

L'ECAM Lyon et le Lean Management

2004

Introduction du Lean dans la formation initiale

Participation à la création du Club Lean Rhône Alpes (CLARA) et de l'ILF (Institut Lean France)

2007

Création du premier Mastère Spécialisé Lean Management et Amélioration Continue en France.

Plus de 150 entreprises ont choisi de recruter un étudiant ou de former l'un de leurs salariés

2008

Création avec l'UIMM Rhône du 1^{er} CQPM « Animateur de la Démarche Lean »

2008

Création du CERSYL Centre d'Étude et de Recherche sur le Système Lean

2009

Création d'INEXO, Institut de l'Excellence Opérationnelle, 1^{ère} usine modèle en France

Plus de 100 clients formés par nos programmes

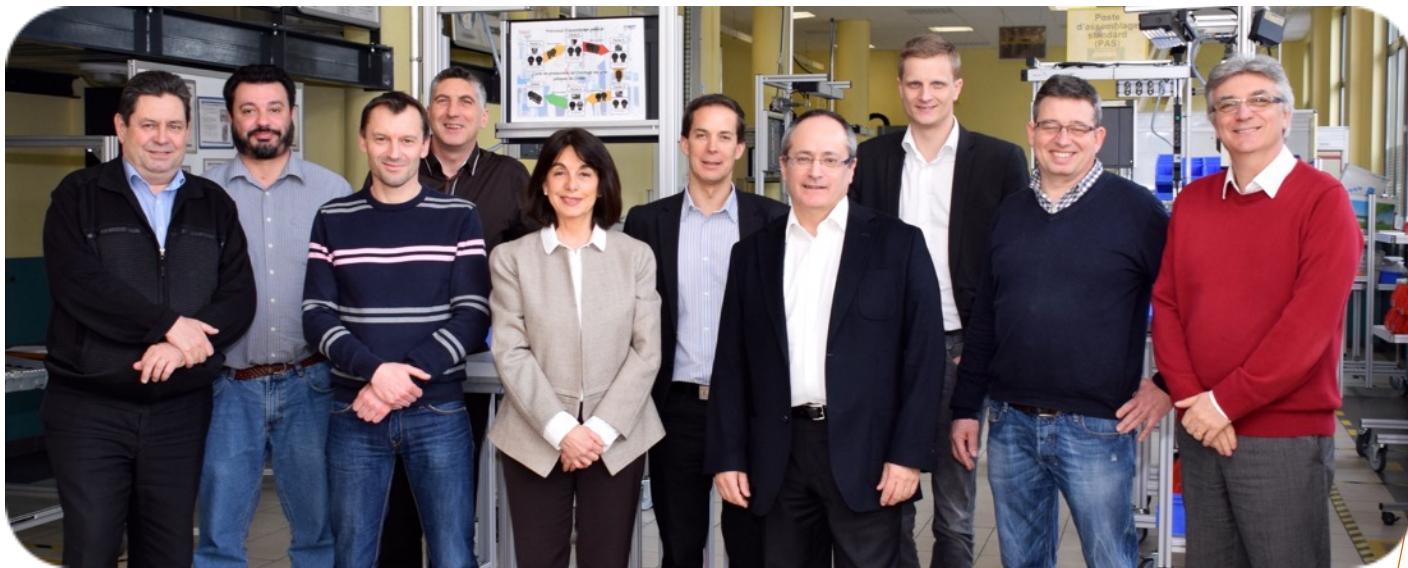
2010

Partenariat avec la CARSAT sur la Santé et Sécurité au Travail

2013

Création d'ECAM Expert

L'équipe ECAM Expert



Témoignages

« L'humain est au coeur du Lean enseigné à l'ECAM Lyon. Les formateurs ont une approche et une expérience pédagogique qui facilitent une approche directe des principes de l'excellence opérationnelle dans l'entreprise. »

Laurent PAGES, Badoit, groupe Danone

« La force d'INEXO, c'est d'enseigner les principes, au-delà des outils. Cela permet de prendre conscience que l'Excellence Opérationnelle vaut plus que la somme des gains des outils qui la composent. »

Laurent COLPART, Tournus Equipement

Les Cahiers ECAM de l'Excellence Opérationnelle LEAN ET DIALOGUE SOCIAL

Éditorial



Christophe COLLETTE,
Directeur ECAM Expert

Nos cahiers de l'Excellence Opérationnelle s'adressent aux professionnels et ont pour objectif de faire connaître les travaux de recherche et prise de position de l'ECAM et de ses partenaires sur le thème de l'amélioration continue et de ses dérivées. Vous y trouverez des retours d'expériences de nos formations, des prises de paroles des clients et partenaires industriels, des points de vue d'experts et de formateurs sur le terrain. Si vous êtes intéressés par progresser ensemble et inventer les pratiques de demain, nous sommes à votre écoute et à votre disposition !

Le Lean a mauvaise presse, mythe ou réalité : le regard éclairé de la réalité du terrain face au dogme du Lean bienfaiteur.



C'est un fait aujourd'hui, en France, nous ne connaissons plus le Lean manufacturing par les mauvais cotés et lorsque l'on dit que ces pratiques ne sont pas du Lean, nous nous heurtons à une ambiguïté : est-ce que lorsque une réorganisation se passe bien, nous appelons cela du Lean et lorsque cela se passe mal, ce n'est pas du Lean ?

Dépassons ces théorèmes, justes ou faux, qu'importe ! Il est aujourd'hui question de sauvegarde d'emplois en France, de performance globale, de pérennité d'entreprise, de bien-être des femmes et des hommes de nos entreprises.

Quel est le bon modèle d'organisation du travail qui permettra d'atteindre ces objectifs ? Existe-t-il un modèle référence qu'il faut copier sans vergogne ? Le Lean est-il ce modèle ?

L'avis de l'expert : 

Imposer le Lean ou le construire ? Nous optons pour la construction. C'est comme une maison, acheter tout fait ou faire construire. Pour déménager demain, la première solution est possible mais très vite, nous allons constater qu'il faut tout refaire, la cour, l'entrée, les murs, les tapisseries et peintures et cela va prendre du temps. La seconde solution, consiste à prendre un peu de temps pour construire selon nos rêves, nos idéaux, nos façons de vivre, pour enfin arriver à quelque chose d'assez proche de notre souhait. Petite différence tout de même, et pas des moindres, dans la solution 1, il y a des habitants qui sont et resteront dans la maison que l'on va transformer brutalement, dans la seconde ils participent à la construction. Est-ce que un dogme Japonais, Américain ou même Français doit être appliqué voire normalisé ?

Alain SALAS



AVIS DE L'EXPERT

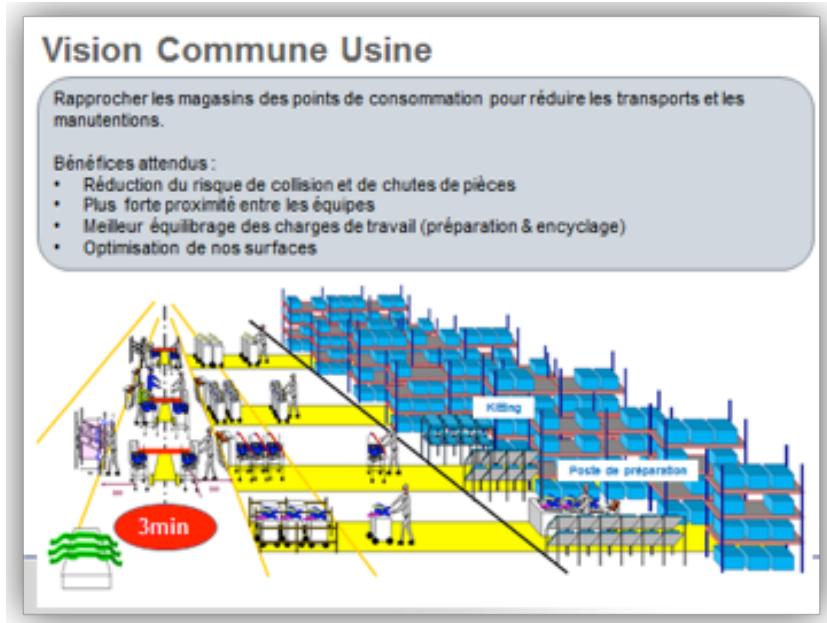
Bertrand JACQUIER, Expert CHSCT IPRP « ISAST », auteur de l'ouvrage « Du LEAN au management maigre ».

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 déploiement du Lean et les relations avec IRP (instances représentatives du personnel)

Le Lean est, ou n'est pas une transformation de l'organisation du travail ? Dans le cas d'une réponse négative, 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, pas mal 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 !



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 ?

AVIS DE L'INDUSTRIEL

David PIÉGAY
Responsable de Production
VOLVO



Si les principes d'une transformation réussie peuvent nous paraître simples, la réalité du terrain est souvent bien plus contrastée, de par le vécu individuel ou collectif du « Lean » 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.

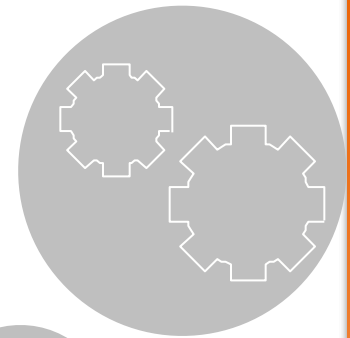
C'est donc naturellement qu'un management « éclairé » doit construire le projet AVEC les IRP, en particulier le CHSCT et les opérateurs. Cela demande donc d'accepter une gouvernance tripartite et d'abandonner définitivement les sirènes du « dogme Lean ». Une approche dogmatique finit souvent par se heurter 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...



Or, 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 au cours de nos missions. 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.

