



Le + syndical

INFOS+ Octobre 2015.

Voyage au cœur du TPS.

Nous avons retenu ce titre pour résumer le voyage au Japon des partenaires sociaux signataires de l'accord "Bien-Etre au travail" durant la semaine du 2 au 9 octobre 2015. Le principal objectif de ce voyage était d'abord de constater comment RH et syndicat fonctionnaient ensemble pour améliorer les conditions de travail, la seconde étape consistait à relever les points transposables à TMMF.

Les faits marquants :

Rencontre avec les leaders du syndicat TMWU " Toyota Motor Workers' union ". Voir leur site : <http://www.kabanet.org/> . TMWU c'est 63000 adhérents pour TOYOTA Japon et 350 000 adhérents en retenant les salariés des filiales TOYOTA, car l'adhésion à un syndicat est obligatoire et il n'y a qu'un syndicat représentatif. TMWU est affilié à une fédération qui compte 6 300 000 adhérents au Japon. L'organisation de TMWU est très structurée puisqu'il y a un relai par groupe, un véritable quadrillage du terrain, et ensuite une organisation pyramidale qui permet la remontée d'informations de façon systématique. A la tête, il y a des délégués permanents élus pour deux ans (1 pour 1000 salariés). Ce sont des salariés, anciens GL. En réalité, les problèmes sont traités au plus proche du terrain.

Rencontre avec les RH de TMC :

Tout le système de gestion des RH s'est construit après la crise de 1950 durant laquelle TOYOTA a connu une crise économique sans précédent suite à l'après-guerre et ne parvenait plus à assurer le développement de sa croissance à cause de la frilosité des banques. Il s'en est suivi le licenciement de 25% de l'effectif, la baisse de 10% des rémunérations, puis la démission de l'ensemble du top management, y compris le Président.

Après cela, les deux parties se sont dit, "plus jamais cela", c'est pour cela que direction et syndicat ont mis en place un système de fonctionnement basé sur la confiance mutuelle et décrit dans un accord à voir sur :

http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/company_information/personnel/labor-management_relations/joint_declaration_of_labor.html

Un rappel a été fait sur la Toyota Way " respect for people " et "mutual trust and respect" puis nous avons eu une présentation du système RH qui cherche à développer et à asseoir cette confiance mutuelle.

L'activité "relations humaines de TMC" nous a ensuite été longuement présentée: Les salariés, par catégorie (GL,AM,...) organisent des activités durant les samedis 1 fois / mois. Il s'agit de former sur des thèmes choisis, c'est l'occasion d'un transfert d'informations et de savoir entre des anciens ayant réussi leur carrière et les plus jeunes. C'est aussi l'occasion de se créer un réseau d'entraide. Des activités diverses (visites,...) peuvent être aussi arrangées. Tout cela est organisé sous l'œil bienveillant des RH qui qualifient ce canal d'informel.

Visite du GPC : les membres les plus expérimentés se retrouvent à apprendre aux autres. Nous y avons vu notamment un outil (développé en interne) de mesure des pressions manuelles exercées par le member sur les visseuses. Il est utilisé pour former les intérimaires à la bonne manipulation des visseuses dans le but de réduire les TMS.

Visites des secteurs assemblage de Takaoka et Motomachi :

A Takaoka, sur une ligne on assemble 5 véhicules différents (excusez du peu) à 60 secondes et avec un OPR de 97%. La production est organisée en deux équipes. Comme le plan de production est très chargé, les horaires actuels sont les suivants : matin (6h30-15h15 avec OVT possible jusque 16h30) – Après-midi (16h30 -01h15 avec OVT possible jusque 02h30). Deux samedis par mois sont travaillés pour chaque équipe. La législation japonaise prévoit un maxi de 600 heures supplémentaires / an en production, TOYOTA a retenu un plafond de 360 HS.

Nous avons vu des ateliers avec un niveau de 4S tel celui qu'on obtient quand on prépare l'EPKM ! Tout est propre, moins bruyant, mieux entretenu, mieux organisé. Les valeurs d'OPR sont aussi à des niveaux très élevés.

Visite du musée TOYOTA : un bâtiment à la gloire du fondateur du groupe, un ingénieur de génie. A voir sur <http://www.tcmit.org/>

La substantifique moelle.

Nos interlocuteurs ont répondu à toutes nos questions spontanément sans qu'il ait été nécessaire de leur communiquer celles-ci au préalable. Toutes les activités ont été suivies de débriefings avec la direction et les RH (échanges sans langue de bois). Aoki san s'est beaucoup impliqué dans l'ensemble de ce projet. **On peut résumer en quelques mots les points forts observés :**

Collectif : Délégués et management travaillent quotidiennement ensemble pour régler les problèmes.

Professionalisme : Tous nos interlocuteurs étaient des professionnels de leur activité. Concernant les syndicalistes, ils ont transposé la méthode TPS à leur activité syndicale avec la même rigueur et la même opiniâtreté.

Respect : Peu importe la source qui met en évidence le problème, c'est toujours le problème qu'on veut résoudre.

Stratégie RH : Dans la stratégie de gestion et de communication RH TOYOTA, il y a trois canaux de communication : le canal hiérarchique, le canal syndical et le 3^{ème} étant le canal informel décrit juste ci-dessus (activités hors temps de travail).

En théorie, si les deux premiers sont efficaces, l'un complétant l'autre, le troisième, à savoir le canal informel, s'avère redondant et inutile.

Il faut souligner que cette pratique est connue et acceptée par les salariés japonais. Elle est difficilement transposable en France car on pourrait y voir un "mélange des genres" ou une limite vie privée-vie professionnelle complètement floue. **Présence non obligatoire mais vivement conseillée pourrait-on dire !**

Confiance mutuelle : Ce n'est pas un concept mais une réalité. Nous avons senti une grande confiance des salariés vis-à-vis de l'entreprise et un grand attachement à ses valeurs. La notion d'emploi à vie semble bien présente, au moins pour les "CDI".

Le constat étant fait, il faut concrétiser tout cela. Direction et délégués doivent donc **définir une méthode de travail commune** : D'abord partager les informations stratégiques, économiques. Ensuite définir une méthode pour révéler les problèmes mais surtout une méthode pour éradiquer ceux-ci de façon à améliorer rapidement la qualité de vie au travail. Enfin, vous le savez tous, à TMMF, identifier les problèmes n'a jamais été une réelle difficulté, c'est seulement le passage à l'action qui fait défaut. La CFE-CGC se fait l'écho, depuis des années, des dysfonctionnements et elle est prête à participer à l'action. C'est comme cela que nous envisageons l'après-Japon.

Introspection syndicale : Un tel voyage doit inciter le syndicaliste à réfléchir sur la manière de contribuer activement à l'équilibre entre les facteurs suivants : pérennité de l'entreprise - Amélioration des conditions de travail - respect du partage vie privée vie professionnelle - Intérêts du salarié.

*Dans ce système TOYOTA Japon, il faut parler d'un **syndicalisme de coopération**. Le syndicaliste est un élément important, il est acteur, modérateur et source de proposition. Il doit être professionnel, expert, à l'écoute, fin négociateur et digne de confiance. On ne peut l'imaginer sans qualité humaine, sans implication et dépourvu d'honnêteté qu'elle soit intellectuelle ou morale. La plus grande interrogation réside dans le fait que les intérêts des salariés sont entre les mains d'un seul syndicat ; dans le modèle français, on le qualifierait de syndicat maison, de quoi faire rêver tous les DRH. On voit très bien les dérives qui pourraient s'installer à TMMF si la pluralité syndicale n'existait plus !*

En France, **les lois MACRON** existantes ou à venir, vont confier aux représentants syndicaux la responsabilité de négocier, au niveau de l'entreprise tout un tas d'accords qui auront des impacts sur les salaires, les conditions de travail, le temps de travail, la rémunération... **Ce qui implique la aussi d'avoir des représentants syndicaux " qui tiennent la route" et gardent l'esprit critique et indépendant.**

Décrire les obligations, les enjeux du syndicalisme ne doit pas faire oublier l'élément fondamental, vous le salarié. C'est votre entreprise, votre emploi, votre avenir, vos conditions de travail qui sont en jeu et votre rôle est essentiel, puisque vous désignez vos représentants syndicaux. C'est votre responsabilité.

Au final, TMC est une énorme entreprise, familiale, paternaliste (dans le bon sens du terme) gérée prudemment et avec le souci du long terme. On peut déplorer que durant de nombreuses années, TMMF se soit éloignée de ce mode de fonctionnement qui nous avait pourtant été présenté à la création de l'entreprise. Un retour à ces vraies valeurs fondatrices est indispensable pour espérer remobiliser tout le monde. Le retour aux vraies valeurs TOYOTA, une vision long terme, du professionnalisme, de la compétence ; c'est ce qu'il nous faut pour réussir, c'est ce qu'on attend de notre direction et de notre TOP Management.



Lors du dernier management meeting, nous avons été agréablement surpris que notre Direction reconnaisse que les problèmes n'étaient pas suffisamment traités dans le fond. Serait-ce enfin une prise de conscience des vrais dysfonctionnements, **nous voulons y croire.**