



L'INDUSTRIE de communautés humaines

Si l'industrie a vite été associée à une fabrication mécanisée, le mot a d'abord signifié, contrairement à l'artisanat, une certaine division du travail. Cela implique que plusieurs personnes travaillent ensemble pour créer, fabriquer et vendre. De véritables communautés sont ainsi apparues autour d'une production, ou d'un métier, parfois de manière durable, en donnant naissance à un village voire une ville.



Dans un monde complexe et mouvant, il faut pouvoir s'adapter en permanence. Cela suppose une nouvelle forme de management fondé sur l'intelligence collective, seule capable de redonner du sens au travail. À condition de vaincre des freins culturels. Neuf dirigeants des Pays de la Loire ont mené des réflexions et des expérimentations sur le sujet*.

*À découvrir dans le carnet d'exploration sur www.cdm-pdl.fr

L'Homme, l'avantage compétitif du XXI^{ème} siècle

LA RÉVOLUTION DIGITALE EST UNE HISTOIRE D'HOMMES, même si les robots s'en mêlent. Pierre-Marie Gaillot, l'un des pilotes de l'Industrie du Futur qui accompagne les entreprises dans cette étape, n'a aucun doute : « L'homme est l'avantage compétitif du XXI^{ème} siècle. Dans la transformation de l'Industrie du Futur, la technologie compte, mais pas seulement. C'est la qualité de son intégration qui fera la réussite économique. Ce qui suppose que l'homme accepte la technologie. Mieux, qu'il se l'approprie. » La qualité de lien entre les personnes apporte de la valeur à toute transaction. Ce qui permet de créer

ce lien n'est pas facilement robotisable, même avec l'intelligence artificielle, car cela réclame davantage de talents que de compétences. Là se situe l'avantage compétitif de l'humain.

« Il est souvent affligeant de lire une offre d'emploi, ajoute Pierre-Marie Gaillot. En général, il n'y est question que de compétences, et rarement d'envies d'agir, de talent, de ce qu'on appelle aujourd'hui les soft skills. Or nous savons qu'un problème ne peut plus se résoudre à l'échelle d'une personne, d'une équipe, ou même d'une entreprise. Il faut trouver la capacité d'activer des ressources et c'est là un autre avantage compétitif. »

FOCUS

DE NOUVELLES FORMES DE MANAGEMENT

Connaissez-vous l'holocratie ? Ce système de gouvernance supprime la hiérarchie pour donner davantage d'autonomie aux salariés. Il repose principalement sur les compétences et les talents de chacun. Et bien sûr, sur l'adoption de règles du jeu très claires, même si elles sont évolutives.



« Concernant la digitalisation de mon entreprise, je fais confiance aux plus jeunes. Le chargé de projet est âgé de 25 ans. Je confie aux jeunes, qui représentent 25 % de l'effectif, la mission d'accompagner les seniors sur l'utilisation au quotidien des outils digitaux pour les rendre accessibles, simples et surtout pour les démystifier. C'est une bonne porte d'entrée pour la jeunesse. »

OLIVIER BARET, PRÉSIDENT DE SFCMM

Témoignage issu de la brochure Prospective du CDM Pays de la Loire

SAVOIR-ÊTRE PLUTÔT QUE SAVOIR-FAIRE

Comment répondre à la pénurie de main d'œuvre tout en embauchant des collaborateurs qui s'intégreront mieux dans l'entreprise ? Nombre d'industriels préfèrent recruter des personnes sur leur savoir-être plutôt que sur leur niveau de diplôme ou à la compétence, et les former ensuite au sein de leurs équipes. Les nouvelles recrues adhéreront plus facilement à la culture d'entreprise, s'y sentiront bien et auront davantage envie de s'investir.

L'entreprise agile, souple face à un futur mouvant et imprévisible, prend son modèle sur le développement informatique. Quand il faut aller vite, on n'a plus le temps d'inventer des process pour le long terme, on invente et on évolue tout en produisant.

C'est le cas de Sébastien Di Pasquale, dirigeant de l'Atelier du Laser. Face à la forte croissance de sa jeune entreprise, spécialisée dans le découpage au laser, basée près de Valence, il a souhaité accorder plus d'autonomie à ses collaborateurs. « Nous avons choisi un système fondé sur la transparence, une organisation et des processus clairs, connus et compris de tous. Un système qui rend chacun responsable et autonome, focalisé sur une chose :

la raison d'être de l'entreprise. Même si beaucoup reste à faire, nous avons déjà tous la conviction que la nouvelle organisation permet à chacun de trouver sa place et d'exprimer au mieux ses compétences et ses aspirations. A titre personnel, cela m'apporte également beaucoup de sérénité. »

Même son de cloche de la part de Fabrice Audrain, dirigeant de Dynalec, société d'ingénierie bretonne, pionnière de l'entreprise libérée : « Les salariés ont entre leurs mains la stratégie et le pilotage. C'est indispensable pour que les salariés se transcendent et que les talents se révèlent. »

Concrètement, les collaborateurs organisent eux-mêmes le travail ou

décident des achats. « Je ne voulais pas être seul à la barre », insiste Fabrice Audrain qui passe la majeure partie de son temps à l'extérieur de l'entreprise ou sur les salons. « En entreprise libérée, on ne perd pas le contrôle, on le partage. »

Ces nouvelles dimensions de l'intelligence collective sont cognitives, permettant de développer la réflexion commune, la décision, la compréhension et l'appropriation de l'entreprise par tous. Elles sont surtout relationnelles pour tisser des liens au sein des équipes et bâtir des communautés efficaces face au quotidien, comme à l'exceptionnel. Un modèle qui convient bien aux nouvelles générations pour qui le sens du travail passe bien avant le respect de la hiérarchie.

Développeurs de richesse humaine

LES DRH (DÉVELOPPEURS DE RICHESSE HUMAINE) DEVRAIENT REMPLACER LES DRH (DIRECTEURS DE RESSOURCES HUMAINES), car une richesse ne se gère pas de la même manière que des ressources : il faut des organisations, une autonomie, des réponses différentes. Les trajectoires sont plus intéressantes quand on sait tirer parti des talents cachés.

L'économie prévisible, dans laquelle la pertinence d'une organisation était basée sur la capacité à planifier et à prévoir, laisse la place à des environnements instables, dans lesquels tout bouge et change très vite. L'agilité se situe dans les capacités de décision et d'action des hommes et des femmes qui composent l'entreprise, et pas seulement dans les méthodes et process.

Le Cetim prépare Strat'eMov, une nouvelle méthodologie de pilotage à l'ère 4.0. L'homme dans sa capacité d'initiative et d'anticipation devient cet avantage concurrentiel, même pour une petite structure. D'ailleurs, conclut Pierre-Marie Gaillot, « si hier les gros mangeaient les petits, demain ce seront les rapides qui mangeront les lents. »