

# L'humain, au cœur de la stratégie d'entreprise ?

*Souci du bien-être, responsabilisation et autonomie des salariés, diminution des échelons hiérarchiques, réduction de la pénibilité... l'usine de demain pourra-t-elle faire l'économie d'une réflexion sur le développement humain qui parcourt le monde de l'entreprise aujourd'hui ?*

Par Dominique Perez

« Quand on veut diminuer l'absentéisme, le turn-over, augmenter la productivité, quand on veut être plus solidaire, travailler sa marque employeur, la qualité de vie au travail devient un sujet primordial. Sachant qu'on estime qu'un salarié heureux est deux fois moins malade, 31 % plus créatif et 55 % plus productif », constate Benoît de Vasson, directeur du cabinet de conseil Feel Good Office, qui propose notamment l'élaboration de baromètres mesurant le niveau de qualité de vie au travail. Si, dans le tertiaire, on peut agir sur l'environnement des salariés de manière « visible », qu'en est-il de l'industrie, soumise à des contraintes spécifiques ? « On échappe difficilement à la position debout et à un univers qui reste a priori peu attractif », reconnaît Christian Caillé, dirigeant de Delta Méca, spécialisée dans l'usinage d'urgence de pièces métalliques, à Couëron.

## Rapprocher les hommes des robots

Première bonne nouvelle : l'usine de demain, comme celle d'aujourd'hui, ne pourra pas se passer de l'homme. Dès lors, elle a tout intérêt à jouer sur un premier levier : celui de la pénibilité. Au sein du Technocampus EMC2 de l'IRT Jules Verne, qui réunit entreprises, laboratoires et écoles, on travaille notamment sur la « cobotique », qui ajoute la dimension humaine aux recherches sur les nouvelles technologies de production. L'usine du futur telle qu'elle se dessine pourrait aider l'homme à cohabiter avec les robots. « En ayant une approche qui remet l'humain au cœur des processus industriels, on découvre de nouvelles approches technologiques », explique Laurent Manach, directeur du pôle. Aujourd'hui, les robots sont enfermés



dans des cages, pour éviter les accidents. L'idée est de permettre aux opérateurs de s'en approcher pour une meilleure interaction, à l'aide de capteurs par exemple, qui permettraient aux robots de se replier au besoin, pour donner la possibilité, par exemple, à l'homme de changer une pièce sans arrêter toute la chaîne, ou de se faire remplacer par le robot si cela s'avère nécessaire. »

Au-delà de cette interaction, « l'apport des nouvelles technologies peut prendre en compte le vieillissement et la féminisation de la population salariée », poursuit-il. Nous travaillons ainsi sur des exosquelettes. En dotant l'opérateur d'un complément de puissance via des bras et jambes artificiels, on peut l'aider à porter des charges lourdes. Le but est de réduire les TMS (troubles musculo-squelettiques), notamment pour les postes de manutention. »

## Le management au cœur du changement

Chez Delta Méca, pour réduire la pénibilité du travail, mais aussi préserver la

vie familiale des salariés, les horaires de travail ont été adaptés dans cette usine qui répond pourtant à l'urgence. Sept heures par jour d'activité maximum (6 h/13 h ou 14 h/20 h), pas de travail de nuit... Sans évaluer de manière chiffrée l'effet de ces mesures sur l'absentéisme ou les accidents du travail, les dirigeants sont convaincus de la nécessité de trouver d'autres schémas de gouvernance. Leur pari ? Repenser l'organisation même de l'activité, de la cave au grenier... « On ne pourra pas y échapper », considère Christian Caillé. L'usine de demain devra fonctionner sur un mode collaboratif, qui responsabilisera davantage les salariés, leur permettra de se développer à la fois personnellement et professionnellement... »

Sans se revendiquer de la mouvance de « l'entreprise libérée », fondée sur le renversement du modèle hiérarchique pyramidal, Christian Caillé et son associée, Mireille Bréhéret, ont visé dès la création de l'usine, en 2008, la fin de... leur propre statut de dirigeant. Ce qui sera chose faite dans six ans, le temps pour les salariés qui ont voté à la quasi unanimité ce projet, de

réunir chacun les 5 000 € nécessaires au rachat de l'usine, aidés par un système d'intéressement mis en place en 2009. En attendant, les dirigeants ont peu à peu édifié un mode de management en rupture avec ce qu'ils avaient vécu, qui ne se base plus sur le diplôme ou le statut. *« On juge désormais les collaborateurs sur leurs compétences et leur charisme avant tout. On a également défini des personnes référentes pour chacun de nos pôles d'activité, qui font partie du comité directeur de l'usine. »* Les dirigeants savourèrent comme une victoire l'acceptation par les salariés de cette nouvelle organisation et de son aboutissement en Scop.

## « Parler vrai » à ses salariés

L'entreprise industrielle de demain suivra-t-elle forcément ce type d'organisation ? *« Quel que soit le secteur d'activité, il est en tout cas possible de favoriser le bien-être »,* estime de son côté Yann Trichard, créateur de

SYD Conseil, à Vertou. Ce consultant, qui développe en interne les principes de l'entreprise libérée, a également été responsable pendant six ans du comité de pilotage sur le bien-être en entreprise au Centre des jeunes dirigeants (CJD). Dans le rapport publié sur ce thème par l'organisation, la communication est l'une des clefs de la réussite : *« Pour anticiper les changements et préparer nos entreprises en conséquence, nous conseillons d'échanger et d'écouter sans cesse les parties prenantes, en particulier les collaborateurs ».*

Les exigences de productivité et la nécessité de faire face à la concurrence pourraient-elles mettre à bas ce grand principe, notamment si l'entreprise va mal ? Bien au contraire, pour Yvan Cavelier, dirigeant des Savonneries de l'Atlantique, à Rezé, entreprise lauréate du trophée Carrefour PME sur la RSE en 2014. En reprenant les rênes de l'activité en déclin, en 2006, ce patron charismatique et autodidacte était déjà persuadé que le « parler vrai » est nécessaire et ce, que l'entreprise aille bien ou mal. *« Quand on vient au*

*boulot avec des semelles de plomb, et que l'on est content quand la journée est finie, ce n'est pas normal. J'ai voulu prouver qu'on peut être heureux au travail, même dans une vieille usine. »* « Bien faire en respectant les hommes » : tel était l'intitulé du volet social de l'engagement qualité du repreneur qui, en plus d'une journée d'échanges annuelle avec tous les collaborateurs, laisse sa porte ouverte en permanence. Et va lancer lui-même la question de l'utilité de la pointeuse, en jouant sur la confiance : *« On travaille en équipe, on n'a sans doute pas besoin de vérifier les heures effectuées par ce moyen. »* L'audit social, organisé il y a deux ans, a montré que le bien-être au travail, la confiance et la solidarité étaient ce qui caractérisait le mieux l'ambiance de l'entreprise. Enfin, en passant de 22 salariés et 3 M€ de chiffre d'affaires au moment de la reprise à 45 collaborateurs et 11 M€ huit ans plus tard, le dirigeant a fait la preuve que bien-être en entreprise et performance peuvent parfaitement rimer. ●