

Faut-il céder à la mode du lean-management et pour quel objectif ?

Les grandes entreprises ont toutes engagé des chantiers pour améliorer leur fonctionnement, faisant la chasse au gaspillage, au frais de personnels, ou autres coûts indirects. Cette tendance venue, non pas des Etats Unis comme bien souvent dans le milieu industriel, mais du Japon (Toyota), se traduit par des actions qui, sous couvert de réflexions de groupe de travail, remettent profondément en question les méthodes de travail. Au final, le but recherché est de consacrer encore davantage de temps au travail apportant de la plus-value au détriment de tâches moins coeur de métier, parfois aussi moins reconnues donc moins valorisantes, mais souvent aussi indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise. Les effets sur la santé des salariés s'avèrent bien souvent catastrophiques car cette optimisation du travail se traduit par une tension continue qui peut aboutir à des situations de risques psychosociaux (RPS) allant jusqu'à des extrêmes que certaines sociétés françaises ont malheureusement connues.

Pas que chez les autres !

Cette formule du lean-management existe à Nexter et si elle ne dit pas vraiment son nom ou si la direction se garde bien de présenter le sujet sous cette forme, **un certain nombre de chantiers en sont issus depuis plusieurs années dans le groupe Giat industries.**

Le dernier en date, n'est autre que le chantier Grand Large. Il n'est pas question ici de rejeter, à priori, toute forme de recherche d'amélioration de notre fonctionnement, ni même de contester la nécessité de faire baisser le coût global de possession de nos matériels.

Non, il s'agit simplement d'analyser le travail qui peut s'effectuer sous le couvert de ce chantier et d'informer l'ensemble des salariés des risques de dérives de certaines pratiques.

Peut-on tout accepter ?

Si les salariés impliqués dans les groupes de travail peuvent être persuadés de ne pas chercher à détruire les conditions de travail actuelles, qu'en est-il

des réelles intentions de la Direction Générale : Se pose-t-elle la question du "Comment le salarié peut-il réaliser son travail et le peut-il longtemps dans ces nouvelles conditions?».

La suppression de «temps mort» ou de «moins values» conduit à accroître l'efficacité du temps passé au travail et de ne plus avoir une courbe de travail avec des temps forts et des temps moindres, mais de maintenir le salarié au plus

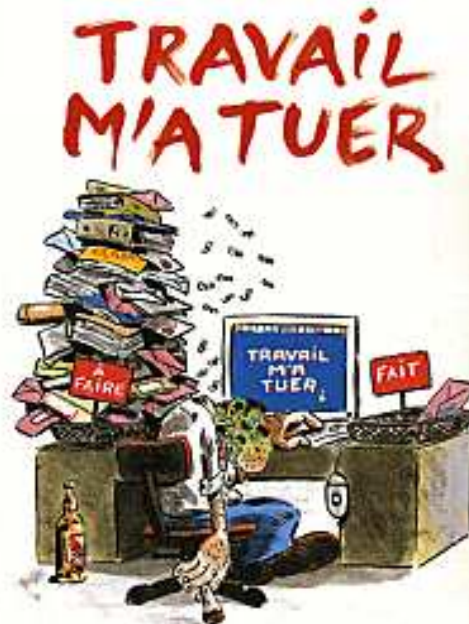
haut de sa capacité de travail tout au long de l'année.

La subtilité est de se positionner dans les conditions à long terme car si tout salarié peut vivre **une situation de travail à 105 ou 110%** temporairement, grâce à sa capacité de dépassement (elle-même liée à la motivation de son travail), il en est tout autrement de façon durable.

C'est cette situation que beaucoup de salariés «en rupture» ont connus, parfois même dans l'incompréhension de leurs collègues car chacun reste confronté à son problème individuel, sans réelle vision de celui du voisin. Le rythme était devenu ainsi trop élevé et le salarié a fini par perdre pied en s'enfermant dans une spirale qui a fini par l'engloutir.

Les RPS, conséquences et alibi des employeurs !

Sous ce vocable un peu provocateur, nous voulons mettre en évidence que **les employeurs ont une parfaite connaissance des risques de cette forme de management** à tel point que certains d'entre



eux ont remis en cause ce processus. Pour les autres, la parade consiste à démontrer une volonté d'agir en traitant les conséquences du lean-management plutôt que l'origine.

Là encore, la CFDT ne dit pas que le sujet des RPS ne doit pas être traité, mais ***est-il sérieux de soigner en même temps que l'on inocule le mal !*** La question du management est un sujet difficile à aborder avec la direction sans tomber dans la caricature, soit parce qu'il est plus facile pour certains de donner dans le slogan facile, soit parce que la direction refuse d'aborder là un point qu'elle estime uniquement de son ressort. Pourtant le management, qui n'est pas qu'une question du rôle du manager ou du super-manager, est un point clé. Faut-il encore pouvoir en débattre !

Méthode «pas à pas» :

Le lean management ne prône pas des changements radicaux et de grands investissements. Au contraire, il se traduit par des changements «pas à pas» dans un état d'esprit «d'amélioration continue». ***Ce sont donc des solutions simples qui sont recherchées, validées et applicables rapidement.***

La visualisation est au cœur du lean-management. Tout est communiqué : les instructions de travail, les tableaux de bord, la qualification des personnels, les projets d'améliorations et les problèmes. ***Tout retard devient alors visible et «imputable», chacun peut le voir et s'en trouve de ce fait responsable.***

Standardiser le travail !

La méthode se présente comme une nouvelle morale. On y parle de «penser différemment», de «propreté» et d'ordre, de transparence. Le salarié doit consacrer tout son temps rémunéré au travail, partager les informations, élimi-

ner les manières de faire personnelles... voire ne plus faire la différence entre la vie au travail et la vie personnelle.

[RESPECTÉS]

Dans le but de «construire ensemble», les employeurs invitent les salariés à participer et à trouver des compromis pour améliorer la production ou le service rendu (services indirects et structures), l'organisation et les conditions de travail. Le processus est bien rôdé et amène à priver les salariés de toute marge de liberté. ***Ainsi, d'une démarche d'amélioration, aux yeux des salariés, le dispositif impose de se plier à une standardisation complète des tâches*** et le faire de manière réactive et créative, sous la surveillance des indicateurs de l'équipe.

Optimiser l'efficacité :

Mobiliser en permanence l'intelligence de chacun des salariés dans le seul but de réduire les coûts et de produire davantage avec moins de personnel et plus rapidement : ***c'est cette engagement total au service de l'objectif qui est désormais demandé à chacun et qui sera demain considéré comme la nouvelle norme !*** Celui qui ne sera pas prêt, ou pas capable, de fournir cet effort en continu en sera individuelle-

ment considéré comme responsable. La rémunération à la performance ajoute à la pression mise sur chacun, en concurrence avec les autres membres de l'équipe.

Améliorer, oui ! Formater, non !

La nécessité pour Nexter de conquérir de nouveaux marchés impose certainement de nous améliorer dans bon nombre de domaines. C'est la raison pour laquelle la CFDT ne s'est pas montré à priori hostile à Grand Large, mais a indiqué, dès son déploiement, qu'elle serait vigilante sur les conséquences. Si le chantier Grand Large est sans conteste un outil du Lean-management, il nous appartient d'en éviter les dérives. Sans avoir la prétention de faire de la pédagogie, la CFDT a voulu en informer par cette expression l'ensemble des salariés.

Pour la CFDT, la coopération s'encourage mais ne se décrète pas. Pour qu'elle se crée, il faut des conditions favorable d'écoute, de confiance et de délégation de pouvoir.

En portant les chantiers sur l'ensemble des secteurs du Groupe, la direction de Nexter a encore franchi un cap dans sa démarche, car il est plus traditionnel de voir les secteurs de production impactés par de telles démarches. Si le projet est véritablement d'inventer ensemble des manières de mieux travailler, il suffit de faire confiance à l'intelligence collective et d'ouvrir des lieux de paroles et d'échanges professionnels.

Le syndicat CFDT (avec ses élus CE, DP, CHSCT et représentants) leur offre cette opportunité, cet espace de parole et d'écoute et c'est certainement pour ces raisons que les salariés lui font confiance pour défendre leurs intérêts.

