

L'intégration d'un robot déclenche la transformation technologique et organisationnelle d'une TPE

par

■ **Élisabeth Klein** ■

Dirigeante de CFT Industrie

En bref

CFT Industrie est spécialisée dans le cintrage et l'assemblage de fils, tubes et tôles. Elle compte 12 salariés, pour un chiffre d'affaires de 2,5 millions d'euros. Le rachat de l'entreprise en 2011 a été l'occasion d'acquérir un robot de soudure, ce qui a fortement accru la productivité, mais également transformé le management de l'entreprise. Grâce à l'accompagnement assuré par le Cetim dans le cadre du programme ROBOT Start PME, CFT Industrie s'est orientée vers une gestion beaucoup plus participative et collaborative. Ce sont les soudeurs qui ont porté le projet de robotisation, défini le cahier des charges et rencontré les fournisseurs, ce qui a permis une meilleure appropriation de la technologie. Cette réussite a conduit la TPE à aller plus loin : l'ensemble du personnel s'est impliqué dans la construction d'une vision à l'échelle du Groupe (qui compte 85 personnes) et dans sa déclinaison sous la forme d'actions concrètes, qu'il s'agisse de l'achat d'un *cobot* ou de l'installation de ruches sur le terrain de l'entreprise...

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séance organisée en partenariat avec la chaire Futurs de l'industrie et du travail ainsi qu'avec le soutien de l'UIMM, de la Fabrique de l'industrie et des parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe Caisse des Dépôts • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

CFT Industrie est une entreprise de 12 salariés, spécialisée dans le cintrage et l'assemblage de fils, tubes et tôles, pour des secteurs d'activité très divers : mobilier de bureau, action publicitaire, agriculture, médecine, etc. Située à Saint-Lubin-de-la-Haye (Eure-et-Loir), à une soixantaine de kilomètres de Paris, elle fait partie du groupe Metalians, qui comprend deux autres sociétés – SFAM, implantée à La Chapelle d'Armentières, près de Lille, et MDP Ressort, à La Ferté-Macé, dans l'Orne –, pour un effectif total de 85 personnes.

Une entreprise en difficulté

En 2011, j'étais sur le point de quitter CFT Industrie, car je n'étais pas d'accord avec la façon dont l'entreprise était gérée. Il ne me restait plus qu'une semaine à effectuer quand l'annonce de sa mise en redressement judiciaire est tombée. J'ai appelé le PDG pour l'alerter sur la nécessité de réagir. Il m'a invitée à aller voir l'administrateur judiciaire si j'en avais envie, ce que j'ai fait.

L'administrateur était convaincu que l'entreprise pouvait redevenir rentable et, lors de notre dernier entretien, m'a proposé de la racheter pour 1 euro symbolique. J'ai refusé car j'estimais qu'elle avait plus de valeur que cela et que l'on pouvait en faire quelque chose. Il m'a répondu : « *Dans ce cas, allez-y!* »

Je suis donc restée et, au bout de quatre mois, non seulement nous n'avions pas créé de nouvelles dettes, mais nous avons remboursé une partie de celles qui avaient été contractées.

Il me paraissait toutefois préférable que nous intégrions un groupe car, avec huit salariés seulement, notre société me paraissait trop petite pour être viable à long terme. L'administrateur judiciaire m'a donné son accord et j'ai contacté Antoine Honoré, PDG de la société SFAM, pour lui proposer de racheter CFT Industrie. La vente a été conclue très rapidement.

L'achat du robot

Sur ces entrefaites, nous avons décroché deux gros marchés de fourniture de paniers métalliques, les uns destinés à des motoculteurs, les autres à des appareils médicaux. À l'époque, nous soudions ces paniers à la main, ce qui n'était pas rentable.

Nous avons alors envisagé d'acheter un robot de soudure et consulté le Cetim¹ (Centre technique des industries mécaniques), qui nous a parlé du programme ROBOT Start PME. Ce programme comprend trois volets : un audit de l'entreprise, une subvention à hauteur de 10% de l'investissement et un accompagnement réalisé par le Cetim.

Le robot de soudure cinq axes et deux postes que nous souhaitions acquérir était fabriqué en Normandie par une entreprise française (Yaskawa) et coûtait 163 000 euros, ce qui représentait un investissement considérable pour une petite société comme la nôtre. La subvention prévue dans le programme était donc la bienvenue. Cependant, avec le recul, je constate que c'est surtout l'accompagnement qui a été décisif pour la réussite du projet.

1. Daniel Richet (Cetim), « [Industrie du Futur et émancipation des PMI : une voie pour la croissance ?](#) », séminaire Management de l'innovation de l'École de Paris du management, séance du 20 septembre 2017.

L'accompagnement par le Cetim

Nous pensions que cet accompagnement porterait surtout sur les aspects techniques et, de fait, l'intervenant du Cetim, Philippe Levesque, nous a beaucoup aidés à rédiger le cahier des charges du robot, ou encore à établir un prévisionnel de productivité.

Il nous a également fait réfléchir aux changements qu'allait induire ce nouvel équipement dans notre façon de travailler, à la nécessité de communiquer en interne et en externe sur cette robotisation et, surtout, il nous a donné des pistes pour transformer notre management et l'orienter vers le développement des talents.

La manière dont il nous a prodigué ses conseils était très importante. Il procédait de façon extrêmement douce et diplomate et, au lieu de nous imposer ce que nous devions faire, il se contentait de nous indiquer comment les gens procédaient dans d'autres entreprises, ce qui nous incitait à tenter la même chose.

Encore aujourd'hui, nous restons en relation avec lui. Il nous aide, notamment, à assurer la veille technologique dans notre secteur.

Les résultats de la robotisation

L'arrivée du robot, à la fin de 2014, a eu pour effet de diviser le temps de soudure par trois ou par quatre selon les produits, avec une qualité constante. Ceci nous a permis de gagner de nouveaux clients et de diversifier nos secteurs d'activité, ce qui s'est traduit par une augmentation de 43 % de notre chiffre d'affaires en quatre ans. Aujourd'hui, celui-ci s'élève à 2,5 millions d'euros, dont 150 000 euros de bénéfices, malgré de gros investissements. CFT Industrie est désormais rentable.

Cette robotisation a également entraîné un bouleversement complet de l'entreprise sur le plan des ressources humaines, du management et de l'implication des salariés. Pour le dire en employant une formule que je n'aime pas trop, nous sommes devenus ce que l'on appelle une "entreprise libérée".

Un management collaboratif et participatif

Dès l'acquisition du robot, nous avons commencé à adopter un nouveau style de management, plus collaboratif et participatif.

Le choix du robot laissé aux soudeurs

Je me suis occupée du montage financier de l'opération, mais je ne suis pas du tout intervenue dans le choix de l'équipement. Ce sont deux des soudeurs qui ont été désignés comme porteurs du projet. Ils sont allés rencontrer les fournisseurs et ont travaillé sur le cahier des charges, en se faisant aider par Philippe Levesque. Cette implication des opérateurs eux-mêmes a grandement facilité l'intégration du robot. Aujourd'hui, c'est l'un des deux soudeurs qui s'occupe de son réglage.

Développer la curiosité et l'implication

Nous avons également cherché à développer la curiosité et l'implication de l'ensemble des salariés. À l'occasion d'un des séminaires du Groupe, qui ont lieu une fois par an, nous leur avons demandé de réfléchir à de petites actions d'amélioration pour l'entreprise. Ils devaient travailler par groupes de quatre en se répartissant une douzaine de thèmes. Certains se sont intéressés aux robots collaboratifs, d'autres au télétravail, d'autres à l'environnement, etc. Lors du séminaire, ils devaient restituer ce qu'ils avaient appris aux autres salariés du Groupe. Nous avons organisé pour cela une petite place de marché avec un stand pour chacun des 12 thèmes. Chaque équipe devait présenter son thème, mais aussi rendre visite aux 11 autres stands.

Toujours pour développer leur curiosité, nous leur avons proposé d'aller découvrir d'autres entreprises, une fois par mois et sur le temps de travail. Dernièrement, par exemple, nous avons visité une entreprise de Blois

qui fabrique des étiquettes. A priori, cela n'a rien à voir avec notre activité, mais cette société pratique le *Lean management* et le 5S depuis huit ans déjà, et c'était intéressant de pouvoir profiter de son expérience en la matière.

Ces visites d'entreprises ne sont pas obligatoires, mais tout le monde joue le jeu. Certains salariés prennent même l'initiative d'aller découvrir d'autres sociétés sur leur temps de congés, le soir en sortant de leur travail ou à l'occasion de salons. Ce sont eux qui nous informent de l'existence de tel ou tel robot ou dispositif qui leur paraît intéressant, ce qui témoigne de leur implication dans la vie de l'entreprise.

De nouveaux outils de gestion

Le nouveau style de management de l'entreprise nous a beaucoup aidés à mettre en place le *Lean management* et le 5S, en faisant appel à un intervenant extérieur dans un premier temps, puis à un intervenant à temps partagé sur l'ensemble du Groupe désormais. En février 2017, nous avons atteint 46% d'avancement, et 74,5% en septembre 2018.

Nous avons également adopté la norme de qualité ISO 9001 et sa version de 2015, ainsi que divers autres outils tels que la GPAO (gestion de la production assistée par ordinateur), la GMAO (gestion de maintenance assistée par ordinateur), le CRM (*customer relationship management*), la GPEC (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences), ou encore le RGPD (règlement général sur la protection des données).

La montée en compétence des équipes

L'arrivée du robot ne s'est pas traduite par des licenciements, mais par trois recrutements. Elle a également été accompagnée d'une montée en compétence des équipes.

Depuis 2014, nous avons investi plus de 200 000 euros dans la formation. On me dit que certaines entreprises n'expriment pas de besoins particuliers dans ce domaine. Chez nous, la demande est très forte et je suis obligée de faire des choix : « *Cette formation n'est pas prioritaire, tu pourras y accéder l'an prochain.* » Parmi les formations techniques, certaines ne sont pas directement liées à nos métiers (par exemple, tous les salariés se sont formés à Excel), mais nous considérons qu'elles pourraient être utiles un jour et, en attendant, qu'elles peuvent intéresser les salariés pour leurs activités personnelles.

La formation, mais aussi le partage informel des savoir-faire, nous ont permis de rendre tous les salariés extrêmement polyvalents. L'un des soudeurs est également peintre et c'est lui qui règle la machine à commande numérique. Un autre soudeur est régleur presse. Dans mon tableau de compétences, personne ne figure sur une seule case.

Les apprentissages techniques représentent la moitié du budget formation. Le reste est consacré aux formations APM (Association progrès du management), Germe (Groupes d'entraînement et de réflexion au management des entreprises) et Émergence (management des responsables d'équipes), qui développent une façon différente d'appréhender l'humain. Chez Germe, par exemple, on ne parle pas de *gestion des ressources humaines*, mais d'*amélioration et de développement des compétences*. Chez Émergence, on apprend à communiquer de façon non violente, à mieux se connaître soi-même et à gérer son stress.

Les actions en faveur de l'environnement

Notre entreprise est implantée sur un terrain de 13 000 mètres carrés situé dans une zone Natura 2000, ce qui impose certaines contraintes. Nous avons décidé d'y implanter des ruches, une maison des abeilles et une maison des insectes.

Nous avons également installé des hottes aspirantes pour récupérer les fumées de soudure, avec une technologie tellement performante que l'air qui sort de ces hottes est plus pur que l'air ambiant.

Nous avons, par ailleurs, investi dans une nouvelle chaîne de peinture, moins polluante, et mis en place le recyclage des poudres de peinture.

Santé et sécurité

Avant l'arrivée du robot, toutes les soudures étaient effectuées à la main, ce qui pouvait être pénible, par exemple lorsqu'un opérateur devait réaliser au cours de sa journée 60 chariots de 7 kilos chacun. La robotisation a eu un impact immédiat sur la réduction des TMS (troubles musculosquelettiques) et, plus généralement, sur l'amélioration des conditions de travail. Nous avons également apporté d'autres améliorations, par exemple en installant une ventouse derrière le robot pour ne plus avoir à soulever les objets lors de leur mise en place.

Nous demandons régulièrement à la médecine du travail de réaliser des diagnostics sur le bruit, les TMS ainsi que les fumées, et nous travaillons en partenariat avec la caisse régionale d'assurance maladie sur de très nombreuses petites actions qui ne coûtent pas cher et peuvent vraiment améliorer la vie quotidienne. Par exemple, nous avons équipé les postes de travail de tapis antifatigue et prévu un petit banc pour que salariés et visiteurs puissent plus facilement enfiler les chaussures de sécurité.

Petit à petit, les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité ont changé l'état d'esprit dans l'entreprise. Aujourd'hui, si je me rends dans l'atelier sans mes chaussures de sécurité, le premier collaborateur que je vais croiser va me faire une remarque du genre : « *Oh ! Jolies chaussures, ce matin, Élisabeth.* » La première fois, c'est un peu désagréable, mais cela prouve que les gens se sentent responsables les uns des autres.

En décembre 2017, nous avons été lauréats de la première édition des trophées de la prévention des risques professionnels organisée par la Carsat (caisse d'assurance retraite et de santé au travail) du Centre-Val de Loire. Ce prix récompensait notamment l'amélioration de la qualité de l'air dans l'atelier par le captage des fumées et l'investissement dans une filmeuse automatique de palettes, sans gain de productivité, dans le but de réduire la pénibilité de ce poste.

En ce moment, nous sommes en train de refaire les peintures au sol afin que chaque pôle soit bien délimité et signalisé, de rénover les parkings et les zones de circulation, et de mettre notre assainissement aux normes.

Bien-être au travail

Nous avons aménagé un lieu de repos pour nos salariés avec trois chambres, une salle de bain et une petite cuisine, ce qui leur permet de faire une pause quand ils en ressentent le besoin, voire même de dormir sur place le soir, car certains habitent relativement loin (une heure et demie de route pour quatre d'entre eux). Ce local facilite aussi l'accueil de stagiaires. Au total, il est occupé durant environ 20 à 25 % du temps.

Les autres entreprises du groupe Metalians ont également pris des initiatives dans ce domaine : SFAM s'est doté d'un local de sieste et MDP est en train d'aménager une salle de gymnastique.

Accueillir des lycéens

Dans notre département de l'Eure-et-Loir, lorsque nous cherchons à recruter de nouveaux salariés, nous nous heurtons à la concurrence de la Cosmetic Valley : la métallurgie est nettement moins "glamour" que les parfums et cosmétiques... Nous devons donc faire connaître notre entreprise et valoriser ce qui pourrait donner envie à des jeunes de la rejoindre.

C'est ce qui nous a conduits à participer à l'opération lancée par l'académie de Versailles sous le nom *AdopteUneClasse.com* (en s'inspirant du nom du site de rencontre *AdopteUnMec.com*). Pendant un an, nous allons parrainer l'une des classes d'un lycée technique de Rambouillet, avec des interventions dans le lycée et des visites de l'entreprise, mais aussi d'autres formes de coopération, comme, par exemple, une aide apportée aux élèves pour la préparation du BTS.

Par ailleurs, la semaine prochaine, nous allons accompagner une classe d'un lycée voisin à l'exposition L'Usine Extraordinaire qui se tient au Grand Palais, à Paris.

Trois entreprises sœurs

Une vision commune

Lorsque le Groupe a acquis sa troisième société (MDP Ressort), nous avons décidé de travailler à une vision commune et à une charte des valeurs partagées par les trois entités. Chaque année, nous organisons avec les deux autres entreprises un séminaire d'une journée pour redéfinir notre vision commune et établir des plans d'action. Un deuxième séminaire, d'une journée également, nous permet ensuite de décliner ces plans d'action de façon très précise au sein de chaque entreprise et d'effectuer le suivi des actions précédentes.

Notre vision pour 2025 s'articule en quatre thèmes, avec une exigence centrale : *Innovants avec et pour nos clients*.

Le premier thème, *100 % compétents et épanouis ensemble*, souligne l'importance que nous accordons au bien-être au travail et à l'implication des salariés.

Le deuxième, *Entreprises 100 % vertes*, se traduit par des petites actions comme l'installation des ruches, mais aussi par des actions à plus long terme, comme l'acquisition d'une cabine de dégraissage qui nous permettra de réduire encore nos rejets. Un diagnostic environnemental est prévu pour février 2019.

Le troisième thème s'intitule *Internationaux et performants localement*. Aujourd'hui, même une petite structure de 12 personnes réalisant un chiffre d'affaires de 2,5 millions d'euros ne peut plus se contenter du marché national. Nous sommes obligés de développer l'international, à la fois pour exporter nos produits et pour importer les fournitures dont nous avons besoin pour compléter nos produits. En revanche, il est pour nous très important de travailler également avec des partenaires locaux, par exemple pour la découpe laser ou le traitement de surface.

Le dernier thème s'intitule *100% robotisés et interconnectés*. En mars 2019, nous allons acquérir un deuxième robot. Il s'agit d'un *cobot*, c'est-à-dire d'un robot collaboratif, et il sera affecté à l'accrochage des pièces sur la chaîne de peinture. Il n'est pas destiné à remplacer l'opérateur chargé de la peinture, mais à lui procurer plus de temps pour approfondir sa connaissance des métaux et chercher à adapter encore mieux le type de peinture qu'il utilise, sans avoir besoin de se faire aider. Nous avons également renforcé l'interconnexion entre les salariés et avec l'extérieur, en dotant tous les opérateurs de tablettes tactiles, ou encore en nous équipant d'une salle de visioconférence.

La mutualisation des tâches

Nous avons aussi travaillé à une mutualisation des tâches entre les trois structures, en nous répartissant les achats, la comptabilité, le commercial et la maintenance. Nous avons notamment mis en place une GPAO et une comptabilité communes depuis avril 2018.

Partager les bonnes pratiques

Chaque entreprise reste indépendante, mais peut s'inspirer des bonnes idées des deux autres et, de ce fait, nos pratiques convergent. Lorsque l'une des trois met en place un dispositif qui donne de bons résultats, elle en fait part aux autres et, le cas échéant, peut apporter son aide pour le dupliquer dans les sociétés sœurs. Nous sommes à tour de rôle "experts" et "stagiaires".

Une lettre électronique commune

Enfin, nous avons créé une lettre électronique mensuelle, *Happy News*, qui ne donne que des bonnes nouvelles. On y trouve, par exemple, de petits reportages internes sur les réalisations des uns et des autres, ou encore des récits de visites d'autres entreprises.

Les tablettes tactiles

Un intervenant : *Qui a eu l'idée d'introduire des tablettes tactiles ?*

Élisabeth Klein : Certains salariés utilisaient des applications sur leurs téléphones portables et j'ai pensé que ce serait bien que tout le monde bénéficie des mêmes outils. Cela permet aussi à tous les salariés de profiter des mêmes possibilités pour aller sur Internet en dehors des heures de travail, que ce soit pendant les pauses ou le soir, chez eux.

Int. : *À quoi servent-elles dans le cadre du travail ?*

É. K. : Nos produits sont identifiés avec des codes-barres. Les tablettes permettent de mesurer le temps passé sur chaque produit, et ainsi d'ajuster le planning du collaborateur et celui de son service. De leur côté, les clients peuvent vérifier en temps réel où en est la fabrication et à quel moment pourra intervenir la livraison.

Magistrate, comptable, manageuse

Int. : *Quelle est votre formation de départ ?*

É. K. : J'ai fait l'école de la magistrature à Bordeaux, puis je suis allée vivre à Paris. On m'a proposé deux postes que j'ai refusés parce que je voulais rester en région parisienne.

Alors que j'attendais une nouvelle offre, le PDG de CFT Industrie, que je connaissais, m'a demandé si j'accepterais de remplacer sa comptable, qui partait en congé de maternité deux mois plus tard. Je ne connaissais rien à la comptabilité, mais je me suis inscrite en DESS de comptabilité en alternance et j'ai accepté. C'était en 1990. Au retour de la salariée, je suis restée dans l'entreprise et j'ai rejoint le comité de direction pour superviser la comptabilité du Groupe.

Bien des années plus tard, alors que j'étais en désaccord avec l'orientation prise par le PDG, j'ai donné ma démission. Il l'a refusée et m'a proposé de refaire le point dix-huit mois plus tard. Au terme de ce délai, la situation n'avait pas vraiment changé. J'ai donc renouvelé ma démission. Mais en définitive, je ne suis jamais partie et je ne le regrette pas du tout...

Par contre, je suis restée vacataire au ministère de la Justice, car je tiens beaucoup à mon métier de magistrate. Après une formation dans le pénal, j'ai eu envie d'intervenir plus en amont et je travaille aujourd'hui au tribunal pour enfants.

Bien que les métiers de magistrat et de manager n'aient rien à voir l'un avec l'autre, j'ai le sentiment que ces expériences s'enrichissent mutuellement. Dans les deux cas, il s'agit de chercher en permanence des solutions...

Int. : *Dans un article publié dans La Gazette de la société et des techniques, deux ingénieurs des mines se sont demandé pourquoi les femmes réussissent de mieux en mieux à la tête des entreprises². Leur thèse est que dans un monde qui se complexifie, la gestion d'une entreprise s'apparente de plus en plus à celle d'une famille, avec des objectifs peu clairs, changeants, et des cohérences à rétablir en permanence. Les femmes sont mieux préparées à ce type d'exercice, tandis que les hommes préfèrent les situations claires et nettes, qui se font de plus en plus rares. Un article récent de Thierry Weil, publié sur le site The Conversation, prédit d'ailleurs qu'il faudra bientôt imposer des quotas pour les hommes dans l'industrie³.*

2. Claire Baritaud et Xavier Starkloff, « [L'arrivée des femmes au pouvoir, symptôme de la transformation de l'économie](#) », *La Gazette de la société et des techniques* n°89, novembre 2016.

3. Thierry Weil, « [2038 : le robot remplace l'homme, mais pas la femme](#) », *The Conversation*, article publié le 23 octobre 2018.

É. K. : En réalité, bien qu'étant une femme, j'ai dû faire un gros travail pour changer de type de management, car j'avais appris que pour faire bien fonctionner une entreprise, il fallait être le plus factuel possible et se méfier des émotions. Aujourd'hui, je pense que c'est une erreur. Il y a toujours de l'affectif dans une entreprise et ce n'est pas forcément mauvais même si, naturellement, il ne faut pas non plus que cela prenne une place démesurée.

Au fil des ans, j'ai aussi appris à dire « *Je ne sais pas* » à un collaborateur, ce que je n'aurais jamais fait il y a quinze ans. Je lui aurais répondu : « *Je vais réfléchir et je reviens vers toi* », puis je me serais débrouillée pour trouver une solution. Aujourd'hui, je lui dis : « *C'est toi le spécialiste. Toi, qu'est-ce que tu ferais?* »

Les formations que j'ai suivies chez Germe m'ont appris que la vulnérabilité n'est pas une faiblesse. Une fois qu'on a compris cela, le métier de manager devient extrêmement facile.

Int. : *Au vu des résultats que vous obtenez, c'est sans doute une chance que vous ayez été magistrate plutôt qu'ingénieure...*

É. K. : C'est une chance que je ne sois ni ingénieure ni financière et, qu'en fait, je ne sois pas très douée pour quoi que ce soit, car cela me donne l'occasion de faire appel aux autres. Selon la célèbre formule, « *tout seul, on va plus vite, mais ensemble, on va plus loin* ».

Des rémunérations transparentes

Int. : *Est-ce que, bien que moins douée que tous les autres salariés, comme vous le laissez entendre, vous recevez malgré tout une rémunération plus importante, en tant que dirigeante?*

É. K. : Chez nous, les salaires sont entièrement transparents. Ils vont de 1 900 euros brut pour un opérateur à 4 300 euros pour les commerciaux. Le mien est de 3 900 euros.

Int. : *Existe-t-il une prime d'intéressement et, si oui, comment est-elle calculée?*

É. K. : J'ai souhaité que la prime d'intéressement soit la même pour tous, quels que soient le poste, le salaire, l'ancienneté, etc. Par exemple, s'il y a 10 000 euros d'excédent, nous divisons cette somme par 12. C'est peut-être un peu frustrant pour les plus motivés, mais cela les pousse sans doute à inciter les autres à "se remuer" davantage. Quand j'ai lancé la réflexion sur notre vision, je voulais que tout le monde soit partie prenante. Je me suis vite rendu compte que, sur un terrain de jeu, il y en a toujours qui préfèrent rester sur le banc de touche. Mais parfois, au bout d'un moment à regarder ceux qui jouent, ils se disent : « *Cela se passe bien, j'y vais aussi.* »

Int. : *Les commerciaux ont-ils une part variable?*

É. K. : Il y a deux commerciaux chez CFT Industrie, trois chez MDP et huit chez SFAM. Tous ont un salaire fixe, sans part variable. Nous voulons éviter la "course à la commande". En revanche, ils ont des objectifs et doivent travailler non seulement pour leur entreprise, mais aussi pour les deux autres.

Int. : *Qu'en est-il des augmentations de salaire?*

É. K. : Elles se font au moment de l'entretien individuel annuel. Je définis le budget qui peut être consacré aux augmentations, je le transmets au responsable de la production et il me fait une proposition, en fonction notamment du tableau des formations ayant eu lieu au cours de l'année et des résultats de ces formations. Il peut arriver, par exemple, que quelqu'un ait reçu une formation pour apprendre à contrôler un bras 3D, mais que, lors de l'évaluation, il n'ait pas réussi à bien s'en servir et qu'il ait produit 10 ou 20 pièces non conformes.

Les décisions sont toujours transparentes et négociées. Jusqu'ici, elles n'ont jamais été contestées.

Le bonheur au travail

Int. : *L'utilisation de la salle de repos est-elle régulée ou complètement libre ?*

É. K. : Elle est complètement libre. Il peut arriver que quelqu'un ait besoin de faire une sieste pendant son temps de travail. C'était une demande des salariés. À l'usage, il s'avère que cette salle n'est pas beaucoup utilisée.

Int. : *Pourquoi vos collaborateurs viennent-ils de si loin ? Est-ce parce que vous ne trouvez pas à recruter localement ou parce que l'entreprise est extraordinairement attractive ?*

É. K. : J'habite moi-même à Orléans, c'est-à-dire à 160 kilomètres de Saint-Lubin-de-la-Haye... Clairement, cette entreprise est très attachante. Personnellement, j'y tiens tellement que si un jour, dans son intérêt, il valait mieux que je m'en aille, je le ferais sans problème. J'ai juste envie qu'elle se développe, avec ou sans moi.

Int. : *Votre témoignage me rappelle celui d'Anne Leitzgen, présidente de Schmidt Groupe⁴, qui expliquait avoir mis la notion de plaisir au cœur de la gestion de son entreprise. Elle racontait qu'au départ, les confrères à qui elle parlait de ce choix lui rétorquaient : « L'industrie, c'est pas le monde des bisounours », mais qu'aujourd'hui, cette idée fait son chemin et que de plus en plus de dirigeants comprennent que trouver du plaisir au travail, c'est non seulement possible, mais rentable.*

É. K. : Il y a des années, quand je me rendais à l'atelier et que je demandais « Comment ça va ? », on me répondait régulièrement « Comme un lundi... », sous-entendu : « Je ne suis pas très content d'être là », ou « Comme un vendredi ! », sous-entendu : « Chouette, la semaine se termine. » Je détestais cela ! Quand j'ai pris la direction de l'entreprise, je ne voulais plus entendre ce genre de remarques. C'est ce qui m'a incitée à essayer de changer les choses.

Valoriser les salariés à l'extérieur de l'entreprise

Int. : *Vous avez évoqué le fait que les salariés se formaient à Excel alors même que cela ne leur était pas forcément utile dans leur travail. Une autre entreprise, Lippi⁵, a expérimenté l'intérêt de ces formations qui n'ont pas d'usage immédiat, mais peuvent faire émerger des choses complètement inattendues et, par ailleurs, valorisent les salariés en dehors de leur travail. Chez Lippi, on m'a raconté, par exemple, l'histoire d'un opérateur qui avait aidé son beau-frère à rédiger son CV, à la grande surprise de ce dernier : « Toi qui es ouvrier, je ne savais pas que tu avais ce niveau-là ! »*

É. K. : Si l'on veut que les salariés s'impliquent dans l'entreprise, il faut effectivement que l'entreprise leur offre la possibilité de se valoriser à l'extérieur.

Il y a deux ans, quelqu'un a lancé l'idée d'organiser un arbre de Noël, ce que nous ne faisons pas jusque-là. Je n'avais pas envie d'une formule classique, avec juste un sapin, un goûter et une distribution de cadeaux. Nous avons réfléchi ensemble et décidé d'organiser une visite de l'entreprise réservée aux familles des salariés, avec fabrication d'une petite corbeille de fruits en fils métalliques. Chaque famille passait de poste de travail en poste de travail avec son morceau de fil : celui-ci était d'abord cintré, puis soudé, etc., et la visite se terminait par l'opération de peinture.

Il fallait voir la fierté des salariés quand ils lançaient à leurs épouses ou à leurs enfants : « Tu as vu ce que je sais faire ? », et les yeux émerveillés de leurs proches. Pas un seul salarié n'a raté cette fête et ceux qui n'avaient pas d'enfants sont venus quand même, avec d'autres membres de leur famille.

Ce qui se passe dans une occasion comme celle-là ne se mesure pas avec des chiffres.

4. Anne Leitzgen, « [Automatiser en renforçant le rôle de l'homme](#) », séminaire Aventures industrielles de l'École de Paris du management, séance du 15 novembre 2016.

5. Frédéric Lippi, « [Lippi : transformation digitale, saison 2 ?](#) », séminaire Aventures industrielles de l'École de Paris du management, séance du 18 avril 2017.

Small is beautiful

Int. : *Maintenant que vous avez redressé l'entreprise, quel est votre schéma de développement à moyen et long terme ?*

É. K. : Dans notre domaine, celui de la pièce de petite et moyenne série, je ne suis pas certaine que nous ayons besoin de nous développer énormément. L'entreprise est rentable et rien ne nous empêche de nous doter des technologies qui nous permettront de rester à la pointe de notre métier. J'envisage, au maximum, de doubler le chiffre d'affaires et d'atteindre un effectif de 20 à 25 personnes. Si nous devions aller au-delà, ce serait plutôt par croissance externe, sinon nous risquerions d'y perdre notre façon de fonctionner et notre âme...

■ Présentation de l'oratrice ■

Élisabeth Klein : dirigeante de CFT Industrie. Après avoir fait l'école de la magistrature à Bordeaux, elle suit, en 1990, un DESS de comptabilité en alternance afin de prendre un poste de comptable au sein de CFT Industrie. Elle a par la suite rejoint le comité de direction pour superviser la comptabilité du Groupe. En 2011, elle devient dirigeante de CFT Industrie. Elle est également, en parallèle, magistrate au tribunal pour enfants.



Diffusion janvier 2019
