

## 6.5. L'automatisation et la numérisation incitent à d'autres formes de travail

*Les choses vont bon train. Industry 4.0, Internet des Objets, Digital Factory (Usine numérisée),... Ceux qui dirigent la technologie ne voient sans doute aucun inconvénient à innover. Mais qu'en pensent les gens à l'atelier ? Et comment cela se passe-t-il chez Newtec, une « Factory of the future » (usine du futur) ?*

L'agence d'intérim Tempo Team a interrogé 800 salariés. Huit personnes sur dix ont répondu que leur entreprise subissait de profonds changements. Pour les grosses entreprises, ce chiffre monte même à 9 personnes sur 10. Systématiquement, cela concerne la numérisation et l'amélioration de la productivité. Deux tiers des interrogés trouvent que ce changement est une bonne chose. Mais il y a aussi des effets négatifs. Chez 4 salariés sur 10, le changement engendre trop de stress et d'anxiété. Deux tiers trouvent que la numérisation augmente la charge de travail, déshumanise ce dernier et détruit des emplois.

Il est à remarquer que 7 sur 10 d'entre eux déclarent que ce n'est pas le changement en lui-même qui les préoccupe, mais bien la 'mauvaise' approche par la direction. Seul un salarié sur cinq est satisfait de l'approche réalisée par son entreprise. Les points sensibles sont les suivants: une communication bancale, trop peu d'accompagnement et trop peu de gestion du changement.

### **Agoria: l'automatisation engendre plus d'emplois**

Confronté aux résultats de l'enquête, Marc Lambotte, directeur général d'Agoria, relève les résultats des entreprises participant au programme 'Factories of the Future': « L'un des piliers de ce programme est la production centrée sur l'humain ou 'Human Centered Production', pour laquelle les entreprises se focalisent sur la place du salarié. Ceci porte ses fruits. Sur les 16 'Factories of the Future' ayant déjà effectué complètement ce parcours, le niveau de service a augmenté; l'absentéisme abaissé; et surtout: le nombre de salariés a augmenté de 11%, et la rotation de personnel a été sensiblement réduite. Il est donc faux de dire que l'automatisation entraîne une perte d'emplois. Bien au contraire. Toutefois, nous faisons face à d'énormes défis. Il aura de moins en moins de travail pour les non-qualifiés. Ce groupe devra être encadré pour effectuer, par exemple, des tâches de montage et d'entretien. »

### **Newtec est un cas d'école**

L'une des premières entreprises à recevoir le label 'Factory of the Future' était Newtec, d'Erpe Mere. Cette entreprise fabrique des éléments de satellites de communication. Ses clients ? CNN, BBC, OTAN, Airbus... Son directeur général Guy De Winne : « Nous nous situons sur un marché fortement mondialisé, pour lequel nous fabriquons des composants à forte valeur ajoutée. En outre nous devons être ultra flexibles. Parfois les salariés ne savent pas dans la matinée ce qu'ils auront à faire l'après-midi, ou bien il se produit un changement dans l'un des composants qu'ils fabriquaient à l'identique depuis des années. Ceci requiert une connaissance technique approfondie mais aussi une certaine implication dans l'entreprise. Depuis 2009 déjà nous incitons fortement au changement en agissant sur les attitudes et la culture d'entreprise. » Cela se fait sur la base du Lean Thinking ou 'pensée rationnelle'. Sa mise en œuvre commence déjà lors de la sélection du personnel. « Nous demandons depuis des années déjà au responsable des RH de sélectionner des gens de manière à composer des équipes compétentes et motivées pour résoudre des problèmes par une communication ouverte. »

### **Un environnement de travail réfléchi**

« Nous utilisons un système de production visuellement transparent, dans lequel rien n'est caché aux salariés. Cette franchise fait que chacun interprète la situation de la même manière, et peut prendre ainsi la bonne décision. Il est prévu que 80% des décisions soient prises de façon autonome et que seuls 20% d'entre elles nécessitent l'intervention d'un cadre. Le but ultime est de créer un environnement de production réfléchi, qui s'autocorrige sur la base de mesures et de principes opérationnels. Ceci s'appuie sur le fait que dans un système de production transparent, les problèmes éventuels deviennent visibles. »

Le personnel doit pouvoir identifier ces problèmes. « Dans un monde idéal il sera également en mesure de les résoudre. Ceci nécessite beaucoup d'esprit d'équipe, une confiance mutuelle et de la flexibilité. » Il observe que de plus en plus d'hommes travaillent à temps partiel.

« En tant qu'entreprise, nous devons y adapter notre organisation. Mais cela porte ses fruits. Les gens sont vraiment convaincus par notre discours. La productivité a fortement augmenté et cette année nous avons déjà embauché 12 nouveaux collaborateurs. Dans les prochains mois nous embaucherons encore d'autres personnes.»

Les salariés partent rarement d'eux-mêmes. « En moyenne, nous avons un départ tous les quatre ans.»

ENGINEERINGNET Magazine – Septembre 2017