

Les effets du juste-à-temps sur le système de gestion des ressources humaines dans les entreprises d'équipement automobile.

Gilles LASNIER

RÉSUMÉ

La méthode juste-à-temps est appliquée dans de nombreuses entreprises et fait actuellement l'objet d'analyses qui semblent démontrer que ce principe de management a des incidences sur G.R.H.

La recherche effectuée a pour objectif de mesurer les effets du J.A.T. sur le système de gestion des ressources humaines et d'évaluer les répercussions en terme de performance dans les entreprises d'équipement automobile.

INTRODUCTION

Aujourd'hui, pour accroître continuellement son niveau de compétitivité, l'entreprise doit s'adapter à l'environnement en perpétuelle évolution et se mobiliser. Pour y parvenir, de nouvelles stratégies doivent être définies, la méthode juste-à-temps (1) en est une, elle apparaît comme une évolution fondamentale des principes de management et concerne la P.M.E comme la grande entreprise.

Pour comprendre les raisons de fonctionner en juste-à-temps dans les entreprises occidentales, il faut remonter à la crise pétrolière de 1973 qui les obligea à passer du stade de production de masse au stade de production au plus juste pour réduire leurs coûts et être concurrentiels (2). Le juste-à-temps fut l'une des solutions adoptées, sur le plan technique, il s'agit de produire de manière optimale, la qualité au sens zéro panne et zéro défaut étant une condition indispensable pour réussir.

Les causes de la réussite ne peuvent être uniquement d'ordre technique, elles sont également d'ordre social. En effet, la mise en place du juste-à-temps dans les entreprises industrielles est souvent suivie d'une résistance au changement de la part du personnel (2).

Pour atteindre la performance, la maîtrise du facteur ressources humaines devient primordiale,

nous observons une importance nouvelle accordée au facteur humain en tant qu'élément déterminant de la performance de l'entreprise. Non plus considéré comme une contrainte, le personnel est de plus en plus perçu comme une ressource qu'il faut optimiser. L'individu doit s'adapter à de nouveaux principes de management tel que la méthode juste-à-temps qui prend en compte le facteur humain, néanmoins, elle fait actuellement l'objet d'analyses qui semblent démontrer que des incidences apparaissent au niveau de la gestion des ressources humaines (3).

Notre recherche consiste à évaluer les effets du juste-à-temps sur le système de gestion des ressources humaines et la performance qui en résulte dans des entreprises d'équipement automobile utilisatrices de la méthode.

Nous avons choisi de présenter l'article en quatre parties. La première partie est consacrée à l'approche conceptuelle du juste-à-temps, la seconde partie aborde l'approche fonctionnelle depuis les débuts du J.A.T. jusqu'aux effets constatés sur la G.R.H. à travers les études réalisées à ce jour ou en cours de réalisation. La troisième partie est consacrée à la problématique et à la méthodologie de la recherche, l'analyse des premiers résultats de l'enquête apparaît dans la quatrième partie.

I - APPROCHE CONCEPTUELLE DU J.A.T. :

Dans les annales du management, Baranger indique : « Le J.A.T. est-il un système de gestion ou un choix stratégique ? Nous optons pour la seconde formule ce qui ne sera pas forcément du goût de tout le monde » (4).

Cette réflexion nous ramène aux fondements de la **théorie générale des systèmes** et à l'école de l'**analyse stratégique**. Signalons également les **théories de la contingence** qui ont introduit le rôle de l'environnement (5) dans la structuration de l'organisation, la notion d'environnement ne peut être occultée à aucun moment dans le concept juste-à-temps. On doit considérer, d'une part, l'environnement socio-culturel à partir des caractéristiques de la main-d'œuvre en place, d'autre part, l'environnement technico-économique qui amène à définir la stratégie de l'entreprise et les besoins de production, la démarche socio-technique est dominée par l'idée de contingence (6).

1 - Relation J.A.T. et système de gestion :

Les apports de la **théorie des systèmes** ont débouché sur le concept de système ouvert et celui de système social-technique (7), la démarche socio-technique du Tavistok-Institute a démontré les interactions existant entre le système technique et le système social. Rojot indique que l'analyse socio-technique privilégie une organisation à base de groupes de travail autonomes ou semi-autonomes, cela semble être le cas des entreprises d'équipement automobile que nous avons retenues pour notre étude où les individus en groupes auto-régulés ont un objectif de productivité et de qualité.

Cette notion de travail collectif se retrouve dans la définition de de Tabatoni et Jarniou (8) qui définissent le système de gestion comme « un système de processus de décisions qui finalisent, organisent et animent les actions collectives de personnes ou de groupes de personnes réalisant les activités qui leur sont assignées dans une organisation ».

La dimension humaine est de plus en plus sollicitée, ainsi, à propos du J.A.T., Margerin (9) indique : « aux systèmes traditionnels inspirés du « taylorisme » ou du « fordisme », tendant à une production de masse, avec un personnel spécialisé, le plus souvent voué à des tâches « émietées » et répétitives, s'opposent aujourd'hui de nouveaux systèmes procédant des principes de gestion japonaise qui sont principalement fondés sur les notions d'adaptabilité et de flexibilité (10). C'est notamment le cas du système J.A.T. selon lequel la production est tirée par l'aval, c'est-à-dire par les commandes clients, et non plus poussée par l'amont, selon une programmation établie à partir des prévisions de vente. Le système J.A.T. est particulièrement bien adapté aux industries de transforma-

tion de type répétitif. Techniquement, le J.A.T. qui a notamment pour objectif de concilier deux contraintes liées aux impératifs de l'économie de marché, la flexibilité et la productivité, implique que deux conditions conjointes soient effectivement réunies : le développement de la polyvalence du personnel et non plus la spécialisation qui conduisait à l'émiettement des tâches, le groupement des machines par analogie, et non plus par technologie. »

2 - Relation J.A.T. et stratégie :

Les organisations ne se bornent pas à répondre passivement aux contraintes extérieures, elles entreprennent une variété de stratégies, la Revue Française de Gestion Industrielle (11) a notamment rangé le juste-à-temps parmi les thèmes relevant de la stratégie industrielle, tout comme la qualité et le développement du partenariat qui lui sont directement liés. En ce qui concerne le qualificatif stratégique du juste-à-temps, des auteurs le définissent comme « une approche stratégique industrielle et logistique (12), ou « un système stratégique orienté vers la qualité du service au client pour la rentabilité de l'entreprise » (13).

L'école de l'analyse stratégique correspond à l'analyse de Crozier (14) et nous amène à considérer l'importance du pouvoir dans l'organisation (15). Si certains dirigeants ont fait le choix d'utiliser l'option J.A.T. c'est parce que leur comportement est stratégique en fonction de leurs objectifs. L'entreprise compétitive a décidé de choisir un objectif stratégique qui correspond à la décision d'appliquer le juste-à-temps, il s'agit également d'une stratégie de gestion des ressources humaines, notre attention se porte plus particulièrement sur le concept Human Resource Management qui correspond, en 1980, à une reformulation des philosophies et activités des R.H. C'est également l'époque du management global ou management stratégique où certaines entreprises occidentales commencent à mettre en place le juste-à-temps (16).

Notre recherche, orientée vers la gestion des ressources humaines ne peut ignorer le concept H.R.M. (17) qui correspond à une évolution des pratiques de G.R.H. Il s'agit d'une approche stratégique qui enveloppe toutes les décisions de management se rapportant à l'organisation et aux employés. Selon Berridge (18), le concept H.R.M correspond à une « combinaison d'influences comprenant l'internationalisation, la « japonisation », les nouvelles technologies, l'entrepreneuriat, l'excellence et la qualité, il fait ressortir la méthodologie que doivent mettre en oeuvre les entreprises pour être compétitives. Ainsi, la manière de manager le personnel comprend des valeurs telles que la sélection, la formation et les relations entre individus, les employés sont considérés comme des valeurs actives, participatives et la stratégie, la culture sont des éléments primordiaux ».

II - APPROCHE FONCTIONNELLE DU J.A.T. :

Le juste-à-temps fait l'objet de nombreux paradigmes, en date du 27 septembre 1988, la Commission générale de Terminologie du Commissariat Général de la Langue Française a arrêté « le terme juste-à-temps qui traduit just-in-time, qui désigne un mode de livraison de marchandises au moment précis de leur utilisation ou de leur vente, permettant ainsi d'éviter le stockage » (19).

1 - Des origines qualitiennes du juste-à-temps à la qualité totale :

Le fonctionnement du J.A.T. est possible à partir d'un raisonnement en flux de production, déjà Henry Ford avait énoncé le concept de fluidification du travail ou de fluidité de la production sans pouvoir l'appliquer comme il l'entendait dans l'industrie automobile américaine, et Sloan, alors directeur chez General Motors dans les années 20, avait opté pour la politique de gammes de modèles pour répondre à la demande des consommateurs (20), il s'agissait déjà, à l'époque, de produire des quantités en fonction de la demande comme pour le juste-à-temps.

Le concept n'est pas nouveau, la mise en oeuvre optimale a demandé du temps, Baillargeon indique que « l'introduction systématique des méthodes statistiques dans le domaine du contrôle industriel est survenue à la suite de la première guerre mondiale. Un des pionniers dans ce domaine fut A. W. Shewhart, un jeune physicien de la société Bell Telephone, qui publia en 1931 un ouvrage sur la théorie et les applications des cartes de contrôle » (21). Ensuite, le Docteur Deming (22) fit la connaissance de Shewhart en 1937 et s'inspira de ce premier ouvrage fondamental sur le contrôle de la qualité pour ses conférences. W.E. Deming apporta une essentielle contribution au rétablissement de l'économie du Japon dès l'après-guerre avec sa doctrine de contrôle de la qualité (23), il précise que « le contrôle de la qualité a entraîné naturellement le « juste-à-temps » qui est en somme le contrôle statistique de la vitesse de production » (24). Cette remarque de Deming est significative quant à la relation qualité et juste-à-temps et fait comprendre que le suivi de la qualité a permis de fonctionner en juste-à-temps.

C'est ensuite que le facteur humain a été pris en considération pour garantir la qualité totale, récemment, J. A. Klein (25) a indiqué que, « le J.A.T., le Contrôle de Processus Statistique (26) et l'implication du travailleur dans la gestion de production ressemblent aux supports d'un trépied. Chacun est indispensable et si l'un des trois autres vient à manquer ou à se briser, les autres s'écroulent ».

Nous comprenons que le juste-à-temps, la qualité et la gestion des ressources humaines forment

un ensemble constitué de trois éléments interdépendants. Pour le premier élément, le juste-à-temps, il s'agit d'une méthode qui permet de produire ou de vendre ce dont on a besoin quand on en a besoin en fonction de la demande des consommateurs. La qualité représente le deuxième élément, en effet, quand nous indiquons que le juste-à-temps est directement lié à la qualité, nous pouvons rajouter qu'il est lié plus précisément aux méthodes de contrôle de la qualité, c'est-à-dire au C.P.S. évoqué par J.A. Klein. Quant au troisième élément, l'implication du travailleur dans la gestion de production, il s'agit d'un facteur ressources humaines indissociable de la qualité.

2 - Les effets constatés à ce jour sur le système de gestion des ressources humaines dans les entreprises utilisatrices de la méthode juste-à-temps :

Nous avons choisi d'exposer ici certaines études qui ont porté sur la gestion des ressources humaines dans un contexte juste-à-temps et qui nous paraissent parmi les plus significatives par rapport à notre recherche.

Des chercheurs ont mis en évidence certains inconvénients de la méthode juste-à-temps, on peut évoquer la polyvalence, la flexibilité, la formation, les rémunérations, les conditions de travail, l'information et la communication qui s'intègrent dans la stratégie du juste-à-temps.

Jaussaud et Kageyama ont montré, à travers d'exemples pris au Japon, en Europe et aux Etats-Unis, que le contexte social et économique et l'environnement de l'entreprise déterminent pour une bonne part les modalités d'application de cette méthode. Ils précisent que « la motivation semble être l'un des effets positifs du juste-à-temps qui permettra d'atteindre les objectifs fixés au départ, l'une des causes serait la polyvalence, acquise par la formation qui constituerait un important facteur de motivation pour l'individu » (27). Selon Spalanzani, la méthode J.A.T. « bouleverse les pratiques des années 80, où calcul des besoins et lots économiques régnaient sans partage sur le monde de la production. La mise en oeuvre de cette régulation active s'appuie sur la flexibilité et l'anticipation au niveau de la production. Les actions mises en oeuvre concernent tant le domaine organisationnel que comportemental » (28).

La revue *Production and Inventory Management Journal* (29) indique que « le J.A.T. est maintenant largement diffusé, y compris dans les P.M.E. Il connaît cependant de nombreuses perversions qui commencent à être analysées, de même que son incidence sur le personnel : satisfaction et motivation, implication, « stress », résistance des employés à sa mise en oeuvre ».

Aux Etats-Unis, le « just-in-time est devenu un symbole auquel s'attaquent régulièrement les représen-

tants du syndicat United Auto Workers », cela montre, selon Zipkin, que le « just-in-time n'est qu'une élégante façon d'exploiter les ouvriers – ou, s'il est perçu comme telle – ce à quoi les entreprises doivent s'attendre » (30). Zipkin indique en 1991 : « Ne vous amusez pas à essayer de devenir Toyota ! Le mythe du « just-in-time » est fini et le « zéro stock » est une absurdité. Les gourous du sujet peignent encore une vision idyllique de ces méthodes. Mais les déçus sont nombreux. Trop d'entreprises ont commencé par supprimer les stocks avant de supprimer les besoins de stocks (31) ».

Un article de Jenkins en 1991 a l'avantage de réaliser une synthèse des publications sur la question, l'auteur évoque l'utilisation grandissante du juste-à-temps et précise que, dans l'ensemble, les études réalisées tant en France qu'à l'étranger sont peu significatives : « enquêtes assez hâtives, échantillonnage relativement maigre, études de cas brèves et plutôt journalistiques ». Selon l'auteur, « les analyses critiques existantes du J.A.T. tendent à mettre l'accent sur une variété de problèmes structureaux, culturels et de ressources humaines dans les lieux d'implantation ».

L'impact social et les risques organisationnels du J.A.T. sont évoqués par Jenkins à partir des articles de Sayer, Slaughter, Turnbull, Klein, Dawson et Webb, Zipkin et Charpentier, l'auteur a abouti à certains effets dominants liés directement aux ressources humaines, il s'agit notamment « du contrôle qualité effectué par les collègues, de l'augmentation de l'intensité du travail, d'une responsabilité accrue des opérateurs, d'un élargissement des tâches et de la polyvalence des opérateurs, de la rotation des opérateurs entre équipes, de l'élimination de certains rôles de supervision et d'encadrement intermédiaire, d'un certain flou managérial (32). »

Une étude du Centre d'Etudes de l'Emploi effectuée par A. Gorgeu et R. Mathieu met en évidence certains effets induits sur l'emploi et la gestion de la main d'œuvre (33). Les auteurs précisent que « la pratique des livraisons en juste-à-temps, et particulièrement en flux synchrone, a en effet des répercussions sur la politique de recrutement, où elle aboutit à une très forte sélection du personnel et à la formation du personnel retenu, ainsi que sur l'ensemble de la gestion de la main-d'œuvre, mais elle n'entraîne pas, en général, un accroissement reconnu de la qualification ouvrière ». L'étude attire l'attention sur le fait que « la place importante de cette fonction est déjà un indice de changement d'attitude à l'égard du personnel productif : celui-ci est considéré au même titre que les autres catégories des Ressources Humaines ». Les auteurs indiquent également : « dans les activités où le personnel manuel est prépondérant, le personnel productif est considéré comme « le noyau des ressources humaines » car la qualité des produits et la flexibilité de la production dépendent en grande partie de ses aptitudes et de son comportement. Malgré ces exigences de la part des employeurs, les possibilités de promotion restent réduites pour l'ouvrier qui doit savoir travailler vite,

selon des instructions affichées au poste de travail et sous une responsabilité collective ».

On constate que la stratégie Qualité Totale et le souci de l'amélioration de la qualité conduit les entreprises à accroître la responsabilité de l'ouvrier de production qui se voit confier un rôle de plus en plus important au sein de l'entreprise et plus particulièrement un rôle de gestion de la qualité.

Ces études semblent très significatives quant aux retombées du J.A.T. sur l'individu. De nombreux problèmes liés aux ressources humaines émergent dans les entreprises où les changements sont souvent mal maîtrisés. Les informations recueillies nous interpellent sur la réalité de la méthode juste-à-temps, des questions restent posées et nous amènent à définir la problématique et la méthodologie adoptées pour réaliser notre recherche.

III - PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE :

Les études réalisées font ressortir certaines conséquences de la méthode J.A.T., elles constituent la base de notre problématique et les raisons qui motivent notre recherche. Nous allons chercher à cerner les effets du J.A.T. sur le système de gestion des ressources humaines et les effets en terme d'efficacité technique. Nous attacherons de l'importance à délimiter le champ d'analyse, à caractériser la nature du sujet et à adopter une démarche pour l'aborder. En ce qui concerne le champ d'analyse, nous limiterons volontairement notre étude aux entreprises d'équipement automobile, d'un effectif minimum de cinquante salariés qui utilisent des moyens.

La problématique retenue est ainsi énoncée sous la forme d'un jeu d'hypothèses dont une hypothèse principale, elles sont volontairement de formulation générale. Ces hypothèses visent à comprendre, expliciter et analyser le processus de développement du juste-à-temps et ses répercussions au niveau des ressources humaines :

Hypothèse 1 : Le juste-à-temps a un impact sur la gestion des ressources humaines.

Hypothèse 2 : La gestion des ressources humaines a un effet sur l'efficacité du juste-à-temps.

Hypothèse principale : L'efficacité du juste-à-temps est liée à la gestion des ressources humaines.

A partir des hypothèses précédentes, nous définissons notre modèle de recherche hypothético-déductive :

contexte économique et social	J.A.T.	H1	Système de G.R.H	H2	Efficacité technique
variables incontrôlables	variables explicatives		variables explicatives		variable expliquée

Nous nous limitons au modèle statique sans effet de feed-back et constatons les faits, les variables retenues sont les suivantes :

Variables de contexte : identité, typologie, forme structurelle de l'entreprise.

Variables techniques : la situation avant et depuis la mise en place du juste-à-temps, les méthodes utilisées pour fonctionner en juste-à-temps, les modalités de fonctionnement au niveau de la gestion des stocks, des délais de livraison, de la gestion de la qualité.

Variables ressources humaines : elles concernent les effectifs, la flexibilité, la polyvalence, la formation, rémunérations, les conditions de travail, l'information et la communication, les effets des facteurs relatifs à la gestion des ressources humaines.

Variables efficacité : il s'agit d'évaluer la performance technique du juste-à-temps, nous vérifierons si un rapport existe entre la manière de gérer le personnel et les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés par les membres de l'organisation juste-à-temps.

IV - ETAT D'AVANCEMENT DE LA RECHERCHE ET EFFETS CONSTATES :

1 - Etat d'avancement de la recherche :

Le modèle qui présidait à notre étude supposait donc, par rapport à nos hypothèses, l'existence d'une relation entre deux grands groupes de variables :

- des variables de contexte liées aux caractéristiques internes de l'entreprise et à son environnement, notamment les méthodes de gestion utilisées dans l'organisation juste-à-temps,

- des variables de gestion des ressources humaines qui déterminent les critères sociaux nécessaires pour fonctionner en juste-à-temps.

L'optimisation de ces variables doit permettre d'atteindre la performance, il nous semble en effet pertinent de formuler l'hypothèse d'une relation de causalité entre ces variables.

Le terrain d'étude choisi a été celui des entreprises d'équipement automobile qui travaillent principalement avec les constructeurs français P.S.A. et Renault, ces entreprises constituent un secteur d'activités économiquement représentatif, elles sont généralement caractérisées par une valeur ajoutée humaine importante, de ce fait, elles semblent particulièrement concernées par la problématique de notre recherche.

Notre objectif est de démontrer, conformément aux hypothèses, les interrelations J.A.T. et G.R.H. L'enquête est réalisée sous forme de questionnaires envoyés en majorité par voie postale, 200 entreprises du secteur équipementier automobile ont été contactées. Les données sont en cours d'exploitation et font l'objet d'un traitement statistique.

Le questionnaire est organisé par rapport à nos hypothèses de départ, il se compose de quatre parties : la première concerne les caractéristiques de l'entreprise, la deuxième partie nous permet d'évaluer le J.A.T. d'un point de vue système technique, les informations recueillies se rapportent aux méthodes de gestion utilisées pour fonctionner en J.A.T., la troisième partie aborde le système social de l'organisation juste-à-temps, ici, la gestion des ressources humaines est évaluée à partir des facteurs flexibilité, polyvalence, formation, rémunérations, conditions de travail, information et communication, motivation et participation. Le choix de ces facteurs est issu des études réalisées sur ce sujet et d'une pré-enquête réalisée auprès d'un échantillon de vingt entreprises utilisatrices de la méthode juste-à-temps dans des secteurs très diversifiés. La quatrième partie doit permettre de mesurer les performances de l'entreprise en terme d'efficacité technique, c'est-à-dire le résultat obtenu par rapport aux objectifs fixés par les membres de l'organisation J.A.T.

Sans aucune relance et malgré le nombre important de questions posées (136), une cinquantaine de questionnaires a été retournée. Le taux de réponses nous fait constater que le sujet semble intéresser les entreprises, d'autre part, certaines personnes (directeurs, responsable logistique ou des ressources humaines) restent à notre disposition pour nous fournir des informations complémentaires et attendent les résultats de notre étude. Notons que la majorité des entreprises a répondu positivement à la dernière question : « Souhaitez-vous être tenu au courant des résultats de cette enquête ? ». Ce résultat semble être une preuve d'intérêt de la recherche pour les utilisateurs de la méthode juste-à-temps et refléter une certaine attente de la part des dirigeants en matière de gestion des ressources humaines.

2 - Éléments du contexte externe et interne les plus aptes à expliquer les effets de l'organisation juste-à-temps sur le système de G.R.H :

Tableau 1
PRINCIPAUX FACTEURS DE CONTINGENCE

Le système technique évolutif	le développement du système G.R.H
Le contexte qualité totale et J.A.T. L'environnement commercial et technique	l'adaptabilité, la disponibilité et l'implication des ressources humaines
La maîtrise de l'organisation J.A.T.	l'adhésion des ressources humaines
L'organisation juste-à-temps	les conditions de travail la politique de rémunération
Optimisation des ressources humaines	la performance J.A.T.

A travers les différentes analyses factorielles effectuées, plusieurs facteurs de contingence sont apparus. En premier lieu, nous retiendrons que l'évolution du système technique d'une organisation juste-à-temps implique la nécessité de développer en parallèle le système G.R.H. A tout investissement matériel doit correspondre un investissement immatériel en rapport pour assurer l'adaptation au changement et garantir la stabilité du système socio-technique.

Outre ce premier constat très général, les analyses effectuées révèlent la conjonction de facteurs dans le tableau 1. Ainsi, dans un contexte qualité totale et J.A.T., l'adaptabilité, la disponibilité et l'implication des ressources humaines sont indispensables. L'adaptabilité sera assurée par la gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines. Deux cas sont à considérer, les ressources externes à l'entreprise qui font l'objet de recrutement orienté vers des profils relativement polyvalents et les ressources internes à l'entreprise qui font l'objet d'investissement dans la formation qui les rendra polyvalents et autonomes. Notons que cette autonomie, qui, dans l'organisation taylorienne était concédée à l'opérateur, est maintenant devenue une exigence. En effet, si l'autonomie était considérée comme une faveur ou un privilège accordé à l'opérateur à l'époque de l'économie de production, celle-ci est devenue aujourd'hui une exigence, un devoir.

D'autre part, le souci de développer l'adaptabilité des ressources humaines s'étend à l'ensemble du personnel par la mise en place de formations ciblées et adaptées à l'activité de l'entreprise. Le personnel doit également faire preuve de disponibilité et de flexibilité, en effet, l'équipementier doit disposer d'une capacité d'organisation et s'adapter au rythme du client et à la conjoncture. Produire en juste-à-temps, et notamment en synchrone, c'est commencer la production au moment où l'établissement reçoit l'ordre de livraison, c'est-à-dire produire et livrer dans les délais impartis par l'usine de montage ; dans un tel contexte, les mentalités doivent évoluer, la rigueur humaine et la réac-

tivité doivent être omniprésentes pour garantir la performance.

Quant à l'implication des ressources humaines, elle est réalisée en faisant participer le personnel à des actions d'amélioration continue et d'innovation organisationnelle : réunions, participation à des groupes de travail, boîtes à idées, concours qualité, etc.

Malgré les nombreuses critiques dont le J.A.T. fait l'objet, nous avons constaté une satisfaction de la part d'opérateurs de production évoluant dans un contexte de production en juste-à-temps. Cette satisfaction des conditions de travail constatée dans une entreprise est due à la qualité de la mise en oeuvre de la méthode J.A.T. dès l'origine par la politique d'information, de formation, de communication et de participation sur le terrain. Une direction et un encadrement expérimentés ont su mettre en place les structures nécessaires pour corriger immédiatement les erreurs de la phase de rodage et continuent aujourd'hui d'assurer la même politique. Citons le cas d'une entreprise de la région Poitou-Charentes où les opérateurs raisonnent « kanban » et non plus ordre de fabrication (O.F.). Contrairement à d'autres entreprises, un coordonnateur a été nommé dès la mise en place de la méthode J.A.T., c'est une des raisons qui permet aujourd'hui d'évoluer dans un processus de production en grandes séries sans perturbations dues à des ruptures d'approvisionnement, contrairement à l'organisation précédente dont le défaut consistait à lancer des O.F. incomplets en fabrication, l'opérateur gérait des en-cours de production et non la qualité. Cet exemple est bien une preuve de crédibilité de l'organisation juste-à-temps. Dans cette entreprise, les opérateurs approuvent la méthode sur ce point, la reconnaissent performante car simplificatrice et améliorative de certaines conditions de travail.

Le dernier point que nous aborderons concerne la politique de rémunération dans de telles organisations. Les réponses obtenues mettent en évidence que le

facteur « rémunération » n'est pas une cause d'amélioration des indicateurs de performance technique. D'autres facteurs tels que la flexibilité, la formation ou la communication sont considérés prioritaires. Nous constatons que les responsabilités données à l'opérateur et la formation qu'elles requièrent n'offrent pas de réelles perspectives d'évolution en terme de salaire dans la majorité des entreprises étudiées.

Si le système ressources humaines est reconnu indispensable pour assurer la réussite de l'entreprise qui vise la qualité totale, l'optimisation des ressources humaines semble se réaliser en privilégiant une politique de stimulation au détriment de l'aspect rémunération.

Notre enquête, en son état actuel, nous fait constater que le J.A.T. peut être un système performant à condition de respecter certaines règles, notamment en matière de G.R.H. S'il existe des effets négatifs, il faut signaler des effets positifs reconnus par des opérateurs qui refusent l'ancienne organisation. Ces effets positifs sont générés par des personnes qui ont su concilier le social, le technique et l'environnement.

Nous indiquons, dans notre hypothèse principale que l'efficacité du J.A.T. est liée à la gestion des ressources humaines, elle serait plus particulièrement dépendante de la capacité de l'homme à mettre en place un système de gestion visant la qualité totale dont l'une des composantes est la qualité des conditions de travail.

BIBLIOGRAPHIE :

- ALLOUCHE, J., LE DUFF, R., *Les annales du management*, Economica, 1992, Tome 1, page 16 du chapitre Gestion de production de BARANGER, P., I.A.E de Rennes.
- ARMSTRONG, M., *Human Resource Management, Strategy and Action*, Kogan Page, 1992, pp. 22 - 23.
- BAGLIN, G., BRUEL, O., GARREAU, A., GREIF, M., *Management industriel et logistique*, Economica, 1990.
- BAILLARGEON, G., *Introduction aux méthodes statistiques en contrôle de la qualité*, Trois-Rivières, Les Editions S.M.G, volume 4, 1980. BARDELLI, P., *Implications de la production « juste-à-temps » sur l'organisation des entreprises de l'équipement automobile, le cas du siège*, cahier de recherche n° 1, Erestrate, I.A.E. Nancy, Juin 1991.
- BEER, M., *Reward Systems*, in M. Beer, B. Spector, P.R. Lawrence, D. Quinn, Mills and R.E Walton, *Managing Human Assets*, The Free Press, New-York, 1984.
- BERRIDGE, J., *Symposium n° 1, Professionalisation of H.R.M, A.G.R.H - 1992 - LILLE*, p. 43.
- BESSEYRE DES HORTS. C.H., *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Editions d'organisation, 1988.
- BOUCHUT, Y., *Organiser et gérer la production*, chapitre 4 dans Commissariat Général du Plan, *Du fordisme au toyotisme ?*, Etudes et Recherches 7 - 8, Février 1990.
- BUCKI, J., et PESQUEUX, Y., « *De la flexibilité stratégique à la flexibilité dynamique* », *Revue Française de Gestion*, n° 90, Septembre - Octobre 1992.
- CARILLON, J.P., *Le juste-à-temps dans la gestion des flux industriels*, Editions Hommes et Techniques, Paris, 1986.
- CHAPEAU, P., *Les clefs du juste-à-temps*, E.S.F, 1989, p. 34.
- CHARPENTIER, P., *Conditions de travail et gestion de production*, lettre de l'A.N.A.C.T, Janvier 1988.
- CHARPENTIER, P., *Le travail dans une organisation en juste-à-temps*, lettre de l'A.N.A.C.T, Novembre 1991.
- COLLARD, R., *Total Quality and the human resource function*, *Human Resource Management Yearbook*, A P Services, London, 1992.
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977
- DAWSON, P., and WEBB, J., « *New production arrangements ; the totaly flexible cage ?* », *Work Employment and Society*, Vol. 3, n° 2, 1989.
- DEMING, W.E., *Qualité, la révolution du management*, traduit et adapté de l'anglais, Economica, 1988.
- DRUCKER, P.F. , *The Practice of Management* , Heinemann, London, 1955.
- DRUCKER, P.F., « *The coming of a new organisation* », *Harvard Business Review*, January-February 1988.
- DRUCKER, P.F., « *The Emerging Theory of Manufacturing* », *Harvard Business Review*, May-June 1990.
- FARASTIER. D.A., « *La G.R.H. au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise* », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1995.
- GELINIER, O., *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, Editions Hommes et Techniques, 1984.

GIARD, V., *Gestion de production*, Economica, 2^e édition, 1988, p.619.

GORGEU, A., MATHIEU, R., *Les pratiques de livraison en juste-à-temps en France entre fournisseurs et constructeurs automobiles*, Centre d'Etudes de l'Emploi, dossier de recherche n° 41, Décembre 1991.

GORGEU, A., *Les processus de recrutement dans le cadre d'organisations en « juste-à-temps »: l'exemple des nouveaux établissements d'équipement automobile implantés à proximité des constructeurs*, Centre d'Etudes de l'Emploi, recherche en cours.

HALL, R.W., *With the American Production and Inventory Control Society, (A.P.I.C.S.), Zero Inventories (Zéro stock)*, Homewood, II, Dow-Jones-Irwin, 1983.

HAMALIAN, E., *Objectif qualité totale*, Economica, 1992.

HERMEL, P., *Le management participatif*, Les éditions d'organisation, 1988.

HERRICK, N.Q., *Ass. am. pour l'avancement des sciences*, Symposium du 27 décembre 1971.

HUTCHINS, D., *Le juste-à-temps*, Afnor gestion, Mars 1989.

JAUSSAUD, J., KAGEYAMA, T., *Comment mieux mettre en oeuvre le juste-à-temps*, Revue Française de Gestion, n° 85, Septembre-Octobre 1991.

JENKINS, A., « *Les enjeux sociaux du juste-à-temps* », Travaux de recherche, pour une vision de la G.R.H, E.S.S.E.C, Cergy, 14 - 15 novembre 1991, p. 524.

JURAN, J.M., *Planifier la qualité*, Afnor, 1989.

KLEIN, J., « *Why supervisors resist employee involvement* », Harvard Business Review, Sept-Oct 1984.

KLEIN, J., « *The human costs of manufacturing reform* », Harvard Business Review, March-April 1989.

KLEIN, J., *A reexamination of autonomy in the light of new manufacturing processes*, Human Relations, Vol. 43, 1990.

KLEIN, J., « *Réformons la production, mais à quel prix ?* », Harvard l'Expansion, Hiver 1989 -90.

McGREGOR, D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New-York, 1960.

MARGERIN, J., TRAHAND, J., « *Coût* », Ch 28 de l'Encyclopédie de Gestion, Economica, 1989.

MARCH, J. G., SIMON, H. A., *Les organisations*, Paris, Dunod, 1969.

MARTINET, A. Ch, PETIT, G., *L'entreprise dans un monde en changement*, Seuil, 1982, p.107.

MELESE, J., *Approches systémiques des organisations, vers l'entreprise à complexité humaine*, Editions Hommes et Techniques, Mai 1983.

MORIN, P., « *Pratiques du changement organisationnel* », Revue Française de Gestion, n° 68, p. 60-65, Mars-Avril-Mai 1988.

Production and Inventory Management Journal, 1992, n° 1.

OHNO, T., *L'esprit Toyota*, Masson, Paris (édition japonaise 1978), 1989, pp. 112-113.

OLIVER, N., « *The dynamics of just-in-time, New Technology* », Work and Employment, Vol. 6, n° 1, Spring 1991.

OREAL, S., « *Management stratégique de l'entreprise* », Economica, Février 1993.

PETTIGREW, A., WHIPP, R., *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell, Oxford, 1991.

PORTER, M. E., *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982

Revue Française de Gestion Industrielle, année 1992, n° 1.

ROJOT, J., *Théorie des organisations*, Ch 141, Encyclopédie de gestion, Tome 3, Economica, 1989 SAYER, A., *New developments in manufacturing, the just-in-time system*, Capital and Class, n° 30, Winter 1986.

SCHONBERGER, R., *Japanese Manufacturing Techniques : nine Hidden Lessons of simplicity (les techniques industrielles du just-in-time : neuf leçons de simplicité à découvrir)*, New-York, Free Press, 1992.

SHEWHART, W.A., *Economic Control of Quality of Manufactured Product* (Van Nostrand), 1931. Seconde édition : American Society for Quality

Control, 1980).

SHEWHART, W.A., *Les fondements de la maîtrise de la qualité*, traduction et présentation de Jean-Marie GOGUE), éditions Economica, Juin 1989.

SHINGO, S., *Maîtrise de la production et méthode Kanban, Le cas Toyota*, Les éditions d'organisation, 1983.

SLAUGHTER, J., *The team concept in the US auto industry*, unpublished ms.

SPALANZANI, A., *Précis de gestion industrielle et de production, la gestion en plus*, Presses Universitaires de Grenoble, Avril 1993.

TABATONI, P., JARNIOU, P., *Les systèmes de gestion, Politiques et structures*, P.U.F., 1975.

TURNBULL, J.P., « *The limits to Japanization ; J.I.T., labour relations and the UK automotive industry* », *New Technology, Work and Employment*, Vol. 3, n° 1, 1988.

WEISS Dimitri, *La fonction Ressources Humaines, chapitre Organisation et conditions de travail dans le nouvel environnement technologique* de Claude PIGANIOL, Editions Organisation, 1988

WOMACK, J.P., JONES, D.T., ROOS, D., *Le système qui va changer le monde, une analyse des industries automobiles mondiale dirigée par le Massachusetts Institute of Technology*, Dunod, Mai 1992.

ZIPKIN, P., *Le mirage du just-in-time*, Harvard l'Expansion, n° 62, Automne 1991

ZIPKIN, P., « *Does manufacturing need a J.I.T revolution ?* », *Harvard Business Review*, Jan. Feb. 1991.

NOTES

(1) Selon GIARD, V., *Gestion de production*, Economica, 2ème édition, 1988, p.619., c'est R. W. HALL qui semble être l'auteur du meilleur ouvrage sur le juste-à-temps : HALL, R.W., *With the American Production and Inventory Control Society*, (A.P.I.C.S.), *Zero Inventories (Zéro stock)*, Homewood, II, Dow-Jones-Irwin, 1983.

(2) voir MARTINET, A.Ch, PETIT, G., *L'entreprise dans un monde en changement*, Seuil, 1982, p.107. qui affirment que « l'entreprise doit être performante à la fois sur le terrain économique et sur le terrain social », voir également MORIN, P., « *Pratiques du changement organisationnel* », *Revue Française de Gestion*, n° 68, p. 60-65, Mars-Avril-Mai 1988.

(3) WOMACK, J.P., JONES, D.T., ROOS, D., *Le système qui va changer le monde, une analyse des industries automobiles mondiale dirigée par le Massachusetts Institute of Technology*, Dunod, mai 1992.

(4) ALLOUCHE, J., LE DUFF, R., *Les annales du management*, Economica, Tome 1, pp. 75-76 du chapitre gestion de production de Pierre BARANGER, I.A.E. de Rennes.

(5) ROJOT, J., « *Théorie des organisations* », *Encyclopédie de gestion*, Tome 3, Economica, 1989, p. 2937.

(6) voir WEISS Dimitri, *La fonction Ressources Humaines, chapitre Organisation et conditions de travail dans le nouvel environnement technologique* de Claude PIGANIOL, Editions Organisation, 1988, p. 549.

(7) ROJOT, J., *Théorie des organisations*, Ch 141, *Encyclopédie de gestion*, Tome 3, Economica, 1989, pp. 2939-2940. Voir également MELESE, J., *Approches systémiques des organisations, vers l'entreprise à complexité humaine*, Editions Hommes et Techniques, Mai 1983, p. 58.

(8) TABATONI, P., JARNIOU, P., *Les systèmes de gestion, Politiques et structures*, P.U.F., 1975. Voir également DUPUY, Y., MARMUSE, Y., KALIKA, M., TRAHAND, J., *Les systèmes de gestion*, Vuibert éditions, 1989, p.p. 16-17.

(9) MARGERIN, J., TRAHAND, J., « *Coût* », Ch 28 de l'*Encyclopédie de Gestion*, Economica, 1989, p. 583. Voir également BOUCHUT, Y., *Organiser et gérer la production*, chapitre 4 dans *Commissariat Général du Plan, Du fordisme au toyotisme ?*, Etudes et Recherches 7 - 8, Février 1990.

(10) A propos de la flexibilité et de l'adaptabilité, voir BUCKI, J., et PESQUEUX, Y., *De la flexibilité stratégique à la flexibilité dynamique*, *Revue Française de Gestion*, n° 90, Septembre - Octobre 1992 et FARASTIER, D.A., « *La G.R.H. au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise* », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1995.

(11) *Revue Française de Gestion Industrielle*, année 1992, n° 1.

(12) BAGLIN, G., BRUEL, O., GARREAU, A., GREIF, M., *Management industriel et logistique*, Economica, 1990.

(13) CHAPEAU, P., *Les clefs du juste-à-temps*, E.S.F, 1989, p. 34.

(14) CROZIER, M., FRIEDBERG, E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977. Voir également PORTER, M. E., *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982, p.18, GELINIER, O., *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, Editions Hommes et Techniques, 1984. OREAL, S., *Management stratégique de l'entreprise*, Economica, Février 1993.

(15) MARCH, J. G., SIMON, H. A., *Les organisations*, Paris, Dunod, 1969.

(16) HERMEL, P., *Le management participatif*, Les éditions d'organisation, 1988, p.96.

(17) ARMSTRONG, M., *Human Resource Management, Strategy and Action*, Kogan Page, 1992, pp. 22-23.

Les origines de la philosophie H.R.M remontent aux travaux de Drucker en 1955 (le M.B.O : management par objectifs) et McGregor en 1960, voir notamment DRUCKER, P.F., *The coming of a new organisation*, Harvard Business Review, January-February 1988, et MCGREGOR, D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New-York, 1960.

(18) BERRIDGE, J., *Symposium n° 1, Professionalisation of H.R.M.*, A.G.R.H - 1992 - LILLE, p. 43.

(19) HUTCHINS, D., *Le juste-à-temps*, Afnor gestion, Mars 1989.

(20) OHNO, T., *L'esprit Toyota*, Masson, Paris (édition japonaise 1978), 1989, pp. 112-113. Voir également BOUCHUT, Y., *Organiser et gérer la production*, chapitre 4 dans Commissariat Général du Plan, *Du fordisme au toyotisme ?*, Etudes et Recherches 7 - 8, Février 1990.

(21) BAILLARGEON, G., *Introduction aux méthodes statistiques en contrôle de la qualité*, Trois-Rivières, Les Editions S.M.G, volume 4, 1980.

(22) DEMING, W.E., *Qualité, la révolution du management*, traduit et adapté de l'anglais, Economica, 1988.

(23) SHEWHART, W.A., *Les fondements de la maîtrise de la qualité*, traduction et présentation de Jean-Marie GOGUE, éditions Economica, Juin 1989.

(24) DEMING, W.E., op. cit. p. 52. Voir également : GIARD, V., *Gestion de production*, Economica, 2^e édition, 1988, p.619. Selon V. Giard (1), c'est R. W. Hall qui semble être l'auteur du meilleur ouvrage sur le juste-à-temps en 1983 et HALL, R.W., « *With the American Production and Inventory Control Society* », (A.P.I.C.S.), *Zero Inventories (Zéro stock)*, Homewood, II, Dow-Jones-Irwin, 1983.

(25) KLEIN, J.A., *Réformons la production mais à quel prix ?*, Harvard l'Expansion, n° 55, Hiver 1989-90.

(26) Le C.P.S. est un « outil » qualité qui signifie Contrôle de Processus Statistique, on utilise couramment les termes S.P.C (Statistical Process Control) ou M.S.P (Maîtrise Statistique des Procédés), voir également SCHONBERGER, R., *Japanese Manufacturing Techniques : nine Hidden Lessons of simplicity (les techniques industrielles du just-in-time : neuf leçons de simplicité à découvrir)*, New-York, Free Press, 1992.

(27) JAUSSAUD, J., KAGEYAMA, T., *Comment mieux mettre en oeuvre le juste-à-temps*, Revue Française de Gestion, n° 85, Septembre-Octobre 1991, p. 37.

(28) SPALANZANI, A., *Précis de gestion industrielle et de production*, la gestion en plus, Presses Universitaires de Grenoble, Avril 1993.

(29) *Production and Inventory Management Journal*, n° 1, 1992.

(30) ZIPKIN, P., *Le mirage du just-in-time*, Harvard l'Expansion, n°62, Automne 1991.

(31) ZIPKIN, P., op. cit.

(32) Les références des articles évoqués par Jenkins sont les suivantes : CHARPENTIER, P., *Conditions de travail et gestion de production*, lettre de l'A.N.A.C.T, Janvier 1988. CHARPENTIER, P., *Le travail dans une organisation en juste-à-temps*, lettre de l'A.N.A.C.T, Novembre 1991. DAWSON, P., and Webb, J., « *New production arrangements ; the totally flexible cage ?* », *Work Employment and Society*, Vol. 3, n° 2, 1989. KLEIN, J., « *Why supervisors resist employee involvement* » Harvard Business Review, Sept-Oct 1984. KLEIN, J., « *the human costs of manufacturing reform* », Harvard Business Review, March-April 1989. KLEIN, J., « *A reexamination of autonomy in the light of new manufacturing processes* », *Human Relations*, Vol. 43, 1990. KLEIN, J., « *Réformons la production, mais à quel prix ?* », Harvard l'Expansion, Hiver 1989-90. OLIVER, N., « *The dynamics of just-in-time, New Technology* », *Work and Employment*, Vol. 6, n° 1, Spring 1991. SAYER, A., « *New developments in manufacturing, the just-in-time system* », *Capital and Class*, n° 30, Winter 1986. SLAUGHTER, J., « *The team concept in the US auto industry* », unpublished ms. TURNBULL, J.P., « *The limits to Japanization ; J.I.T., labour relations and the UK automotive industry* », *New Technology, Work and Employment*, Vol. 3, n° 1, 1988. ZIPKIN, P., « *Does manufacturing need a J.I.T revolution ?* », Harvard Business Review, Jan.Feb. 1991.

(33) GORGEU, A., MATHIEU, R., *Les pratiques de livraison en juste-à-temps en France entre fournisseurs et constructeurs automobiles*, Centre d'Etudes de l'Emploi, dossier de recherche n° 41, décembre 1991.

Une étude est en cours, toujours en rapport avec le juste-à-temps : GORGEU, A., *Les processus de recrutement dans le cadre d'organisations en « juste-à-temps » : l'exemple des nouveaux établissements d'équipement automobile implantés à proximité des constructeurs*, Centre d'Etudes de l'Emploi, recherche en cours.

Voir également BARDELLI, P., *Implications de la production « juste-à-temps » sur l'organisation des entreprises de l'équipement automobile, le cas du siège*, cahier de recherche n° 1, Erestrate, I.A.E. Nancy, Juin 1991.