

LES ENTREPRISES PIONNIÈRES REDESSINENT LE TRAVAIL DANS L'USINE

La Fabrique de l'industrie publie aujourd'hui un ouvrage, en partenariat avec la chaire Futurs de l'industrie et du travail de Mines ParisTech, intitulé *Organisation et compétences dans l'usine du futur – Vers un design du travail ?* Les auteurs y analysent des cas d'entreprises industrielles ayant mené avec succès des projets de transformation. Ils montrent que les nouvelles technologies, seules, ne garantissent pas à l'usine de meilleures performances ; c'est la combinaison de l'autonomie des salariés et d'une rationalisation des processus avec leur participation qui permet un déploiement efficace des technologies.

De la très petite entreprise au groupe du CAC 40, une quinzaine d'entreprises pionnières – dont quatre « vitrines de l'industrie du futur » – sont passées au crible pour comprendre ce qui leur a permis d'améliorer leur compétitivité et leur agilité. L'intégration de nouvelles technologies est souvent indispensable, mais cette étude montre que c'est surtout l'évolution des entreprises vers un modèle d'organisation plus « apprenante » – offrant plus d'autonomie, d'occasions d'apprentissage et de polyvalence aux salariés – conjuguée à l'amélioration participative des processus de production qui ont été déterminantes dans leur réussite. Autrement dit, c'est l'association des personnels à l'introduction des technologies et, plus généralement, à la conception de leur travail, qui fait la différence.

Gestion des compétences : une nouvelle approche

Pour faire face aux difficultés de recrutement dans les métiers de production, les entreprises s'appuient désormais, au moment de l'embauche, davantage sur le potentiel des personnes (capacités, savoir-être, appétences) que sur les diplômes et les compétences répertoriées dans leur CV. Elles les accompagnent ensuite dans la durée par un investissement massif dans la formation, un soutien aux projets personnels et à l'intrapreneuriat. Les formations ne sont pas consacrées uniquement aux compétences « métiers » mais également au développement des capacités relationnelles et d'une culture numérique. En outre, les entreprises encouragent les apprentissages informels qui stimulent la curiosité, l'initiative et les collaborations, afin de renforcer l'agilité de l'organisation.

Organisation du travail : un cocktail qui fait recette

Trois composantes, de maturité variable, structurent l'organisation du travail dans les usines observées : le *lean*, l'autonomie des personnes, les technologies. L'articulation de ces trois briques a pour but de produire le changement culturel attendu par les entreprises. L'étude montre que là où un travail sur l'autonomie des salariés a précédé les méthodes *lean*, l'appropriation des nouvelles technologies est plus efficace. En associant les opérateurs et techniciens aux démarches de transformation, les entreprises leur ont permis de s'approprier l'organisation du travail, son sens et son intérêt. L'acronyme CALT (confiance, autonomie, *lean*, technologies) résume ce chemin de progrès, qui n'a toutefois rien d'évident pour les managers comme pour les salariés.

Un «design du travail» pour les métiers de production ?

Cette approche illustre ce que pourrait être, d'une manière plus générale, le « design du travail ». À l'image du design de produits ou de services qui associe les utilisateurs à leur conception, il s'agit d'appliquer la pensée design à la définition du processus de production avec les travailleurs. Cela conduit à un déplacement de la notion de client : le client du travail et de son organisation est aussi celui qui réalise le travail. Certaines entreprises ont entamé cet effort nécessaire pour renforcer l'implication des salariés et redonner de l'attractivité aux métiers de la production, à l'heure où les technologies 4.0 pourraient réduire les marges de manœuvre des travailleurs de l'usine.

À propos de la Fabrique de l'industrie

Laboratoire d'idées, La Fabrique de l'industrie est un lieu de réflexion et de débat sur les enjeux de l'industrie et ses liens avec la société. Elle est présidée par Louis Gallois et Pierre-André de Chalendar.

Plus d'informations sur :
<http://www.la-fabrique.fr>

Contact presse :
Mathilde Jolis
mathilde.jolis@la-fabrique.fr
01 56 81 04 26

Retrouvez-nous sur :



Pour consulter la publication
en ligne, c'est [ici](#)

