

MOTS CLÉS :

- Charge de travail
- Conditions de travail
- Flexibilité
- Organisation du travail
- Performance
- Réactivité

ORGANISATION DU TRAVAIL

► *Agro-alimentaire*

AGIR SUR LA PERFORMANCE EN REDUISANT LES CONTRAINTES SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Une PME spécialisée dans la transformation et la commercialisation de produits de la mer engage, avec l'aide de l'ARACT et de l'ADEPA, une réflexion sur sa performance. Pour accroître cette dernière, les investissements lourds ne suffisent pas, il faut aussi battre en brèche certaines représentations pour mieux s'attaquer à la double question de l'organisation du travail et des conditions de travail.

CONTEXTE

En 1997, le rachat de cette entreprise familiale spécialisée dans la transformation de produits de la mer marque le début d'une ère nouvelle. Le groupe acquéreur entend industrialiser la production et dynamiser la commercialisation auprès des Grandes et Moyennes Surfaces. Pour le nouveau directeur, cette évolution passe par la construction de nouvelles relations sociales et une meilleure prise en compte des conditions de travail. En 1999, il signe avec les représentants des salariés un accord 35 heures avec modulation du temps de travail. Il initie ainsi de nouvelles pratiques visant à impliquer davantage les salariés dans la conduite de projet. L'objectif est double : gagner en souplesse pour mieux gérer les variations de la charge de travail ; diminuer l'emploi précaire en favorisant l'intégration et la professionnalisation d'une partie du personnel. Par ailleurs, plusieurs projets importants sont engagés, visant à développer le secteur R&D, élargir la gamme de produits, mettre en place une nouvelle technologie de conditionnement ou encore doubler le site de production.

DÉMARCHE

En 2002, l'ARACT propose d'intervenir avec l'ADEPA pour évaluer l'impact de la nouvelle organisation du temps de travail sur la performance de la PME et sur la dimension sociale, en croisant les regards portés sur l'organisation industrielle (ADEPA) et l'organisation du travail (ARACT). Pour mener à bien ce travail, les intervenants rencontrent des représentants de toutes les catégories d'acteurs. Ils procèdent à des observations de situations de travail et recueillent pour les analyser certains indicateurs.

Leur travail révèle une situation contrastée : si les services administratifs et « supports » sont plutôt satisfaits des changements intervenus, les salariés de la production – ouvriers comme agents de maîtrise – se montrent très critiques. Ils se plaignent notamment de leur charge de travail et estiment n'être pas suffisamment associés à la mise en œuvre du projet d'agrandissement, alors en phase d'achèvement. De fait, en investissant massivement en R&D, dans des procédés de fabrication et des machines, la nouvelle Direction a permis à l'entreprise familiale d'opérer une véritable percée sur son marché. Mais les modalités de fonctionnement, elles, demeurent marquées par l'hyper flexibilité du plan de charge. Du coup, elles ne permettent pas de répondre aux objectifs sociaux de la Direction et pourraient se révéler préjudiciables au développement de son activité.

Cette organisation du travail découle de représentations tenaces. En effet, pour la Direction, l'encadrement et les salariés, la spécificité du produit (ultra frais à faible Date Limite de Consommation) rend impossible tout stockage et difficile toute anticipation. Cela impose de traiter les commandes au fur et à mesure de leur arrivée en ajustant au jour le jour les besoins en main d'œuvre et en matière première, comme les affectations sur les postes de travail. Cette gestion au quotidien, consistant à jouer sur les horaires et à recourir occasionnellement à une main d'œuvre précaire, se traduit par une flexibilité très importante (les délais de prévenance sont souvent inférieurs à 24 heures) et par une charge de travail souvent lourde.

Les heures d'embauche et de débauche, comme la durée quotidienne de travail, continuent de varier selon les jours de la semaine, ce qui n'est pas sans accroître la fatigue des salariés et compliquer l'organisation de leur vie personnelle. Quant à la maîtrise, elle doit faire face à une mission élargie (du fait notamment de la complexité accrue des produits) et difficile à conduire sereinement.

ENSEIGNEMENTS & PERSPECTIVES

Lors d'une réunion dite de restitution, les intervenants soulignent la nécessité de desserrer les contraintes pesant sur la production. Ils proposent plusieurs leviers d'action susceptibles d'améliorer conjointement la performance de l'entreprise et les conditions de travail.

Sur le plan commercial, par exemple, l'analyse des commandes montre qu'il est possible, pour certains clients, de rallonger légèrement le délai courant entre la prise de la commande et la livraison. Ne pourrait-on pas étendre cette pratique à d'autres clients ? Par ailleurs, n'est-il pas possible d'agir plus en amont pour mieux maîtriser les variations des volumes et des gammes de produits commandés ? Autrement dit, n'est-il pas possible d'inverser le principe des relations commerciales : vendre ce qui est produit et non plus seulement produire ce que les clients commandent ?

Sur le plan technologique, le nouveau procédé de conditionnement permet d'accroître sensiblement la durée de conservation du produit. N'est-il pas possible de conserver une partie de cet avantage pour diminuer les contraintes de temps au niveau de la production ?

Sur le plan organisationnel, la principale proposition vise à créer une fonction achat et une fonction de régulation entre la production et le commercial, pour faciliter les arbitrages et ainsi soulager la maîtrise. Il est aussi conseillé de développer et de formaliser la polyvalence. Etc.

Sur le plan des relations sociales, il est proposé une plus grande implication du personnel dans les conduites de projets.

Enfin, diverses pistes sont dégagées pour faire évoluer l'organisation du temps de travail qui pénalise le taux de rendement global et dégrade les conditions de travail des salariés. Par exemple, puisqu'il y a moins de travail en fin de semaine, pourquoi ne pas faire du vendredi un jour de repos par équipe tournante plutôt que de mobiliser tout le monde quelques heures seulement ce jour-là ?

Six mois après la restitution, au cours d'un point avec la Direction, les intervenants constatent qu'une partie des propositions ont commencé à être mise en œuvre. Un responsable de production a été recruté, appuyé par une fonction achat. L'équipe commerciale a été renforcée par des télévendeurs ayant pour mission de faire des propositions aux clients. Une véritable fonction RH a vu le jour. Des groupes de travail ont été mis en place avec les salariés pour améliorer les postes de travail ; etc. Enfin, il est prévu de rouvrir le dossier de l'organisation du temps de travail.

Pour en savoir plus



Vous pouvez contacter :

Patrick CHAILLOT, chargé de mission
Tél. : 02 41 73 00 22
E.mail : p.chailot@anact.fr