

SQVT  
TRANSITION NUMÉRIQUE  
PERFORMANCE INDUSTRIELLE  
PRÉVENTION PRIMAIRE  
BIG DATA  
RGPD

# CONCILIER RESSOURCES HUMAINES ET TRANSITION NUMÉRIQUE DE LA CHAÎNE DE PRODUCTION

**4 PME témoignent**

*Retours d'expériences  
d'une opération collective  
en Centre-Val de Loire  
2017-2019*

L'INDUSTRIE DU FUTUR EN REGION CENTRE-VAL DE LOIRE



# Cap sur la qualité de vie au travail



**C**ette opération collective fût un réel plaisir à animer tant par les échanges avec les opérateurs que par la réelle implication des managers à faire évoluer leurs entreprises, pour se développer et pérenniser leurs activités et les emplois.

La méthode d'évaluation différentielle des risques psycho-sociaux a fait ressortir les freins, les leviers, mais également les craintes (souvent infondées) et les espoirs suscités par l'introduction de technologies numériques dans le quotidien des ateliers de production.

Chacun a bien pris en compte la nécessité de franchir le pas du numérique dans le monde du travail, ce qui n'est que le prolongement de ce que nous vivons au quotidien dans notre vie personnelle.

Les questionnements et les débats sont souvent allés au-delà du simple aspect « numérique » pour poser les bases d'un dialogue plus large sur la qualité de vie au travail, grâce auquel les entreprises ont saisi l'opportunité de mettre en place des démarches structurées.

Une belle réussite pour tous.

**Jacques Roux,**

Consultant en prévention des risques professionnels,  
AFNOR Compétences

## Méthodologie

- ✓ Identification des facteurs de risques psycho-sociaux (RPS) spécifiques à chaque entreprise : sens du travail, latitude décisionnelle, soutien / relation, reconnaissance, demande psychologique / charge de travail, équilibre vie professionnelle / vie personnelle.
- ✓ Interviews des collaborateurs concernés, mesure quantitative et qualitative du RPS à ce jour et en se projetant une fois la transition numérique réalisée.
- ✓ Construction de plans d'actions pour lever les freins à la transition numérique.
- ✓ Mesure du taux de satisfaction des collaborateurs concernés.

# Prévenir tous les impacts pour réussir

**L**e Ministère du travail et la Direction Générale de l'Emploi et de la Formation professionnelle accompagnent les secteurs professionnels et les entreprises impactés par la transition numérique. Tous et toutes sont désormais concernés. Management, mesure de la durée du travail, création d'emplois, transformation ou disparition d'autres, évolution des compétences... Les effets du numérique posent de nombreuses questions, identifiées au plan national et au cœur des priorités régionales sur la qualité de l'emploi.

Dans le cadre du volet Etat « Emploi-Formation » du Contrat de Plan Etat-Région 2015-2020, la DIRECCTE Centre-Val de Loire a donc soutenu financièrement la démarche expérimentale de l'opération collective intitulée « Des entreprises régionales concilient Ressources Humaines et Numérique dans leur chaîne de production ».

Des PME ont été accompagnées dans leurs démarches pour sécuriser les parcours professionnels des salariés par l'adaptation permanente et le développement de leurs compétences, tout en intégrant les enjeux liés à la mise en œuvre de la technologie numérique.

Cette expérimentation a relevé la réelle plus-value d'une action basée sur une approche alliant formation collective, accompagnements individuels sur site avec les équipes et réunions collectives de partages de bonnes pratiques. Elle mérite d'être relayée à un public plus large d'entrepreneurs afin que ceux-ci perçoivent l'intérêt d'intégrer la dimension humaine et managériale en amont de la conduite du changement technologique.

**Stéphane Thomas,**

Responsable du service mutations économiques  
et développement des compétences  
DIRECCTE Centre-Val de Loire

## FARE

- Société du groupe Réseau DEF, leader de la détection d'incendie
- Dadonville, 45

⇒ **PROJET** : mise en place d'une ligne robotisée destinée à la production de la nouvelle gamme de détecteur Lynx

### Antoine Talbot, directeur de l'usine

Réussir la transition numérique demande d'être bien préparé, et c'est en ce sens que l'action de la DIRECCTE est primordiale.

Ce projet a été l'opportunité parfaite de réunir opérateurs, ingénieurs, RH et direction pour se projeter ensemble dans l'intégration de la nouvelle ligne d'assemblage.

Les appréhensions de chacun ont pu être entendues et identifiées lors des entretiens individuels. La restitution des conclusions a permis d'affiner le projet. Les opérateurs ont été acteurs de la construction de la nouvelle ligne, au lieu d'être de simples spectateurs du changement. C'est dans cette direction que tous nos futurs projets s'inscriront.



### Lydia Bodet, responsable ressources humaines

Le rôle des RH a été valorisé à juste titre dans ce projet de transition numérique et technique.

L'accompagnement associé à l'opération collective nous a permis de prendre du recul et d'étoffer un plan d'action cohérent pour lever les doutes et les inquiétudes des opératrices et des opérateurs en production. Nous avons travaillé sur plusieurs axes : diminution des ports de charge, changements des horaires...

Avec l'AFPI (UIMM), nous avons construit un Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) pour faire monter en compétence le personnel affecté à la nouvelle ligne LYNX, soit trois opérateurs dans un premier temps.

Les échanges avec les autres PME participantes ont permis également de s'enrichir de leurs expériences très différentes. Le bilan est positif car cette opération a remis la communication de notre entreprise au centre de nos préoccupations.



### Ludovic Villain, chef de projet de la ligne robotisée

Nous avons réussi à expliquer au personnel de production, dans les faits, ce qu'était une ligne robotisée : personne n'avait une réelle expérience en la matière. Nous avons donc rendu le projet concret en visitant un autre site industriel, déjà équipé. Deux opératrices, un opérateur, un technicien de maintenance et le responsable de production y ont pris part.

Nous avons aussi découvert notre ligne en cours de mise au point chez l'intégrateur. Cela nous a permis de la voir fonctionner, de l'essayer, de tester les postes d'opérations et de recueillir les impressions et avis sur son fonctionnement. Grâce à cela, nous avons pu adapter le poste de soudure avant la livraison de la ligne.



### Aurore de Oliveira, opératrice sur la ligne robotisée

Je n'avais pas d'appréhensions particulières par rapport à l'arrivée d'une ligne robotisée. C'est bien que les choses aient été expliquées à tout le monde et que chacun soit rassuré et ait confiance dans la nouvelle ligne.

Les opératrices et moi-même avons compris que les horaires de travail seront figés à terme, mais ce n'est pas pour tout de suite, nous aurons donc le temps de nous organiser. Une des organisations prévoit de ne pas travailler le vendredi, nous serons donc gagnantes.

De toute façon nous ne serons pas toujours sur cette ligne, il faudra revenir sur les postes actuels à tour de rôle. Il y aura une rotation, ce qui est pour moi une bonne chose.



## SEFI

- Société du groupe Réseau DEF, leader de la détection d'incendie
- Dadonville, 45

⇒ **PROJET** : réorganisation complète des flux physiques et des flux d'informations

### Dorothee Coldre, responsable ressources humaines

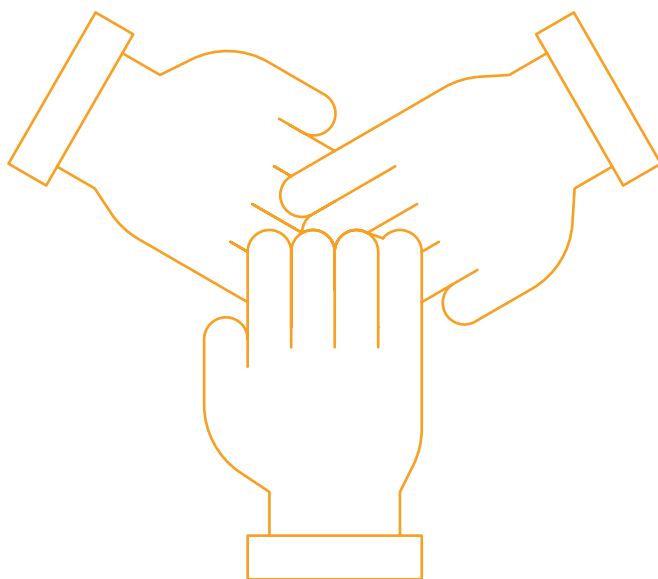


Avoir un accompagnement extérieur et rassurer les salariés sur leurs métiers étaient important. Les personnels de production et les techniciens des services supports ont donc été interviewés par le consultant. C'était d'autant plus important que ce personnel valorise une forte ancienneté.

Nous avons formalisé cette transition numérique par le biais de plan d'actions comme la refonte de l'ergonomie des postes, l'adaptation des tailles des séries de production et la mise en place de groupes de travail hebdomadaires pour échanger sur l'avancement du projet. SEFI a également engagé de nombreux investissements pour accompagner au mieux ces changements.

La confiance établie va faciliter l'investissement dans une seconde ligne de production, qui verra le jour dans les mois à venir.

Par ailleurs, nous avons également pu échanger avec d'autres PME engagées dans des projets similaires. Cet apport fût très constructif et prouve le dynamisme des PME industrielles, en perpétuelle mutation.



### Olivier Provot, chef d'équipe Test SAV



Cette opération collective a amélioré la communication sur le projet de transition numérique en cours et de ce fait, le personnel s'est senti plus investi et concerné par le projet de réorganisation de l'atelier.

Les opérateurs interviewés ont livré leurs ressentis, leurs doutes, leurs appréhensions et leurs souhaits en toute franchise, sans retenue ni crainte du regard des autres. Des opportunités de formation et d'évolution ont aussi vu le jour, ainsi que des nouvelles façons de travailler.

L'atelier de production est en cours de réorganisation physique. Des groupes de travail sont chargés d'imaginer et de mener à bien une réimplantation ergonomique en prenant en compte les flux de production et d'informations. Ceci a permis d'optimiser les coûts de production tout en réduisant la pénibilité des postes, pour assurer la pérennité de l'entreprise.

## AFL Honeycomb Structures

- Fabrication de barrières de crash-test en aluminium nid d'abeille, pour l'industrie automobile
- Courtenay, 45

⇒ **PROJET** : informatisation complète de la traçabilité de son processus de fabrication

**Patrick Poisson,**  
président directeur général  
d'AFL Groupe



Le personnel de notre entreprise a bien adhéré. Ils ont eu la preuve que la direction avait des projets de développement, d'amélioration des conditions de travail et qu'elle se souciait des questions de bien-être au travail. L'identification des risques psycho-sociaux et le diagnostic des freins et des leviers à notre transition numérique nous a permis d'avancer méthodiquement et en confiance.

Le « mur » entre le personnel et la direction disparaît car le dialogue instauré démontre l'ouverture du management aux idées et aux propositions d'améliorations des postes, des conditions de travail et de la communication entre les services. C'est aussi ce que l'on attend de nos collaborateurs aujourd'hui, qui ne doivent plus être de simples exécutants.

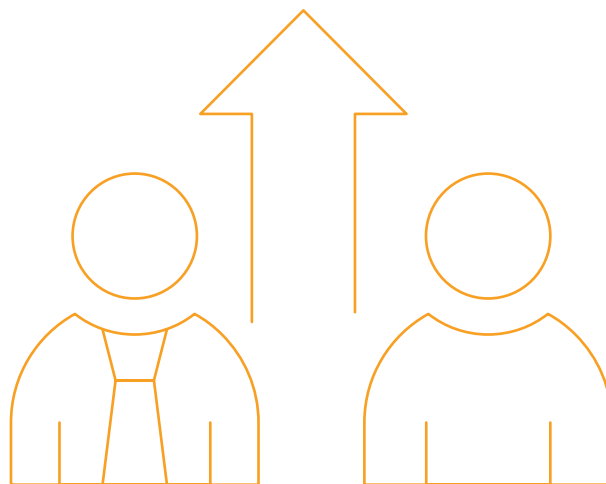
Notre transition numérique est axée sur l'informatisation de nos procédés de fabrication. Elle vise à centraliser les données et à capitaliser sur les informations nécessaires à une diminution des rebuts, à développer la traçabilité de nos produits et donc, in fine, la satisfaction de nos clients. C'est un gage de pérennité de l'entreprise.

**Guillaume André,**  
responsable du site AFL  
Honeycomb Structures



Nous avons pris la mesure de l'importance de l'impact de notre projet de transition numérique sur nos ressources humaines. De plus, les échanges avec les autres entreprises participantes ont ouvert d'autres perspectives techniques ou organisationnelles sur le projet en lui-même.

L'accompagnement, bien structuré, nous a donc guidés et a consolidé les différentes étapes à suivre pour le mener à bien. Merci à tous les intervenants, pour le support et les conseils apportés.



**Youssef Zenfour,**  
chef d'équipe



En tant que chef d'équipe, depuis 14 ans chez AFL, je pense que c'est une bonne initiative et un gain de temps. Cet accompagnement soutient le développement de l'entreprise et l'amélioration du quotidien des salariés en production. Ils ont pu partager des informations sur leur poste de travail, être rassurés lors de réunions d'information et exprimer le ressenti en amont du projet et sur les changements attendus.

Notre transition numérique va diminuer l'usage du papier et améliorer le suivi des produits. La traçabilité nous permettra de remonter aux sources, en cas de problème par exemple sur la qualité des blocs d'aluminium, le traitement chimique du nid d'abeille, la planéité et la géométrie des pièces découpées, ou l'assemblage par collage.

## Avignon Ceramic

- Production de noyaux céramiques entrant dans la fabrication des pales de réacteur d'avion
- Bruère-Allichamps, 18

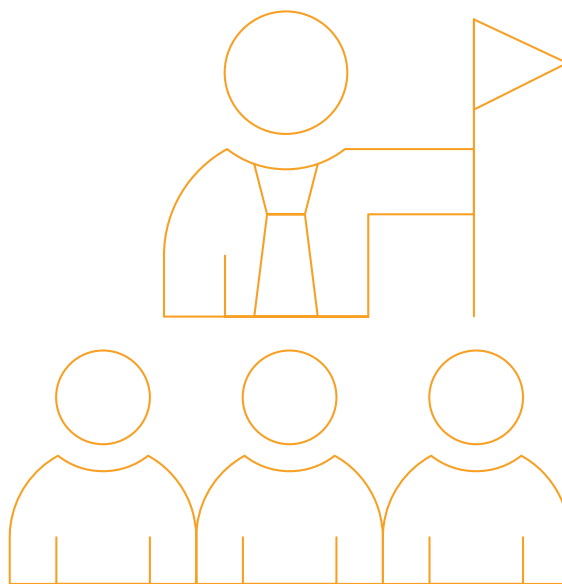
⇒ **PROJET** : intégration numérique des fonctions supports autour du big data et de son exploitation prospective

### Philippe Coulon, directeur général



Les formations et l'étude d'opinion ont permis à nos collaborateurs d'être acteurs de la transition numérique de notre chaîne de production. Nous avons identifié différents freins et leviers, pour agir concrètement afin de mieux encadrer l'utilisation des outils numériques et sensibiliser les collaborateurs à la sécurité de notre système d'information. Nous avons aussi engagé des actions pour maîtriser et centraliser la data à l'aide de nouveaux outils et en développant ceux existants (GPAO, CRM, Workflow, MindMapping...).

Nous souhaitons remercier tous les intervenants de cette opération pour le soutien et les précieux conseils qu'ils ont pu nous apporter. Le numérique est omniprésent dans l'entreprise du futur : nous avons réussi à agir pour que nos systèmes d'information et le management en place contribuent à notre attractivité.



## Phases clé de l'accompagnement collectif

### ⇒ 3 jours de formation :

- Qualité de vie au travail.
- Prévention des risques liés à la transition numérique.
- Conduite d'un projet de transition numérique.

### ⇒ 11 demi-journées d'intervention du consultant dans chaque entreprise.

### ⇒ 3 réunions collectives d'échanges de bonnes pratiques et de réflexion.

# Des équipes à accompagner dans une transition majeure

L'introduction d'une innovation numérique et la conduite du changement ne réussissent qu'en impliquant directement les femmes et les hommes concernés par l'évolution de leur outil de travail. Il en va de la compétitivité de nos entreprises parties prenantes de l'industrie du futur.

La DIRECCTE Centre-Val de Loire l'a bien compris en lançant en 2016 un appel à proposition : « Intégration du numérique dans la chaîne de production – Impact sur l'organisation et les Ressources Humaines ». En proposant un projet d'accompagnement global, le groupe AFNOR a permis à des PME industrielles de sécuriser leurs projets de transitions numériques, en positionnant leurs équipes au cœur de la réussite.

L'organisation du travail, la place de l'Humain par rapport au numérique (« les robots ») dans l'entreprise, l'intérêt et la diversité du travail au poste, la montée en compétences... sont autant de préoccupations sur lesquelles il fallait écouter, rassurer, organiser, voire investir pour optimiser cette transition numérique. Sur toutes ces questions, nous avons mobilisé nos compétences en termes de prévention et de management de projet. Bien entendu, les normes volontaires sur la santé et qualité de vie au travail (BNQ 9700-800) et la santé et sécurité au travail (ISO 45001) ont été précieuses.

Cette belle aventure collective prend fin, mais elle continue désormais de façon optimale dans chacune des 4 entreprises accompagnées !



**Anne Youf,**  
Déléguée régionale  
Centre-Val de Loire  
du groupe AFNOR



**Frédéric Mounier,**  
Consultant formateur  
SQVT, ISO 45001  
AFNOR Compétences



**Groupe AFNOR**  
**Délégation Centre-Val de Loire**  
14, boulevard Rocheplatte - 45000 Orléans  
Tél. : 02 38 78 19 61 - [delegation.orleans@afnor.org](mailto:delegation.orleans@afnor.org)

L'INDUSTRIE DU FUTUR EN REGION CENTRE-VAL DE LOIRE

