

Série (3/4)



Se transformer pour survivre : le défi de l'industrie wallonne

Innovation. Quand on évoque l'industrie wallonne ces dernières années, c'est le plus souvent à l'occasion de drames, qu'il s'agisse de fermetures d'usines ou de lourdes restructurations. En Wallonie, mais aussi dans le monde occidental, les facteurs parfois combinés de la mondialisation, d'une conjoncture économique morose, de contraintes environnementales toujours plus strictes, d'une incapacité à se renouveler et d'une gestion dictée par de pures considérations financières ont conduit l'industrie au bord du précipice. Dans ce contexte de désindustrialisation, comment l'industrie manufacturière wallonne peut-elle rester rentable et compétitive, en un

mot : survivre ? En se transformant. Sept entreprises, de secteurs d'activité aussi différents que le verre, la chimie, les pièces automobiles, le recyclage des déchets, la fabrication de machines ou de robots pour l'industrie, nous ont ouvert leurs portes. Elles ont toutes fait le choix gagnant de l'innovation, qu'elle soit technologique, de gestion, à visée environnementale ou qu'elle concerne la relocalisation d'activités. Ces défis de transformations n'ont pas été faciles à relever mais ces entreprises prouvent qu'avec de la volonté et de l'audace, l'industrie a un avenir en Wallonie.

EUTOMATION & SCANSYS



CRÉATION
1984. Englobée en 2000 dans le groupe néerlandais Manders. En 2012, l'actuel directeur belge a racheté 75% des parts à Manders.



LOCALISATION
Eupen



EMPLOI
43 personnes.



ACTIVITÉS
Développe et fabrique des lignes de montage pour la production de masse et des bancs d'essai, principalement destinés au secteur automobile.



CLIENTS
Punch Powertrain, Tenneco Automotive, Owens Corning, Emerson Climat technologie, Baxalta, Datwyler...



CHIFFRE D'AFFAIRES
11 millions d'euros en 2017

IPM GRAPHICS

Eutomatation&Scansys : des patrons qui ne veulent plus l'être

■ Au sein de l'entreprise, tout se gère par l'intelligence collective.

Reportage Isabelle Lemaire

C'est l'histoire peu banale de deux patrons qui vous racontent avec une bonne humeur communicative qu'ils travaillent activement à faire disparaître leur propre job et qu'ils en sont ravis. Cette manœuvre part d'une idée à la fois généreuse et stratégique. Généreuse car elle fait la part belle à la confiance faite aux travailleurs, et stratégique puisqu'elle vise à davantage d'efficacité. Comme le dit Pascal Rampen, plant manager à Eutomatation&Scansys, "qui, finalement, maîtrise le mieux son poste de travail qu'un opérateur ? Pas celui qui est assis trois étages plus haut et qui passe dire bonjour une fois par semaine pendant cinq minutes".

Avec Jan Peelaerts, le directeur de l'entreprise, il met en place depuis trois ans un système de gouvernance basé sur le management participatif et l'intelligence collective, où la gestion pyramidale est progressivement supprimée. Cette nouvelle organisa-

tion s'inspire de l'holocratie, un modèle conçu aux États-Unis au début des années 2000. L'entreprise est vue comme un corps humain, divisé en petites entités ("cercles") autonomes, formées généralement de travailleurs exerçant des métiers similaires. On y gère par la discussion les problèmes ("tensions") rencontrés, qu'ils soient d'ordre interpersonnel ou opérationnel.

La règle est que, pour chaque problème épinglé, des propositions de solutions doivent être formulées et avalisées par le groupe. Elles sont ensuite relayées aux autres cercles par un coordinateur, jusqu'à ce qu'une décision finale soit prise. La parole constructive et bienveillante, les interactions entre les membres du personnel et la responsabilisation de chacun sont donc au cœur de ce projet, qui prendra encore deux ou trois ans avant d'être pleinement mis en œuvre à Eutomatation&Scansys.

Virage à 180°

L'idée de cette véritable révolution a germé en 2015, trois ans après le

rachat par Jan Peelaerts de 75% des parts d'Eutomatation&Scansys au groupe néerlandais Manders. "On s'est retrouvé un peu démunis quand cette scission s'est faite car on n'avait pas vraiment de stratégie, de politique salariale, de description de fonctions. On a dû tout créer car on ne voulait pas

lalibre.be

Grand format
Retrouvez sur notre site l'intégralité de ce travail sur l'industrie wallonne. Au menu : huit reportages réalisés dans les provinces de Liège, de Hainaut et de Namur, agrémentés de photos et de vidéos.

poursuivre de la même manière que les Néerlandais. On était déjà bien avancés dans la recréation d'une structure pyramidale et puis, on a pris un virage à 180°", explique Pascal Rampen.

"On se demandait où l'on voulait aller. On voulait faire des machines vraiment axées sur le futur, intégrant des nouvelles technologies, rester au top à ce niveau mais aussi être tournés vers l'avenir pour notre personnel. On a commencé à regarder des films, à lire des livres sur la gestion participative. On a engagé un coach et c'est lui qui nous a parlé de l'holocratie, poursuit Jan Peelaerts. Plus on creusait la question, plus on s'est dit que c'était pour nous. Avant, pas mal de responsabilités étaient concentrées sur une seule tête. Non seulement ce type de personnes est difficile à

recruter mais leur charge de travail est tellement importante que ce n'est pas simple à gérer. La structure hiérarchique est aussi un peu has been. Quand on parle avec les gens et qu'on voit le peu qui sont épanouis dans leur travail, c'est une catastrophe. Et puis, on s'est rendu compte que le personnel connaît souvent mieux que nous l'entreprise et ses besoins. Alors, on a foncé vers la gestion participative."

Si le groupe Manders n'a pas objecté au choix de cette gestion innovante, comment le personnel d'Eutomatation&Scansys a-t-il réagi ? "Le retour a été plutôt positif. Au début, c'était encore flou dans leur tête mais ils voyaient qu'on avait au moins une vision pour l'entreprise. La plupart étaient ouverts au changement et attendaient de voir ce que ça allait donner", se souvient Jan Peelaerts.

Effet pervers et demandes démesurées

Tout ne se déroule toutefois pas sans heurts. Les travailleurs de la génération des baby-boomers, habitués à ce qu'on leur dise quoi faire, ont plus de mal à adopter le système. Pour d'autres, la difficulté, c'est de s'ouvrir aux collègues afin de mieux communiquer.

"On a constaté un effet pervers. La première chose que quasiment tous les travailleurs ont faite quand les cercles



MICHEL TONNEAU

Au sein de l'entreprise, les achats d'usinage sont désormais faits par les techniciens, et non plus par le service commercial, car ils connaissent bien mieux leurs outils de travail.

ont été créés, c'est de dire que le leur était très bien mais pas les autres. Les cercles bâtissaient des tours pour se protéger alors qu'on voulait une collaboration. On a dû expliquer que chacun devait intervenir sur son environnement de travail et pas sur celui des autres, précise Pascal Rampen. Et puis, quand on lâche la bride, les gens sont parfois comme des enfants. On nous formulait par exemple des réclamations aux coûts exorbitants pour de nouvelles machines qui amélioreraient la performance. On demandait alors de prouver la pertinence de la demande, via un plan coût-amortissement."

Mais une fois la période de découverte et d'adaptation passée, les bénéfices du management participatif se sont fait sentir. Un opérateur de ligne a été invité par Pascal Rampen à l'accompagner à la foire commerciale de Hanovre afin d'acheter la machine dont il avait fait la demande. "Aujourd'hui, les achats d'usinage ne sont plus faits par le service achats mais par un technicien qui sait exactement quelle pièce, de quelle qualité, et à quel prix l'acheter chez quel fournisseur", indique Jan Peelaerts. "En un an, les travailleurs ont réglé eux-mêmes 975 tensions. On n'aurait jamais pu y arriver car on n'aurait peut-être pas été conscients du pro-

blème ou trouvé la bonne solution", résume Pascal Rampen.

"Notre travail est valorisé"

Le personnel participe au recrutement des nouveaux travailleurs, ce qui permet probablement d'éliminer des candidats s'avérant au final peu compétents ou qui ne seraient pas taillés pour l'auto-gestion. Les deux managers en sont d'ailleurs persuadés: leur système attire et retient au sein de l'entreprise des postulants, souvent jeunes et aux profils très recherchés dans l'industrie.

Élodie Dosquet, 30 ans, ingénieure en software, a été engagée il y a trois ans à Eutomatic&Scansys, juste quand le management participatif venait d'être mis en place. "Ça a été un critère de choix pour moi. Ce qui me séduit? Être plus responsable. Notre travail est valorisé. J'ai l'impression d'être plus investie dans ce que je fais. On a le droit de dire ce qu'on pense et les décisions sont prises en groupe. Je suis sûre que les gens de ma génération sont sensibles à ce changement de gouvernance. Ce n'est plus les sous qu'on veut, c'est le bien-être au travail avant tout et ce système y contribue", dit-elle.

Les retombées économiques pour l'entreprise semblent difficiles à chiffrer. "La mise en place coûte beaucoup d'argent: quand les gens sont en

réunion ou en formation, ils doivent s'arrêter de travailler", souligne Pascal Rampen. "Mais quelqu'un qui est content de son emploi, qui travaille dans de meilleures conditions va peut-être être plus productif. On y croit mais ça prend du temps", ajoute Jan Peelaerts.

"On va peut-être ouvrir une friterie"

Pascal Rampen et Jan Peelaerts sont encore les managers d'Eutomatic&Scansys, ne serait-ce que pour exercer un rôle de représentation de l'entreprise à l'extérieur (ce dont ils se passeraient bien, disent-ils) ou pour donner les grands axes de développement, mais ils n'interviennent plus dans la gestion quotidienne. "Dans un monde idéal, on ne devrait plus être là. Si on perd notre emploi, ce sera une réussite", lance Jan Peelaerts tout sourire. "On va peut-être ouvrir une friterie. [rires] Il y a cinq ans, supprimer mon poste aurait été excessivement difficile et celui de Jan une catastrophe. Quand je vais partir à la pension dans cinq ans, l'entreprise n'en souffrira pas du tout car on a commencé à répartir, à diluer les compétences et les responsabilités. Si quelqu'un s'en va, il est beaucoup moins difficile à remplacer. La perspective que mon poste disparaisse ne me stresse pas du tout", conclut Pascal Rampen.

"Quand je vais partir à la pension dans cinq ans, l'entreprise n'en souffrira pas du tout car on a commencé à répartir, à diluer les compétences et les responsabilités."

Pascal Rampen
Plant manager
d'Eutomatic&Scansys