



INTERVIEW

Pierre-Jean Eraud
Manufacturing Director,
Dunlop Goodyear (Amiens)

“Nous maîtrisons mieux l’outil de production.
L’amortissement est meilleur avec une ouverture
plus longue sur l’année et cette organisation du travail.”

Juillet 2019



Mettre l'usine sur les rails de la compétitivité grâce à un dialogue social efficace. L'exemple de l'usine de pneumatiques Dunlop Goodyear installée à Amiens depuis 1958. Entretien avec Pierre-Jean Eraud, Manufacturing Director Dunlop Goodyear Amiens.

Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre site de production ?

P-J. E. La création de l'usine date de 1958. Depuis, l'usine produit des pneumatiques pour les voitures. À l'origine, le site d'Amiens a été choisi en raison de son positionnement stratégique. Il pouvait desservir de nombreuses villes où les constructeurs automobiles étaient présents : Douai, Maubeuge, Sandouville. Sa proximité avec les régions de Lille et de Paris permettait de brasser une large zone de chalandise et d'optimiser les coûts logistiques.

Quelle est, aujourd'hui, l'organisation de votre production ?

P-J. E. L'usine est ouverte presque toute l'année, à savoir 357 jours d'ouverture et ce 24/7. Elle connaît très peu d'arrêts de production, exceptions faites de certains jours fériés tels que le 1^{er} mai, le 25 décembre ou encore le 1^{er} janvier.

Quelle est aujourd'hui, l'organisation du travail ?

P-J. E. Pour faire fonctionner l'usine à ce rythme, cinq équipes se relaient avec une rotation organisée sur des cycles de 10 jours. Ces équipes tournent par roulement de huit heures consécutives, sur un même poste. Cela afin d'assurer un fonctionnement continu sur les 24 h d'une journée, y compris le week-end. Les équipes changent de tranche horaire tous les deux jours, sauf l'équipe de repos, qui y reste quatre jours consécutifs.

Pouvez-vous donner un exemple ?

P-J. E. Une équipe va travailler deux journées, postée le matin, puis les deux suivantes, postée l'après midi et enfin deux journées de nuit, avant de pouvoir bénéficier d'un repos de quatre jours. Avec les cinq équipes et les intérimaires (205 personnes), les effectifs de l'usine atteignent le millier de personnes.

Cette cinquième équipe a été créé en novembre dernier, pour accompagner le surcroît d'activité. Nous projetons d'embaucher plusieurs personnes et de garder une centaine d'intérimaires.

Comment qualifier votre climat social ?

P-J. E. Le climat social est constructif. Tous les syndicats représentatifs sont présents au sein de l'usine. Le dialogue est ouvert et il existe une volonté commune de faire en sorte que notre site soit parmi les meilleurs du groupe.

Comment l'expliquez-vous ?

P-J. E. Cela s'explique par des facteurs historiques : le marché est très concurrentiel. Et la main d'œuvre est presque l'essentiel des coûts de revient. La concurrence nationale, européenne et mondiale est forte. Il faut donc trouver la bonne organisation de travail pour rester productif.

Le territoire a connu de grandes mutations industrielles, des pertes d'emplois comme de nouvelles implantations d'activité : cela permet d'avoir une culture de l'acceptation, du changement. J'ai le sentiment que les salariés sont ainsi plus ouverts dans les Hauts-de-France, à des transformations conséquentes. Pour un industriel, c'est intéressant. Nous travaillons avec des Hommes, mais nous avons la possibilité de modifier des organisations, des technologies.

Ce qui se passe chez nous, c'est aussi ce qui se passe chez Renault à Maubeuge. L'entreprise a vécu les mêmes problématiques et les mêmes transformations, dans un contexte où le tissu social accepte le changement.

Quelles décisions avez-vous prises ?

P-J. E. Nous avons donc décidé de travailler en 5/8. Cela a démarré en janvier 2019. Les 10 années précédentes, l'usine fonctionnait en 4/8 à raison de 320 jours par an. A cette époque nous tournions avec 4 équipes, bénéficiant de 5 semaines classiques de congés payés.

Encore avant, l'usine tournait avec 5 équipes : 2 le week-end et 3 la semaine. Mais cela représentait de vraies difficultés dans la gestion de l'ensemble des équipes. Par exemple, celle en charge du support et de la maintenance n'était pas là le week-end.

Cette usine a accepté le changement, mais aussi de travailler 6 jours de suite. Les contraintes étaient importantes, mais les employés avaient bien à l'esprit que la compétitivité nécessitait des efforts. Surtout quand d'autres usines Dunlop ont dû fermer par manque de productivité.

En combien de temps avez-vous géré ce changement d'organisation ?

P-JE Le climat était propice. Entre les premières discussions et le changement de rotation, il s'est passé un délai de deux mois.

Quelles sont les contreparties pour vos salariés ?

P-J. E. Ils bénéficient de quatre jours de repos et vont en moyenne travailler 32 h par semaine, sans baisse du niveau de salaire. En cela, ils voient un intérêt à cette organisation. En revanche, il y a eu un gel des salaires. Mais cela n'a pas provoqué de mouvement social.

Dans notre industrie, il est essentiel de comprendre que la productivité passe essentiellement par l'Homme. Sans ce dialogue et cette réorganisation, nous ne serions pas parvenus à augmenter notre capacité de production.

Concrètement, qu'ont permis ces changements ?

P-J. E. De notre côté, nous maîtrisons mieux l'outil de production. L'amortissement est meilleur, avec une ouverture plus longue sur l'année et cette organisation du travail.

Quid de l'absentéisme et de l'engagement de vos salariés ?

P-J. E. Les salariés sont impliqués et attachés. On ne constate pas d'abus. Peu de personnes décident de sortir de la société. La moyenne d'âge des salariés est de 42 ans. Et des personnes chez nous font des carrières très longues.

Les conditions de travail sont exigeantes mais son environnement est satisfaisant en termes de bruit, d'éclairage, de salissure.

Nous mesurons l'absentéisme via deux indicateurs. Le 1^{er}, les arrêts de moins de 30 jours, représente entre 2,6% et 2,7%. Ce qui nous positionne dans le trio de tête des 13 usines en Europe. Le second sont les absences longues durées (sup à 30 jours). Le taux de l'usine se situe entre 4,8 % et 5 %, ce qui n'est pas un mauvais chiffre dans notre industrie.

Quels sont les facteurs qui expliquent le maintien de votre activité dans les Hauts-de-France ?

P-J. E. La principale raison du maintien de l'usine est le bon positionnement de notre production : nous avons trouvé un équilibre entre un taux horaire élevé et la productivité de l'usine. Nous restons ainsi dans la tranche admise par le groupe sur l'Europe. Nous avons le même coût de revient que les usines basées en Turquie ou dans les pays de l'Est.

Des difficultés de recrutement ?

P-J. E. La main d'œuvre qualifiée existe. Mais il faut poursuivre dans les démarches de formation locales, pour permettre aux moins qualifiés d'acquérir des compétences. Cela dit, les jeunes techniciens et ingénieurs que nous recrutons sont bien formés et compétents.

Votre regard sur vos salariés ?

P-J. E. Ils sont pro-actifs, curieux, dynamiques. Il se dégage aussi un sentiment de fierté de travailler dans une filière historique. Et cela n'est jamais très difficile de trouver des effectifs pour réaliser heures supplémentaires.

FICHE D'IDENTITÉ DUNLOP GOODYEAR, AMIENS

Organisation du travail : 357 j/an, 24/7 en 5/8

1 000 employés dont 200 intérimaires

Faible turnover / longs arrêts maladie limités

Dialogue social efficace

CA 2018 : 3,5 M€, soit +10 % / CA 2019 : à date 4,6 millions

Objectif : passer les 5 M€ dans les trimestres à venir



BESOIN D'AIDE POUR VOTRE PROJET DE DÉVELOPPEMENT ?

contactez nous à
my.project@nfinvest.fr

NORD FRANCE INVEST
L'AGENCE DE PROMOTION
ÉCONOMIQUE
DES HAUTS-DE-FRANCE
Espace International,
299 boulevard de Leeds
59777 LILLE - France

FINANCÉ PAR

