

Bref

Les **PME** de la plasturgie face aux contraintes de marché : développer la **polyvalence** des salariés non qualifiés

Pour assurer leur position sur des marchés où la concurrence est devenue internationale, voire simplement pour garantir leur pérennité, les PME de la plasturgie doivent ajuster les compétences de leur main-d'œuvre afin de pouvoir répondre aux multiples exigences de leurs clients. Cette adaptation ne va pas de soi dans un secteur où le déficit de main-d'œuvre qualifiée semble structurel. Mais elle donne lieu à des formes innovantes d'organisation de la production, reposant largement sur des tentatives de construction de la polyvalence des opérateurs de base et sur de nouvelles organisations des collectifs de travail, le plus souvent construites au cas par cas.

La plasturgie française semble se trouver aujourd'hui à la croisée des chemins. Industrie nécessitant une main-d'œuvre importante et productrice pour partie de biens intermédiaires, elle a, comme le secteur du textile, subi les effets de la concurrence internationale, une concurrence directe de la part des pays émergents mais aussi indirecte du fait de la délocalisation de donneurs d'ordre importants. Le secteur s'est adapté soit en se concentrant sur des produits peu délocalisables, tels que les pièces expansées ou rotomoulées, soit en se positionnant sur des produits de niche ou haut de gamme à forte valeur ajoutée.

Mais quel que soit le marché sur lequel elles interviennent, les entreprises de plasturgie sont confrontées à des clients de plus en plus exigeants, aussi bien en termes de qualité que de délais et de coûts. Souvent de petite taille et en position de sous-traitance de second rang, elles ont peu de marge de manœuvre entre leurs fournisseurs, que sont les puissants groupes pétrochimiques, et des clients finaux qui imposent leurs conditions, comme les groupes de l'automobile ou de la cosmétique.

Les PME de la plasturgie entre exigences du marché et déficit de main-d'œuvre qualifiée

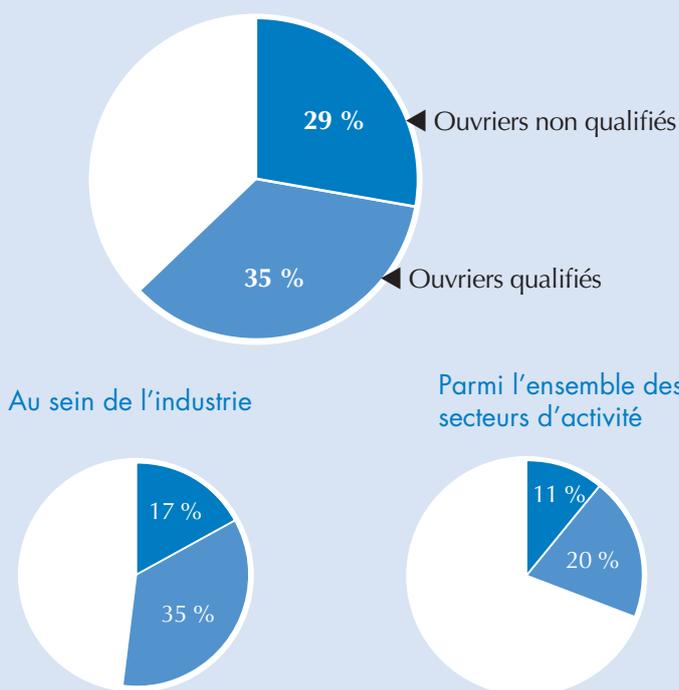
Omniprésent dans le discours des entrepreneurs en plasturgie, l'accroissement des exigences en termes de qualité se concrétise généralement par l'adoption des normes ISO de l'Organisation internationale de normalisation mais aussi, pour les sous-traitants de premier niveau, par l'obligation de respecter des normes spécifiques plus contraignantes encore qui leur sont imposées par leurs clients, notamment l'industrie automobile. Dès lors qu'elles souhaitent se positionner sur le marché des pièces techniques et sous-traiter pour des équipementiers automobiles, les PME doivent elles aussi adopter ces procédures de certification qualité. La qualité s'évalue à l'aspect des pièces, à leur absence de défauts techniques, ce qui conduit les entreprises à s'interroger, en aval du processus de fabrication, sur le renforcement du contrôle pour viser le « zéro défaut ». Dans le domaine des produits plastiques, la qualité porte également, et surtout, sur les propriétés intrinsèques des pièces, liées à l'utilisation de nouvelles matières ou l'invention de nouvelles fonctionnalités. Cette montée en complexité des produits s'accompagne d'une sophistication des machines. Elle appelle également une maîtrise de plus en plus forte des processus de fabrication pour minimiser le taux de rebut.

Outre la nécessité de produire selon la qualité exigée par le client, pèsent aussi sur les sous-traitants de la plasturgie des contraintes de temps liées au mode d'organisation en « flux synchrone » de leurs donneurs d'ordre. Ces contraintes temporelles sont renforcées par le fait que les plasturgistes sont amenés à changer de séries de plus en plus fréquemment afin de diversifier leur production et, ainsi, d'être moins dépendants d'un client principal. À cela s'ajoute l'obligation faite par les donneurs d'ordre de réduire constamment leurs coûts de production, ce qui s'avère actuellement particulièrement difficile en raison de la hausse du coût des produits pétroliers.

Pour intégrer ces différentes contraintes, les entreprises de plasturgie tendent à investir dans des processus d'amélioration continue qui impliquent tous les facteurs de produc- ●●●

■ Le poids des ouvriers dans le secteur de la plasturgie

Proportion d'ouvriers parmi les personnes ayant un emploi au sein du secteur de la plasturgie



Champ : ensemble des personnes ayant un emploi, salariées ou non, hors fonction publique d'État et collectivités locales.

Source : enquêtes Emploi 2000, 2001, 2002, INSEE. Traitement : Céreq.

■ Ces données sur le secteur de la plasturgie sont disponibles sur le site internet du Céreq, www.cereq.fr, dans le cadre de la base « Portraits statistiques de branche » (PSB). Les « Portraits statistiques de branche » réunissent en effet des informations sur les entreprises (taille, croissance des effectifs, implantation géographique, démographie, croissance économique), sur la main-d'œuvre (sexe, âge, catégories socioprofessionnelles, qualification, ancienneté, mobilité, modalités d'accès des jeunes aux branches) ainsi que sur les pratiques de gestion des ressources humaines (formes d'emploi, formation). Ils sont réalisés à partir des grands dispositifs statistiques publics établis par l'UNEDIC, l'INSEE, la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère de l'Emploi) et le Céreq, et couvrent 23 secteurs d'activités déclinés selon une nomenclature fine de 71 sous-secteurs.

PME • Petites et moyennes entreprises (entreprises comptant moins de 250 salariés).

... tion : les matières, les machines et les hommes. Dans les structures les plus traditionnelles, ce processus peine toutefois à se concrétiser. La production des pièces plastiques s'appuie essentiellement sur des opérateurs de base cantonnés au conditionnement et au contrôle visuel des pièces, car ils n'ont pas les compétences nécessaires pour prétendre légitimement intervenir sur les machines. Ils peuvent être encadrés par des monteurs-régleurs autodidactes, dont le bagage technique se limite parfois à la connaissance empirique du type de machine utilisé par leur entreprise. Cette configuration productive est relativement typique du secteur de la plasturgie. La proportion de personnels ouvriers, et notamment d'ouvriers non qualifiés, y est en effet élevée, supérieure à celle de l'industrie en général (cf. graphique ci-dessus).

L'importance du travail non qualifié dans le secteur est liée à différents facteurs. Les entreprises

ont, par le passé, recruté au niveau « local » nombre de personnes sans diplôme pour effectuer des tâches de manutention et de conditionnement. Par ailleurs, il semble y avoir un décalage entre les besoins en qualification perçus par les employeurs et l'offre de formation dédiée au secteur. De plus, bien que concentrées sur les bassins d'activité historiques de la plasturgie, ces formations ne produisent que peu de diplômés (cf. encadré en bas de page 3). Enfin, une bonne part de ces diplômés va travailler dans d'autres secteurs d'activité ou dans les grandes entreprises, contraignant les PME à privilégier la formation « sur le tas ».

Le faible niveau de qualification des opérateurs fait reposer la gestion des exigences des clients principalement sur les monteurs-régleurs. Les contraintes de qualité supposent en effet la maîtrise d'un procédé de production complexe et toujours susceptible de dérives, du fait d'un simple changement de température extérieure par exemple. Dans la mesure où les opérateurs n'ont pas cette maîtrise, les monteurs-régleurs prennent seuls en charge aussi bien les démarrages et redémarrages de production lors des changements de série, que la résolution des dysfonctionnements en cours de fabrication. Bien souvent, le démontage et remontage des moules leur incombe également. Leur expérience et leur savoir-faire sont donc les clés de voûte de la production. Leur présence est indispensable et lorsque l'un d'entre eux quitte l'entreprise, son remplacement peut s'avérer difficile. Face à la responsabilité pesant sur les monteurs-régleurs, les employeurs de la plasturgie s'accordent à dire que le maintien des opérateurs sur des tâches de conditionnement et de contrôle tend à devenir contre-productif dans un contexte marqué par une exigence croissante de la part des clients. Une meilleure synergie entre homme et machine doit être recherchée à tous les niveaux d'intervention. Pour certains responsables d'entreprise, les opérateurs doivent devenir la « principale interface entre la machine et le client ».

Vers de nouveaux modes de fonctionnement des collectifs de travail

Les PME de la plasturgie travaillant pour de grandes entreprises de l'automobile, de la parfumerie ou de l'électronique sont engagées dans des dynamiques d'innovation qui semblent être, pour elles, la seule voie pour garder la confiance de leurs donneurs d'ordre. Ces dynamiques passent par une modernisation de l'outil de production – automatisation d'une partie du process, utilisation de systèmes assistés par ordinateur... – leur permettant de réaliser des gains de productivité significatifs. Cette modernisation ne fait pas pour autant disparaître les postes non qualifiés, cette perspective n'étant d'ailleurs pas envisagée à

moyen terme. Les dynamiques d'innovation se traduisent aussi par de multiples évolutions organisationnelles qui, loin d'être standardisées, relèvent d'abord de l'expérimentation. Elles se concrétisent notamment par la création d'un service qualité, composé de plusieurs personnes et souvent dirigé par un ingénieur, ce qui apparaît un investissement important pour des PME de quelques dizaines de salariés. Elles prennent également la forme de réorganisations menées souvent de façon très empirique sur la base d'une vision nouvelle de l'organisation du travail empruntée aux grandes entreprises.

Devant la nécessité d'améliorer les performances de l'entreprise, de mieux répondre aux exigences du client en termes de qualité, délais et coûts, le recours à l'intérim apparaît comme un instrument important, notamment pour les sous-traitants travaillant en flux synchrone pour des équipementiers automobiles. Il permet en effet aux plasturgistes de s'adapter aux fluctuations des commandes, tout en préservant l'emploi d'un noyau stable de salariés en contrat à durée indéterminée (CDI). Aux intérimaires sont confiées les tâches les plus simples, comme la palettisation, alors que les salariés permanents se centrent sur le contrôle qualité. Mais le recours au travail temporaire n'est qu'un moyen parmi d'autres de s'adapter aux exigences des clients. Dans les entreprises innovantes, l'optimisation de la gestion de la production passe en premier lieu par une attention nouvelle portée au collectif de travail. La mise en place de nouveaux modes de fonctionnement tend à faire partager, à tous les niveaux et par chaque salarié, les contraintes que les donneurs d'ordre font peser sur l'entreprise : la production est ajustée en temps réel à l'évolution des commandes, et la qualité est obtenue en faisant de chaque opérateur un interlocuteur nommément identifié et capable de répondre de la qualité des lots produits. Intégrés à un collectif de travail chargé d'assurer la production, les opérateurs de conditionnement ou de contrôle apparaissent partie prenante d'une démarche collective de production et de qualité, au même titre que les monteurs-régleurs ou les responsables de production. Dans ce contexte, ils se doivent de mettre en œuvre des fonctions d'autocontrôle et d'auto-organisation de leur propre activité et voient ainsi leur autonomie s'accroître. Qui plus est, ils prennent parfois part à certaines tâches plus qualifiées comme le démontage-remontage des moules, l'approvisionnement et la préparation des matières. C'est le cas notamment lors de la mise en place d'îlots de production, c'est-à-dire d'équipes de travail plus ou moins formalisées centrées sur un client, un type de produit ou de process. Ce mode d'organisation, issu des grandes entreprises, étend le champ d'intervention des opérateurs en amont et en aval de leur poste de travail et, ce faisant, requiert plus d'autonomie et une plus grande polyvalence.

Une analyse des activités de travail des opérateurs de la plasturgie

L'analyse présentée dans ce *Bref* s'appuie sur deux études menées par le Céreq, à la demande des partenaires sociaux de la branche « plasturgie ». La première de ces études a été réalisée en 2003 et visait à évaluer un dispositif expérimental de validation des acquis de l'expérience (VAE) permettant à des salariés de la branche d'obtenir un CQP (certificat de qualification professionnelle) correspondant à la fonction d'aide-régleur. La seconde étude, conduite en 2005, s'inscrivait dans la perspective d'une refonte des CQP de la plasturgie et avait entre autres pour objectif d'analyser les activités de travail des opérateurs grâce à la méthode ETED (emploi-type étudié dans sa dynamique) créée par le Céreq.

Ces études ont donné lieu à un travail d'enquête auprès de plus de 30 entreprises de la plasturgie reflétant la diversité du secteur, aussi bien en termes de taille des structures que de procédés de fabrication (injection, extrusion, rotomoulage...). Dans chacune de ces entreprises, ont été interrogés les différents niveaux hiérarchiques, du responsable à l'opérateur.

Développement des compétences et évolutions de l'organisation des équipes

Dans les PME les plus traditionnelles, la variété des tâches confiées aux opérateurs reste restreinte. La polyvalence est organisée à partir de la division du travail existante. Un opérateur de production chargé du conditionnement des produits peut être affecté temporairement aux services expédition, si cela se révèle nécessaire. Les machines modernes demandant moins de surveillance en cours de fonctionnement, les personnels peuvent être amenés à tourner sur le parc de presses. Toutefois, lorsqu'ils sont affectés à plusieurs presses, les opérateurs effectuent davantage de conditionnement et de contrôle et, de fait, interviennent moins sur les machines. Ceci rend plus difficile l'acquisition de « tours de main » permettant de corriger efficacement les défauts de production, d'autant que les presses peuvent être de tailles, de marques, de générations différentes. Les opérateurs sont alors démunis face aux aléas de la production, et dépendent totalement des monteurs-régleurs, une dépendance qui, à l'extrême, peut prendre la forme d'une interdiction de toucher aux machines.

Dans les PME engagées dans des démarches de certification ISO, la polyvalence est d'abord une

*Flux synchrones •
Méthode de gestion
consistant à approvisionner
une ligne de production
en composants dans
l'ordre de leur utilisation
et au moment de leur
utilisation.*

Les diplômes de la plasturgie

Les principaux diplômes dédiés aux métiers de la plasturgie sont le BTS « Plasturgie », le baccalauréat professionnel « Plasturgie », les CAP « Plasturgie » et « Composites, plastiques chaudronnés ». Au cours des années 2004 et 2005, ont été délivrés moins de 500 BTS, moins de 300 baccalauréats professionnels et 250 CAP.

■ La base de données REFLET (Regards sur les flux de l'enseignement technique et professionnel), consultable sur le site internet du Céreq, www.cereq.fr, permet de connaître de façon détaillée les effectifs en formation, les résultats aux examens et l'histoire de ces diplômes.

réponse aux exigences du client et elle peut aller jusqu'à l'élaboration de tableaux de polyvalence, détenus par le chef de production, voire même affichés dans les ateliers. Ces tableaux définissent les différentes tâches que chaque opérateur doit être capable d'assurer et les autres opérateurs qu'il est susceptible de remplacer en cas d'absence. Le rôle des opérateurs n'en est pas pour autant défini et arrêté une fois pour toutes, mais à travers ce type d'outils, les tâches qu'ils sont en mesure de prendre en charge sont formalisées et la polyvalence érigée en norme. Il n'existe toutefois pas de système officiel d'habilitation à occuper un poste polyvalent, exception faite dans de très rares PME intégrées à de grands groupes de plasturgie.

Les PME innovantes adoptent de nouveaux modes de fonctionnement plus collectifs qui visent également à décharger l'encadrement de proximité d'un certain nombre de tâches. Ces modes d'organisation offrent davantage de liberté dans l'affectation des opérateurs mais permettent également plus de délégation et laissent ainsi plus de latitude aux régulateurs-monteurs pour se concentrer sur les opérations cruciales, en amont du processus notamment. Un certain nombre d'opérateurs se voient confier de nouvelles tâches et doivent donc acquérir de nouvelles compétences qui seront formalisées, évaluées et validées par leur hiérarchie. Il s'agit de compétences techniques, liées à la connaissance des machines, lorsqu'il leur est demandé de monter les moules, de procéder à des réglages ou de préparer les matières à approvisionner. Il s'agit également de compétences plus « organisationnelles » dans le cas où c'est l'accroissement de l'autonomie qui est visé. Il est alors attendu des opérateurs qu'ils élargissent leur compréhension du processus productif de l'entreprise, pour effectuer l'activité de conditionnement et de contrôle de manière optimale, en évitant bien sûr de livrer des pièces défectueuses mais aussi en minimisant les gaspillages tout en tenant compte des délais planifiés. Ces évolutions dans l'organisation des ateliers reposent à la fois sur des formations proposées aux opérateurs et des possibilités d'accéder à des fonctions plus qualifiées, telles que monteur, régulateur, préparateur matière ou responsable d'îlot de production. Outre le fait de pouvoir pallier les absences ou le départ en retraite de monteurs-régulateurs, ces modes d'organisation permettent de repérer les opérateurs suffisamment motivés pour accepter un élargissement de leur activité et de leurs responsabilités afin de leur proposer ultérieurement des fonctions de tuteur, parfois même de chef d'équipe.

Ces dynamiques organisationnelles induisent un accroissement des compétences au sein des ateliers mais ne se traduisent toutefois pas par une montée en qualification pour un grand nombre d'opérateurs, pour deux raisons essentielles. Tout d'abord, beaucoup de femmes occupent des postes de contrôle ou de conditionnement, mais peu d'entre

elles acceptent d'exercer une fonction technique comme celle de monteur-régulateur. D'autre part, les emplois de niveau intermédiaire tels que responsable d'îlot ou préparateur matière ne sont pas toujours disponibles dans l'entreprise. Par ailleurs, bien que souvent considérée comme souhaitable, la montée en compétence des opérateurs n'est pas toujours aisée à réaliser dans les PME. Souvent, les employeurs sont réticents à recourir à la formation, en raison de l'absence du salarié, du risque de le voir partir chez un concurrent une fois formé, ou des frais à engager, même si certaines PME arrivent à bénéficier d'opportunités de financement de la formation par l'État ou la branche professionnelle. Les opérateurs, quant à eux, ne sont pas tous désireux de se former ni de voir leur activité évoluer, notamment lorsque les perspectives professionnelles qui pourraient en découler ne sont pas explicitement établies. Qui plus est, l'encadrement de proximité se montre parfois réticent à déléguer certaines tâches considérées comme responsabilisantes tel le montage des moules ou le réglage, tout particulièrement à des femmes ou à des débutants. Si la polyvalence s'avère un atout et gagne à être formalisée et systématisée dans les PME qui s'engagent dans des stratégies de compétitivité par la qualité, les formes concrètes qu'elle peut adopter demeurent tributaires de l'organisation et de la composition des collectifs de travail dans lesquels elle s'inscrit. Les dynamiques mises en œuvre par les PME de la plasturgie pour s'adapter aux exigences de leurs clients sont en fait plurielles et relèvent bien souvent de l'ajustement au cas par cas car elles dépendent largement des ressources en main-d'œuvre dont les entreprises disposent.

Aujourd'hui encore, les jeunes embauchés comme opérateurs dans les PME de la plasturgie restent pour la plupart peu qualifiés, et peu sont formés dans les spécialités des matières plastiques. Face à ce constat, les acteurs de la branche professionnelle s'investissent pour développer la formation continue, mais leur volonté se heurte bien souvent à la diversité technologique et à la dispersion géographique du secteur. Les PME de la plasturgie ne renoncent pas pour autant à accroître les compétences de leurs salariés de production. Bien que leur fonction « ressources humaines » soit encore le plus souvent embryonnaire, les plus innovantes d'entre elles mettent en œuvre des formations ad hoc, formalisées en interne par l'encadrement opérationnel. Au final, l'ajustement nécessaire aux évolutions des marchés passe plutôt par une valorisation des compétences internes que par une élévation du niveau de qualification portée par la formation initiale. Il ouvre néanmoins la voie d'une montée en compétences des collectifs de travail et offre à certains salariés non qualifiés l'opportunité d'accéder à une qualification supérieure.

Françoise Lozier (*Irises-Credep, université Paris-Dauphine*) et Emmanuel Sulzer (*Céreq*).

À lire également...

- « La gestion du travail au cœur de la gestion des ressources humaines dans les PME, l'exemple de la plasturgie », F. Lozier, E. Sulzer, *Personnel*, n° 477, ANDCP, janvier-février 2007.

- *La méthode ETED. De l'analyse du travail aux référentiels d'emploi-métier*, O. Liaroutzos, E. Sulzer (coordinateurs), RELIEF, n° 14, Céreq, février 2006.

- « Tension entre spécialisation des entreprises et polyvalence des opérateurs : le cas de la plasturgie », F. Lozier, E. Sulzer, *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 4, n° 2, mai 2006. Disponible sur le site internet de la *Revue internationale sur le travail et la société* : www.uqtr.ca/revue_travail.

- *Entre validation de l'expérience et formation. Une voie d'accès à la qualification des ouvriers*, O. Liaroutzos, J. Paddeu, F. Lozier, *Bref*, n° 203, décembre 2003.

- « Requalification des ouvriers spécialisés et didactique professionnelle », P. Pastré, *Éducation permanente*, n° 111, juin 1992.

ISSN - 0758 1858

Céreq

Direction de la publication : Michel Quéré. Rédaction : Isabelle Bonal. Commission paritaire n° 1063 ADEP. Reproduction autorisée à condition expresse de mentionner la source. Dépôt légal n° 49-459.

Centre d'études et de recherches sur les qualifications

10, place de la Joliette, BP 21321, 13567 Marseille cedex 02. Tél. 04 91 13 28 28. Fax 04 91 13 28 80.

<http://www.cereq.fr>

Imprimé par le Céreq