

Projet CGT, un projet pour une stratégie industrielle alternative pour ELS.

Un nouveau modèle de production, un outil industriel repensé ! Placer au cœur de ce dispositif « le Salarié », créateur de richesses

Un projet alternatif en **7 volets**, au service des emplois, du progrès social, de la planète !



NOVEMBRE 2021

La BL ELS (TAES/TAEM) est un écosystème, qui part de l'offre initiale, jusqu'au support client final, en passant par l'Ingénierie, la Production, la mobilisation de fournisseurs très variés. Ses équipements « électriques » satisfont le client s'ils sont conformes aux interfaces bien définies, en se faisant oublier. En effet, à l'instar d'un iPhone, la valeur perçue et le facteur d'enthousiasme qu'il procure ne vient pas de l'électricité de la batterie, mais attention au pouvoir de nuisance en cas de défaut !

ELS a du retard dans la numérisation de ses processus. La BL pourrait être pilote en matière de nouvelles technologies digitales et industrielles, car son marché reste promis à une forte croissance comme ses emplois.

Cette numérisation doit être pensée en mettant au centre « l'humain, le salarié », c'est-à-dire au service de l'amélioration des conditions de travail. L'engagement, l'intérêt du travail, la motivation et la solidarité des salariés et fournisseurs de TAES est à capitaliser en ce moment charnière où il faut se réinventer !

► Les premières propositions de la CGT sont (évidentes) :

- de stabiliser les organisations de production, car c'est... incompréhensible... inefficace... « bordélique »
- d'écouter les opérateurs qui sont les experts de la production, d'engager un dialogue avant toute décision.

► Un nouveau modèle de production, autour d'une priorité :

Placer au cœur de ce dispositif « **le Salarié créateur de richesses** » et par conséquent la gestion des compétences, de la formation et des parcours professionnels. Permettre l'évolution (l'épanouissement) des carrières dans toutes les filières de l'ouvrier à l'ingénieur. (Cf. **volet N°6**)

production est fondamentalement constituée d'un tissu de relations complexes, et les problèmes à résoudre sont de nature socio – technique.

Au cœur de la production, la stratégie d'achats et celle de la « supply chain » sont déterminantes, tout comme les décisions de « make or buy ». Les transferts de production et le renforcement des approvisionnements à bas coûts asiatique, n'ont pas été sans effet sur la filière fournisseur en France.

Comment sauvegarder le tissu industriel, sauvegarder les compétences au sein de TAES et sur le territoire français ? Comment privilégier les circuits courts et la proximité avec nos sous-traitants pour une meilleure coopération, pour réduire le coût écologique des transports, réduire le risque industriel ? Les possibilités de relocalisation et ré-internalisation de la production doivent être évaluées.

La nécessaire qualité de nos produits, leur durabilité, à des coûts d'entretiens abordables doivent figurer dans une nouvelle approche industrielle.

Avec le souci de Produire « moins polluant », de préserver la planète dès la phase de conception, jusqu'aux retraitements et recyclages des matériaux en fin de vie du produit ;

L'outil industriel doit être repensé.

Comment donner à celui-ci, les meilleures conditions de travail et les moyens pour viser la « performance industrielle », dans le respect de sa qualité de vie et la reconnaissance de ses qualifications et savoir-faire ?

A TAES, la mise en place du Lean vise à supprimer des tâches non créatrices de valeur selon la direction, qui cherche à réduire les temps morts, accroître la productivité et diminuer les déplacements du salarié de sorte que celui-ci soit en permanence en activité...

Sur Méru (et sur Chatou), comment imaginer un nouveau plan d'organisation et les flux de production, comment ré-investir dans l'outil industriel ?

« **Qui travaille avec qui ?** », une question qui mérite d'être posée !

La CGT propose de *réaliser une étude fine des relations, des articulations existant entre personnes, entre services contribuant à l'activité de production*. Il ne s'agit pas que d'un flux de matériel. L'activité de

➤ **Préservation et développement des compétences et des qualifications**

La direction, envisage, particulièrement en production, l'utilisation plus étendue de la polyvalence, consécutivement au plan d'adaptation de l'emploi.

La CGT propose d'encadrer l'utilisation de la polyvalence par un projet d'accord sur les « **parcours des opérateurs en production** ». Pour la CGT la polyvalence et la poly-compétence peuvent présenter un intérêt pour les opérateurs, avec la diversification des rôles et des missions, l'acquisition de savoir-faire et la montée en compétences.

Ces modes d'organisation et de répartition des rôles sont envisageables dans la mesure où polyvalence et poly-compétence, **reconnues sur la base de repères certifiés**, participent à la progression des

carrières des opérateurs et ouvrent des perspectives aux opérateurs dans leurs filières professionnelles.

L'objet de ce projet d'accord vise l'amélioration de la gestion des carrières des opérateurs et comme objectifs :

- de reconnaître les compétences mises en œuvre chez TAES, les développer et les traduire en des parcours qualifiants.
- de donner de la visibilité sur les besoins et les perspectives d'évolution.
- d'assurer la gestion prévisionnelle de l'emploi afin de pérenniser au mieux l'avenir professionnel des opérateurs.
- de développer des équipes performantes par une organisation collective du travail négociée.

➤ **Evolution vers la numérisation de la production et l'amélioration des conditions de travail : propositions**

Dans tous les groupes industriels, les outils informatiques de pilotage participent de la maturité organisationnelle et de l'efficacité des processus.

La CGT préconise, chez TAES, des évolutions, en particulier à partir des constats suivants :

- La version utilisée de SAP est trop ancienne sans montée de version depuis 2011.
- L'outil JIRA est utilisé en lieu et place d'une solution PLM (Product Lifecycle Management) alors qu'il n'en est pas une, et qu'il n'apporte pas la fluidité et la performance attendues dans les processus, en particulier d'ingénierie, de gestion des données techniques et de gestion de configuration.
- Les flux de travaux dans les processus ne sont pas structurés par des outils informatiques adaptés.

Un grand nombre d'entreprises intègrent la technologie digitale dans leurs propres produits afin d'apporter un service complémentaire à leurs clients, et en particulier une meilleure maîtrise du cycle de vie de leurs équipements en intégrant les IoT (internet des objets) et la maintenance prédictive.

Plusieurs technologies pourraient apporter chez TAES de réels gains en performance qualité, en optimisation des cycles, ainsi qu'en efficacité dans les processus, ce qui nécessiterait **de structurer une feuille de route de transformation digitale** à moyen terme.

D'ors et déjà, il est nécessaire de mettre en place des formations aux outils numériques :

- Il faut des zones de formation dans les Unité de Production (UP) dédiée aux outils numériques
- Sur les outils administratifs (WORKDAY, 4YOU, etc...) pour être connus et maîtrisés (former et désigner un référent de proximité)

Usine 4.0 ; numérisation, informatisation les moyens.

Celle-ci doit être pensée en mettant au centre « l'humain, le salarié », en vue de l'amélioration des conditions de travail du salarié et au remplacement des tâches ingrates ou répétitives par des tâches valorisantes et à plus forte valeur ajoutée. Elle doit les faire évoluer sur de nouveaux matériels, de nouvelles compétences et les monter en qualification :

- Maintenir et développer les capacités d'usinage, les emplois et la formation.
- Impression 3D, dans l'optique de réduire les cycles de réalisation (prototypes, outillages, pièces série). Ex : Imprimante 3D métal additive DMLS, (Direct Metal Laser Sintering), pour des pièces alu, cuivre
- Réalité augmentée au service de l'efficacité des opérations d'assemblage et de contrôle.
- Robotique « collaborative » sur des opérations de production. (paquetage, manutention robotisée)
- Outils de pilotage projets collaboratifs (de type OBEYA virtuelle).
- Technologies de scan3D permettant le « reverse engineering », les contrôles sur les lignes.
- Utiliser des Armoires « intelligentes » (tablette dans les UP) donnant immédiatement la position et l'état d'étalonnage.

Diminution des temps de traversée ; renforcement des capacités humaines, des compétences et de l'outil industriel

Diminuer les temps de traversée : pour cela, il faut mettre en œuvre **le déploiement d'une dynamique de traitement des problèmes**, une approche par Contrôle Qualité avec Réponse Rapide (QRQC), en appui sur la responsabilisation et l'implication du salarié sur la ligne ou l'atelier, et sur le principe de subsidiarité (pas de renvoi du problème au niveau supérieur s'il peut être traité au niveau local).

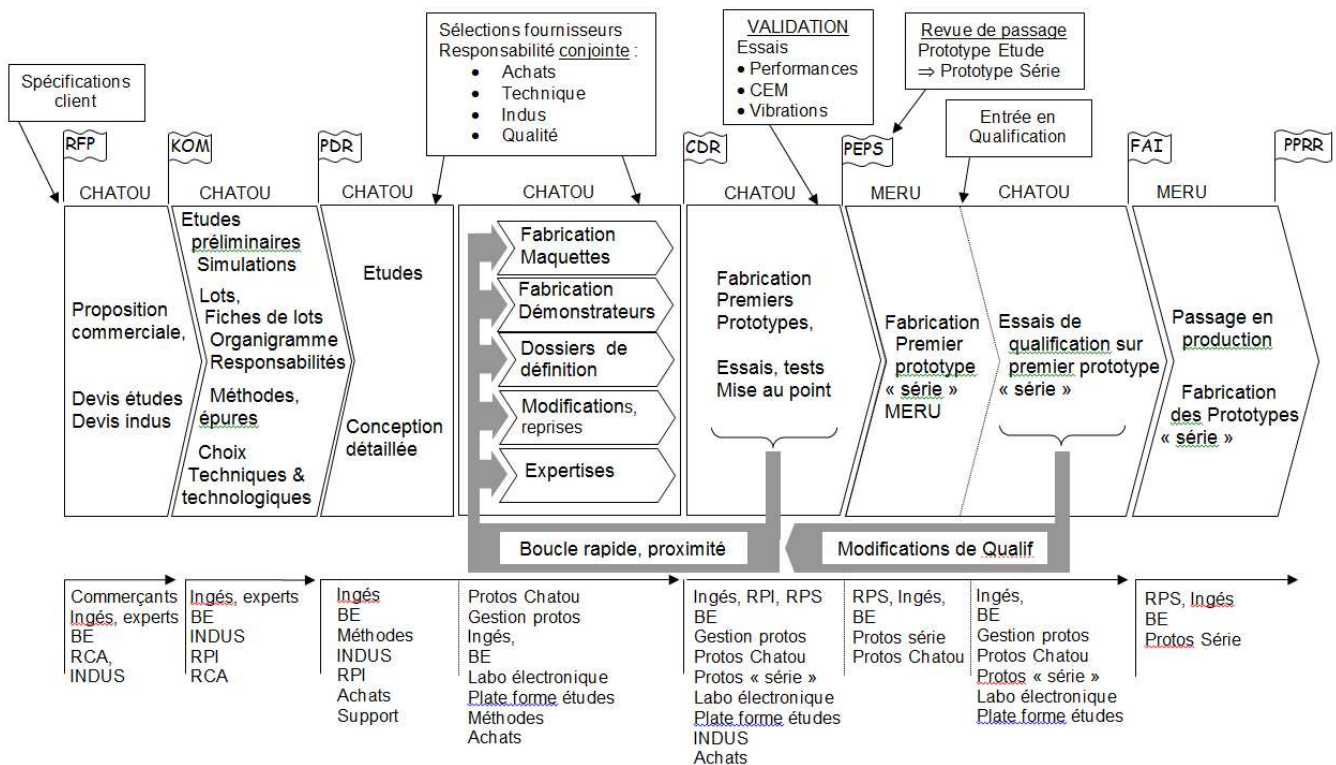
Cette dynamique de traitement des problèmes induit une adéquation des ressources/méthodes, du nombre de postes et des compétences, sur la mise à jour des dossiers industriels sur les anciens programmes du legacy. La montée en compétence des opérateurs est indispensable, la CGT préconise un effort significatif.

Au-delà du renforcement des capacités humaines, l'outil industriel doit évoluer pour améliorer les temps de traversées. Ci-dessous une série de proposition alliant conditions de travail et performances en termes de temps :

- Définition et validation du schéma directeur industriel cible pour TAES (gestion des flux, localisation des services, rapprochement des fonctions, occupation des surfaces).
- Chariots automatisés,

- Automatisation de saisies informatiques (saisie des heures du personnel direct par le coordinateur, DA,...)
- Réorganisation, localisation des ateliers, pour « le tout à proximité » (prévoir le stock et l'approvisionnement des magasins)
- Devant un problème d'ampleur réduite, devant un process trop contraignant et long constitué par l'investigation de la non-qualité, il faudrait privilégier les décisions au cœur de la ligne par des opérateurs ou techniciens référents.
- Mettre des signatures électroniques
- Ergonomie de l'outil SAP – faire des groupes avec des fonctions attribuées prédéterminées dans les favoris menus
- Améliorer la gestion des priorités/urgences, par la visualisation par différents moyens (ex : identification de la priorité code couleur, agent de flux prioritaire
- La chaîne de fabrication des prototypes génère des temps long par de nombreuses itérations dans les développements puis lors de leur passage en série. La réduction des coûts passe par la réduction de ces temps long aux différentes phases prototypes.

Chaîne prototype TAES : La CGT propose un rapprochement de certaines activités d'ingénierie – industrialisation – prototypes – démonstrateurs – bureau d'étude – essais de développement et de qualification.



► Relocalisation, réinternalisation et soutien de notre réseau de sous-traitance

Pour préparer la diminution du temps de traversée, il est nécessaire de ré-étudier le portefeuille des sous-traitants / fournisseurs et de réévaluer la possibilité d'internaliser certaines activités provenant de pays à bas coûts.

La CGT propose qu'un audit des sous-traitants soit réalisé, et qu'un plan de soutien aux sous-traitants (éventuellement en difficulté) soit déployé. Les ressources humaines de TAES dédiées aux suivis des fournisseurs doivent être significativement renforcées. (Procédés spéciaux, performances et délais, soutien technique et logistique).

Afin de minimiser les risques industriels, de garantir une capacité de production, la CGT préconise de réinternaliser une part de la production SINGAPOUR d'au moins 25%, sur la base d'une chaîne d'approvisionnement locale.

Les compétences propres de TAES pourront être ainsi entretenues et développées et également de maintenir nos capacités de spécifications industrielles (TR, Bobines, GCU, ...), tout en participant à l'équilibre du bassin d'emploi.

► Amélioration des procédés et environnement

Les questions environnementales représentent aujourd'hui un enjeu stratégique pour les entreprises. Les pressions réglementaires et sociétales pour le respect des écosystèmes imposent des contraintes auxquelles les entreprises ne peuvent se soustraire sans compromettre la légitimité de leurs activités. Dès lors, les conceptions et les développements sont soumis à ces obligations. Cependant, suivant une logique vertueuse, ces pressions peuvent aussi améliorer la compétitivité des entreprises. En effet, la réduction de la pollution stimule l'innovation pour limiter les quantités utilisées de matières, d'énergies, de polluants.

La pandémie a cloué au sol des milliers d'avions dont bon nombre ont déjà plus de 15 années de vie. Beaucoup ne voleront plus en raison de leur consommation en carburant. De plus en plus d'appareils en fin de vie sont à déconstruire. Des avions modernes sont appelés à les remplacer, dans le transport de passager et dans le fret.

Il faut désormais satisfaire à des critères environnementaux. Le recyclage et la réparabilité des équipements des nouveaux avions sont donc un enjeu important, autant pour l'environnement que pour la société.

TAES doit renforcer le processus de retour d'expérience et en affecter les retours sur investissements dans l'amélioration des produits.

La politique « achats » doit s'orienter vers le développement de partenariats durables.

La crise Covid a montré le besoin de redimensionnement de la chaîne d'approvisionnement (Supply Chain) qui doit être plus localisée et sécurisée, et aller vers la digitalisation de relations, de portails entre clients et fournisseurs.

C'est sur de tels axes que la politique des achats TAES doit s'inscrire dans le futur.

Si le métier d'approvisionnement prend un périmètre plus élargi dans ses fonctions (démarche de prise en charge du début à la fin de la chaîne), avec par exemple la prise en charge de négociations simples et ponctuelles, alors **un tel changement d'organisation nécessite d'accompagner le changement** et de développer les compétences des personnes concernées et de les reconnaître.

TAES de par son activité utilise beaucoup de métaux et en particulier l'acier, l'aluminium et le cuivre, mais aussi le plastique, le papier et le carton... Il s'agit de réutiliser le plus possible, et de permettre le recyclage de ces matières plutôt que de les jeter. Les déchets métalliques que produisent à terme les équipements de TAES, devraient être triés et recyclés. Autant que possible, ils devraient réintégrer un nouveau cycle de production, et ainsi rationaliser et contrôler tous les flux de déchets techniques.

La CGT revendique l'étude et le développement en interne d'activités de recyclage sur les lignes de montage/réparation de Méru, ce qui déboucherait sur la création d'emplois. Dans ce contexte, il convient de renforcer l'expertise HSE sur le recyclage. La CGT préconise :

- Le développement de l'écoconception, en facilitant le dialogue entre TAES, le concepteur, et le recycleur
- Des études de recyclage menées dès le début de la conception
- Le développement d'une expertise sur le recyclage
- La valorisation des déchets : réemploi, réutilisation, réparation, recyclage.