

Dépêche n°613005

## Goodyear France conjugue RCC et organisation responsabilisante pour améliorer la compétitivité de son site de Montluçon

Début 2018, la direction de Goodyear France annonce son intention de recourir à une rupture conventionnelle collective pour supprimer quelque 90 postes sur son site de Montluçon. Si l'objectif est bien de gagner en compétitivité à court terme, un "projet à trois ans" est élaboré pour l'usine, pour donner des perspectives aux salariés. Une nouvelle organisation du travail est proposée à ceux qui restent, fondée sur la responsabilisation des équipes. Hervé Guichard, directeur industriel France et Luxembourg, présentera la démarche jeudi 3 octobre 2019, dans le cadre du Congrès HR, à Paris.



L'adhésion des salariés au projet "Century 2020" de l'usine Goodyear de Montluçon a exigé un gros travail de communication MaxPPP - PHOTOPQR/LA MONTAGNE

Goodyear France a été parmi les premières entreprises à se saisir de la rupture conventionnelle collective, dispositif mis en place par les ordonnances travail en septembre 2017. Dès le mois de janvier suivant, la direction annonçait son intention de recourir à cette nouvelle possibilité d'organiser des départs volontaires pour son site de Montluçon. Un plan de départ qui s'est inscrit dans un projet plus large de réorganisation du travail, au travers de la responsabilisation des équipes.

"À Montluçon, nous avons commencé en faisant un diagnostic du site par rapport aux produits qu'on y fabrique et aux coûts de production et de transformation, par comparaison avec les autres usines du même secteur d'Europe de l'Ouest", rapporte Hervé Guichard, directeur industriel France et Luxembourg de Goodyear Tire & Rubber Company. Sur cette base, le projet "Century 2020" a été élaboré, pour "se projeter à horizon de trois ans".  
rupture conventionnelle collective signée à l'unanimité

La première phase a consisté à réduire les effectifs de structure. La rupture conventionnelle, qui concernait 90 postes, a été signée par toutes les organisations syndicales début mai 2018, précisément "parce qu'elle s'inscrivait dans un projet global", selon Hervé Guichard. La réorganisation du temps de travail initialement envisagée a été abandonnée à la demande des syndicats.

Dans un second temps, la direction a souhaité "rassembler les équipes" autour d'une démarche baptisée "Bol d'or", visant à mettre en place des organisations responsabilisantes. "L'objectif était de redonner la capacité de prendre des décisions aux opérateurs."

Pour y parvenir, il a fallu rationaliser l'organisation et réduire le nombre de niveaux hiérarchiques, qui est passé de six à quatre. Les managers qui avaient une vraie appétence pour la fonction ont conservé un rôle d'encadrement,

quand les autres ont été repositionnés vers des postes à responsabilité technique, avec un rôle d'expertise - par exemple sur la qualité ou la sécurité. Pour les rendre attractifs, ces postes ont été valorisés à un bon niveau dans la grille de classifications. Signe que les managers ont bien compris le dispositif et y ont adhéré, selon Hervé Guichard, "il n'y a eu aucun départ, et les candidatures ont été nombreuses sur les postes de référents".

#### Organisation en îlots responsables

L'organisation en îlots responsables a été mise en place sur un secteur pilote il y a environ un an. Les équipes ont une réelle marge de prise de décision, que le manager de secteur soit présent ou non. "Autrefois, quand il y avait une panne, les opérateurs devaient appeler le chef, qui désignait un technicien de maintenance", illustre Hervé Guichard. "Aujourd'hui, l'opérateur appelle directement le technicien de maintenance et ils essaient ensemble de régler le problème." D'ailleurs, les managers ne sont présents que la journée, alors que les îlots travaillent par équipes successives. Ils opèrent donc en l'absence de leur manager le matin tôt, le soir et la nuit. Les opérateurs sont aussi libres d'organiser la polyvalence selon le rythme qui leur convient : "S'ils souhaitent tourner sur les équipements pendant un poste plutôt que sur la semaine, ils peuvent le faire".

"L'enjeu sur ce type de projet est de communiquer dès le départ", estime Hervé Guichard. Ainsi, l'équipe de direction a été mobilisée autour du projet "Century 2020", qui fait référence aux cent ans de l'usine, en 2020, et au gain de productivité attendu, de 20 %. Les dirigeants, mais aussi les managers de production et les responsables de service support ont été formés à un "haut niveau de communication" pour présenter le projet. Projet qui a ensuite été présenté en détail aux organisations syndicales, puis à toute l'usine, et à chaque équipe.

La nouvelle organisation a d'abord été mise en place dans un secteur pilote, puis avant le déploiement à d'autres secteurs, le projet a été de nouveau présenté aux équipes concernées, avec les étapes de mise en place, mais aussi le témoignage du responsable du secteur pilote, qui a pu faire état des réussites, mais aussi des difficultés rencontrées.

#### Amélioration de la qualité

Hervé Guichard estime que la démarche a fait l'objet d'une adhésion forte, tant des salariés que des organisations syndicales, parce qu'elle s'intègre dans un projet à moyen terme pour l'usine. Cela n'a pas empêché "des réticences pendant le déploiement" : "Certains opérateurs se sentaient un peu perdus, certains managers se posaient des questions". La communication mise en œuvre par la direction n'a pas empêché non plus un conflit social, début 2019. Les syndicats réclamaient notamment le versement de la prime "Macron".

Mais on reste loin du cas de l'usine Goodyear d'Amiens, qui a marqué les esprits dans toute l'entreprise. "Il y a une vraie volonté de construire les choses différemment. Il ne s'agit pas de fermer le prochain site, mais de proposer un projet à trois à cinq ans", insiste Hervé Guichard.

Quant aux résultats, à ce jour, le directeur industriel n'émet pas de bilan définitif. Les objectifs à mi-parcours ont été atteints grâce à la rupture conventionnelle collective, qui a permis une réduction immédiate des coûts de structure. Reste à savoir si les organisations responsabilisantes vont permettre d'engranger les gains de productivité attendus. À ce stade, elles ont en tout cas permis une amélioration de la qualité.

## Congrès HR', 38e édition

La 38e édition du Congrès HR' se déroule les mercredi 2 et jeudi 3 octobre 2019 au pré Catelan, à Paris. Organisé par Arcaneo, filiale du groupe AEF, cet événement permet, au travers de deux plénières et d'une vingtaine de sessions thématiques, de réfléchir aux enjeux RH d'actualité. Parmi les thèmes au programme de cette édition : "Rendre le salarié acteur de son développement professionnel" ; "Impulser de vrais changements managériaux" ; "De l'expérience collaborateur à la symétrie des attentions : comment repenser et réaligner l'organisation ?" ; "À quoi ressembleront nos journées de travail demain ?"... Retrouvez le programme complet de l'événement et les intervenants sur le site du Congrès HR' (<https://www.congreshr.com/>).

Emploi (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21294>) Organisation du travail (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21295>)

Relations sociales (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21292>)

CONTACTER LE JOURNALISTE



@AEFSOCIAL\_RH ([HTTPS://TWITTER.COM/@AEFSOCIAL\\_RH](https://twitter.com/@AEFSOCIAL_RH))

Dépêche n° 613005

Par Lucie Prusak Publiée le 23/09/2019 à 14h30

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/559487>) (<https://www.aefinfo.fr/depeche/540205>) (<https://www.aefinfo.fr>)