

LES CAHIERS ECAM DE L'EXCELLENCE OPERATIONNELLE

« On s'appelle pas ECAM parce qu'on est champion du monde mais parce qu'on a quelques expériences à partager. Ce qui est indispensable qu'on aborde la notion du Lean, c'est de placer l'Homme au coeur du système en mettant en pratique les théories humaines. C'est une réalité reconnue par nos clients. »

Alain SALAS
Coach en organisation d'entreprise



LEAN ET DIALOGUE SOCIAL

Le déploiement du Lean et les relations avec les instances représentatives du personnel

Le Lean est, ou n'est pas une transformation de l'organisation du travail ?

Pour les derniers, il s'agit alors d'un vieux modèle connu, encore utile dans certaines contrées ou certains produits, c'est le modèle TAYLORIEN, organisation scientifique du travail. Ce n'est donc pas un changement.

Par contre, si nous développons (et je ne dis pas « déployons ») un modèle Lean, alors oui, beaucoup de choses vont et doivent changer. A ce moment là, il faut en informer les IRP. Non seulement c'est obligatoire, mais le rôle des différentes instances est essentiel dans le cas de cette transformation. Non pas pour contrer chaque avancée possible, mais pour construire ensemble l'entreprise de demain. Et c'est possible !

L'AVIS DE L'EXPERT CHSCT

Bertrand JACQUIER, Expert CHSCT IPRP « ISAST », auteur de l'ouvrage « Du LEAN au management maigre ».

« Au quotidien, au cours de leurs missions auprès des CE et des CHSCT, les experts APEX-ISAST rencontrent de plus en plus souvent le Lean et les organisations du travail mises en œuvre en son nom.

Ils constatent que ces démarches d'excellence opérationnelle sont souvent appréhendées comme les outils privilégiés des ingénieurs et des managers : des techniques et des modes de fonctionnement déployés dans des « collectifs apprenants » par des « experts de la méthode ».

Le rôle des acteurs dans la transformation des entreprises

Parce que le Lean touche au cœur du Travail, de son organisation et de son sens, il ne peut se développer sans une forte collaboration entre les salariés, le management et les partenaires sociaux.

Et comme tout autre projet de transformation, c'est la capacité du management à conduire le changement qui peut faire d'une démarche Lean une réussite sociale et économique comme un échec douloureux, tout en manipulant la même « matière première » que sont les méthodes et les outils du Lean tant commentés en bien ou en mal par de nombreux experts.

Et sur le terrain ?

L'AVIS DE L'INDUSTRIEL

David PIÉGAY

Responsable de Production VOLVO



Si les principes d'une transformation réussie peuvent nous paraître simplistes, la réalité du terrain est souvent bien plus contrastée, de par le vécu individuel ou collectif des différents acteurs de l'entreprise.

Avec le retour d'expérience («et un peu de bon sens») quelques fondamentaux finissent par s'imposer aux entreprises qui souhaitent développer du « Lean ».

En premier lieu, l'équipe dirigeante doit être animée par la volonté de viser trois objectifs, sans jamais les opposer mais au contraire en essayant toujours de les associer : amélioration des conditions de travail, réduction des coûts ou plus précisément augmentation de la valeur et équité entre les salariés.

C'est donc naturellement qu'un management « éclairé » doit construire le projet AVEC les IRP, en particulier le CHSCT et les opérateurs. Cela demande donc d'accepter une gouvernance tripartite et d'abandonner définitivement les sirènes du « dogme Lean ». Une approche dogmatique finit souvent par se heurter à une réalité plus complexe du terrain. Cette collaboration à trois ne se décrète pas, elle se construit, notamment en s'attaquant d'abord aux « problèmes du quotidien » de manière efficace. Comment être crédible sur une démarche Lean si l'organisation en place ne sait déjà pas résoudre ces irritants.

Dès le départ, il est important d'expliquer et de partager la « vision » très en amont avec le CHSCT et les salariés. Donner du sens aux changements qu'on apporte donne aussi du sens au travail de chacun. C'est également donner les clés aux opérateurs qui seront toujours les mieux placés pour mettre en œuvre les bonnes solutions, celles qui marchent sur le terrain.

Le changement s'opère souvent en alternant projets industriels, pour franchir des marches importantes (notamment en termes de moyens et de gains), et chantiers d'amélioration continue pour poursuivre la transformation. Pour toutes ces étapes, il est primordial d'impliquer systématiquement les opérateurs et le CHSCT, et de le faire sur le terrain.

Chaque chantier se concrétise alors le plus souvent par des solutions communes pour résoudre des problèmes de conditions de travail (ex : meilleure ergonomie), de réduction de coûts, et d'équité entre opérateurs (ex : meilleur équilibrage des charges).

En synthèse, faire du Lean avec les IRP ou ne pas en faire.

Le Lean modifie radicalement la manière de fonctionner au quotidien des équipes. Ceci en fait donc également un **objet de dialogue social**.

Pourtant, si certaines entreprises choisissent de déployer le Lean de manière assumée au travers d'un projet d'entreprise, ce n'est pas le cas dans la plupart des situations que nous rencontrons. Dans ces situations, la transformation est trop souvent cachée, voire niée.

De fait, il est paradoxal que dans un système censé reposer sur l'implication des salariés, leur information et celle de leurs représentants soit au mieux ambiguë, au pire déloyale. Nous militons pour faire de toutes les transformations un sujet de dialogue social, et le Lean est une transformation.

