

Saunier Duval allonge les carrières en douceur

Gestion des âges. Face au vieillissement de son personnel et aux risques de restrictions médicales, le fabricant de chaudières a misé sur la mobilité et l'ergonomie. Pari réussi.

C'est une usine comme il en existe beaucoup dans l'Hexagone. Entourée d'arbres, plantée à deux pas du stade de La Beaujoire à Nantes (Loire-Atlantique) : c'est là que Saunier Duval est installé depuis 1968. Et comme la plupart des industriels, le fabricant de chaudières et de chauffe-eau voit vieillir ses 600 salariés, fidèles aux postes souvent depuis plus de vingt ans. Beaucoup sont arrivés ici dans les années 70-80, après avoir travaillé dans les cultures maraîchères, à une époque où le travail ne ménageait pas le corps. Une usure précoce qui encaisse mal les accidents de la vie. Ici, près de 60 salariés présentent des restrictions physiques temporaires ou définitives (interdiction de port de charges lourdes, charge cognitive limitée...), dont une vingtaine importantes. Avec les départs anticipés en retraite, massivement utilisés durant la dernière décennie et entièrement pris en charge par l'entreprise, les plus de 55 ans sont quasi inexistantes. Mais la moyenne d'âge atteint malgré tout 44 ans dans les ateliers. Et l'industriel entend aussi préserver la santé et la motivation des plus jeunes.

Alors que la plupart des usines « bricolent » des plans de prévention – quand elles n'évident pas tout simplement le problème – Saunier Duval a entrepris une vaste remise

TROIS OBJECTIFS PRINCIPAUX

- > Augmenter le nombre de postes dits doux pour accroître les possibilités de reclassement du personnel en incapacité.
- > Casser le rythme du travail à la chaîne en introduisant de nouveaux concepts de production pour limiter les atteintes à la santé.
- > Intensifier la mobilité professionnelle pour éviter la lassitude et motiver les plus jeunes.

à plat de ses modes d'organisation pour mieux prendre en compte la question des âges. « La loi Fillon sur les retraites d'août 2003, dont on craignait les effets démobilisateurs surtout chez les plus de 50 ans compte tenu de l'allongement de la durée de la vie active, a été le déclencheur, reconnaît Régis Luttenauer, le directeur de l'usine. Car on sait que les aspects psychologiques jouent un rôle dans la survenance des maladies professionnelles. » Autre danger potentiel, le site, qui réintègre des activités venues d'Europe de l'Est, se recentre sur l'assemblage, une opération risquée en

matière de santé au travail (TMS, lombalgies...). S'ajoute à cela une forte saisonnalité, avec, en période basse, une diminution du nombre de postes dits doux, réservés au

personnel souffrant d'inaptitudes. « D'octobre à décembre, avec 100 % de charge, quatre personnes peuvent occuper un poste facile contre deux entre février et mai quand les commandes retombent », explique le responsable du site.

L'opération démarre début 2004. Pilotée par Joël Pondevy, un amoureux de la technologie aéronautique, elle est baptisée Concorde. « C'est un projet à géométrie variable qui vise à faire concorder les souhaits des opérateurs avec les besoins de l'entreprise », explique ce responsable de l'unité assemblage. Il va réunir autour de lui un petit

groupe de travail, qui, une fois par semaine, décortique les pratiques de l'entreprise et planche sur des solutions. « Le chantier a été conduit comme un projet industriel, estime

Jean-Jacques Potrel, responsable de l'unité des composants. Sauf que là, on parle de personnes. »

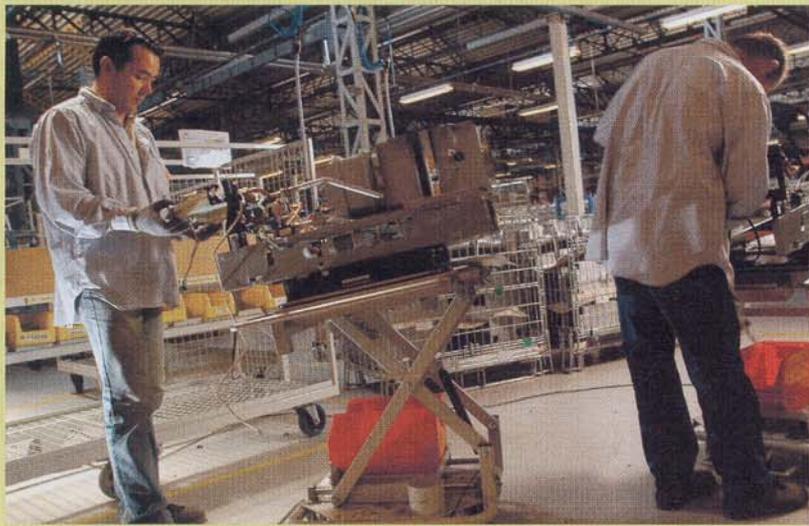
En premier lieu, l'équipe passe en revue tous les postes (plus de 500), réalisant une cartographie complète de l'usine validée par le médecin du travail : en vert les plus simples, en orange ceux qui ne peuvent être occupés qu'à certaines conditions, et en rouge ceux ne supportant aucune restriction. « Il fallait passer de la simple perception au concret », résume Joël Pondevy. Un travail de terrain et de synthèse, qui a duré près de trois mois. Dans un second temps, une photo instantanée de l'état de santé du personnel est prise, pour voir où se situent les affections.

Une bourse de l'emploi créée début 2004

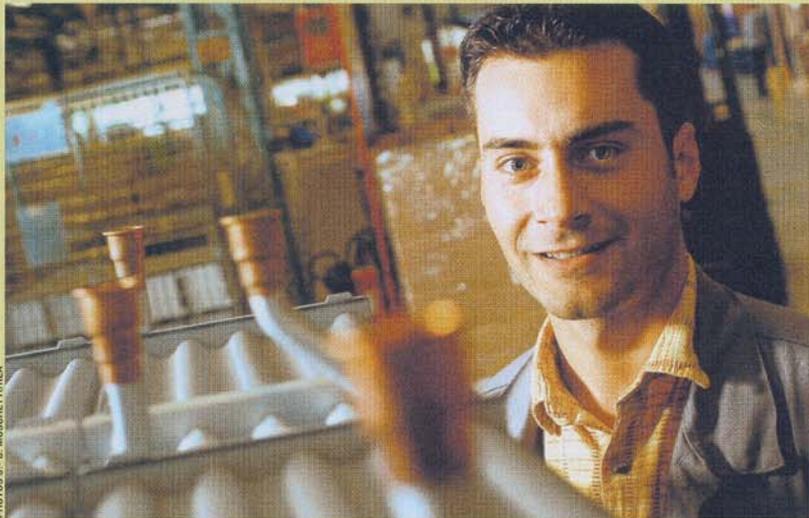
Ces informations collectées, Concorde peut décoller. Durant toute l'année 2004, deux plans d'actions sont mis en route. Le premier, managérial, vise à développer la mobilité et la polyvalence, notamment du personnel ouvrier. Pour fidéliser les jeunes et préserver la motivation des anciens qui vont devoir rester plus longtemps. Pas simple pour des salariés parfois au même poste depuis vingt ans ! « C'est un changement de culture. Quand par le passé, ils avaient tendance à attendre le signal du chef, là, ils sont libres de postuler sans

L'entreprise a reçu un Trophée pour la qualité de vie au travail décerné par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

AVANT TOUT PRÉSERVER LA MOTIVATION DES SALARIÉS



Responsabiliser. Fini le travail à la chaîne sur une ligne en U ! Avec le chariot « one piece flow », l'opérateur monte l'appareil de production d'eau chaude de A à Z, à son rythme. Cette petite révolution a été introduite sur le site nantais il y a un an, après une étroite collaboration entre le bureau des méthodes et la production. Très maniables, les wagonnets se déplacent au gré des mouvements de l'opérateur. Une autonomie qui rend le travail moins pénible et plus enrichissant.



Stimuler. A 25 ans, Jérôme Rossard (ci-contre), ancien opérateur, a été l'un des premiers à bénéficier de la bourse de l'emploi créée début 2004. Il y repère une annonce de pilote de fabrication. Six autres candidats sont en lice. Après une batterie de tests psychotechniques et un entretien avec un cabinet extérieur, son nom sort du lot. Il se formera sur le tas avant d'endosser son nouveau costume. Depuis janvier, il supervise ainsi une trentaine d'opérateurs.

passer par un filtre hiérarchique », souligne le responsable des ressources humaines, Sébastien Conte. « Il fallait casser la logique d'obéissance, montrer à chacun qu'il peut être acteur de sa carrière », poursuit Louis Auneau, superviseur. Le mot d'ordre ? Priorité à l'interne avant d'aller voir à l'extérieur. Une bourse de l'emploi est lancée.

Toutes les semaines, les postes à pourvoir sont affichés dans les zones de convivialité, situées au milieu des ateliers. Deux cabinets spécialisés font passer les tests de recrutement « pour donner de la crédibilité au système et éviter le clientélisme », justifie le responsable RH. Un bilan de compétences est ensuite réalisé par le supérieur

du candidat pour vérifier si ses capacités sont en adéquation avec le profil requis. Parfois, mieux vaut attendre. Jérôme Rossard, un opérateur, a ainsi dû patienter huit mois, le temps de se former sur le tas, avant de prendre son poste de pilote de fabrication. L'engouement dépasse tous les objectifs. Dernièrement, pour deux annonces de techniciens, la direction a reçu quatorze candidatures ! En moins d'un an, une vingtaine de salariés ont bougé.

Le second volet de Concorde porte sur l'ergonomie. L'objectif étant d'augmenter le nombre de postes doux pour reclasser le personnel en incapacité et améliorer les conditions de travail. Un budget de

285 000 euros est dégagé pour financer les analyses et aménagements de postes et recruter un ergonome. « Le croisement de la cartographie des postes avec celle de l'état de santé du personnel nous a permis d'identifier les adaptations possibles », décrit ce dernier, Eric Olejnik. Les postes de process, techniques, sont conservés en l'état.

Conjuguer rentabilité et santé au travail

La mise en sachet est, en revanche, automatisée. A l'assemblage, il y a huit mois, trois visionneuses ont été installées, permettant d'accueillir des salariés en restriction cognitive. En jetant un coup d'œil sur l'écran juste à côté d'elle,

Jocelyne contrôle ses moindres gestes. « C'est très rassurant, on est sûr de ne pas commettre d'erreur », témoigne-t-elle. Grâce aux différents aménagements, 16 postes doux ont été créés. Au total, 74 sont aujourd'hui disponibles, contre 58 un an plus tôt. C'est plus que la population en restriction ! L'affectation se fait de façon collégiale, entre le salarié, systématiquement réaccueilli après un arrêt de travail de plus quinze jours, le médecin du travail et l'ergonome, en fonction des compétences de l'intéressé et de la nature des postes. La difficulté étant de les faire tourner, une incapacité étant souvent temporaire ! « Ceux qui étaient sur un poste facile avaient tendance à le considérer comme acquis et rechignaient à le quitter pour le laisser à un collègue à son tour en restriction », observe Joël Pondevy. Mais à force d'explica-

tions, la mobilité est en passe d'entrer dans les mœurs.

A plus long terme, c'est tout le système de production qui va être revu. Plus ergonomique, plus adapté au rythme de l'opérateur, moins stressant, le chariot « one piece flow » remplacera bientôt la chaîne en U (lire ci-dessus). « L'opérateur monte le produit à sa cadence, relève l'ergonome. Le travail est plus valorisant et moins stressant. » Et tout aussi productif. Car la victoire de Concorde, c'est bien d'avoir réussi à conjuguer impératifs de rentabilité – la qualité des produits et les rendements n'ayant pas diminué avec les aménagements – et exigences de santé. ●

EMMANUELLE SOUFFI