

Les méthodes d'organisation du travail : le Lean en question



Mélanie Burlet

Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

10 octobre 2014



Plan de la présentation

- Lean : un projet Réseau Anact-Aract depuis 2012
- Lean : les objectifs du projet Réseau
- Enseignements du cas 1
- Enseignements du cas 2
- Synthèse

Lean : un projet Réseau Anact- Aract

- Réponse à la **demande sociale** en lien avec sa diffusion rapide ces cinq dernières années financées par des fonds publics.
- **Intérêt/valeur heuristique** du sujet : les questions posées par le Lean ne lui sont pas spécifiques mais « effet loupe » utile à la production de connaissances sur les transformations organisationnelles.

Lean : les objectifs du projet Réseau

- Produire un point de vue étayé par nos expériences variées dans les entreprises pour :

1. **Contribuer à sensibiliser** : le débat public s'intensifie (presse professionnelle et généraliste) mais **le dialogue social** peine à s'emparer du sujet.
2. **Enrichir le débat** (qui reste cantonné aux effets du Lean sur la santé des salariés) : il s'agit de le faire progresser en intégrant la **diversité des pratiques** autour de la mise en place du Lean et en s'appuyant sur une **définition élargie des conditions de travail**.

Lean : les objectifs du projet Réseau (suite)



- Produire un point de vue étayé par nos expériences variées dans les entreprises pour :

3. Décaler le questionnement : équiper les entreprises dans leurs choix d'organisation et de processus de transformation

⇒ Dépasser la notion de « modèles organisationnels » :


- le Lean n'est pas incontournable
- c'est parce qu'il est partiellement réinventé, reconstruit localement, adapté qu'il peut potentiellement fonctionner



Enseignements du cas 1

- L'importance de la trajectoire d'appropriation du modèle
 - Les raisons du recours au Lean
 - La prise en charge en interne des questions organisationnelles (prise en compte du contexte)
 - L'articulation avec une dynamique de prévention (accompagnement du projet de transformation)

Enseignements du cas 1 (suite)




- La place stratégique des conditions de travail : porter le débat au plus haut niveau de l'entreprise
- Un management de proximité et des opérateurs autonomes : capacités d'action et de décision

Enseignements du cas 2

- La temporalité du processus de transformation
- L'inscription dans le développement local du territoire

Enseignements du cas 2 (suite)



- La question du sens du travail
- L'enjeu majeur de la participation : des espaces de discussion sur le travail

Le Lean en question

SYNTHESE