1980, les syndicats adoptaient une

² Id.

position très méfiante à l'égard de cette modernisation des rapports entre les acteurs au sein de l'entreprise. Puis, lors de la décennie suivante, sans pour autant considérer le kaizen comme un modèle parfait, ils deviennent plus actifs pour façonner les résultats concrets de la philosophie kaizen de telle manière qu'elle réponde le mieux possible à leurs intérêts. Les études de cas prises en compte se situent dans ce contexte. Elles seront divisées pour mettre en évidence les différentes dynamiques sociales à l'œuvre.

1. APPROCHE DESCRIPTIVE : QU'EST-CE QUE LE KAIZEN ?

L'étymologie du mot kaizen reflète sa finalité :

- **Kai** signifie « changement »
- **Zen** signifie « bon » (« mieux »)

1.1 L'AMÉLIORATION CONTINUE

Plus précisément, kaizen signifie « amélioration continue » et s'applique tout autant à la vie personnelle, familiale, sociale qu'à la vie de travail. Son fondement est un esprit critique qui sait reconnaître les problèmes et une vive conscience qu'il n'y aura pas de progrès si les choses sont toujours faites de la même manière. Appliquée au milieu de travail, cette quête de l'amélioration continue concerne tout le personnel, cadres et ouvriers. L'ensemble des collaborateurs de l'entreprise est mis à contribution car le kaizen dépend de la volonté des membres du groupe, quelle que soit leur position dans la hiérarchie, de rechercher l'amélioration de la qualité. Son principe est un esprit critique qui remet en question chaque étape, chaque processus de la fabrication, afin de déceler les améliorations possibles à apporter. Le kaizen requiert de la part des ouvriers une compréhension globale du mode de production et une volonté d'améliorer quotidiennement l'efficacité de leurs postes de travail. Coupler les deux considérations revient à poser la circulation de l'information comme élément fondamental.

Le kaizen se distingue de l'innovation; alors que le kaizen désigne de petites améliorations du *statu quo* suite à des efforts soutenus et continus, l'innovation implique un changement drastique comme une avancée technologique ou l'introduction des plus récents concepts de management. Alors que le kaizen est continu et graduel, l'innovation est sporadique et très visible; le kaizen est l'œuvre de tous et chacun alors que l'innovation provient le plus souvent des ingénieurs. Selon Masaaki Imai, en Occident, l'approche innovation est fortement favorisée alors que le Japon adopte surtout une stratégie des petits pas, du moins tant que le *statu quo* peut être amélioré.

1.2 LES SEPT PRINCIPES DU KAIZEN

1.2.1 Le cycle recherche, conception, production et ventes

Ce cycle symbolise la dynamique qui doit animer l'entreprise.

Deming [consultant américain à l'origine de ce cycle] insista sur l'importance pour la conduite d'une entreprise, d'une constante interaction entre la recherche, la conception, la production et les ventes. Pour parvenir à une qualité améliorée qui satisfasse les clients, les quatre stades doivent être mis en état de rotation permanente, avec comme principal critère la qualité³.

L'interaction entre les différents départements de l'entreprise est, à cet égard, vital. « [C]ette recherche de la perfection implique une vision originale du rôle du personnel : elle nécessite que tous les membres de l'entreprise soient motivés ou mieux mobilisés⁴ ».

1.2.2 La gestion globale de la qualité

La *Total Quality Control* (TQC) est la pierre angulaire du kaizen. « Avec le TQC, le premier et principal souci, c'est la qualité des gens. [...] Aider ouvriers et employés à investir leurs capacités dans la réalisation des objectifs de l'entreprise⁵ ». De manière générale, « [I]es éléments fondamentaux dont l'entreprise doit s'occuper sont la qualité (des produits, des services et du travail), la quantité, la livraison (délai), la sécurité, les coûts et le moral du personnel⁶ ». La TQC est une manière d'aborder la qualité de façon rigoureuse car chaque étape du processus de fabrication fait l'objet d'une double surveillance : lors de la phase de fabrication proprement dite, l'ouvrier veille à la bonne qualité de son travail et à l'étape suivante, l'ouvrier qui prend le relais s'assure que le produit est sans défaut. Ce contrôle à tous les niveaux n'est qu'un aspect de la TQC. Celle-ci en englobe de nombreux autres dans la vie de l'entreprise : la sécurité, la réduction des coûts, l'amélioration de la productivité, une meilleure gestion des fournisseurs, et, dorénavant, le marketing, les embauches, les ventes et le service sont partie intégrante de la TQC. Elle est le cœur du kaizen, qui doit être alimenté par une information pertinente.

³ Imai Masaaki, *op. cit.*, p. 56-57.

⁴ Kaoru Ishikawa, *La gestion de la qualité*, Dunod, 1984, p. IX.

⁵ Imai Masaaki, *op. cit.*, p. 41-43.

⁶ *Id.*, p. 47.

1.2.3 Une large diffusion de données fiables

En premier lieu, il faut recueillir les données et vérifier leur validité afin de résoudre efficacement les problèmes. « L'essentiel avec les données est que l'objectif soit clair et que les données reflètent la vérité⁷ ». C'est un facteur déterminant pour la réussite ou l'échec d'un projet puisque, si elles sont relevées correctement, elles permettent à l'entreprise d'agir de façon adéquate. D'autre part, l'information doit être accessible à l'ensemble du personnel et non pas réservée à la seule direction. L'implication des ouvriers dans la vie de l'entreprise étant fondamentale selon la philosophie kaizen, il est indispensable que ceux-ci aient les données justes leur permettant de comprendre dans quel environnement ils travaillent et des connaissances de l'ensemble du processus de production. Ceci va généralement à l'encontre du désir des cadres de marquer leur autorité : « ils voient dans l'information la source de leur autorité et s'efforcent, en la monopolisant, de conserver le pas sur leurs subordonnés. Souvent, ils agissent ainsi en prenant le risque de sacrifier l'efficacité de l'entreprise⁸ ».

1.2.4 Satisfaction du client

La satisfaction, c'est l'aboutissement, le résultat qui légitime le kaizen. Le produit doit satisfaire les attentes – mêmes diffuses – du client (dans les domaines de la qualité, du coût et des délais de livraison).

Au Japon, le TQCS [Total Quality Control System] pilote, "monitor" [sic] tous les autres systèmes de management. Puisque par qualité, on entend, au Japon, la qualité de la réponse au client, toutes les fonctions doivent lui être asservies. [Cela nécessite] une ouverture permanente et entretenue à l'extérieur pour percevoir à la fois les variations les plus subtiles des attentes et l'évolution des technologies, une mobilisation systématique de l'intelligence de tous les acteurs de l'entreprise, une organisation originale conjuguant une très grande rigueur des procédures, une attitude pragmatique face à l'inattendu [...], une réelle perméabilité des fonctions et services, une importante capacité à communiquer [...]⁹.

Le kaizen est une stratégie toute orientée vers le client. Chacune des activités doit viser à accroître la satisfaction du client.

⁷ Kaoru Ishikawa, *op. cit.*, p. 37.

⁸ Imai Masaaki, *op. cit.*, p. 83.

⁹ Georges Archier et Hervé Sérieyx, *L'entreprise du 3^{ème} type*, Éditions Du Seuil, 1982, p. 55-56.

1.2.5 Gestion des problèmes en amont

Il faut chercher à concevoir un produit qui n'engendrera pas de problèmes, plutôt que de les résoudre. Les ouvriers jouent un rôle central ici, car leur façon de travailler est déterminante. Le travail d'équipe permet de sensibiliser les ouvriers au processus de fabrication et offre entre autres l'avantage pour la direction d'aboutir naturellement à une auto-surveillance : feindre un problème est difficilement possible si celui-ci est analysé par tous.

1.2.6 Prévention

Développement logique de la gestion des problèmes en amont,

[I]es ouvriers furent formés à la recherche systématique des moindres erreurs en remontant jusqu'à leur cause ultime (en se demandant "pourquoi" chaque fois qu'une strate du problème était mise à jour). On les forma ensuite à concevoir la solution empêchant l'erreur de se reproduire¹⁰.

En amont, le système de la suggestion encourageant les ouvriers à proposer spontanément des améliorations.

Pour l'ouvrier, Kaizen débute lorsque son attitude se modifie d'une manière positive à l'égard du changement et de l'amélioration de sa façon de travailler. [...] Kaizen tourné vers l'individu est souvent considéré comme un stimulant moral, et la Direction n'attend pas toujours de chaque suggestion un résultat économique immédiat¹¹.

1.2.7 Cercles de qualité

Selon le Bureau Central des Cercles de Qualité à Tokyo, « [...] le cercle de qualité est un petit groupe constitué de travailleurs pour exercer volontairement des activités de maîtrise de la qualité dans leur lieu commun de travail¹² ». M. Imai précise :

¹⁰ *Id.*, p. 73.

¹¹ Imai Masaaki, *op. cit.*, p. 103-104.

¹² Miroslav Opa, « Gestion de la qualité à la japonaise II Méthodes et outils développés au Japon », *Ekonomie a Management*, cf. <http://www.vslib.cz/em/em4.htm>

[...] l'encadrement doit s'interdire d'obliger les gens à s'y consacrer. Les Cercles peuvent se réunir durant les heures de travail ou au-delà. Dans ce dernier cas, l'employeur paye ou non des heures supplémentaires. [...] L'] encadrement peut apporter son assistance aux membres, en leur fournissant des orientations et en exprimant sa satisfaction lorsque leurs efforts ont porté leurs fruits. Dans la pratique, les entreprises sont nombreuses à accorder des récompenses aux cercles¹³.

Les entreprises comprennent l'intérêt que comportent ces cercles de qualité.

Les CQ constituent le meilleur levier pour détatayloriser le système de production à la base, pour réconcilier les hommes avec leur travail [...] ; mais au-delà ils sont l'un des facteurs clés du système de contrôle total de la qualité, [...] notamment parce qu'ils permettent, par l'autocontrôle individuel, de mettre en place avec succès l'assurance qualité¹⁴.

1.3 LE KAIZEN : UN CONCEPT PARAPLUIE ET DES FORMES MULTIPLES

L'objectif d'amélioration sans fin concerne tous les systèmes, tous les niveaux de la hiérarchie, tous les départements fonctionnels. Il est tellement présent dans toutes les activités de l'entreprise que Masaaki Imai le présente comme un concept-parapluie qui recouvre la plus grande partie des pratiques typiquement japonaises¹⁵ : orientation vers le consommateur, gestion globale de la qualité (TQC), système de suggestions, discipline, maintenance productive totale, juste-à-temps, zéro-défaut, ligne de travail en U, relations de coopération entre dirigeants et travailleurs, kanban, cercles de qualité, automation.

La mobilisation de l'initiative et de la créativité des salariés prend diverses formes. D'abord celle des suggestions, encouragées par l'accueil favorable que leur réserve la direction et par les récompenses qui les accompagnent. Ceci va dans le sens d'une plus grande communication entre les strates de l'entreprise et favorise la formation continue puisque leurs suggestions seront d'autant plus pertinentes et bénéfiques qu'ils auront les outils nécessaires pour conceptualiser les problèmes et trouver des solutions. Dans certaines entreprises au Japon, on les compte par millions annuellement.

Le kaizen est aussi fortement lié aux « cercles de qualité », qu'on appelle aussi « groupes d'amélioration de la qualité » ou « groupes d'amélioration continue ». Par ailleurs, on peut distinguer les « *kaizen blitz* », formés pour faire de façon intensive de l'amélioration sur une courte période (une semaine par exemple) ; plusieurs groupes

¹³ Imai Masaaki, *op. cit.*, p. 95-96.

¹⁴ Georges Archier et Hervé Sérieyx, *op. cit.*, p. 151.

¹⁵ Imai Masaaki, *op. cit.*, p. 4.

peuvent ainsi être formés de manière ponctuelle autour d'une problématique plutôt restreinte. Peuvent aussi exister des groupes d'amélioration qui ont une existence plus longue et qui travaillent alors sur une question plus complexe et plus large. Eux aussi se dissolvent une fois leur mandat terminé ou la question résolue. Un troisième type réfère aux groupes qui ont une durée d'existence indéterminée, car leur mandat consiste à recevoir les suggestions faites par les salariés, à les évaluer et à les acheminer aux instances appropriées pour décision et mise en œuvre le cas échéant. Enfin, là où existent des équipes de travail responsables collectivement d'un segment de production et de certains aspects de l'organisation du travail, l'amélioration continue de la qualité peut leur être confiée; ils fonctionnent alors comme un cercle de qualité¹⁶.

L'équipe formée pour le kaizen est généralement une équipe « multidisciplinaire » formée de travailleurs de production et d'entretien, d'ingénieurs, de techniciens et de cadres. Ces personnes vont d'abord défricher les façons de faire puis analyser, essayer, modifier et finalement implanter des idées d'amélioration. L'intérêt de cette activité réside dans le fait que l'équipe réalisera par elle-même le travail de A à Z. Certains consultants suggèrent d'ajouter des experts externes à l'entreprise ainsi que des employés de départements de service tels le marketing ou les ressources humaines.

Le kaizen est une démarche plus qu'un ensemble de recettes. Il peut s'attaquer aux opérations des exécutants, viser à améliorer les équipements, ou procéder à la révision des procédures.

1.4 POURQUOI LE KAIZEN CONNAÎT-IL UN TEL SUCCÈS AU JAPON ?

Deux approches tentent d'expliquer les raisons de l'essor du kaizen au Japon. La première est culturaliste et recherche les explications à ce succès dans les caractéristiques propres de la société japonaise. La seconde est institutionnelle. Selon elle, le kaizen s'est développé de manière importante au Japon du fait des « règles du jeu » qui définissent le monde du travail japonais au sens large.

¹⁶ Robertson, 1992.

1.4.1 L'approche culturaliste

La culture est par essence une programmation mentale collective; c'est cette partie de notre conditionnement que nous partageons avec les autres membres de notre nation, mais aussi de notre région, de notre groupe, et non avec ceux d'autres nations, d'autres régions, d'autres groupes¹⁷.

Le rapport à l'espace et au temps est très différent au Japon et au Québec. L'espace est restreint au Japon, c'est une constante historique. Les Japonais se sont adaptés et il est naturel pour eux de pouvoir faire plusieurs choses dans un même espace. Dans une maison, « les meubles étant réduits au strict minimum, l'utilisation des chambres peut varier. [...] La flexibilité de l'espace apparaît comme une composante naturelle de la culture japonaise¹⁸ ». Il est donc normal pour une entreprise d'agencer l'espace de telle sorte qu'un même lieu puisse permettre la réalisation de différentes phases de production.

Le rapport au temps est lui aussi imprégné de la culture japonaise. « L'attitude des Japonais vis-à-vis du temps est profondément marquée par le sentiment de l'impermanence et de la fragilité de toute chose¹⁹ ». Le juste-à-temps est la concrétisation de cette préparation permanente au changement imprévu. Mais c'est aussi un processus sans cesse perfectible, qui nécessite un apprentissage long et régulier. En Occident, le juste-à-temps nécessite une adaptation psychologique.

Il faut en apprendre les techniques de base, puis rassembler les conditions nécessaires au démarrage et au maintien d'une dynamique de progrès propre à chaque entreprise. Et la plus fondamentale de ces conditions est, à notre avis, le mode de structuration et de production²⁰.

1.4.2 L'approche institutionnelle

Le fonctionnement du marché du travail au Japon est très différent de celui du Québec. À titre d'exemple, évoquons le simple fait qu'il existe au Japon une assurance-emploi (cotisation patronale de 0.35 % de la masse salariale) qui subventionne l'entreprise à hauteur des 2/3 des salaires pendant un an lorsque cette dernière assure une formation continue à ses employés. Mais il convient surtout d'évoquer les 4 piliers sur lesquels repose le monde du travail japonais : l'emploi à vie, le système promotionnel, la rémunération et le syndicalisme d'entreprise.

¹⁷ Geert Hofstede, « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1987, p. 10.

¹⁸ Vincent Meggle, « Le juste-à-temps est-il un art japonais ? », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1987, p. 75.

¹⁹ *Id.*, p. 75.

²⁰ *Id.*, p. 77.

L'emploi à vie

En fait, seule une minorité de travailleurs – ceux des plus importantes entreprises – ont des emplois à vie ; les petites entreprises (de moins de 300 employés) embauchent 70% des travailleurs. La flexibilité interne est le pendant naturel de l'emploi à vie. La formation, la polyvalence et la déconnexion du poste de travail et du salaire facilitent la mobilité interne. De plus, au Japon, les horaires s'adaptent immédiatement à la production (variation brusque du nombre d'heures supplémentaires et travail pendant les jours fériés). Les transferts d'employés des grands groupes chez les sous-traitants, voire dans d'autres branches, assurent la flexibilité interne du marché du travail.

Le « transfert d'emploi » présente différentes dimensions : il sert d'une part au transfert de compétences, par exemple entre les producteurs et leurs sous-traitants, ainsi qu'à la promotion de cadres aux postes de directeurs des entreprises sous-traitantes; il constitue d'autre part une forme de licenciement « amorti », surtout pour les travailleurs plus âgés²¹.

Le système promotionnel

Dans le cadre idéaliste de l'emploi à vie, un employé consacre sa vie active à une seule entreprise. Il semble important dans ces conditions que celle-ci assure sa formation continue afin de le rendre plus performant par la polyvalence. L'employé est formé par son supérieur ; une fois qu'il est compétent – l'ancienneté aidant – il accède au grade supérieur et donc à une nouvelle formation assurée encore une fois par un supérieur hiérarchique. Couplé d'une rotation régulière des tâches, l'employé connaît mieux l'entreprise dans son ensemble et devient ainsi polyvalent au fil du temps. Cette formation est dispensée dès l'entrée en emploi et se poursuit tout au long de la carrière, en particulier pendant les périodes de sous-utilisation du potentiel de l'établissement. L'État soutient cette pratique en subventionnant les entreprises afin de maintenir les salaires même si la charge de travail est réduite. Les travailleurs sont soumis à un système de notation qui permet à un « bon » élément de gravir plus rapidement les grades que du simple fait de son ancienneté. Plus encore, il apparaît que les qualités personnelles, le mérite, les performances et la loyauté évalués par le supérieur hiérarchique sont des critères pour la mobilité interne plus importants que l'ancienneté, alors que le système à l'ancienneté (nenkō-sei) est toujours officiellement à l'honneur.

²¹ Peter Auer, *Le Japon à la croisée des chemins ?*, document hmtl.

Le système de rémunération

Le système de rémunération se caractérise au Japon par une dissociation entre le salaire et le poste occupé. Le salaire y est déterminé sans recours à une grille de classification des emplois; il est individuel et n'a aucun rapport avec les tâches qui sont confiées au travailleur²².

Le salaire se décompose en plusieurs parties²³. Le salaire de base représente environ 85 % du salaire de l'employé et se divise en deux éléments. Le premier constitue la part déterminée par un système de notation du supérieur hiérarchique en fonction des compétences et des capacités individuelles ; elle représente environ 25 % du salaire de base et est désignée comme la « part au mérite ». Le second, appelé « part à l'ancienneté », est déterminé en fonction de l'âge, de l'ancienneté, du niveau d'études et représente environ 75% du salaire de base. Des primes mensuelles (15 %) complètent le salaire de base. À cela s'ajoutent un bonus biennuel qui peut représenter de 3 à 6 mois de salaire, des heures supplémentaires (20 à 30%), ainsi qu'une prime de départ à la retraite (2 à 3 ans de salaire).

Selon certains observateurs, ce système de rémunération subit des pressions dans le sens d'une augmentation de la « part au mérite », ce qui favorise évidemment les plus jeunes.

Le syndicalisme d'entreprise

Plusieurs types de syndicalisme existent au Japon, mais le syndicalisme d'entreprise est largement prédominant depuis les années 1960, à la différence de ce que nous connaissons au Québec. Le syndicalisme par branche demeure présent, mais son action est dérisoire. La représentativité du syndicalisme d'entreprise est relativement faible, puisque seule l'élite des travailleurs est représentée. De plus, les règles du jeu dont on vient d'esquisser les grandes lignes préviennent en quelque sorte la conflictualité : l'introduction de nouvelles technologies, la flexibilité interne, les mouvements de personnel ne suscitent pas de problèmes majeurs. Et ce type de syndicalisme est assujéti à un patronat extrêmement dynamique et puissant.

²² Jacques-Henri Jacot (dir.), *Du fordisme au toyotisme ?*, Paris, La Documentation Française, 1990.

²³ Voir aussi Jean-Pierre Durand et Joyce Durand-Sebag, *Crise et transformations sociales au Japon*, Evry, Université d'Evry, Val d'Essonne, 1996, 29 p. Ainsi que de Benjamin Coriat, *Penser à l'envers*, Christian Bougois, 1991.

En dépit du discours sur la collaboration, le syndicat d'entreprise n'a pas été capable d'exercer une influence significative dans certains domaines touchant les conditions de travail, qu'il s'agisse de la cadence des chaînes de montage, de l'affectation des employés aux tâches ou aux quarts de travail ou du processus de promotion²⁴.

En somme, les innovations organisationnelles (telles le travail en équipe, la formation, la rotation des tâches, la polyvalence, le juste-à-temps à l'intérieur de l'usine [le *kanban*], les cercles de qualité, et les groupes d'amélioration continue) combinées aux mesures incitatives (telles l'emploi à vie, le salaire à l'ancienneté et aux primes, les promotions) forment un enchaînement qui expliquerait la supériorité de la productivité et de la qualité du modèle japonais²⁵. En raison des compétences intellectuelles acquises par le collectif de travail, l'entreprise est génératrice non seulement de savoir accumulé, mais aussi de savoir partagé qui concourt à son succès²⁶.

On comprendra facilement que tous ces dispositifs favorisent la fixation, l'attachement du travailleur à « son » entreprise, d'autant plus que s'il quitte, le travailleur recommence au bas de l'échelle dans une autre entreprise. Les formes d'organisation du travail et la relation salariale à la japonaise constituent une « implication incitée », selon les mots de Coriat.

²⁴ Hirosuke Kawanishi et Ross Mouer, « Le mouvement syndical au Japon. Quel avenir? », *Sociologie et sociétés*, Vol XXX, no^o2, automne 1998, p. 6, document *html*.

²⁵ Benjamin Coriat, *op. cit.*

²⁶ Manuel Castells, *La société en réseaux. L'ère de l'information*, Paris, Fayard, 1998.

2. LE DÉBAT AUTOUR DU KAIZEN

Le kaizen est sujet à débat surtout lorsque la question est de savoir s'il représente une avancée dans la réalisation d'une meilleure vie au travail pour les ouvriers et s'il offre aux syndicats la possibilité de mieux se faire entendre par le patronat. Trois grandes approches se dégagent. La première est dithyrambique ; le kaizen incarne la démocratie au sein de l'entreprise ainsi que la performance économique. La seconde est à l'inverse très critique puisqu'elle considère le kaizen comme un marché de dupes dont l'unique objectif est de servir les intérêts patronaux. La dernière enfin est plus nuancée. Le kaizen, loin d'être blanc ou noir, représente une nouvelle étape dans les rapports entre le patronat et les syndicats. Il offre la possibilité aux rapports de forces de se développer dans de nouveaux champs de l'entreprise.

2.1 L'APPROCHE POSITIVE DU KAIZEN : LE CERCLE VERTUEUX

Taiichi Ohno, le père du « système Toyota » (directement inspiré de la philosophie kaizen) est l'archétype d'une vision extrêmement positive du kaizen. Les implications concrètes du kaizen donnent la possibilité aux travailleurs d'être considérés comme des être pensants puisqu'ils acquièrent une capacité de définir eux-mêmes les changements à apporter afin d'améliorer le système de production (tant au niveau de la productivité que de la sécurité). La philosophie kaizen stimule l'intellect des travailleurs, inutilisé – voire combattu – par le système tayloriste. Par exemple M. Ohno

plça un système d'arrêt au-dessus de chaque poste de travail et recommanda à chaque membre de l'équipe d'arrêter immédiatement la chaîne dès qu'un problème insoluble se présentait devant lui. Toute l'équipe devait alors se pencher sur le problème pour aider à le résoudre²⁷.

Selon cette vision du kaizen, le rapport d'égalité est au cœur des relations entre les travailleurs et l'ensemble de leurs supérieurs hiérarchiques. La libre expression est de mise et la démocratie se développe. Les conséquences bénéfiques pour les employés sont de taille. « L'aspect positif de cette libération de l'assujettissement, c'est le sentiment de reprendre le contrôle sur son environnement et plus fondamentalement sur son

²⁷ James P. Womack., Daniel Jones et Daniel Roos, *Le système qui va changer le monde*, Dunod, 1992, p. 73.

destin²⁸ ». La supériorité intrinsèque de ce système est incontestable, il...

combine les meilleurs aspects de la production artisanale et de la production de masse – réduction des coûts à l'unité, amélioration spectaculaire de la qualité, gamme plus large de produits et travail moins fastidieux. [...] L]a production au plus juste supplantera à la fois la production de masse et l'arrière-garde de la production artisanale, dans tous les secteurs de l'industrie [...] Le monde que nous connaissons sera très différent et, il faut l'espérer, bien meilleur²⁹.

Cette approche identifie le kaizen à un cercle vertueux (voir annexe 1).

À l'opposé de cette analyse dithyrambique, les pourfendeurs du kaizen le décrivent comme une menace pour les intérêts des syndicats et des ouvriers.

2.2 L'ANALYSE CRITIQUE : LE CERCLE VICIEUX

Cette nouvelle reconfiguration des tâches marginalise la représentation syndicale, car les relations traditionnellement verticales patronat-syndicat sont délaissées au profit de relations participatives horizontales. Cette tendance à la participation des ouvriers dans la vie de l'entreprise est ambivalente en terme de répartition du pouvoir et la relation dominant-dominé, plus discrète, n'est pas pour autant moins forte. Dans cette nouvelle ère industrielle post-fordiste...

[L]a domination sociale repose ici sur l'utilisation permanente de la créativité et de la subjectivité que permet la mise en place de structures participatives, quels que soient les noms divers que leur donnent les entreprises. [...] La domination est alors intériorisée, créant un sentiment de responsabilité personnelle, sinon de culpabilité, face aux objectifs de l'organisation³⁰.

Donc, sous couvert de libérer les ouvriers du carcan fordiste, le danger serait celui de l'atomisation des individus qui ne se regrouperaient plus que dans le but d'accroître la productivité de l'entreprise.

Cette intériorisation de la domination (qui devient alors invisible) semble être nécessaire à la réussite des principes du kaizen puisqu'un impératif de cette stratégie est la *volonté* du personnel de résoudre les problèmes contrariant la réalisation de la qualité globale. La pression peut être très forte et les syndicats marginalisés : « *improved productivity and job satisfaction, no matter how it is brought about, may result in a*

²⁸ Dominique Martin, *Démocratie industrielle, la participation directe dans les entreprises*, PUF, 1994, p. 79.

²⁹ Womack et al., *op. cit.*, p. 308.

³⁰ Pierre-Éric Tixier, « Légitimité et modes de domination dans les organisations. », *Sociologie du Travail*, no 4-88, 1988, p. 622.

*reduction of the number of available jobs*³¹ ». De manière globale les bénéfices promis par les tenants du kaizen aux syndicats et aux ouvriers ne se concrétisent jamais. Bien au contraire, la perte de qualité de vie au sein du travail décourage les travailleurs ; conséquemment ils se désintéressent de leur environnement et se replient sur eux-mêmes. Donald Wells décrit le kaizen (et l'ensemble des programmes visant à améliorer la qualité de vie au travail) comme étant contraire à l'idée de modernisation sociale des entreprises. Ses commentaires suite à son étude des expériences pour une meilleure vie au travail menées chez *Universal Electric* sont explicites :

*It [le projet d'amélioration de la vie des travailleurs] took what little power the workers had away from them. This was clearly the plan [...] [t]he programs were clearly designed to adjust workers to jobs, not jobs to workers. More broadly, they were designed to adjust workers to their own continuing subordination in the workplace*³².

Évidemment peu d'entreprises innovent seulement par le kaizen. L'amélioration de la qualité est aussi introduite par les certifications de la qualité et les innovations concernent le plus souvent aussi la gestion de la production (informatisation, réduction des inventaires, réaménagement des machines...) ainsi que l'organisation du travail (flexibilité des métiers, polyvalence...). De même, peu d'études se sont concentrées exclusivement sur le kaizen, de sorte que les évaluations « négatives » s'adressent à tout le « nouveau » système de production : kaizen, mais aussi *lean production* (production allégée ou amaigrie ou élaguée, juste à temps, etc.).

Tous ces changements permettent l'émergence d'une forme de production très différente du modèle fordiste, identifiée au modèle japonais, c'est-à-dire une production au plus juste, employant le strict nécessaire en terme d'énergie (aussi bien l'utilisation du matériel que le nombre d'employés, ce qui nécessite de leur part synchronisation et polyvalence) et une hiérarchie la plus aplanie possible. Considéré comme supérieur par les gestionnaires, ce modèle connaît des détracteurs car il serait fondé sur une plus grande exploitation des employés. Le juste à temps serait fondé sur le stress et les avantages supposés pour les employés ne se vérifieraient pas :

³¹ Joseph Mire, « Trade Unions and worker participation in management », dans L.E. Davis et A.B. Cherns, *The Quality of Working Life*, The Free Press, New York, 1975, p. 417.

³² Donald M. Wells, « Empty promises – Quality of working life programs and the labor movement », *Monthly Review Press*, 1997, p. 67-68.

*In management-by-stress plants, as in traditional plants, team members have very little control over the basic design of their own job. [...] Jobs are to be done in precisely the same way every time by every worker. [...] The worker may not change the procedure without permission of a supervisor*³³.

Les ouvriers doivent se soumettre aux aléas de la production :

La production élaguée impose au travailleur le fardeau d'une performance rapide. Il est impossible de prendre une certaine avance sur le travail, ou encore de se bâtir une réserve de temps de travail, comme on le fait parfois dans un système traditionnel. Les travailleurs peuvent difficilement régulariser leur rythme de travail en raison d'un contrôle serré, ainsi que des temps alloués à la production en fonction de la charge de travail³⁴.

Pour les opposants, identifiés à une position défensive, la modernisation, apparue dans les usines non syndiquées, était perçue comme une « menace » susceptible de réduire l'importance de la convention collective, d'affaiblir les syndicats en cooptant ses dirigeants et en altérant l'identité de ses membres, de renforcer la domination de la direction sur les salariés, d'intensifier considérablement le travail et d'entraîner une détérioration générale des conditions de travail ainsi qu'une réduction massive des emplois³⁵.

Les opposants admettent cependant que l'appel à la participation est souvent bien reçu par les travailleurs car la participation correspondrait à une variété de besoins comme l'esprit de solidarité du groupe, le sens du travail, la fierté du travail bien fait. Mais en fait, selon l'interprétation critique, ces programmes visent surtout à obtenir les « secrets » du métier, à découvrir les solutions ou améliorations imaginées et conçues par les ouvriers eux-mêmes, à rechercher leur savoir tacite; la direction s'approprie ainsi les idées et les connaissances des ouvriers. La participation consiste alors à demander aux ouvriers de s'auto-tayloriser, à livrer leur marge de manœuvre, perdant ainsi les marges de liberté. Plus encore, ces programmes visent à faire en sorte que les travailleurs épousent les objectifs de l'entreprise, s'identifient à l'entreprise de sorte que le syndicat s'en trouve affaibli.³⁶

³³ Mike Parker et Jane Slaughter, *Choosing sides : Union and the team concept*, South End Press, Boston, 1988, p. 19.

³⁴ Christopher Huxley, *op. cit.*, p. 143.

³⁵ P.A. Lapointe et P.R. Bélanger, « La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises », dans G. Murray, M-L. Morin, I. Da Costa (dir.), *L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche*, Québec, Les Presses de l'Université Laval et Octares Éditions, 1996, p. 284-310.

³⁶ Mike Parker et Jane Slaughter, *Working Smart : A Union Guide to Participation Programs and Reengineering*, Detroit, Labour Notes, 1994.

Pourquoi les travailleurs alors adhèrent-ils à ces programmes? L'absence de sécurité d'emploi, les taux élevés de chômage, l'affaiblissement de l'assurance-emploi, des programmes sociaux et de santé, sont la principale motivation pour les travailleurs à consentir à ces innovations³⁷. Les travailleurs sont contraints.

Cette approche décrit donc le kaizen comme un cercle vicieux (voir annexe 2).

Une troisième approche se démarque des analyses manichéennes. Selon cette perspective, le kaizen consacre un nouveau mode de relations dans l'entreprise. La dynamique des conflits d'intérêts opposant les syndicats et la direction change de dimension. Le kaizen n'est ni une panacée ni une menace supplémentaire pour les syndicats, mais la concrétisation d'un rapport de forces qui se déploie dans de nouveaux champs de la vie de l'entreprise.

2.3 LE KAIZEN CONSACRE LA MODERNISATION SOCIALE DES ENTREPRISES

Le manichéisme des deux précédentes approches n'est pas présent ici, car avant de juger si le nouveau système est « bon » ou « mauvais », la priorité est de savoir dans quel contexte il s'insère et comment appréhender les effets qu'il aura vis-à-vis des syndicats et des travailleurs. Analyser ce qu'est le kaizen à l'aune du fordisme revient à rencontrer de nombreux paradoxes car si le nouveau modèle permet de surmonter les limites et les échecs du fordisme, il est porteur lui aussi de différends entre la direction et les syndicats (ainsi que les travailleurs), mais dans d'autres domaines. Il ne semble pas pertinent de dire que le kaizen va mettre fin aux luttes de classe (vision idyllique) ni qu'il est la « dernière escroquerie » patronale. Les luttes internes à l'entreprise sont apaisées à certains égards (meilleure collaboration patronat-syndicat), et reportées dans d'autres champs (définition des priorités de l'entreprise par exemple). Le kaizen est une réponse post-fordiste aux nouveaux besoins de compétitivité de l'entreprise par le biais de la modernisation sociale de celle-ci (nouveau contrat social à l'intérieur de l'entreprise). Les relations fondamentales entre le capital et le travail ne sont pas remises en question, mais peut apparaître un nouveau mode de coordination et de régulation³⁸. Si le travail se mobilise, s'implique dans la poursuite de la qualité, s'il consent à plus de flexibilité, s'il

³⁷ Don Wells, « Lean Production : The Challenges to Labour », Paper presented at the Lean Workplace Conference, Port Elgin, Ontario, septembre-octobre 1993. Cité dans Reuben Roth, *Lean Manufacturing in the Auto Industry: Kaizening Ourselves to Death*, <http://www.oise.utoronto.ca/~rroth/1953.htm>

³⁸ Denis Harisson, Normand Laplante et Louis Cyr, « Cooperation and resistance in work innovations networks », *Human relations*, Vol. 54, no 2, février 2001, p. 215-255.

accepte plus de responsabilité, il exige des contreparties, qui peuvent inclure plus de flexibilité quant aux droits de gérance.

Le kaizen est considéré ici comme une tentative de surmonter la crise du fordisme apparue depuis les années 1970. « En fait, le problème est de réunifier ce que le taylorisme avait séparé : les aspects manuels et intellectuels du travail³⁹ ». Le kaizen cherche à faire évoluer les relations de travail de la rigidité vers la flexibilité, et donc du contrôle hiérarchisé et stratifié vers « l'autonomie responsable ». Ceci signifie que les travailleurs ont intégré les objectifs de performance de l'entreprise. C'est en ce sens que l'on parle de collaboration dans le but de développer l'entreprise. En échange, les travailleurs sont considérés comme des acteurs à part entière de l'entreprise et non plus comme de simples exécutants. Pour cela, l'entreprise doit leur donner accès à une qualification continue ainsi qu'au droit de parole. Ce changement structurel est lourd et les enjeux sont forts pour les syndicats :

l'inclusion ou la participation dans l'organisation du travail suppose la qualification ou la requalification des travailleurs alors que l'inclusion dans l'institution passe par un partage des droits de gérance et donc par des règles du jeu autres que celles reposant sur les prérogatives patronales ou des droits de gérance⁴⁰.

À cette modernisation sociale de l'entreprise vient se greffer, le cas échéant, sa modernisation technologique. L'autonomisation accrue des travailleurs (responsabilité individuelle ou de plusieurs petits groupes) suppose une complexification des tâches pour les travailleurs ; un meilleur savoir-faire, donc une plus grande maîtrise de machines complexes. On imagine aisément ce que cela signifie pour le travailleur en terme de motivation (plus de responsabilité, de libre-arbitre, donc un appel à son intelligence et à sa créativité). Cela signifie aussi plus de stress (non seulement être à la hauteur, mais surtout être *considéré* à la hauteur par ses pairs ainsi que par la hiérarchie) et l'intensification du travail qui en résultent de façon quasi automatique.

Although the teams appreciate the absence of close supervision, a degree of autonomy in decision making, greater influence on their environment and task

³⁹ Daniel Leborgne et Alain Lipietz, « L'après-fordisme et son espace », *Les Temps Modernes*, no 501, avril 1988, p. 89.

⁴⁰ Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque, « La théorie de la régulation : du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique. », *Cahiers de recherche sociologique*, n°17, 1991, p. 30.

*enrichment, many employees, however, complain about the increasing tension and stress of having responsibility that are sometimes too heavy, an intensive work pace and a heavy work load*⁴¹.

Ces nouveaux rapports avec la hiérarchie signifient pour les syndicalistes un renouvellement de leur rôle d'interface entre la direction et les travailleurs :

La gestion conjointe est un processus laborieux, en constante évolution. Pour la partie syndicale, l'emploi du temps est excessivement chargé. En effet, les représentants syndicaux sont extrêmement sollicités ; [...] le nouveau processus de négociation permanente exige énormément de temps et d'énergie. La conséquence majeure reliée à la surcharge de travail des représentants syndicaux se traduit concrètement par leur absence sur les lieux de travail. Plusieurs travailleurs dénoncent le manque de visibilité des dirigeants syndicaux auprès de leurs membres. Outre leur absence des lieux de travail, les employés reprochent également à leurs représentants d'entretenir des liens trop étroits avec les membres de la direction locale, particulièrement au sein du comité de négociation⁴².

L'implantation du kaizen ne se fait jamais dans une entreprise vierge de toute culture, de tout conflit entre les syndicats et la direction, entre les travailleurs et les dirigeants ou les responsables intermédiaires. La modernisation sociale d'une entreprise dépend de l'ensemble de ces paramètres et aura plus de succès dans sa concrétisation lorsque les tensions entre les acteurs sont maîtrisées et n'entravent pas le dialogue social. Il semble d'après nos lectures que la bonne foi et la confiance soient au cœur de la modernisation sociale. Ceci n'est pas un blanc-seing.

La confiance n'élimine pas la nature conflictuelle des rapports entre syndicats et employeurs, mais elle permet la coopération par l'intensification des rapports directs entre les agents sur des aspects précis de la gestion de l'organisation. La confiance entre des agents en interaction, sur des objets limités, de courte durée, constamment testée et reconduite permet des ajustements rapides dans un contexte socio-économique fluctuant⁴³.

Afin de devenir un succès, le kaizen doit être considéré comme un échange. Si les syndicats veulent obtenir plus de poids dans la gestion de l'entreprise et permettre aux travailleurs d'exécuter une tâche plus stimulante, ils ne peuvent faire l'économie d'un plus grand respect des objectifs de la direction (réduction des coûts, augmentation de la qualité, donc souci de la rentabilité de l'entreprise). Il s'agit d'une évolution de la lutte de classes dans une ère de plus en plus post-fordiste. Les gains viennent avec des pertes et

⁴¹ Diane-Gabrielle Tremblay, David Rolland et Eduardo Davel, « Team-based work organization and the devolution of responsibility to employees : results of a survey conducted in Quebec », communication présentée à la *Conférence sur les relations industrielles*; Madrid, avril 2001.

⁴² Maryse Lachance et Paul-André Lapointe, « Partenariat, participation et tensions : le cas de la papeterie Abitibi-Alma, Québec », *Gazette du travail*, Vol. 4. no°4, 1999, p. 61.

⁴³ Denis Harrisson et Normand Laplante, « Confiance, coopération et partenariat, un processus de transformation dans l'entreprise québécoise », *Relations Industrielles*, Vol. 49, no°4, 1994, p. 725.

la modernisation sociale d'une entreprise n'est pas sans risque puisque les différents acteurs quittent ce qu'ils connaissent (le fordisme) pour construire leurs relations sur des bases très différentes. Cette nouvelle construction se fonde sur de nouveaux compromis, porteurs en eux-mêmes des contentieux futurs qui engendreront le temps venu une nouvelle modernisation sociale de l'entreprise.

À l'heure actuelle, le kaizen représente la nouveauté. Celui-ci propose plus d'autonomie, donc une intensification du travail accompagnée la plupart du temps par plus de stress pour les travailleurs, plus de responsabilité dans la gestion de l'entreprise pour les syndicats, donc un risque pour eux de se couper des travailleurs s'ils intègrent « trop » les objectifs patronaux ; plus de démocratie et de rapports déhiérarchisés, travail en groupe, en un mot nouveau climat de travail, avec ses bienfaits *a priori* (valorisation des travailleurs, coopération à tous les niveaux entre les différents acteurs) qui peuvent dégénérer (intériorisation poussée des objectifs patronaux, peur de commettre la moindre erreur, surveillance de tous par tous).

3. LES ÉTUDES DE CAS AU QUÉBEC

Avant de procéder aux études de cas proprement dits, il est nécessaire de comprendre l'évolution de la position des syndicats à l'égard d'un changement des rapports au sein de l'entreprise.

3.1 DE LA MÉFIANCE À LA COOPÉRATION

La réorganisation des rapports de travail n'est pas un thème récent. Les syndicats ont d'abord manifesté, dans les années 1980, une opposition active aux initiatives patronales de réaménagement de l'organisation du travail. Ce n'est qu'au début des années 1990 que des positions favorables furent adoptées en liant les changements à des objectifs de démocratisation des milieux de travail. La CSN invitait lors de ses congrès de 1990 et 1992 à « prendre les devants », à s'impliquer activement dans les démarches de réorganisation du travail⁴⁴. Rappelons brièvement le cheminement assez similaire suivi par la FTQ.

En 1987, un colloque de la FTQ centrait son attention sur les « nouvelles stratégies patronales » (NSP) inspirées du kaizen :

[...] ces dernières présentent les traits suivants :

Elles cherchent à modifier les relations entre l'employé et l'entreprise par le biais du développement d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise et d'une implication professionnelle accrue ;

Elles s'adressent de façon complémentaire à l'individu et au groupe naturel de travail [...];

Elles impliquent une réduction du rôle – et souvent du nombre – des surveillants et contremaîtres ;

Elles font appel à différentes formes de participation des travailleurs et travailleuses⁴⁵.

Initiée par le patronat, cette volonté de changement laissa au début les syndicats circonspects et méfiants. Les propositions patronales détaillées tout au long du document n'étaient pas estimées de bonne foi : « Le mouvement syndical, au Canada comme aux États-unis, a rapidement développé de la méfiance face aux nouvelles stratégies

⁴⁴ Reynald Bourque, « Coopération patronale - syndicale et réorganisation du travail. Études de cas dans les secteurs de la métallurgie et du papier du Québec. », *Relations Industrielles*, 1999, Vol. 54, no 1.

⁴⁵ Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), *Nouvelles stratégies patronales, menace ou défi?*, Colloque, 26-28 mai 1987, p. 4.

patronales. [...] des expériences négatives sont trop souvent venues annuler les aspects intéressants des NSP⁴⁶ ».

Pour autant, à cette époque, l'idée de refuser toute négociation était exclue.

Les nouvelles stratégies patronales rencontrent souvent des besoins et désirs authentiques chez les membres. [...] Rien ne s'oppose donc à ce que les syndicats se préoccupent de ces besoins, en allant au-delà s'il le faut des chapitres de la convention collective. [...] De cette façon, l'employeur ne pourra donner l'impression qu'il est le seul à s'intéresser à certains aspects de la vie de travail des membres. [...] Les syndicats doivent s'imposer comme interlocuteurs, et ainsi vérifier la bonne foi des employeurs⁴⁷.

Depuis, les syndicats semblent avoir approfondi leur approche active, sans qu'ils ne minimisent pour autant les dangers auxquels la situation nouvelle les confronte :

Il ne faudrait pas toutefois que la « souplesse » syndicale ne devienne pour l'employeur le moyen d'assurer sa domination sur certaines équipes. Mais il ne faudrait pas non plus que la « rigidité » syndicale empêche de fait l'amélioration de la démocratisation fonctionnelle. Il s'agit là, peut-être, d'un des plus grands défis du syndicat : comment allier les deux dimensions de la démocratisation, institutionnelle et fonctionnelle, dans le respect des besoins diversifiés de nos membres, mais aussi dans le respect de nos objectifs de justice et d'équité⁴⁸.

Comme nous l'avons dit, le kaizen en soi n'est ni une « recette miracle », ni porteur de menaces insupportables pour les syndicats. Tout dépend de la manière dont le projet de modernisation sociale de l'entreprise est abordé. « Selon les circonstances et selon la dynamique des relations sociales au travail, le partenariat peut par conséquent s'accompagner ou non d'une extension de la démocratie au travail⁴⁹ ». Le contexte dans lequel le projet de renégociation des relations de travail s'insère est au moins aussi important que le projet lui-même pour son succès ou son échec :

Si le contexte de l'emploi est marqué par un chômage élevé et que l'usine est menacée sérieusement de fermeture, les salariés [...] sont prêts à consentir des sacrifices importants pour sauvegarder leur emploi. Au contraire, si l'emploi est moins valorisé, dans un contexte de faible chômage, et qu'au contraire aux conditions de travail et aux salaires il est accordé une grande importance, les salariés seront plus sensibles à ces dimensions dans leurs revendications et comportement au travail⁵⁰.

⁴⁶ *Id.*, p. 10.

⁴⁷ *Id.*, p. 61-62.

⁴⁸ Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), *Démocratiser nos milieux de travail*, 1997, p. 57.

⁴⁹ Paul-André Lapointe, « Partenariat, avec ou sans démocratie », Cahiers du CRISES, collection *Working Papers*, no 0015, octobre 2000, p. 37.

⁵⁰ *Id.*, p. 26.

La volonté des syndicats d'intervenir dans ce processus ne fait plus de doute aujourd'hui :

Le bouleversement, c'est assurément déstabilisant, mais c'est aussi à terme la garantie d'une revitalisation globale de l'action syndicale et d'un ressourcement. Laisser la démocratisation du travail à l'employeur et aux membres, c'est accepter la marginalisation du syndicat⁵¹.

Les recherches indiquent que les projets de renégociation des relations de travail ne conduisent pas tous à une démocratisation du travail. Dans un premier temps, nous allons présenter trois études de cas. Puis nous allons faire appel à une recherche qui tente de repérer les dynamiques à l'œuvre lorsque sont introduites de nouvelles formes d'organisation du travail.

3.2 L'IMPLANTATION DU KAIZEN DANS LES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES ET CANADIENNES : TROIS ÉTUDES DE CAS

Notre revue de littérature se fonde sur des études de terrains menées par des chercheurs universitaires au Québec, avec une exception pour la célèbre étude de CAMI en Ontario. Nous avons retenu trois cas qui illustrent des situations contrastées. Nous considérons que l'implantation du kaizen s'est faite avec succès lorsque les syndicats obtiennent le droit d'étendre leur capacité d'action dans de nouveaux domaines de l'entreprise et que les travailleurs ressentent une amélioration de leurs conditions de travail. Nous évoquerons ensuite les situations mitigées où la fragilité de la transformation sociale de l'entreprise risque fortement de mettre fin à l'expérience au profit d'un retour à un mode de gestion plus traditionnel. Enfin, nous parlerons d'échec lorsque le syndicat ou les travailleurs ne retirent aucun bénéfice de la mise en pratique du kaizen. Il s'agit ici de situations où la direction prend à son compte les effets positifs du kaizen en terme de rentabilité sans accepter la démocratisation que la modernisation sociale induit.

3.2.1 Succès relatifs

Puisque le kaizen est un nouveau compromis entre les syndicats et la direction, son « succès » ne signifie pas que les syndicats obtiennent les avantages qu'ils recherchent sans devoir supporter des pertes, mais que la *dynamique* du kaizen, c'est-à-dire la coopération patronat-syndicat existe et que les résultats obtenus sont le fruit d'un

⁵¹ *Id.*, p. 60.

compromis renforçant la légitimité des syndicats auprès des travailleurs et de la direction. La coopération s'inscrit dans une dynamique conflictuelle, car elle implique la...

participation d'un syndicat fort et porteur de son propre projet de modernisation. Se rencontrent alors deux logiques dans l'entreprise : celle de la compétitivité, portée par la direction, et celle de la solidarité et de la démocratie, soutenue par le syndicat. Dans les négociations sur la conception et l'introduction de la modernisation, et dans la participation syndicale au fonctionnement quotidien de l'usine, les intérêts des salariés pour un travail qualifié, autonome et s'exerçant dans de bonnes conditions sont constamment pris en considération⁵².

En ce sens, le succès prévaut lorsque la dynamique du compromis détourne l'entreprise du mode de gestion tayloriste ou lorsque les intérêts de la direction et des syndicats s'éloignent de la gestion traditionnelle héritée du fordisme. Sans négliger le danger de tout retour en arrière, les contraintes économiques semblent un facteur extrêmement important incitant les syndicats et la direction à poursuivre et approfondir l'expérience. Les difficultés financières de l'entreprise ainsi que la peur de la perte d'emploi reviennent très souvent dans la littérature pour expliquer les raisons de la mise en place de nouveaux rapports au sein de l'entreprise. Ceci souligne l'importance des facteurs exogènes dans le succès de l'implantation du kaizen, facteurs qui se situent en amont de la réorganisation du travail. Ainsi une étude portant sur huit syndicats dans les domaines de la métallurgie et du papier au Québec conclut que « des relations de travail traditionnellement moins conflictuelles que dans la métallurgie ont sans doute contribué au succès relatif de ces expériences de coopération patronale-syndicale dans ce secteur [...] »⁵³.

L'amélioration des conditions de travail est une dimension extrêmement difficile à saisir et l'ensemble de nos lectures tendent à démontrer l'ambivalence de la situation. Par exemple, le travail en équipe mis en place est souvent porteur de contraintes pour les travailleurs, en terme d'intensification du travail et de stress, la parcellisation des tâches héritée du taylorisme n'est pas toujours dépassée (le travail n'est pas forcément plus intéressant), mais, malgré tout, les travailleurs rejettent l'idée de revenir au système traditionnel :

⁵² Paul-André Lapointe et Paul R. Bélanger, « La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises », cf. <http://www.unites.uqam.ca/crises/9501b.htm>, version modifiée d'une communication présentée au Colloque international franco-québécois sur les perspectives de recherche en relations industrielles tenu à l'Université Laval, du 20 au 23 juin 1994. Aussi dans G. Murray, M-L. Morin, I. Da Costa (dir.), *L'État des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche*, Québec, Les Presses de l'Université Laval et Octares Éditions, 1996, p. 284-310.

⁵³ Reynald Bourque, « Coopération patronale - syndicale et réorganisation du travail. Études de cas dans les secteurs de la métallurgie et du papier du Québec. », *Relations Industrielles*, 1999, Vol. 54, no 1, p. 159.

Dans cinq des six cas qui affichent un niveau élevé de modifications des tâches, une majorité des représentants syndicaux considère que les charges individuelles de travail ont augmenté suite à la réorganisation du travail. [...] Il faut cependant noter qu'au moins 30% des répondants dans chacun des cas étudiés estiment que les charges individuelles de travail n'ont pas été modifiées, ce qui met en évidence à la fois la diversité des situations individuelles et la part de subjectivité inhérente à ce type d'évaluation⁵⁴.

*Un exemple de participation syndicale au changement : la papeterie Abitibi-Price à Alma*⁵⁵

À l'usine de papier journal d'Alma, la menace de fermeture, vers la fin des années quatre-vingt, suscite une forte mobilisation des acteurs locaux qui se traduit par d'importants gains de performance : l'amélioration de la qualité des produits, de l'efficacité des machines et de la productivité est telle que la survie de l'entreprise est désormais assurée. Ces gains sont réalisés grâce à des investissements technologiques qui ont entraîné une perte d'emplois (quoique plus faible que prévue car négociée dans un climat de partenariat), et donc une certaine intensification du travail. Ils sont aussi dus à des changements dans l'organisation du travail qui favorisent l'implication des ouvriers et sollicitent leur intelligence et leur savoir-faire. Selon les chercheurs, ces changements organisationnels n'auraient pu s'implanter s'ils n'étaient pas accompagnés de nouvelles relations patronales-syndicales caractérisées par le partenariat.

Parmi les nouveautés en matière d'organisation du travail à cette papeterie d'Alma, il y a évidemment les groupes d'amélioration de la qualité (les kaizen, même si le terme n'est pas utilisé). Un pourcentage significatif de la main-d'œuvre syndiquée (environ 20 % ou une centaine de travailleurs) y participe sur une base volontaire et en collaboration avec la direction de l'usine. Trois de ces groupes méritent qu'on les décrive brièvement.

Les groupes de *formateurs* sont responsables de dispenser la formation aux opérateurs ainsi que de d'évaluer des besoins en formation. La sélection des candidats syndiqués aux 22 postes de formateurs est faite conjointement par les parties patronale et syndicale et les « élus » sont libérés à temps plein pour la durée de leur mandat. Plutôt que de faire appel à des consultants externes ou à des cadres pour assumer cette fonction de formation, ce sont les travailleurs eux-mêmes qui acquièrent ainsi une expertise nouvelle, enrichissent leurs connaissances des procédés et les partagent avec

⁵⁴ *Id.*, p. 151.

⁵⁵ Cette section résume un des cas étudiés dans Paul-André Lapointe, « Partenariat, avec ou sans démocratie », *Relations industrielles*, Vol. 56, no 2, 2001. Aussi : Maryse Lachance et Paul-André Lapointe, « Partenariat, participation et tensions : le cas de la papeterie Abitibi-Price inc.-Alma », *Gazette du travail*, 1999, Vol. 2, no 4, p. 56-63.

leurs collègues de travail. Des responsabilités sont ainsi décentralisées vers les employés, l'information n'est pas réservée aux cadres, et les connaissances diffusées permettent l'amélioration de la qualité de vie au travail ainsi que de la qualité des produits.

Les accidents de travail se traduisent certes en coûts reliés à la santé-sécurité, mais aussi en coûts de qualité de vie et de produit. Le comité de santé et de sécurité de l'usine a créé des groupes de travail responsables de la prévention des accidents pour l'ensemble de l'usine. Les salariés impliqués dans ces groupes de travail en *prévention* voient à sensibiliser leurs collègues quant au respect des règles établies, à identifier et prioriser les dangers qu'ils signalent, et à assurer le suivi des mesures correctives mises en place. Ainsi, sont éliminés des coûts de non production, et la sécurité entre comme élément essentiel de la qualité totale.

Enfin, des groupes de *champions* concentrent leurs activités directement à l'amélioration de la satisfaction des clients. Chacun de ces dix groupes est assigné à l'un des principaux clients de l'usine, suit le cheminement de ses commandes, s'assure que ses devis soient respectés, que ses plaintes soient correctement traitées, et, à l'occasion, lui rend visite afin de bien saisir ses exigences. Ces groupes d'amélioration de la qualité ont sans doute contribué à hausser considérablement le taux de satisfaction des clients : en 1991, aucun des 200 clients ne considérait la papeterie comme son meilleur fournisseur, alors qu'en 1996, plus de 60% estimaient qu'elle était leur meilleur fournisseur⁵⁶.

Comme on l'a vu plus haut, les groupes d'amélioration de la qualité s'accompagnent généralement d'autres changements. Ainsi, à Alma, la structure hiérarchique s'est aplani : deux paliers ont été éliminés. Et le rôle de superviseur de premier niveau a été transformé : au contrôle autoritaire et disciplinaire s'est substitué le conseil et l'allure « coach » d'équipe. Aussi, le travail en équipe a été instauré, prenant même la forme de groupes semi-autonomes dans certains départements. Enfin, la flexibilité entre les métiers, avec la sécurité d'emploi comme contrepartie, ainsi que celle entre la production et l'entretien, ont entraîné une plus grande coopération entre les opérateurs et les gens de métier.

⁵⁶ Lachance et Lapointe, *op. cit.*, p. 59.

Tous ces changements traduisent une certaine rupture avec le modèle autoritaire, le refus de reconnaître les compétences des ouvriers et la distinction ferme entre ceux qui pensent et dirigent et ceux qui exécutent. Ils convergent vers une implication des travailleurs dans leur milieu de travail, un accroissement de leurs responsabilités, une mise à profit et un élargissement de leurs connaissances, un partage de l'information et une plus grande coopération et entraide.

Ces changements n'auraient probablement pas pu être introduits sans l'émergence de nouvelles relations patronales-syndicales davantage portées par le partenariat que par l'affrontement. En effet, dirigeants et syndiqués se rencontrent régulièrement au sein d'un comité paritaire de gestion dont le mandat principal est précisément de faire en sorte que non seulement l'usine survive, mais qu'elle se développe. Évidemment, les stratégies qu'ils élaborent sont soumises à l'approbation du siège social qui décide en dernière instance. Les syndicats sont par ailleurs bien informés des projets susceptibles d'aboutir sur la table à dessin. Par contre, leur influence est réelle en ce qui concerne l'organisation du travail, la formation, la santé et la sécurité, car un ensemble de sous-comités conjoints (amélioration continue, gestion de la formation, etc.) dépend directement du comité paritaire de gestion, et des membres syndiqués participent directement à ces dispositifs de participation.

Cette intensité de la participation des dirigeants syndicaux crée cependant des tensions au sein du syndicat. Les représentants syndicaux sont ainsi fortement sollicités dans les comités conjoints ainsi que sur le comité de négociation ce qui se traduit concrètement par leur fréquente absence des lieux de travail et une sensibilité réduite aux irritants soulevés par le travail quotidien dans l'usine. De plus, la proximité entre dirigeants syndicaux avec la direction, leur participation aux décisions, et donc leur part de responsabilités si certaines d'entre elles ne « plaisent » pas aux travailleurs ont suscité constituent un réel danger d'une identification aux objectifs de l'entreprise. « Les plus critiques, parmi les travailleurs, diront que leur syndicat est devenu le simple porte-parole de la direction⁵⁷ ». Cette critique soulève toute la question de la compatibilité entre la participation aux décisions sur la base d'une convergence d'intérêts et le maintien d'une position autonome appuyée sur la nécessaire divergence entre une logique de l'efficacité et du profit et celle de la solidarité et de la qualité de vie.

⁵⁷ *Ibid.*, p. 62.

3.2.2 Situations mitigées

La réorganisation du travail dans ces cas-ci aboutit elle aussi à des résultats concrets en terme d'aplanissement de la structure hiérarchique, de la valorisation du travail en équipe, d'une plus grande autonomie pour les employés, d'une plus grande interaction au travail et de meilleures relations entre le syndicat et la direction. La pérennité de ces nouvelles conditions de travail repose malheureusement sur la seule bonne volonté patronale. En effet, les expériences de cogestion et la confiance qui en résulte idéalement restent extrêmement fragiles, comme tend à le démontrer le cas de l'usine de Crabtree.

Il semble important de détailler ce « cas d'école » puisqu'il cristallise nombre d'enjeux et de déviances de la participation syndicale dans la gestion de l'entreprise. Cet exemple démontre que dans le contexte de la mondialisation néolibérale, la limite de la portée de cette confiance peut-être atteinte très rapidement. Sa grande fragilité est de ne concerner que le syndicat et la direction *locale* ; il suffit que la maison-mère décide de procéder à de vastes coupures pour que cette confiance vole en éclats. Ce fut le cas pour l'usine Scott-Kruger de Crabtree. Les bonnes relations entretenues depuis longtemps entre la direction de l'usine et le syndicat ainsi que l'approfondissement de la cogestion du travail furent ébranlées par l'annonce de la direction de Scott Paper – propriétaire de l'usine – que l'usine de Crabtree devait réduire ses coûts à 150\$ la tonne (implicitement cela signifie des licenciements). En conséquence, « le processus de concertation amorcé en 1993 à l'établissement de Crabtree fut alors interrompu⁵⁸ » en attendant d'en savoir plus. Donc en cas d'impératifs patronaux qui viennent de la maison-mère, les nouveaux modèles de gestion mis en place au niveau local n'ont aucun poids. Dans ce cas précis, les mesures voulues initialement par la direction locale pour répondre au désir de la maison-mère visaient à supprimer 150 emplois dont 125 syndiqués. Face à cela, les syndicats cherchèrent à concilier les impératifs patronaux avec la sauvegarde d'un maximum d'emplois. Ceci fut possible avec l'acceptation de la part de l'employeur de favoriser des départs à la retraite anticipés et volontaires. En contre-partie...

Les syndiqués de Crabtree ont également accepté une réduction de salaire de 1.75 % du 1^{er} décembre 1994 au 30 avril 1995, ainsi que la suspension de

⁵⁸ Reynald Bourque et Lynn Hamel, « La réorganisation du travail à l'usine Scott-Kruger de Crabtree au Québec de 1992 à 1997 », *Gazette du travail*, Vol. 4, no 4, 1999, p. 77.

l'augmentation de salaire de 1.75 % prévue à la convention collective pour le 1^{er} mai 1995, jusqu'à concurrence des montants supplémentaires versés par l'employeur pour le régime spécial de retraite anticipée prévu dans l'entente⁵⁹.

Autrement dit, le mode de réduction du personnel ainsi que le financement de ce projet furent laissés à la discrétion du syndicat, la direction n'apportant son accord qu'à un plan qui ne lui coûte rien. Le côté positif est patent : les syndicats ont piloté un projet important pour le devenir de l'entreprise. Le côté négatif est que ce projet va totalement dans le sens des objectifs patronaux (déséquilibre des rapports et soumission du syndicat) et que les syndiqués ont dû financer de leurs poches une fin de travail plus respectueuse pour les personnes concernées.

Faut-il considérer cela comme un succès pour le syndicat ? Après tout...

l'entente négociée à Crabtree en 1994 a permis non seulement d'éviter des mises à pied, mais elle a également généré l'embauche de nouveaux salariés ainsi qu'une baisse importante des coûts d'opération de l'usine. Ces résultats ont été obtenus parce que les salariés ont accepté une réduction des heures de travail sans compensation salariale afin de maintenir le maximum d'emplois [...] Les changements organisationnels implantés à partir de 1995 sous la direction d'un comité patronal-syndical ont contribué à une amélioration substantielle de la productivité. [...] La réorganisation du travail mise en œuvre dans le cadre de cette entente a conduit à des changements importants en ce qui a trait aux responsabilités assumées par les salariés dans la gestion de la production et au sein des équipes de travail⁶⁰.

Eu égard à une plus grande démocratisation de la vie de l'entreprise, le bilan n'est pas satisfaisant. Globalement, « les changements organisationnels comportent des enjeux pouvant compromettre la coopération patronale-syndicale lorsque les parties sont confrontées à des conflits d'intérêt qui hypothèquent trop lourdement le capital de confiance mutuelle⁶¹ ».

La démocratisation de l'entreprise est un objectif difficile à atteindre lorsque les intérêts des parties sont trop divergents. Les facteurs économiques guident la modernisation sociale de l'entreprise. Nous le répétons ici car il s'agit véritablement d'une quasi « loi générale », dont les conséquences varient en fonction de nombreux paramètres (en premier lieu le climat social) :

⁵⁹ *Id.*, p.77.

⁶⁰ *Id.*, p.81.

⁶¹ Reynald Bourque, Lynn Hamel et Carole Julien, « La réorganisation du travail à l'usine Alcan Saint-Maurice de Shawinigan (Québec) de 1990 à 1997 », *La Gazette du travail*, été 1998, p. 64.

Les facteurs économiques ont joué un rôle important dans l'émergence de ces expériences de coopération patronale-syndicale, puisqu'ils viennent en tête des motifs invoqués par les représentants syndicaux pour expliquer la décision syndicale de participer à la gestion de l'organisation du travail. [...] le contexte d'une réduction importante des effectifs syndiqués au cours des années précédentes et la crainte de pertes d'emplois supplémentaires dans le futur a été évoqué par plusieurs représentants syndicaux pour justifier l'acceptation par leurs membres de demandes patronales de réorganisation du travail⁶².

Un indéniable côté positif dégagé par notre revue de la littérature est que la rentabilité accrue des entreprises adoptant ces nouvelles formes de travail va de pair avec une baisse significative du nombre de griefs déposés. Incontestablement, le climat de travail est grandement amélioré, que le succès de l'implantation du kaizen soit relatif ou mitigé. Néanmoins, la fragilité de l'expérience rend toute perspective d'approfondissement et de cristallisation des nouveaux rapports très hypothétique et trop dépendante de facteurs externes pour pouvoir être qualifiés de succès relatifs.

3.2.3 Situations d'échec

Il peut arriver que la nouvelle organisation du travail aboutisse à un échec complet. Cela signifie que la démocratie au sein de l'entreprise n'a pas progressé et que le climat de travail s'est détérioré. Les entreprises où il n'y a pas de syndicat ne seront pas étudiées ici, mais il existe des cas intéressants de dégénérescence du kaizen dans un tel contexte⁶³.

L'échec est dû « au déclin de la participation syndicale [et à] l'imposition unilatérale par l'employeur de changements organisationnels et la perception de la part des salariés d'un partage inéquitable des gains découlant de la réorganisation du travail⁶⁴ ».

Le cas de CAMI est l'exemple le plus éclairant de ce type de situation. Co-entreprise (ou *joint-venture*) formée par General Motors et Suzuki située à Ingersoll en Ontario, l'entreprise adopte comme leitmotiv le management « à la japonaise ». Les employés sont syndiqués, mais ceci ne signifie pas que la démocratie soit la caractéristique première de CAMI. Formellement, le kaizen façonne les relations de travail :

⁶² Reynald Bourque, « Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail. Études de cas dans les secteurs de la métallurgie et du papier au Québec. », *Relations Industrielles*, Vol. 54, no 1, 1999, p. 157-58.

⁶³ Voir par exemple Paul-André Lapointe, « Nouveaux modes de gestion dans les alumineries du Québec : le discours et la pratique », dans Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque (dir.), *La modernisation sociale des entreprises*, p. 195-208.

⁶⁴ Reynald Bourque, « Coopération patronale-syndicale... », *op. cit.*, p. 136.

Aspects of kaizen and flexibility are realized through the medium of teams. Teams members pass on their improvement ideas to team leaders. Teams, operating as QC circles, issue formal plans for reducing costs. [...] Finally, as MacDuffie stresses, team concept embodies a philosophy of worker cooperation with management to attain company goals⁶⁵.

Mais en contrepartie, la direction ne semble pas accepter une plus grande participation du syndicat dans la gestion de l'entreprise :

The position of team leader is a focal point of tension and conflict between the union and the company. The company would like team leaders to identify with corporate goals and to act more in concert with first-line management. The union wants team leaders to identify with union goals and to act like rank-and-file union members. The company wants to expand the role of team leader. The union does not want the team leader to facilitate the exercise of management authority⁶⁶.

Le contentieux concernant le rôle du chef d'équipe est le fruit d'une méfiance réciproque entre le syndicat et la direction. Pourtant l'accord signé entre la CAW et la direction de CAMI stipulait qu'il était « *negotiated and will be administrated in the spirit of mutual trust and in support of CAMI's values⁶⁷* ». L'impossibilité de la réalisation de cet accord provient en partie de l'état d'esprit des travailleurs qui n'ont pas confiance en la direction. Cette méfiance fut alimentée par les désillusions : loin de permettre l'épanouissement dans le travail les nouvelles techniques de management ont rendu ce dernier plus ardu et uniquement centré sur les intérêts de la direction.

Workers discovered that job rotation within teams, which although regularly practiced, was not equivalent to skill development and multiskilling but rather to multitasking – a different phenomenon altogether. [...] Workers found out that their participation in the continuous improvement of operations (kaizen) was circumscribed by the goals of cost reduction and work intensification rather than construction of safer, easier or more interesting jobs⁶⁸.

Conséquemment, le discours de la direction cherche à cacher une réalité bien différente ressentie par les employés, ce qui se traduit par une désillusion croissante de ces derniers. Les promesses n'ont tout simplement pas été tenues : « *It is fair to conclude that JPM [Japanese Production Management] at CAMI incorporates key elements of*

⁶⁵ David Robertson, James Rinehart, Christopher Huxley et le CAW research group on CAMI, « Team concept and kaizen : Japanese production management in a unionized Canadian Auto Plant », *Study in Political Economy*, no 39, automne 1992, p. 83-84.

⁶⁶ *Id.*, p. 97.

⁶⁷ David Robertson, James Rinehart et Christopher Huxley, « Worker commitment and labour mangement relations under lean production at CAMI », *Relations Industrielles*, automne 1994, Vol. 49, p. 750.

⁶⁸ *Ibid.*

*Taylorism and has made no genuine movement toward re-unifying mental and manual labour*⁶⁹ ».

Si l'on en croit les auteurs, le problème est profond. Il ne s'agit pas uniquement de la déception née de la non-réalisation du discours prometteur, mais de la philosophie productiviste qui anime CAMI :

*[...] the research at CAMI suggests it is the system of lean production that produces shopfloor problems and hard-nosed management. In others words, it is not the partial but the complete implementation of a production system single-mindedly devoted to maximum output with minimal labour input that is the source of problem experienced by workers*⁷⁰.

La bonne volonté patronale n'était pas au rendez-vous et l'échange qui doit normalement guider l'implantation de ces nouvelles méthodes de management (une meilleure productivité contre une plus grande sécurité de l'emploi et un travail plus intéressant) n'a pas été respecté. Ce type de situation existe ailleurs même si les tensions entre les acteurs sont plus cachées.

3.3 LES DYNAMIQUES SOCIALES À L'ŒUVRE

Une recherche toute récente présente les innovations organisationnelles dans neuf usines en mettant l'accent sur les relations entre les acteurs patronal et syndical⁷¹. Elle révèle l'existence de quatre grandes dynamiques sociales, différenciées selon le type de participation syndicale aux changements introduits dans les usines.

Dans **l'approche unilatérale et technique**, l'initiative est exclusivement patronale, sans participation des travailleurs ni du syndicat. Dans une usine, des groupes d'amélioration de la qualité, fort appréciés par les salariés, sont remplacés par des dispositifs informatiques pour assurer le contrôle de la qualité. De même, la direction met un terme aux réunions trimestrielles avec le personnel, aussi très appréciées par les salariés et les représentants syndicaux. L'absence de dispositifs participatifs contrecarre les attentes de participation des salariés et crée des tensions dans l'usine.

⁶⁹ David Robertson et al., « Team concept and kaizen... », *op. cit.*, p. 103.

⁷⁰ David Robertson et al., « Worker commitment... », *op. cit.*

⁷¹ Paul-André Lapointe, Christian Lévesque, Gregor Murray et Catherine Le Capitaine, *La dynamique sociale des innovations en milieu de travail dans l'industrie des équipements de transport terrestre au Québec : Rapport synthèse sur les études de cas*, Étude soumise au Comité sur l'organisation du travail de la table de concertation de l'industrie, Québec et Montréal, Université Laval et École des HEC, juin 2001.

Lorsque la participation des travailleurs est sollicitée mais non celle du syndicat, il se développe une **double structure**, c'est-à-dire deux réseaux de communication parallèles dans l'usine. Ici, la direction introduit les changements de façon unilatérale, mais les travailleurs participent aux groupes d'amélioration de la qualité ainsi qu'aux « *kaizen blitz* » et sont invités à titre individuel à siéger sur des comités de gestion du changement sans consulter le syndicat. Cette structure parallèle, si elle apporte des améliorations appréciées des syndiqués, heurte néanmoins la structure de gestion des relations de travail, fragilise la solidarité syndicale et risque d'affaiblir le syndicat.

Une troisième dynamique se caractérise par la participation des travailleurs et celle d'un syndicat par ailleurs faible, sans véritable autonomie vis-à-vis des positions de la direction ; elle est qualifiée **d'approche syndicale passive**. Le syndicat ayant donné son accord pour l'instauration de groupes d'amélioration de la qualité, la direction s'adresse alors directement aux salariés, lors de séances d'information et de formation, par petits groupes, en présence d'un représentant syndical. Mais le syndicat n'a pas de perspective autonome, les changements n'ayant pas été discutés au préalable en assemblée générale.

Enfin une **implication syndicale proactive** suppose que le syndicat prend des initiatives pour sauver l'usine et le maximum d'emplois, et apporte ainsi une contribution active à l'introduction de changements. Les auteurs (il s'agit toujours de Lapointe et *alii* dont nous résumons ici l'étude) rapportent le cas d'une usine qui illustre un véritable cercle vertueux : partenariat dans les relations de travail, implication du syndicat dans la formation des groupes d'amélioration, accroissement des qualifications, amélioration de la qualité et de la productivité, sans une trop forte intensification du travail, mise en place d'équipes semi-autonomes de travail.

Le schéma suivant résume les diverses dynamiques du changement. :

Tableau 1
Les dynamiques du changement illustrées par quatre cas

	Introduction des changements	Participation des travailleurs	Participation du syndicat	Position du syndicat	Dynamique	
A	Unilatérale	Sans	Sans	Abstention ou appui	Conflits	Unilatérale et technique
B	Unilatérale	Avec	Sans	Appui	Conflits	Double structure
C	Paritaire	Avec	Avec	Appui passif	Coopération	Syndicale passive
D	Paritaire	Avec	Avec	Implication proactive	Coopération	Cercle vertueux

Adapté de Lapointe *et alli*, op. cit., p. 13

CONCLUSION

L'amélioration continue de la productivité et de la qualité, donc de la compétitivité de l'entreprise, est au centre des préoccupations du kaizen. Les moyens d'y parvenir sont mis en lumière et passent par la participation accrue des employés dans la poursuite de cet objectif. Cela nécessite qu'ils y trouvent un intérêt à différents niveaux. Cette étude a cherché à dépasser une simple présentation statique des enjeux et des moyens de concrétisation du kaizen. Celui-ci n'est en lui-même qu'un ensemble de règles, considéré souvent comme un modèle-type à suivre pour que tous les bénéfices attendus se concrétisent de façon quasi naturelle. La réalité est beaucoup plus complexe puisque, même à partir d'un consensus entre les acteurs quant aux modifications à apporter dans l'organisation du travail, des résultats très disparates se produisent. Cela prend tout son sens si l'on se situe au niveau de la dynamique permettant la concrétisation du kaizen. Il faut comprendre les facteurs tant objectifs que subjectifs pour saisir les raisons du succès ou de l'échec de l'implantation du kaizen. Le kaizen n'est pas une révolution dans l'organisation d'une entreprise. Il n'y a pas de coupure nette et radicale avec le passé. Le kaizen, qui promeut l'évolution et l'amélioration pas à pas, est lui-même une modernisation des rapports entre les acteurs de l'entreprise dans un environnement de plus en plus post-fordiste. Cela signifie que les relations entre les syndicats et la direction, avant que le projet kaizen ne soit sur la table des négociations, est un facteur extrêmement important dans la réussite ou l'échec de ce projet. L'environnement du kaizen est fondamental. Se centrer uniquement sur le contenu des changements proposés n'est que de peu d'utilité. Un syndicat fort a tout à gagner du kaizen ; un syndicat faible risque de s'affaiblir davantage. Les syndicats pourront aussi bien défendre leurs intérêts et ceux des travailleurs qu'ils n'étaient en mesure de le faire avant la modernisation sociale de leur entreprise. Le principal constat qui ressort de cette étude est justement que le kaizen, considéré à tort comme un changement fondamental dans la vie d'une entreprise, n'ouvre que de nouveaux espaces aux rapports de forces, sans modifier leur distribution entre les acteurs ; le kaizen ne fait que mettre en exergue la pente antérieure des rapports entre le syndicat et la direction. Que les résultats soient bons ou mauvais pour les syndicats, les causes profondes seront à chercher en amont.

Figure 1
Cercle vertueux

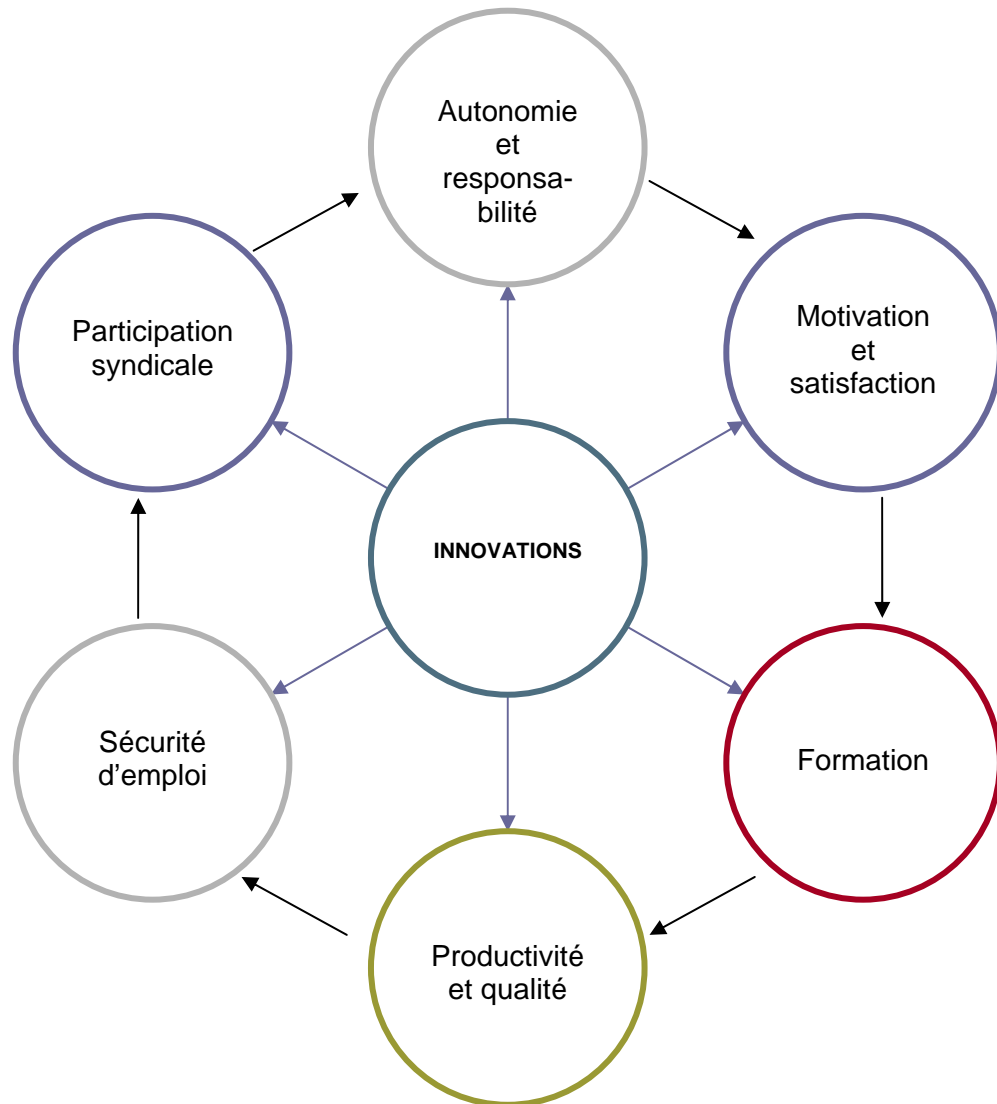
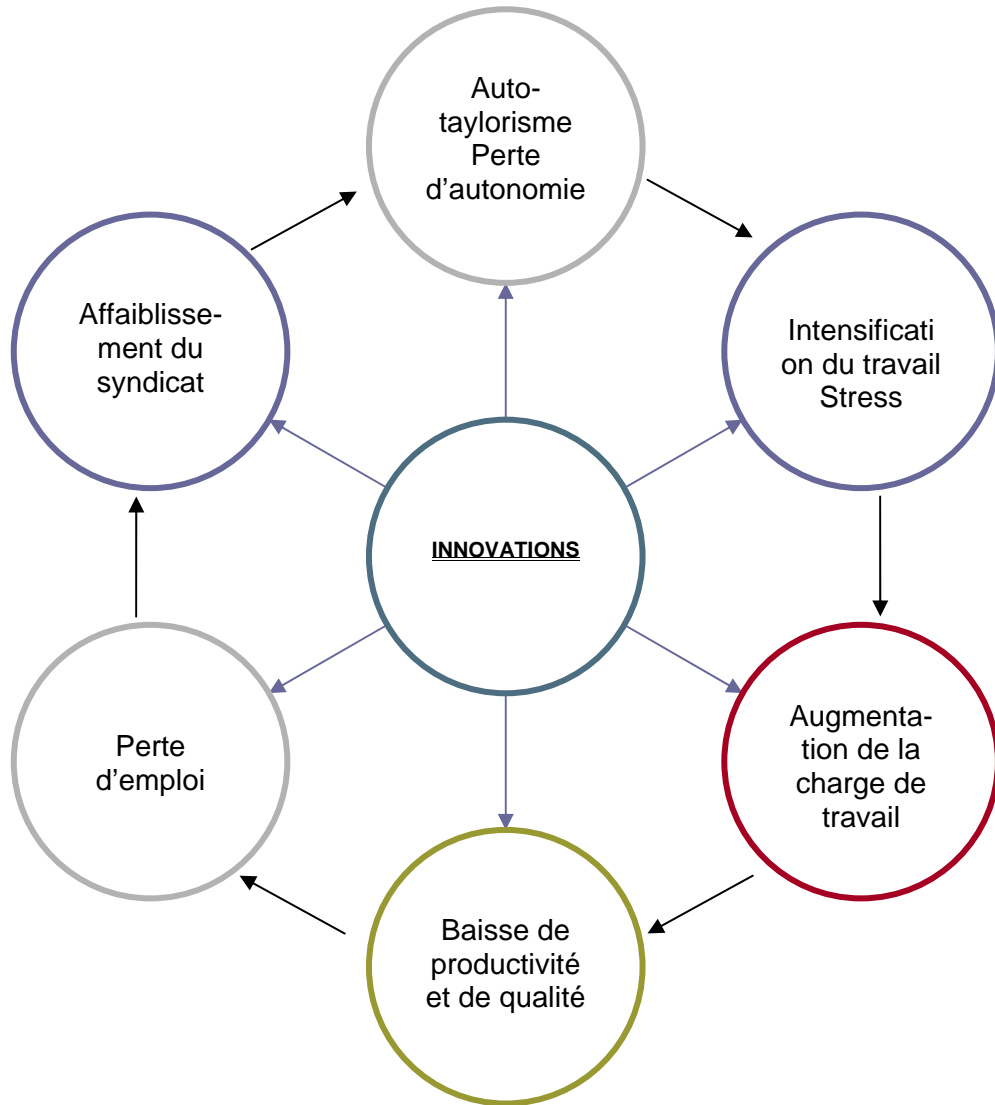


Figure 2
Cercle vicieux



BIBLIOGRAPHIE

- Archier, Georges et Hervé Sérieyx, *L'entreprise du 3^{ème} type*, Éditions Du Seuil, 1982.
- Auer, Peter, *Le Japon à la croisée des chemins ?*, cf http://www.ecotec.com/eeo/ersep/imi45_f/00140002.htm
- Bélanger, Paul R. et Benoît Lévesque, « La théorie de la régulation : du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique. », *Cahiers de recherche sociologique*, no 17, 1991.
- Bélanger, Paul R., Michel Grant et Benoît Lévesque, *La modernisation sociale des entreprises*, Presses de l'Université de Montréal, 1994.
- Bourque, Reynald et Lynn Hamel, « La réorganisation du travail à l'usine Scott-Kruger de Crabtree au Québec de 1992 à 1997 », *La gazette du travail*, Vol. 4. no 4, 1999.
- Bourque, Reynald, « Coopération patronale - syndicale et réorganisation du travail. Études de cas dans les secteurs de la métallurgie et du papier du Québec. », *Relations Industrielles*, 1999, Vol. 54, no 1.
- Bourque, Reynald, Lynn Hamel et Carole Julien, « La réorganisation du travail à l'usine Alcan Saint-Maurice de Shawinigan (Québec) de 1990 à 1997 », *La gazette du travail*, été 1998.
- Castells, Manuel, *La société en réseaux. L'ère de l'information*, 1998, Paris, Fayard.
- Coriat, Benjamin, *Penser à l'envers*, Christian Bougois, 1991.
- Durand, Jean-Pierre et Joyce Durand-Sebag, *Crise et transformations sociales au Japon*, Evry, Université d'Evry, Val d'Essonne, 1996, 29 p.
- Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, *Démocratiser nos milieux de travail*, 1997.
- Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, *Nouvelles stratégies patronales, menace ou défi?*, colloque, 26-28 mai 1987.
- Harrisson, Denis et Normand Laplante, « Confiance, coopération et partenariat, un processus de transformation dans l'entreprise québécoise », *Relations Industrielles*, Vol. 49, no 4, 1994.
- Hirosuke Kawanishi et Ross Mouer, « Le mouvement syndical au Japon. Quel avenir? », *Sociologie et sociétés*, Vol. XXX, no 2, automne 1998, p. 6, cf. <http://www.erudit.org/erudit/socsoc/v30n02/kawanishi/kawanishi.pdf>.
- Hofstede, Geert, « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1987.
- Huxley, Christopher, David Robertson, James Rinehart, Herman Rosenfeld et le Groupe de recherche sur CAMI des TCA, « Le travail en équipe et le *kaizen*. Une application dans l'industrie automobile canadienne : le cas CAMI », dans Dianne-Gabrielle Tremblay (dir.), *Concertation et performance économique : vers de nouveaux modèles ?*, Québec, PUQ, 1995.
- Ishikawa, Kaoru, *La gestion de la qualité*, Dunod, 1984.

- Jacot, Jacques-Henri (dir.), *Du fordisme au toyotisme ? Les voies de la modernisation du système automobile en France et au Japon*, Paris, La Documentation Française, 1990, 437 p.
- Lachance, Maryse et Paul-André Lapointe, « Partenariat, participation et tensions : le cas de la papeterie Abitibi-Alma, Québec », *Gazette du travail*, Vol. 4. no 4, 1999.
- Lapointe, Paul-André et Paul R. Bélanger, « La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises », version modifiée d'une communication présentée au Colloque international franco-québécois sur les perspectives de recherche en relations industrielles, tenu à l'Université Laval, du 20 au 23 juin 1994. <http://www.unites.uqam.ca/crises/9501b.htm>. Aussi dans G. MURRAY, M-L. MORIN, I. DA COSTA (Dir.), *L'État des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche*, Québec, Les Presses de l'Université Laval et Octares Éditions, 1996, p. 284-310.
- Lapointe, Paul-André, « Partenariat et participation syndicale à la gestion : le cas de Tembec », Cahiers du CRISES, coll. *Working papers*, 0020, novembre 2000.
- Lapointe, Paul-André, « Partenariat, avec ou sans démocratie », Cahiers du CRISES, coll. *Working papers*, 0015, octobre 2000.
- Lapointe, Paul-André, Christian Lévesque, Gregor Murray et Catherine Le Capitaine, *La dynamique sociale des innovations en milieu de travail dans l'industrie des équipements de transport terrestre au Québec : Rapport synthèse sur les études de cas*, Étude soumise au Comité sur l'organisation du travail de la table de concertation de l'industrie, Québec et Montréal, Université Laval et École des HEC, juin 2001
- Leborgne, Daniel et Alain Lipietz, « L'après-fordisme et son espace », *Les Temps Modernes*, no 501, avril 1988.
- Martin, Dominique, *Démocratie industrielle, la participation directe dans les entreprises*, PUF, 1994.
- Masaaki, Imai, *Kaizen, la clé de la compétitivité japonaise*, Eyrolles, 1989.
- Meggle, Vincent, « Le juste-à-temps est-il un art japonais? », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1987.
- Mire, Joseph, « Trade Unions and worker participation in management », dans L.E. Davis et A.B. Cherns, *The Quality of Working Life*, The Free Press, New York, 1975.
- Opa, Miroslav, « Gestion de la qualité à la japonaise II Méthodes et outils développés au Japon », *Ekonomie a Management*, cf. <http://www.vslib.cz/em/em4.htm>.
- Robertson, David, James Rinehart et Christopher Huxley, « Worker commitment and labour mangement relations under lean production at CAMI », *Relations Industrielles*, automne 1994, Vol. 49.
- Robertson, David, James Rinehart, Christopher Huxley et le CAW research group on CAMI, « Team concept and kaizen : Japanese production management in a unionized Canadian Auto Plant », *Study in Political Economy*, no 39, automne 1992.
- The Japan Institute of Labour, cf. <http://www.jil.go.jp/eSituation/pdf/4.pdf>.
- Tixier, Pierre-Éric, « Légitimité et modes de domination dans les organisations. », *Sociologie du Travail*, no 4-88, 1988.

Tremblay, Diane-Gabrielle, David Rolland et Eduardo Davel, « Team-based work organization and the devolution of responsibility to employees : results of a survey conducted in Quebec », communication présentée à la Conférence sur les Relations Industrielles; Madrid, avril 2001.

Wells, Donald M., « Are strong Unions Compatible with the New Model of Human Resource Management ? », *Relations industrielles*, Vol. 48, no 1, p. 56-85, 1993.

Wells, Donald M., « Empty promises – Quality of working life programs and the labor movement », *Monthly Review Press*, 1997.

Womack, James P., Daniel Jones et Daniel Roos, *Le système qui va changer le monde*, Dunod, 1992.