



L'AGENCE NATIONALE  
POUR L'AMÉLIORATION  
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

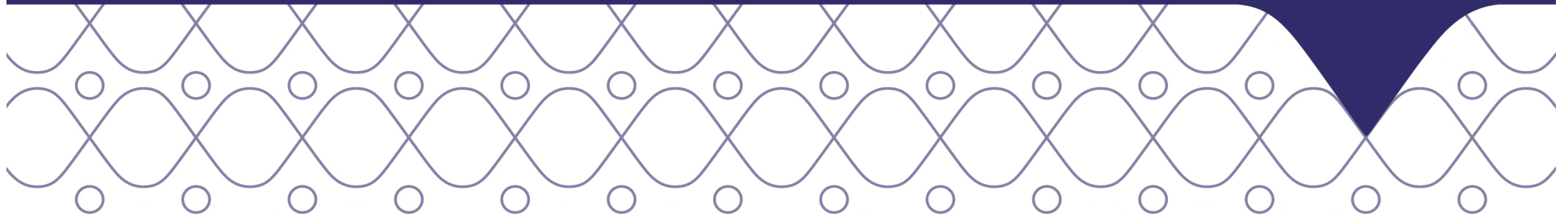
---

21 mars 2015

---

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

Mélanie Burlet





## PLAN DE PRESENTATION

- Lean : un objet de travail du Réseau Anact-Aract depuis 2012
- Cas et quelques enseignements
- Vers des alternatives organisationnelles

A télécharger sur le site web :

- Travail & Changement (septembre 2013)

A paraître sur le site web :

- Une note de synthèse de nos travaux (40 pages)
- Un « 10 Questions sur » (version courte)



## Un objet de travail du Réseau Anact-Aract depuis 2012

- 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.

## Les objectifs du projet Réseau



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

1. Contribuer à sensibiliser : favoriser le dialogue social
2. Enrichir le débat : promouvoir une définition extensive de la santé au travail et des conditions de travail.
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** : les raisons du recours au Lean, la prise en charge interne des questions organisationnelles, l'articulation avec une dynamique de prévention.
- **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
- La question du sens du travail
- **L'enjeu majeur de la participation:** des espaces de discussion sur le travail



## Les limites du Lean du point de vue des conditions de travail

- Une conception restrictive des conditions de travail
- La prétention universelle du Lean
- La place du dialogue social



## Vers des alternatives organisationnelles : l'usine du futur ?

- Des coopérations organisant les conditions d'un réel débat contradictoire entre des logiques distinctes (productivité, qualité, santé des salariés, etc.) à l'occasion d'un projet de transformation en cours.
- La construction et la promotion de propositions organisationnelles conciliant durablement conditions de travail et performance économique.





## Vers des alternatives organisationnelles : l'usine du futur ?

**DIAPASON** : Dispositif d'Accompagnement de la Performance industrielle et de l'Amélioration de la Santé des salariés par une Organisation Novatrice

- Action collective et partenariale en Midi-Pyrénées, co-pilotée par le MIDACT et la CCI (octobre 2014-décembre 2015)
- Accompagnement (individuel et collectif) de 8 entreprises d'un chantier d'amélioration par un binôme de consultants
- A tous les niveaux de l'action, la symétrie est organisée entre les enjeux conditions de travail et performance : co-pilotage, partenaires, consultants, représentants des entreprises dans les temps collectifs.



## Vers des alternatives organisationnelles : l'usine du futur ?

- Elargir les finalités de l'entreprises : au-delà de la rentabilité financière
- Elaborer des compromis partagés entre des objectifs d'amélioration de la performance économique et des conditions de travail
- Accroître la participation des salariés à tous les niveaux pour les impliquer dans la conception du travail
- Miser sur la qualité du travail comme levier de création de valeur
- Favoriser un management du travail et soutenir les régulations autonomes individuelles et collectives.