

## MOTS CLÉS :

- Charge de travail
- Conditions de travail
- Dialogue social
- Donneurs d'ordres
- Encadrement
- Organisation du travail
- Performance

## CHARGE DE TRAVAIL

► Industrie

# AMELIORER LA PERFORMANCE ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL

*Peut-on, lorsqu'on est soumis à de fortes contraintes du marché, faire converger performance et amélioration des conditions de travail ? Une PME des Pays de la Loire répond par l'affirmative. Spécialisée dans la découpe de produits techniques pour le compte de donneurs d'ordres particulièrement exigeants, elle a atteint ces objectifs apparemment contradictoires en faisant évoluer son organisation du travail et en négociant avec ses clients les conditions de réalisation de la prestation. et travailler, par eux-mêmes, à la résolution des problèmes qui les opposent.*

## CONTEXTE

Suite à un dépôt de bilan, le PDG d'une PME des Pays de la Loire décide de donner un nouvel élan à son entreprise en engageant des transformations en profondeur. Premier coup de barre : le dirigeant opte pour un changement de métier. La PME s'était spécialisée dans la découpe de tissus pour le compte de l'industrie textile. Elle découpera désormais des produits techniques souples pour les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique. Par ailleurs, de lourds investissements sont consentis pour acheter de nouvelles machines, adapter et moderniser les machines existantes et former le personnel.

Avant le dépôt de bilan, l'entreprise dépendait fortement de ses donneurs d'ordre, lesquels fournissaient le tissu et les patrons. Elle était soumise aux variations saisonnières de leur activité et subissait de pleins fouets tout retard dans les commandes ou dans l'approvisionnement des matières premières. Bilan : la charge de travail fluctuait considérablement d'une période à l'autre, obligeant l'entreprise tantôt à produire dans l'urgence, avec saturation de l'outil de production et adoption d'horaires élargis ; tantôt à travailler en creux. Personne n'y trouvait son compte, ni la Direction qui savait ces à-coups préjudiciables à la rentabilité de l'entreprise ; ni les salariés, régulièrement soumis à une charge de travail très importante et dont les horaires hebdomadaires étaient sans cesse modifiés.

Le changement d'activité permet à l'entreprise de restaurer progressivement un équilibre économique. La technicité requise pour découper ces nouvelles matières est source de valeur ajoutée. Néanmoins, la santé de la PME demeure fragile.

## DÉMARCHE

C'est dans ce contexte que l'ARACT est sollicitée en juin 2001, pour accompagner l'entreprise dans sa réflexion sur l'organisation du temps de travail. Au-delà de cette question, le Diagnostic court réalisé met en exergue les faiblesses de l'organisation du travail, leur impact sur les conditions de travail et les risques qu'elles font peser sur la performance de l'entreprise.

Si la charge de travail est moins forte et plus régulière qu'auparavant, on constate de nombreux dysfonctionnements : pannes, problèmes de qualité, déclenchements tardifs de la fabrication, etc. Par ailleurs, les salariés se plaignent de la forte rotation d'une partie du personnel, recrutée sur la base de contrats précaires, et d'inégalités dans les rémunérations. Surtout, deux sources majeures de fragilité sont repérées du côté de la maintenance et de l'encadrement intermédiaire. La première est à l'évidence mal assurée. Quant au second, il n'est pas reconnu et peu considéré. Le directeur, notamment, continue d'intervenir personnellement au niveau de la production, mettant parfois la maîtrise en porte-à-faux.

Après l'intervention de l'ARACT, l'entreprise fait appel à un consultant pour engager une « démarche qualité » et approfondir les pistes de travail identifiées. Ainsi, l'encadrement est développé, ses responsabilités reconstruites, son rôle et son statut précisés. Le dirigeant n'intervient plus directement au niveau de la production. Une véritable fonction Maintenance est mise en place, avec pour résultat immédiat une nette augmentation de la productivité des machines. Une réflexion sur la gestion des ressources humaines est engagée, qui prévoit notamment l'élaboration d'une politique de rémunérations cohérente, la structuration des recrutements et un meilleur suivi de la formation. Enfin, l'entreprise, tout en augmentant le nombre de ses clients principaux, négocie avec eux les conditions d'une meilleure prévisibilité du plan de charge. Parallèlement, l'entreprise améliore le dialogue social en interne.

## ENSEIGNEMENTS & PERSPECTIVES

Lorsque, plus d'un an après, le chargé de mission de l'ARACT retourne dans l'entreprise, ses constats sont édifiants. L'entreprise qui employait quelque 20 salariés en compte désormais plus de 75. Les résultats d'exploitation sont en forte hausse, tout comme la productivité des salariés (+ 30 % sur certains postes). Les salariés rencontrés parlent d'une amélioration des conditions de travail et d'une charge de travail bien mieux supportée.

Ces bons résultats sont le fruit d'une série d'évolutions. L'entreprise a su proposer sur le marché une nouvelle offre de prestations construite sur un savoir-faire technique. Tout en veillant à répondre aux exigences de souplesse de ses nouveaux donneurs d'ordre, elle a négocié avec eux les conditions d'une bonne exécution de cette offre. Parallèlement elle a accepté de faire évoluer son organisation du travail pour gagner en souplesse et en efficacité collective et ainsi mieux gérer les contraintes du marché tout en s'en tenant à une charge de travail acceptable pour les salariés. En fait, elle a su développer la maîtrise du triptyque Autonomie Responsabilité Performance au niveau individuel comme au niveau collectif ; à tous les niveaux de la hiérarchie ; en interne comme dans les relations avec l'extérieur. Le dirigeant, lui, est passé de la gestion contrainte du court terme au développement de l'entreprise à moyen et long terme.

Cette transformation ne s'est pas faite en un jour. Il a fallu du temps pour que les acteurs de l'entreprise parviennent à remettre en cause représentations et modes de fonctionnement. Le dirigeant a dû accepter qu'un regard extérieur soit porté sur la performance de son entreprise, sur le travail et son organisation, et que ces questions soient mises en débat. Une telle posture n'est pas évidente. C'est pourtant le moyen le plus efficace de se mettre en capacité d'innover pour mieux faire converger performance et amélioration des conditions 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