



ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DES EMPLOIS NON-CADRES DANS LES INDUSTRIES CHIMIQUES

Volume 2 - Monographies

Fred SÉCHAUD, *département Travail, emploi et professionnalisation (DTEP), Céreq.*

Hubert AMARILLO, *département Travail, emploi et professionnalisation (DTEP), Céreq.*

Damien BROCHIER, *département Travail, emploi et professionnalisation (DTEP), Céreq.*

Anne DELANOË, *département Travail, emploi et professionnalisation (DTEP), Céreq.*

Agnès LEGAY, *département Travail, emploi et professionnalisation (DTEP), Céreq.*

Table des matières

PREAMBULE	5
Méthodologie d'enquête	5
Organisation des monographies	6
1. Présentation de l'entreprise	6
2. Emploi, évolutions des métiers et transformations du travail	6
3. Modes de recrutement.....	6
4. Gestion des parcours professionnels.....	7
Mode de lecture	7
Entreprises appartenant à de grands groupes	7
ETI et PME	8
1. IMFAB	9
1.1. Présentation de l'entreprise.....	9
Le renforcement des normes de qualité et de sécurité	9
L'intensification de la concurrence.....	9
1.2. Emploi, évolution des métiers, transformations du travail.....	9
Le vieillissement des professions intermédiaires	9
Quelles normes de qualification aujourd'hui ?.....	10
1.3. Les modes de recrutement.....	11
Dynamiques d'alimentation	11
Adapter les pratiques de recrutement aux contraintes locales par les partenariats	11
1.4. La gestion des parcours professionnels	13
Un long processus de professionnalisation	13
Parcours d'évolution professionnelle et de changement de métier	15
2. SOFT	19
2.1. Présentation de l'entreprise.....	19
Une activité très automatisée, principalement orientée vers les biens de grande consommation.....	19
2.2. Emploi, évolution des métiers, transformations du travail.....	19
Une élévation du niveau des qualifications au sein du groupe comme du site	19
Des travailleurs « vieillissants » face à des perspectives de mobilité moins évidentes	20
Ressources et contraintes dans l'organisation postée	20
Les transformations du travail pour les agents de maîtrise et les techniciens.....	21
2.3. Les modes de recrutement	23
Hausse des niveaux de formation et plus forte socialisation a l'entreprise	23
Une externalisation de la fonction recrutement : le rôle croissant des agences d'intérim.....	25
2.4. La gestion des parcours professionnels	26
Des évolutions dans le fonctionnement du marché interne du travail, vers une GPEC qualitative	26
L'introduction des CQP dans le dispositif de formation	28
3. LAHO	29
3.1. Présentation de l'entreprise.....	29
Un site regroupant de la production et de la R&D	29
Un établissement d'une entreprise intégrée dans un groupe agroindustriel français.....	29
3.2. Emploi, évolution des métiers et transformations du travail.....	29
Les évolutions récentes de l'emploi marquées par des réorientations de la stratégie industrielle.....	29
Des activités générant des modalités d'organisation du travail différenciées.....	30
3.3. Les modes de recrutement.....	32
Des normes de qualification qui s'élèvent... tout en laissant une place à la pratique professionnelle.....	32
Un environnement éducatif et professionnel très structurant	33
Des recrutements liés à la stratégie du groupe et à la nature des emplois	34
3.4. La gestion des parcours professionnels	36
Des processus de professionnalisation diversifiés	36
Des outillages gestionnaires au service du développement des compétences et des mobilités.....	37
4. COSMO	38
4.1. Présentation de l'entreprise.....	38
Une activité de production de cosmétiques naturels	38

Une progression inscrite dans une histoire assez courte	38
Une implantation rurale voire isolée.....	38
Une culture d’entreprise qui vise à mobiliser autour de mots d’ordre vertueux.....	38
Des problématiques liées au pilotage des mutations en cours.....	39
4.2. Emploi, évolution des métiers et transformations du travail.....	39
Les caractéristiques de l’emploi	39
En production, une division des emplois marquée selon le genre.....	39
L’intérim saisonnier ou « passager »	39
Les tendances d’évolution de l’emploi	40
Evolutions récentes et à venir impactant les métiers	40
Les transformations du travail.....	42
4.3. Les modes de recrutement.....	44
La place du diplôme dans les recrutements dépend des métiers	44
L’automatisation tend à supprimer les recrutements pérennes d’opérateurs, surtout en conditionnement	45
Les pratiques de recrutement externe.....	45
Eventuelles difficultés de recrutement	48
4.4. La gestion des parcours professionnels	48
Des objectifs qui impactent les modes de gestion des compétences	48
La volonté de mettre en place une véritable politique de gestion de la main d’œuvre	49
Outils RH : système de rémunération, entretiens professionnels, comite mobilité	50
Le rôle de la formation dans le processus de professionnalisation.....	50
Une politique de mobilité qui vise à créer une dynamique de progression.....	51
Les parcours professionnels dans l’entreprise (avenants 1 et 2)	52
5. PEINTA	54
5.1. Présentation de l’entreprise.....	54
Une entreprise familiale rachetée par un groupe nord-américain	54
Des activités de recherche et développement, expertise et contrôle qualité	54
Les problématiques de l’entreprise qui impactent la politique RH.....	54
Situation géographique : un bassin économique en pleine reconversion	54
5.2. Emploi, évolution des métiers et transformations du travail.....	55
Caractéristiques de l’emploi.....	55
Les tendances d’évolution de l’emploi au sein de l’établissement R&D	55
L’organisation du travail.....	56
Les transformations du travail.....	57
5.3. Les modes de recrutement.....	57
Pouvoir décisionnel sur les recrutements : une autonomie limitée de l’établissement	57
Le diplôme, condition nécessaire mais pas suffisante pour le recrutement.....	58
Des débutants d’origine locale qui commencent en intérim	58
La formation en vue de l’intégration : la formation entre pairs.....	59
Pas de vraies difficultés de recrutement pour les non-cadres	59
5.4. La gestion des parcours professionnels	59
Un contexte culturel marqué par l’immobilisme	60
Objectifs RH : mobilité interne, transmission des savoirs, carrière de techniciens.....	60
Les outils RH	61
Le rôle de la formation	61
Le changement de catégorie professionnelle.....	62
6. FORCHEM	63
6.1. Présentation de l’entreprise.....	63
Une fonction d'appui aux établissements d'une plateforme chimique	63
Bref historique	63
Problématiques	63
Situation géographique	64
6.2. Emploi, évolution des métiers et transformations du travail.....	65
Evolution de l’emploi : le retour de la croissance	65
Caractéristiques de l’emploi : une majorité de techniciens	65
Les métiers de FORCHEM : une diversité sans noyau dur	65

Un contexte favorable : le retour des entreprises de la plateforme à une exigence de qualité élevée dans les fonctions support	67
6.3. Les modes de recrutement.....	68
L’alternance... quand c’est possible.....	68
Le choix de l’alternance	68
Les recrutements entre entreprises de la plateforme	70
Des difficultés de recrutement pour certains postes très spécifiques	71
6.4. La gestion des parcours professionnels	71
Un contexte peu favorable contrebalancé par la volonté affichée par la direction de mener une vraie politique de gestion des emplois et des carrières.....	71
La politique RH et ses outils.....	72
Persistance mais réduction du marché interne.....	73
La plateforme et le GIE : une formule qui a su créer une vraie dynamique.....	73
7. TALEX	74
7.1. Présentation de l'entreprise.....	74
Une usine française propriété de groupes nord-américains depuis 50 ans	74
Un site qui inscrit ses pratiques dans une dynamique locale de branche.....	74
7.2. Emploi, évolution des métiers et transformations du travail.....	74
Evolution de l’emploi et caractéristiques actuelles.....	74
Structure par métiers	75
Quels effets de la crise sur l'emploi et le travail ?	76
Une adaptation par la diversification des produits et l'accélération des rythmes de fabrication.	76
7.3. Les modes de recrutement.....	76
Une norme de qualification désormais classique.....	76
Un mode flexible de recrutement avec l'intérim...mais une contrainte externe sur les décisions d'emploi	77
Vers l’alternance.....	77
7.4. La gestion des parcours professionnels	77
Le développement de la « multi-compétence » organise les parcours de mobilité interne	78
La construction des parcours professionnels dans l’entreprise : quels outils ?	78
Un usage intégré des CQP	79
La promotion avec changement d’avenant.....	79
8. WANO	80
8.1. Présentation de l'entreprise.....	80
De la naissance d'un nouvelle p.m.e dans la chimie fine à un groupe franco-asiatique	80
Un modèle productif en transition	80
8.2. Emploi, évolution des métiers et transformations du travail.....	80
Une norme de qualification plus exigeante.....	80
La sécurité, levier de rationalisation du travail et de la formation d'intégration.....	80
8.3. Les modes de recrutement.....	81
Résoudre l'équation des recrutements par des dispositifs multi-acteurs.....	82
Les mobilités inter-sites.....	82
Des processus de professionnalisation orientés sur l'adaptation aux installations	83
8.4. La gestion des parcours professionnels	85
Des compétences à acquérir et à attester au cours d'un parcours individualisé : trois domaines essentiels	85
Une nouvelle filière de formation continue	86
Un problème d'accès à la formation pour les opérateurs.....	86
Le parcours des opérateurs vers la maîtrise.....	86
9. POUDRA	88
9.1. Présentation de l’entreprise.....	88
Une PME sur une niche porteuse et tournée vers l’international.....	88
Une PME familiale à redynamiser	88
La direction liste les enjeux actuels, qui constituent à ses yeux autant de défis à relever	89
Une situation géographique qui pose problème.....	89
9.2. Emploi, évolution des métiers et transformations du travail.....	90
Evolution de l’emploi et caractéristiques actuelles.....	90
Structure par métiers	91

Quelles évolutions ?	91
Des manières de travailler en évolution dans un cadre pérenne.....	93
9.3. Les modes de recrutement.....	95
Le contexte des recrutements.....	95
Une élévation du niveau de formation requis à l'entrée pour les opérateurs	95
Le recrutement fait une large place à l'intérim	95
Des difficultés de recrutement avérées	96
9.4. La gestion des parcours professionnels	96
La définition d'une politique.....	96
... qui devra pour se concrétiser faire évoluer les pratiques RH.....	97
La formation continue : rôle de la formation entre pairs, plan de formation	97
S'appuyer davantage sur des partenaires	98
10. DROP.....	100
10.1. Présentation de l'entreprise.....	100
Une activité innovante et artisanale en marche vers l'industrialisation	100
10.2. Emploi, évolution des métiers et transformations du travail.....	100
Vers la spécialisation des profils associée à plus d'exigences dans la qualité du travail.....	100
Des exigences de qualité croissantes et leurs effets sur le travail	101
10.3. Les modes de recrutement	102
Le contexte structurant les recrutements externes	102
Un recrutement majoritaire d'intérimaires.....	103
Elever le niveau de formation et répondre aux nouveaux défis ?.....	103
Des chefs d'équipes plus managers que super techniciens	104
L'autonomie décisionnelle sur les recrutements	104
10.4. La gestion des parcours professionnels	104
Les 'avenant 1'.....	104
Les chefs d'équipe 'avenant 2' : un profil qui se cherche encore.....	105
Une relation entre formation et emploi diverse et évolutive	106
Répondre aux nouvelles normes de qualité avec la professionnalisation des ouvriers	107
11. MAUVE.....	108
11.1. Présentation de L'entreprise.....	108
Une activité innovante de la chimie verte.....	108
Une combinaison d'activités productives et de projets d'innovation	108
Une production flexible de qualité	109
11.2. Emploi, évolution des métiers et transformations du travail.....	109
L'encadrement du laboratoire, des projets d'innovation et de la production	109
Les activités des techniciens de production	110
Prégnance de la gestion environnementale et des BPF	110
11.3. Les modes de recrutement	111
La mobilisation d'un réseau personnel.....	111
La personnalisation des voies et critères de recrutements.....	111
Localisme, personnalité... mais des diplômés d'abord	112
11.4. La gestion des parcours professionnels	112
De l'avenant 1 à l'avenant 2 : une étape qui doit être rapidement dépassée ?.....	112
Zoom sur le secteur de la production.....	113
La motivation des salariés : une pratique de mobilisation ressources humaines	114
Les incertitudes sur le lien entre formation et emploi	114
ANNEXES.....	117
Annexe 1 - Tableau des stades d'automatisation dans les industries de process.....	117
Annexe 2 - Tableau descriptif des parcours des salariés non-cadres.....	118

Préambule

Ce second volume¹ restitue une enquête qualitative réalisée auprès de 11 entreprises dans le cadre de la convention d'étude conclue entre l'OPIC et le Céreq portant sur l'évolution des métiers et l'alimentation des emplois non-cadres dans les entreprises des industries chimiques. A travers cette enquête, l'étude poursuit un double objectif.

1. Analyser les évolutions des métiers en questionnant les changements de technologies, de process et d'organisation ainsi que les transformations du travail concret qui en découlent. Avec pour hypothèse que ces transformations du travail modifient les compétences requises pour occuper les emplois.
2. Caractériser les modes d'alimentation des emplois, c'est-à-dire la détermination des choix opérés pour affecter tels individus à tels emplois. Cela concerne la dynamique des recrutements, tant en volume qu'au niveau des critères privilégiés, mais aussi la mobilité interne, notamment promotionnelle. En effet, il est postulé que les emplois peuvent être pourvus par le recrutement des sortants de formation initiale, par la mobilité interne ou par l'intégration de salariés externes à l'entreprise. L'hypothèse à ce niveau est que les profils recherchés témoignent des compétences requises.

Méthodologie d'enquête

Cette enquête a été réalisée auprès d'un échantillon contrasté de 11 d'entreprises, soit 13 sites industriels distincts puisque pour deux entreprises, l'enquête s'est déroulé dans deux établissements.

Sept de ces entreprises font partie du groupe des entreprises qui, en répondant à un questionnaire sur leurs besoins actuels et futurs de recrutement², avaient accepté le principe de la visite de chercheur du Céreq. Quatre d'entre elles n'ont pas répondu au questionnaire qu'elles avaient reçus mais des contacts, pris notamment par l'UIC et par une UIC régionale, ont permis de les agréger à ce groupe.

Ce groupe d'une dizaine d'établissements ne prétend pas être représentatif de l'ensemble des entreprises des industries chimiques. Cet échantillon, validé par le comité de pilotage de l'étude, est un échantillon raisonné qui a été constitué pour présenter un ensemble de situations contrastées qui soient significatives des relations entre des formes d'organisation, des contextes locaux et des processus d'alimentation des emplois. Les investigations qualitatives devant porter sur les familles d'emplois relevant du « cœur de métier » des industries chimiques, la priorité a été donnée à des entreprises des secteurs relevant des activités de production. Elles sont implantées sur des territoires très contrastés (bassin industriel à prédominance chimique, zone industrielle isolée, zone rurale) qui ne sont pas nécessairement proche des grands pôles chimiques.

Les investigations ont principalement été effectuées sur chacun des sites entre le mois d'avril et le mois de juillet 2015. Ces visites ont permis de réaliser des entretiens semi-directifs auprès de salariés, de leur encadrement direct (N+1, N+2), de responsables de l'entreprise (RH, dirigeants) et de représentants du personnel dans les locaux des établissements. Une entreprise a autorisé la présence d'un chargé d'étude tout au long d'un poste de nuit de façon à lui permettre de réaliser ses entretiens *in situ* et d'observer la vie d'un atelier de fabrication.

¹ Le premier volume, présentant l'ensemble des résultats de l'étude, est également publié dans la collection Céreq Etudes : *Evolution des métiers et des emplois non-cadres dans les industries chimiques, Volume 1 – Analyses*, Fred Séchaud, Hubert Amarillo, Damien Brochier, Anne Delanoë, Agnès Legay, Céreq Etudes, N°11, mai 2017.

² Lot 1 de la convention d'étude : *Evolution des métiers et alimentation des emplois non-cadres dans les entreprises des industries chimiques – Lot 1. Résultats d'une enquête par questionnaire sur les besoins actuels et futurs de recrutement*, Céreq, 47 p., septembre 2015, non diffusé.

Afin de traiter la dimension territoriale des dynamiques d'alimentation des emplois, des entretiens ont également été réalisés auprès d'organismes de formation. Un entretien collectif avec des acteurs de l'entreprise, de la formation, de la recherche et de la profession a aussi permis de confronter les points de vue d'acteurs différents.

Plus de cent entretiens auront ainsi été réalisés au total, répartis entre environ 100 en entreprises et 20 auprès des autres acteurs. Par souci d'anonymat, la restitution de cette étude de terrain ne permet pas d'identifier ces entreprises et leurs salariés.

Organisation des monographies

Chaque monographie est structurée selon un plan identique :

1. Présentation de l'entreprise

L'entreprise est présentée dans un premier temps du point de vue de son modèle productif et organisationnel (marchés, produits, organisation du travail, stades d'automatisation³ et technologies en usage) dont les caractéristiques et les évolutions influencent la structure de l'emploi et les normes de qualification par métier. La problématique de l'entreprise doit prendre aussi en compte d'autres facteurs tel que le degré de risque industriel ou les caractéristiques du bassin d'emploi (industriel dense, industriel isolé, rural, urbain...).

2. Emploi, évolutions des métiers et transformations du travail

Après avoir indiqué les caractéristiques de la structure de l'emploi (métiers, qualifications, âges...), cette partie met en exergue les évolutions significatives des métiers et les transformations du travail qui contribuent à expliquer des tendances marquantes des recrutements et des parcours de mobilité dans l'entreprise. Elle présente les normes de qualification en vigueur dans l'entreprise dans certains métiers⁴. Compte tenu des objectifs de l'étude et de la méthode d'enquête⁵, cette analyse ne vise pas à identifier et analyser les compétences à partir des activités de travail, mais à apporter des éléments de compréhension sur la construction de la professionnalité et des parcours professionnels des opérateurs et des TAM (le verbatim illustrant les cas présentés comme les plus significatifs).

3. Modes de recrutement

La connaissance de cette structure de l'emploi et des normes de qualification par métiers, permet d'éclairer les choix opérés pour les recrutements externes, notamment les niveaux de formation requis, et les pratiques d'adaptation aux contraintes de l'environnement local. Si la variation des recrutements s'explique par les fluctuations de marchés et la gestion plus ou moins anticipée des âges, diverses solutions adaptatives peuvent être privilégiées telles que le recours à l'emploi temporaire ou intérimaire ou le recours à l'alternance. Ici encore, des contraintes d'implantation géographique peuvent peser sur les choix des entreprises au regard du marché local du travail ou de l'offre de formation disponible. D'où la création de partenariats avec les acteurs éducatifs ou socioprofessionnels locaux. Evidemment, la distribution du pouvoir décisionnel dans l'entreprise sur

³ Voir en annexe le tableau « Les stades d'automatisation dans les industries de process », d'après De Terssac G. (1992).

⁴ Il faut rappeler que les quatre familles de métiers faisant l'objet de la présente étude (fabrication/conditionnement, laboratoire et R&D, technique/maintenance et logistique) sont inégalement représentées dans les établissements enquêtés, dans certains cas à cause de leur activité même, mais aussi en fonction du planning des entretiens organisé par les responsables accueillant le Céreq (ces plannings ayant bien évidemment été tributaires de contraintes d'organisation au moment de la visite).

⁵ Un tableau figurant en annexe de ce volume indique le nombre, nécessairement limité, d'entretiens réalisés dans chaque entreprise et apporte des éléments relatifs aux parcours professionnels des salariés interviewés.

les recrutements joue un rôle majeur sur les variations d'effectifs (autonomie de l'entreprise ou l'établissement *versus* dépendance du siège).

Cette partie présente une analyse du mode de professionnalisation dans l'activité : comment sont organisés les parcours d'intégration ? Par quel processus et dans quelle temporalité devient-on un professionnel de son métier ? On examine ici comment des pratiques qui s'apparentent au compagnonnage et à la formation en situation de travail (formation en double, rotation accompagnée sur différents postes), la formation formelle ou le passage d'habilitations techniques étayent la professionnalisation chez les débutants.

4. Gestion des parcours professionnels

Enfin, les pratiques et les outils de gestion des parcours et des carrières ouvrières et techniciennes sont appréhendés à partir de plusieurs niveaux de description. Un premier niveau explicite les objectifs managériaux, tels que la polyvalence, la polycompétence ou l'attribution des responsabilités, à partir desquels peuvent se déduire des critères de progression de carrières.

Un second niveau porte sur les conditions dans lesquelles l'entreprise parvient à maintenir le niveau d'emploi adéquat par métiers en activant des mobilités internes. Interroger l'existence d'un marché interne du travail conduit à se demander comment se construisent les parcours professionnels dans l'emploi. Quels sont les cheminements désirés et les cheminements possibles ? La question des espaces de progression professionnelle et de la construction des filières promotionnelles est ici posée en observant quelles sont les passerelles entre les postes, entre les fonctions, mais aussi quelles sont les « hiérarchies informelles ». C'est ici que l'observation de certains outils intervient pour expliquer sur quel étayage formel s'appuient aussi ces parcours : accord de classification, système de rémunération, entretiens professionnels, GPEC, gestion des compétences, formation continue externe, formation interne, formation qualifiante (par ex. CQP) ou diplômante, etc. La question des acteurs, à travers celle de l'équilibre entre RRH et managers opérationnels, peut aussi être éclairante pour la compréhension.

Mode de lecture

La présentation des monographies suit un ordre déterminé par la taille de l'entreprise (numérotation de 1 à 11 par ordre décroissant des effectifs des entreprises).

Pour orienter sa lecture vers tel ou tel type d'entreprise, on pourra utiliser le tableau suivant puis se rapporter au sommaire paginé.

Entreprises appartenant à de grands groupes

<i>n°</i>	<i>Entreprise</i>	<i>Secteur</i>	<i>Nombre de salariés sur le site enquêté</i>
1.	IMFAB	Fabrication pharmaceutique de base	765
2.	SOFT**	Chimie organique	225
3.	LAHO	Agrochimie	145

ETI et PME

<i>n°</i>	<i>Entreprise</i>	<i>Secteur</i>	<i>Nombre de salariés sur le site enquêté</i>
4.	COSMO*	Cosmétique	Site E : 820 Site W : 260
5.	PEINTA*	Peintures	310
6.	FORCHEM*	Appui aux activités de production	280
7.	TALEX*	Chimie organique	220
8.	WANO**	Chimie fine - Spécialités	Site A : 70 Site B : 100
9.	POUDRA	Chimie minérale	120
10.	DROP	Chimie inorganique de base	45
11.	MAUVE	Cosmétique	11

Légende :

L'astérisque (*) indique que l'entreprise n'a pas répondu au questionnaire Opic-Céreq.

Le double astérisque (**) indique que le questionnaire auquel l'entreprise a répondu porte sur tous les établissements qui la constituent, sans détailler la situation de l'établissement / site enquêté.

Dans les deux cas, les données statistiques concernant l'établissement enquêté sont issues uniquement des entretiens réalisés sur place ou de la documentation remise au Céreq.

1. IMFAB

1.1. Présentation de l'entreprise

Le site, dont l'activité industrielle a débuté dans les années 40, est l'un des principaux sites chimiques parmi ceux que compte le groupe en France (plus de 20 000 salariés), dédié à la production d'intermédiaires et de principes actifs pharmaceutiques. Il est classé Seveso 2 et implanté dans une petite agglomération rurale.

Les installations ont connu et connaissent encore des évolutions en termes de modernisation et d'accroissement des capacités productives depuis le milieu du XX^{ème} siècle, permettant notamment la fabrication des grands produits du groupe à partir des années 70. La phase actuelle se caractérise par des investissements importants visant le lancement d'une nouvelle unité et d'un nouveau procédé, l'extension d'un atelier de fabrication, la mise à niveau, d'un point de vue qualité, des installations dédiées au conditionnement et l'installation d'une station de traitement des effluents.

Le renforcement des normes de qualité et de sécurité

Le site est marqué depuis quelques années par un renforcement des exigences en matière de sécurité industrielle auprès de l'ensemble des salariés, notamment en ce qui concerne le respect des procédures et de l'utilisation d'équipements de protection. La prégnance des critères de qualité dans les activités de travail caractérise l'ensemble des métiers puisque le site est certifié ISO 14001, agréé par la FDA et inspecté et certifié par l'ANSM.

L'intensification de la concurrence

Elle a pour conséquence un effort d'augmentation des rendements et de diminution des retraits des produits rendus non conformes par une cause technique ou une cause humaine. L'augmentation des rendements s'appuie sur la mise en œuvre de méthodes de gestion telles que 6-Sigma et sur l'augmentation de la capacité de fabrication en réduisant le temps de cycle, notamment le temps de nettoyage.

1.2. Emploi, évolution des métiers, transformations du travail

Les effectifs de ce site, qui compte près de 800 salariés en 2014, augmentent depuis 3 ans, après avoir connu une baisse tendancielle. Ils relèvent pour moitié de la fabrication (50 % des effectifs) puis des fonctions connexes : laboratoire et analyse (13 %), qualité (13 %), technique et maintenance (10 %), logistique (7 %) et HSE (6 %).

Plus d'un non-cadre sur deux travaille en fabrication et avec une prédominance de TAM, les familles de métiers du Laboratoire-Analyse-Contrôle Qualité, Technique, Logistique et HSE (par ordre décroissant) représentent 44 % des non-cadres.

Le vieillissement des professions intermédiaires

Les écarts démographiques entre les salariés non-cadres sont très marqués : les plus jeunes sont surreprésentés chez les ouvriers et employés alors que ce sont les plus anciens qui le sont chez les TAM (un peu plus d'un tiers d'entre eux a plus de 50 ans).

Répartition des emplois 'avenant 1' et 'avenant 2' par classes d'âges, IMFAB

Ages	Avenant 1	Avenant 2
18- 34 ans	48%	25%
35 – 44 ans	27%	27%
Plus de 45 ans	25%	48%

Source : questionnaire Opic-Céreq, 2015.

Autrement dit, les TAM appartiennent pour un tiers d'entre eux à des classes d'âges proches d'un départ en retraite (en 2015, 35 % ont plus de 50 ans). Cette situation démographique détermine dans une certaine mesure les pratiques de recrutement externe et la gestion des mobilités internes (voir ci-après).

Quelles normes de qualification aujourd'hui ?

L'accentuation des exigences HSE et des prescriptions sur la vérification de la qualité, notamment des matières premières et par la réalisation de contrôle en cours de fabrication, représente des évolutions récentes sur le site qui impactent les activités de travail. Ces contraintes par des normes de qualité et de sécurité resserrées sont ressenties particulièrement sur le poste d'opérateur et elles s'accompagnent d'une responsabilisation accrue. Ces évolutions se traduisent également dans le registre des normes de qualification telles que définies et mises en œuvre dans les pratiques de GRH : recrutement, formation interne, évaluation, mobilité et évolutions professionnelles.

A cause de l'accroissement des exigences des emplois en termes de compétences et de responsabilité sur la chaîne d'activités, en fabrication comme dans les activités de soutien à la production, au cours des deux dernières décennies, l'époque où « *le BEP suffisait pour être opérateur* » (RRH) paraît révolue. En 2014, les recrutements non-cadres sont effectués au niveau IV dans l'avenant 1 et aux niveaux III et II dans l'avenant 2.

Les parcours des opérateurs et des techniciens rencontrés dans un des ateliers montrent une diversité de niveaux et de spécialités de formation, entre extériorité relative à la chimie (CAP peinture) et adéquation initiale (CAIC⁶, BEP-CAP, bac professionnel⁷...), sans être nécessairement diplômante d'autant plus qu'elle est éloignée dans le temps (formations AFPIC). Les expériences professionnelles relèvent le plus souvent de l'univers industriel ou artisanal. Le recrutement de jeunes sur des postes d'ouvriers très qualifiés permet d'anticiper l'alimentation ultérieure du groupe des techniciens et comme celui de la maîtrise. C'est le cas du responsable d'une cellule qui est un technicien d'atelier (avenant 1) de moins de 30 ans, dont l'aptitude aux responsabilités a été détectée à son embauche. Dans son activité de supervision, les bases théoriques de son BTS Chimiste et ses compétences d'organisation, notamment en auto-documentation et en analyse de l'information (récupérer un document, gérer l'information en en vérifiant la cohérence diffère de la méthode traditionnelle qui consiste à suivre le « chemin » du procédé) font « *la différence* ». Mais des lacunes en termes de technicité dans certaines opérations, dans le registre des habiletés pratiques, sont évoquées par les anciens opérateurs comme le revers d'une prédominance d'un savoir d'organisation dans sa formation initiale.

Dans les fonctions de soutien aux activités de production, le niveau III (bac+2) est perçu par la maîtrise comme le niveau requis pour permettre une adaptation rapide à l'évolution des techniques employées et une acquisition de l'autonomie. C'est notamment le cas en maintenance où cette autonomie doit s'exercer dans le cadre d'une grande diversité des activités, des techniques et des outils. Les recrutements auprès des entreprises extérieures peuvent s'effectuer grâce aux recommandations des membres du service. C'est pour le recrutement des opérateurs en logistique

⁶ Conducteur d'appareils des industries chimiques (brevet professionnel ou titre professionnel).

⁷ Le baccalauréat professionnel est désigné par le terme bac pro dans la suite du texte.

que le critère de spécialisation initiale est minoré au regard de l'expérience qui y est davantage valorisée.

1.3. Les modes de recrutement

Dynamiques d'alimentation

Le bilan des emplois 2011/2014 indique une augmentation des effectifs permanents (en CDI, toutes familles d'emplois confondues), principalement par les « titularisations » de CDD (comptant pour les 2/3 de cette augmentation), de mutations d'autres sites et, dans une moindre mesure, d'embauches externes directes. Le remplacement des salariés quittant l'entreprise, notamment suite à des départs en retraite parmi les techniciens et agents de maîtrise, s'ajoute aux besoins liés à l'accroissement de la capacité productive pour justifier les recrutements qui, en 2015, s'effectueront principalement sur des postes d'opérateurs de fabrication et ensuite de techniciens HSE.

La fabrication et le laboratoire reçoivent le plus d'embauches. Ce sont dans ces métiers (opérateur de fabrication, technicien assurance qualité réglementaire, technicien contrôle qualité) que les difficultés de recrutement se rencontrent. Elles sont principalement expliquées par des raisons spatiales (pénurie de main d'œuvre dans la région, localisation de l'emploi) et par le décalage entre le profil des candidats, notamment leur formation et leur expérience, et les critères de l'entreprise.

Les ouvertures de postes relevant d'une co-décision du site et du siège du groupe dans laquelle celui-ci joue un rôle déterminant, la réalisation de recrutements permettant d'anticiper les départs d'anciens et la perte de leur savoir n'est pas systématique :

« Beaucoup d'anciens sont partis, pas mal de savoir-faire est aussi parti avec eux... on l'avait vu venir, et on avait dit que ce serait bien de former des jeunes, d'en faire entrer avant pour les former, ce qui ne s'est pas fait. Ils ont embauché les jeunes quand les anciens étaient partis... » (Technicien de fabrication).

Le sondage réalisé fin 2014 montre que les effectifs ouvriers (et ceux des cadres dans une moindre mesure) ont augmenté alors que les effectifs des TAM se sont réduits, avec quasiment 6 fois plus de départs en retraite ou pré-retraite parmi les TAM que parmi les ouvriers et les employés. Parallèlement, les promotions internes alimentent l'effectif des TAM (11 % des TAM en 2014), exceptionnellement celui des cadres. Ce dernier type de promotion est de l'ordre de 1 à 2 par an : en 2014, sur une population totale de 342 avenants 2, il y a eu 39 promotions dont 1 vers l'avenant 3 (le responsable des services de maintenance).

Les promotions d'avenant 1 à avenant 2 se font dans toutes les familles de métier dans lesquelles ces populations existent, à savoir quasiment toutes pour un site comme IMFAB.

La mobilité géographique n'est pas obligatoire dans un parcours de promotion TAM. En revanche, il est clair et explicite que la mobilité géographique pourra intervenir à la suite d'un passage à l'avenant 3 au sein de l'entreprise.

Adapter les pratiques de recrutement aux contraintes locales par les partenariats

L'isolement du site dans une zone rurale à faible densité de population et son éloignement des centres urbains où sont installés les établissements de formation professionnelle conduisent le site à rechercher des moyens spécifiques pour s'assurer de candidatures en nombre suffisant pour des recrutements externes. La notoriété du site, qui constitue le plus important employeur du bassin d'emploi, sur une population désireuse de maintenir ses attaches locales concourt fortement à l'attraction auprès des jeunes sortants de formation initiale ou des salariés en reconversion ou en mobilité ayant un profil adéquat.

La devise du RRH (« on capte, on forme, on embauche ») s'applique efficacement : 70 % des CDI actuellement en poste sont issus d'une formation en alternance (une part supérieure de 10 points à celle du groupe). En 2013, deux embauches sur cinq sont issues de l'alternance et sur l'année en cours (2014/2015), le site compte 7 % d'alternants sur l'ensemble des effectifs⁸. Tous les métiers sont représentés, de même que la plupart des niveaux de l'Education nationale du CAP au diplôme d'ingénieur, avec une prépondérance du niveau bac et bac+2/+3.

L'entreprise et le système de formation professionnelle

Des partenariats noués par le site avec deux établissements de l'Education nationale permettent la formation en alternance de stagiaires ou d'apprentis bacheliers professionnels puis le recrutement de ces jeunes diplômés à l'issue de leur formation. Le co-investissement mis en œuvre répartit l'investissement de l'acteur éducatif sur les enseignements généraux au GRETA le plus proche et celui sur les enseignements métiers organisés dans un autre GRETA, plus distant, à la charge du site ou de celui-ci avec d'autres entreprises membres de l'association si ces enseignements sont mutualisés.

Le contrat de professionnalisation est, de ce fait, mobilisé dans une action qui comprend une année de formation en alternance suivie d'une année en activité. La relance des contrats d'apprentissage sur des postes d'opérateurs n'a été possible qu'à la suite d'une mobilisation des acteurs publics conduisant à la création d'une option chimie dans le bac pro Pilote de ligne de production dont la formation est dispensée par ailleurs. Les freins à l'alternance que peuvent constituer le coût du logement ou celui du transport entre les lieux de formation et le site sont réduits grâce à l'intervention de la Région mais aussi par la prise en charge d'une partie des frais par l'entreprise.

La participation du service public de l'emploi

Le Pôle emploi contribue au dispositif de recrutement en orientant des salariés sans emploi vers des informations collectives au cours desquelles le métier et la formation de conducteur d'appareil sont présentés, puis vers des tests de positionnement permettant de vérifier les prérequis (le niveau 3^{ème} étant déclaré obligatoire pour l'Education nationale) avant d'entrer dans un parcours de sélection. Celui-ci mobilise la méthode de recrutement par simulation (MRS) et s'achève par une série d'entretiens avec le responsable des ressources humaines et des managers opérationnels (chef de département Fabrication, chefs d'ateliers pour avis).

Une association d'employeurs : « Vivre et travailler ici »

Le site s'est engagé dans une coopération avec des employeurs de la région à l'issue d'un constat partagé sur la pénurie de formation professionnelle et de qualifications dans les recrutements sur les métiers spécifiques et sur les difficultés de retenir des salariés qui ont été embauchés mais dont les conjoints ne trouvent pas d'emploi à proximité. Cette association vise à s'informer mutuellement, à orienter les salariés « locaux » vers les emplois industriels (30 % dans le bassin d'emploi) avant leur départ pour d'autres régions, et à coopérer dans la mise en œuvre de formations professionnelles en mobilisant les acteurs du système éducatif.

⁸ Le minimum légal étant de 4 % en juin 2015.

1.4. La gestion des parcours professionnels

Quelle que soit la filière suivie, les primo-recrutements sont effectués en CDD et entraînent une formation d'adaptation et d'intégration au poste, organisée par un compagnonnage plus ou moins formalisé et encadré par un dispositif de formation interne conséquent. Quelles sont les caractéristiques de ce (long) processus de professionnalisation ?

Un long processus de professionnalisation

Transmission et acquisition du métier

L'intégration dans le métier est étayée par la transmission des connaissances et des habiletés des salariés expérimentés vers les nouveaux entrants, dans les fonctions de production comme dans celles de soutien. Le métier de conducteur d'appareil reste un métier « *long à mettre en œuvre quand vous n'avez jamais mis les pieds dans la chimie* » selon le RRH : pour les opérations qui ne demandent pas de technicité particulière (par ex. essorage, distillation, séparation des liquides) et les ayant effectués en doublon sur plusieurs cycles, il faut compter un an à un an et demi à un salarié extérieur à la fabrication chimique pour atteindre un niveau d'autonomie suffisant.

Par contre, un opérateur sortant de l'ancien bac pro IP par voie scolaire peut déjà être autonome en 6 mois sur certaines opérations simples comme l'essorage, mais ne pas reconnaître encore le cheminement des circuits « *hauts, longs et tortueux* » sur les 3 étages de son atelier. Il a peu travaillé en binôme, mais il s'est référé souvent à ses collègues notamment en cas d'opération « *un peu spéciale* ».

L'éloignement des sites de formation professionnelle conduit à une diffusion des formations au tutorat permettant d'apprendre les métiers techniques aux débutants mais cette formation n'est ni systématique, ni obligatoire pour exercer la fonction. Plusieurs tuteurs ont cependant été formés sur le site et habilités pour accompagner les nouveaux en ayant pour principe de « *se mettre au niveau de l'apprenant* » (formateur interne).

En pratique, les opérateurs d'un atelier peuvent exercer la fonction de tuteur à tour de rôle pour un débutant en lui permettant dès le départ de se situer dans l'atelier et dans le process puis de progresser dans la conduite des installations, en rendant compte à la maîtrise de quart⁹. La configuration des installations impose une capacité maximum de deux à trois « nouveaux » (stagiaires en formation ou débutant en contrat de travail) par ateliers, soit environ un par équipe de six à sept personnes. L'acquisition de ce savoir de métier repose sur l'expérience des situations de travail au cours des opérations et le développement d'une mobilisation mentale permettant d'assimiler les informations critiques.

« Toutes les informations de la feuille de fabrication ne suffisent pas si vous n'avez pas le feeling de ce qui se passe réellement. L'odorat n'est pas central¹⁰ mais la vue compte beaucoup pour obtenir les informations. C'était obligatoire avant de disposer des appareils de contrôle automatique - bien qu'on ne doive toujours pas se fier à 100% aux capteurs aujourd'hui. Il faut comprendre ce qui se passe et être éveillé au poste de travail... des poudres mélangées par erreur ne se séparent plus ! Par exemple, il faut vérifier la propreté d'un appareil vide par un contrôle visuel approfondi. Des traces blanches montrent qu'il est en cours de refroidissement et que sa température risque encore de provoquer une non-conformité. » (Formateur, ancien ouvrier de fabrication).

⁹ Dans les ateliers, le recours à l'intérim est quasi-inexistant et c'est la rotation d'opérateurs en CDD qui contraint le plus la composition et la gestion des équipes.

¹⁰ A cause des odeurs ambiantes, notamment celles des solvants.

Au sein d'un atelier, la professionnalité s'acquiert progressivement entre les différents appareils de fabrication regroupés sous le vocable de cellule. L'accompagnement par les opérateurs expérimentés diffère sensiblement selon qu'il s'agit d'un débutant ou d'un salarié muté d'un autre secteur de fabrication. Ce dernier « connaît déjà les principes, connaît un peu les appareils, comment ça fonctionne » (technicien) et l'autonomie va rapidement s'acquérir dans l'utilisation de la feuille de fabrication. Alors que pour « un jeune qui n'a jamais vu un réacteur ou une centrifugeuse, il faut commencer par le b.a.-ba » et pratiquer un accompagnement le plus souvent possible « en doublette ». Il s'agit de lui montrer exactement ce qu'il faut faire, pas à pas, dans le déroulement de la feuille de fabrication et de lui permettre d'assimiler la circulation des lignes de transfert entre appareils, d'autant plus qu'elles ne sont pas toutes identifiées par étiquetage.

Le cours de la transmission subit des variations du fait de l'impératif de production qui constitue une priorité et de situations de travail, en fabrication comme dans les activités de soutien, qui réclament aussi une attention particulière:

« On est obligé d'être très vigilant, d'être derrière en permanence, pour éviter d'avoir des problèmes, avec les travaux, et puis même vigilance au niveau des fabrications » (Agent de maîtrise).

Cet accompagnement des nouveaux par les salariés expérimentés occupe un temps souvent bousculé par la production, tout en tenant compte de la gestion des risques. La priorité est donnée à l'apprentissage progressif des comportements de prévention et de sécurité (les jeunes sont d'abord écartés des produits les plus dangereux) mais des contraintes telles que la réduction des équipes et les délais de fabrication pèsent sur le dispositif de compagnonnage. Ces contraintes obligent les techniciens à placer les jeunes sur des tâches « un peu faciles mais pas toujours gratifiantes » qu'ils pourront effectuer seuls, mais aussi, d'une certaine manière, à considérer que le compagnonnage représente un « surplus » de travail. La temporalité de l'intégration a changé : la durée de l'apprentissage est peu ou prou la même (« Quand je suis rentré, déjà, pour former un gars ici, pour qu'il connaisse une cellule, il faut compter un an et demi, 2 ans même », selon un technicien de fabrication) mais la durée du compagnonnage avec un jeune a diminué (« dans l'idéal, ce serait de le suivre pendant un mois sur une fabrication, le problème, c'est que l'on n'a pas toujours le monde effectif pour pouvoir se le permettre », dixit).

Les étapes du process alliés à la rotation des équipes compliquent la progression pédagogique dans l'atelier.

« Par contre dans la cellule là-bas (...) c'est une fabrication qui est assez longue, et pour connaître toutes les étapes, ce n'est pas évident parce que souvent, c'est répétitif. Au changement de poste, on va souvent retomber où on connaît » (opérateur).

Il s'agit alors d'éviter le risque d'un parcours n'occupant que des places vides :

« On le fait le moins possible, mais c'est arrivé qu'il fasse une cellule un jour, le lendemain il en fasse une autre, voire la même journée, il change d'une cellule à une autre » (opérateur).

Des pratiques formalisées de validation des compétences liées aux tâches

La vérification de la progression d'un nouvel entrant s'appuie sur un outil informatisé de gestion des compétences qui constitue une base complète des données individuelles relatives à la réalisation et à la maîtrise des tâches dans les opérations de fabrication. Il présente une liste des tâches qu'un opérateur doit accomplir pour se voir reconnaître une qualification dans les opérations de conduite des installations, la validation intervenant après 3 ou 4 répétitions de la tâche répertoriée. Dans l'atelier visité, cette traçabilité des compétences est réalisée par la maîtrise sur un poste informatique situé dans une salle de contrôle.

La « Formation Atelier » des opérateurs de fabrication

Un ex-opérateur de fabrication devenu formateur est le créateur d'une « formation atelier » dont les « nouveaux » bénéficient après un an d'ancienneté. Elle porte sur les fondamentaux du métier et

rassemble des connaissances extraites des savoirs d'expérience recueillis auprès des « anciens ». Cette formation est adaptée aux différents ateliers en fonction des volumes qui y sont produits avec des critères de qualité très différents, en montrant aussi la diversité des situations et les éléments communs. La partie théorique et réglementaire est complétée par une partie « ateliers », ce qui permet des échanges, des approfondissements sur des tâches encore méconnues et des validations d'acquis (en relation avec le référentiel du CQP).

L'un des supports de cette formation est un « calepin » qui peut être glissé dans une poche de bleu de travail, qui comporte un résumé des activités de base du métier de CAIC sous forme de description de ce qui est attendu d'un opérateur sous différentes rubriques : sécurités, qualité, rejets, pompes, tableaux de commandes BARTEC, feuilles de travail, essorage, etc. Le lexique indique l'usage du vocabulaire propre à l'utilisation des équipements à côté des définitions communes en chimie.

Le contenu de cette formation porte beaucoup sur la technicité du métier et le « savoir-faire de prudence » :

« Il n'y a pas de tour de main à avoir, comme chez un boulanger : tout le monde doit toujours faire le même produit, tel que référencé par le cahier des charges. Par contre, il y a un savoir-faire de prudence : dans une filtration à chaud, il faut atteindre la température suffisante sinon une cristallisation va boucher les tuyaux. Sachant que certains produits peuvent cristalliser plus que d'autres, les anciens vont prévenir les nouveaux des précautions à prendre (monter la température, surveiller les transferts). En essorage, pour éviter de doubler le temps de passage d'un produit, il faut savoir quelle épaisseur placer sur la toile. » (formateur)

Parcours d'évolution professionnelle et de changement de métier

Des pratiques de GRH issues de règles collectives et négociées

Le groupe a adopté au cours de la dernière décennie plusieurs accords d'entreprise qui portent notamment sur l'organisation et le fonctionnement de ses classifications professionnelles et sur les démarches de mobilité interne et d'adaptation des salariés à l'évolution de leur emploi (accords de GPEC). L'application de pratiques formalisées de gestion des mobilités et des évolutions professionnelles et salariales prévues par ces accords, par exemple à travers la mise en œuvre du modèle générique de grille d'entretien individuel annuel de carrière prévu par l'accord relatif aux classifications, n'a pas fait l'objet d'un questionnaire spécifique sur le site. Par contre, des informations relatives au déroulement de la carrière des salariés permettent de mettre en relation des évolutions professionnelles individuelles avec des changements d'activités, des mobilités ou le développement des compétences. La notion de « polycompétence » est d'ailleurs employée pour expliquer et étayer la construction et la reconnaissance de ces parcours internes. Le responsable des ressources humaines d'IMFAB explique en effet que la notion de « polycompétence » recouvre l'exercice autonome d'une gamme de compétences et de savoir-faire (par exemple, un opérateur de fabrication ayant la maîtrise de l'ensemble des opérations d'une fabrication) alors que la polyvalence traduit plutôt des capacités d'adaptabilité à différentes situations de travail dans un même métier (un opérateur de fabrication intervenant sur différentes cellules pour une même opération).

La recherche et l'affirmation d'une professionnalité par la polyvalence dans l'atelier

Au sein d'un atelier, la polyvalence s'acquiert progressivement entre les différents appareils de fabrication regroupés sous le vocable de « cellules ».

« Il faut "passer partout" : quand ils [les responsables de groupe] jugent qu'on a assez fait dans une cellule, ils nous envoient ailleurs. C'est aussi pour connaître un peu plus l'atelier, car si on ne connaît qu'une cellule sur les trois, quand il manque quelqu'un, [c'est difficile] pour remplacer (...) ça permet comme ça de faire un roulement, quand par exemple un responsable de cellule n'est pas là, ça permet de prendre l'autre cellule plus la cellule de celui qui est absent. » (technicien de fabrication).

Les opérateurs sont amenés à élargir leur rôle aux fonctions de contrôle qualité. Si les effets de la hausse de productivité ne paraissent pas ressentis dans l'activité, cet élargissement entraîne un surcroît à la fois de tâches et de formation à dispenser aux nouveaux.

Cet élargissement des tâches comme les parcours internes aux ateliers visent également à limiter le risque d'un passage en « mode routine » car « *le travail d'opérateur réclame un effort pour ne pas tomber dans la routine, alors qu'il n'y a pas d'activité répétitive* ». C'est le cas d'un opérateur travaillant depuis 6 mois sur une nouvelle cellule, au procédé plus complexe, qui n'éprouve pas de sensation de routine. Le procédé y est « *plus capricieux* » car les matériaux ne réagissent pas toujours de la même façon et il faut contrôler les interactions entre produits. L'engagement de la maîtrise et des opérateurs les plus qualifiés sur les changements de fabrications et de produits joue un rôle mobilisateur. Des procédés plus complexes et la découverte de réglages et de solutions de pannes mais aussi d'amélioration de procédés dans une phase d'introduction de nouvelles fabrications, représentent alors des incitations/motivations pour s'engager dans des parcours d'évolution internes à l'atelier. Les innovations sur lesquelles ont été formé des salariés (récents ou expérimentés) représentent aussi des opportunités pour ceux « *qui avaient envie d'apprendre* » avec le constructeur des nouveaux équipements.

La reconnaissance des compétences par les CQP

La professionnalité des salariés peut être reconnue à travers l'obtention d'un CQP dont la trame d'évaluation initiale a été adaptée aux activités et aux installations du site. Les CQP, auxquels se consacre le formateur également en charge de la « formation atelier », sont dédiés aux salariés déjà en poste. Le tuteur interne du candidat est d'ailleurs présent lors de l'évaluation pour indiquer comment les réponses du candidat s'inscrivent dans le cadre de cette adaptation et expliquer en quoi elles se différencient du référentiel. Mais selon un chef de groupe, l'organisation de la VAE collective pour l'obtention des CQP a représenté un dispositif « très lourd » et si quelques personnes ont été intéressées, la formation interne s'est orientée vers le contenu de l'alternance des contrats de professionnalisation en bac pro.

Les mobilités entre ateliers

Les mobilités entre ateliers sont souvent évoquées par les « anciens » car les opérateurs peuvent devenir assez rapidement polyvalents sur des installations et des fabrications servant des opérations unitaires semblables. Lors d'un changement d'atelier, une opératrice peut ainsi estimer que « *les matériels sont différents, il faut réapprendre des petites astuces pour que ça soit plus simple [mais] une feuille de travail reste une feuille de travail* » (opératrice de fabrication). Le développement des compétences se fait sur de nouveaux produits et sur les activités dépendantes d'une automatisation plus complexe, car l'automatisation peut se rencontrer à des stades différents entre les ateliers.

L'enjeu de ces mobilités est évident pour les chefs d'atelier qui cherchent à retenir leurs « meilleurs éléments » et la régulation des projets de mobilité n'est donc pas encadrée au niveau des ateliers en dehors de l'entretien annuel qui en formalise la négociation.

La mobilité verticale dans l'atelier : les activités du chef de Groupe

La fonction de chef de groupe représente un horizon de mobilité verticale pour des techniciens expérimentés dans une « filière managériale » qui diffère d'une « filière d'expertise technique »¹¹ (ces deux filières étant alimentées selon des procédures prévues par un accord relatif aux classifications faisant référence aux « postes repères » tels que définis dans un accord de GPEC datant de 2008). Dans deux ateliers, la fonction d'un chef de groupe recouvre notamment la gestion du personnel et la formation, la supervision du déroulement des procédés (le responsable d'atelier

¹¹ L'évolution dans la filière expertise requiert l'approfondissement et/ou l'accroissement des connaissances techniques notamment dans le tutorat et l'expertise (statut techniciens supérieurs pour les avenants 2), l'évolution dans la filière managériale requérant une capacité croissante d'équipe et d'encadrement (statut A.M pour les avenants 2) ; source : accord relatif aux classifications, 2010.

étant responsable de l'amélioration des procédés) et des interventions diverses, la réalisation des avis de maintenance et l'accompagnement des dépanneurs. Un chef de groupe est responsable de plusieurs cellules, de la qualité et de la sécurité (EPI, intervention). Cette fonction d'encadrement est généralement apprise sur le tas et la régulation des relations de travail repose sur une connaissance du personnel de l'atelier et des services de soutien construite de longue date.

Mobilité de la fabrication... aux services logistiques

La famille « logistique et achats » compte 11 % des effectifs ouvriers et 7 % des TAM du site, ces derniers étant en nombre légèrement inférieur à celui des ouvriers et employés.

La question d'un changement de métier – et donc d'une mobilité dans le cadre d'une reconversion, s'est posée pour un opérateur de fabrication de 40 ans (ayant au total 18 ans d'ancienneté) qui, après l'instauration des 5x8, avait formulé une demande de mobilité dans le cadre d'un dépostage pour maintenir un équilibre de vie. Initialement candidat pour un poste en HSE, il a été orienté vers le service de réception des matières premières du département logistique (ses activités englobent la réception de ces matières et leur distribution en fabrication). Selon lui, cette nouvelle activité de travail est moins empreinte de monotonie que celle qu'il connaissait dans certaines fabrications. Une condition de réussite de cette reconversion a été l'obtention du CACES qui est nécessaire aux opérations sur le quai de livraison. C'est d'ailleurs la seule formation « formelle » (donnant lieu à une certification) que réclame ce service, car la formation d'intégration se fait sur le poste, par compagnonnage mais sans « doublon » sur un délai court (4-5 mois) pour s'adapter à des opérations de manutention (dépotage d'un produit, livraison) ou de gestion informatisée sur près de 160 produits. L'arrivée dans le secteur logistique a donc permis à ce jeune salarié de réapprendre un métier, de se concentrer sur de nouvelles connaissances et d'intégrer une nouvelle équipe. Titulaire à l'origine d'un bac pro en hôtellerie (et ayant suivi un parcours qualifiant à son entrée en fabrication : BEP ICTE, AFPIC 1 et 2), il exprime une appréhension sur le risque de « stagner » à nouveau à la perspective d'occuper pendant plusieurs années sa fonction au niveau ouvrier avant une éventuelle progression.

Des services de maintenance encore intégrés avec une technicité valorisée

La famille des métiers technique (ingénierie, études, maintenance, inspection) emploie un personnel qualifié qui rassemble près d'un technicien ou agent de maîtrise sur sept d'IMFAB et beaucoup moins d'ouvriers. Beaucoup de métiers internes de la maintenance employant du personnel ouvrier (tuyauteurs, mécaniciens, éclairagistes, verriers) ont en partie été externalisés au cours des deux dernières décennies. Il en résulte une perte de la maîtrise de certains savoirs qui peut être préjudiciable à la réactivité interne en cas de panne et même conduire à interrompre des productions. Ce faisant, le contenu technique de la fonction de maintenance a évolué car 90 % des commandes étaient manuelles avant la diffusion des automatismes dont la gestion représente aujourd'hui le « cœur de métier » de la fonction. Ainsi, si il y a jusqu'à 30 dépannages par jour, 1/3 sont des corrections sur des automatismes, avec des connections de dialogue sur les automates (nécessaire connaissance de la programmation).

La caractéristique majeure en matière de professionnalisation dans les emplois de maintenance découle de la configuration des installations qui relèvent une variété d'époques technologiques différentes. La technicité de ces emplois relève donc d'une aptitude « à dépanner sur tout type de matériel » ou, dans un grand nombre de cas, à distance des dysfonctionnements constatés par les opérateurs de fabrication (la norme ATEX impose de déporter les îlots électriques et les organes de puissances des procédés à risque). La permanence d'un facteur de risque sur les installations conduit à donner une priorité à un compagnonnage resserré (avec une présence de salariés expérimentés en permanence avec les nouveaux) qui prime dans la période d'intégration d'un an minimum, sur le poste du matin (8-13h) avec 6 mois de découverte approfondie en binôme puis 6 mois en doublon intermittent (c'est-à-dire avec des appels à l'aide plus ponctuels). L'apprentissage de son métier passe en maintenance par la diversification des activités et des installations (vapeur, pompage eau, compresseur air, groupe électrogène, onduleur, etc.). Certains enseignements de formation initiale

ayant délaissés la pneumatique industrielle, la transmission des savoirs des anciens sur les dépannages des systèmes automatisés qui mettent en œuvre des actionneurs pneumatiques est rendue particulièrement cruciale. Les équipes sont amenées à travailler sur la description des modes opératoires qui mobilisent parfois un savoir particulier et très « local », que les départs rend de plus en plus rare en les documentant sous forme de mémo. Parallèlement, un transfert de connaissances s'effectue aussi des jeunes, ayant notamment reçus les enseignements du BTS CIRA, vers les anciens sur les évolutions récentes des automatismes.

En fin de compte, l'absence de « routine » en maintenance est fortement valorisée par les professionnels. Cette motivation à tenir des postes ou la diversité des problèmes à résoudre maintient une certaine satisfaction au travail n'incite donc pas les membres des équipes de maintenance à souhaiter se « projeter » dans le cadre formel de l'entretien professionnel...

2. SOFT

2.1. Présentation de l'entreprise

Une activité très automatisée, principalement orientée vers les biens de grande consommation

Cet établissement appartient à un groupe international de près de 30 000 salariés, dont plus de 6 000 travaillent en France¹². Cet établissement produit des biens intermédiaires de la chimie depuis plusieurs décennies, tels que l'acide nitrique et l'acétate de cellulose, employés pour fabriquer des biens de grande consommation ou bien entrant dans d'autres procédés industriels.

Les installations de SOFT, classées Seveso 2, sont implantées sur une plateforme chimique de plus de 100 hectares. A faible distance (50 km) d'une très grande agglomération, cette plateforme est constituée d'une quinzaine d'entreprises dont un GIE dédié aux activités de soutien de leurs processus de production¹³.

Parmi les évolutions les plus importantes ces dernières années, le Groupe cite des changements structurels (fusions, rachats...) ainsi que l'introduction de nouvelles technologies et de nouveaux procédés. Une des principales transformations chez SOFT tient à l'automatisation de plus en plus poussée du process, tandis que l'innovation de produit est restée modérée. La stratégie productive de l'établissement a été celle de l'accroissement de la productivité et de la réduction des postes les plus manuels et les moins qualifiés.

2.2. Emploi, évolution des métiers, transformations du travail

Une élévation du niveau des qualifications au sein du groupe comme du site

Le nombre total des salariés du Groupe n'a quasiment pas varié au cours des trois dernières années (2012-2014)¹⁴. Dans l'établissement visité, comprenant 225 salariés, la structure de l'emploi s'est transformée en quelques années. Comme dans l'ensemble de l'entreprise, le groupe ouvrier est devenu minoritaire dans l'établissement, tandis que la part des techniciens et agents de maîtrise s'est accrue. Au plan national, les salariés 'avenant 1' représentent ainsi 31 % des effectifs contre 42 % pour les 'avenant 2'. De même, la proportion des cadres et ingénieurs s'est renforcée (27 %).

Le perfectionnement relativement récent des systèmes de conduite, produisant de nombreuses informations que les opérateurs doivent être en mesure d'analyser, tend à l'élévation du niveau de compétences en fabrication. Le process est fortement informatisé (salles de contrôle) et automatisé. Si des interventions manuelles sont encore nécessaires (manipulation de vanne, etc.), ce cas de figure est de plus en plus rare.

La croissance des emplois de techniciens est d'abord le résultat de la complexification du contenu du travail. Ce contenu se complexifie d'une part parce que les responsabilités s'accroissent (par exemple, contrôler davantage de procédés, davantage d'ateliers), et d'autre part du fait de l'informatisation et de l'automatisation des installations.

Par ailleurs, les services connexes à la production emploient une majorité de TAM :

¹² Ci-après, « le Groupe » désignera la partie française de ce groupe international, c'est-à-dire l'ensemble des établissements du groupe situés en France.

¹³ Ce G.I.E figure parmi les cas étudiés dans le présent rapport ou il est dénommé FORCHEM.

¹⁴ Les informations quantitatives présentées ici sont extraites du questionnaire OPIC-Céreq renseigné par la DRH France, sauf mention contraire.

- dans la famille des métiers HSSQE¹⁵, les TAM représentent 66 % de l'effectif;
- dans la famille technique¹⁶, ils représentent 76 %.

Néanmoins, la famille fabrication (37 % de l'effectif total de SOFT) reste encore majoritairement ouvrière : sur les 2 250 salariés que compte cette famille en 2014, 1 394 sont des ouvriers (62 %) et 856 des TAM (38 %).

Des travailleurs « vieillissants » face à des perspectives de mobilité moins évidentes

Une autre caractéristique importante de la population salariée tient à la place qu'y occupent les classes d'âges les plus élevées : 42 % des ouvriers ont 45 ans et plus, et c'est le cas de 57 % des techniciens et agents de maîtrise (cf. tableau suivant). Plus encore, 39 % des TAM ont plus de 50 ans. Une telle répartition par âges pose automatiquement la question de la préparation des départs de nombreux salariés et de leur remplacement.

Répartition des emplois 'avenant 1' et 'avenant 2' par classes d'âges, niveau Groupe

Ages	'Avenant 1'	'Avenant 2'
18-34 ans	28%	14%
35-44 ans	30%	28%
45-49 ans	12%	19%
Plus de 50 ans	30%	39%
Total	100%	100%

Source : questionnaire Opic-Céreq, 2015

Le tableau précédent peut-être comparé avec intérêt à celui établi pour IMFAB. On observe que le vieillissement est plus fort chez SOFT quel que soit l'avenant.

Malgré une structure des qualifications qui s'élève, et l'attraction qu'elle suscite en termes de promotion professionnelle, les réductions d'effectifs qui se sont succédées depuis la décennie 90 ont accru les craintes des salariés en matière d'emploi. Les rachats successifs par de nouveaux repreneurs, la filialisation de l'ancien site qui était une entité unique, sont autant d'évènements qui ont pu entamer la confiance dans la stabilité et la perspective d'une trajectoire professionnelle ascendante.

La politique de l'emploi ces quinze dernières années est caractérisée par la multiplication des plans sociaux et par la volonté de la Direction du Groupe de limiter le nombre de licenciements secs en favorisant autant que possible le reclassement interne des salariés dont le poste a été supprimé, ainsi que les départs volontaires. Le reclassement prime donc sur les recrutements externes et il existe une bourse à l'emploi dans le Groupe. Lorsque des offres d'emploi sont proposées, elles sont attribuées prioritairement aux salariés qui perdent leur emploi sur un site, où qu'ils soient situés en France. C'est dans ce contexte qu'il faut replacer les réflexions qui suivent sur les choix de recrutement et tout constat sur la faiblesse apparente des embauches.

Ressources et contraintes dans l'organisation postée

Sur la dizaine de sites industriels que le Groupe compte en France, les salariés postés représentent environ 40 % de l'effectif total. Là où le travail est organisé en équipes postées, cela concerne les ouvriers et techniciens mais aussi les agents de maîtrise (agents de maîtrise de quart). Sur le site visité, une très grande majorité des groupes 'avenant 1' et 'avenant 2' travaillent en équipes postées. C'est donc là une caractéristique majeure du système de travail en fabrication dans le Groupe.

¹⁵ HSSQE : hygiène, sécurité, santé, qualité, environnement.

¹⁶ Ingénierie, études, maintenance, inspection.

Le travail posté requiert des compétences comportementales particulières. Selon les agents de maîtrise, les équipiers doivent savoir travailler en équipe, être capables de vivre ensemble et de coopérer sur un même lieu. Ces compétences constituent autant de ressources rendues nécessaires pour affronter les conditions temporelles particulières du travail posté.

Prenant acte de la problématique de la pénibilité au niveau du Groupe, se traduisant notamment par l'accroissement des demandes de dépostage de la part des salariés vieillissants¹⁷, un accord d'entreprise (2010) avait établi des conditions de départ anticipé à la retraite, d'accès au temps partiel ou à des formations permettant la mobilité interne¹⁸. Mais le nombre d'emplois disponibles a diminué au fur et à mesure de la réduction du périmètre de l'établissement, rendant plus difficile ce type de reclassement en interne. Au niveau du Groupe, ce sont d'ailleurs les départs anticipés qui ont été le plus favorisés parmi les effectifs concernés (source : presse économique).

Les transformations du travail pour les agents de maîtrise et les techniciens

L'agent de maîtrise : du « super opérateur » au manager de proximité

Les agents de maîtrise définissent leur métier à partir de deux dimensions : une dimension technique, consistant à gérer les fabrications et une dimension organisationnelle, consistant à gérer le personnel de fabrication dans un certain périmètre de la production.

Sur le plan technique, l'agent de maîtrise doit aujourd'hui surveiller un processus de production très automatisé dont la supervision est rendue assez abstraite car la conduite de beaucoup d'appareils s'effectue par des interventions sur des programmes à partir d'écrans.

L'AM encadre l'activité des opérateurs qui agissent sur « *le réel* » des appareillages, sur place dans les ateliers, mais son intervention sur les appareils de fabrication est devenue exceptionnelle. C'est seulement si « *les gars ne s'en sortent pas* » qu'il va les aider. Auparavant l'agent de maîtrise, qui était d'abord un responsable d'équipe et un très bon technicien, pouvait suppléer à l'absence d'un ouvrier ou compléter l'équipe en cas de surcharge de travail. La tendance s'est donc inversée puisque l'agent de maîtrise délègue une partie de ses interventions techniques aux membres de l'équipe les plus qualifiés.

Les activités organisationnelles comportent des tâches de régulation du travail et de gestion du personnel dans les équipes. La prise de poste et la présentation des consignes du chef d'atelier ainsi que l'application des consignes, la distribution des tâches s'inscrivent dans le premier volet.

Le volet « ressources humaines » comprend la répartition des jours de congés ainsi que la passation et la gestion des entretiens annuels. L'agent de maîtrise doit également intégrer au collectif de travail les opérateurs intérimaires en contribuant à la formation requise par leur poste.

En dépit d'une prescription à accomplir de manière équilibrée ce double rôle technique et organisationnel, la prédominance des activités de supervision des installations reste marquée dans la culture professionnelle. Les tâches administratives sont secondaires en termes de priorité « *s'il y a un pépin* », c'est-à-dire si survient « *un problème technique, de qualité, un problème environnemental* » ou un problème logistique (chariot élévateur, etc.).

Le nouveau rôle managérial des agents de maîtrise

Le registre organisationnel de l'activité des AM recouvre une fonction managériale qui doit être distinguée de la seule gestion d'équipe, englobant dans l'animation du collectif de travail un ensemble de nouvelles tâches administratives et gestionnaires.

¹⁷ Voir partie 1, chapitre 1 sur cette question.

¹⁸ Un accord relatif au compte pénibilité (2015) s'y est ensuite substitué. Il reconnaît le seul travail en équipes successives comme critère de pénibilité (pour abondement du compte pénibilité).

Pour l'AM, il s'agit notamment de :

- de transmettre et suivre les objectifs de performance sur différents tableaux (qualité, sécurité, délais), et
- de contribuer au contrôle de la production à travers des tâches de reporting et de mise en œuvre de la traçabilité.

Cette fonction managériale au plus près de la production, qui remplit le rôle d'un vecteur de transmission des objectifs et procédures de la gestion de la performance globale de l'entreprise, s'accompagne de deux changements dans la professionnalité de « l'encadrant de proximité » qu'est devenu l'agent de maîtrise.

Le premier de ces changements passe par l'individualisation de cette fonction. L'AM en déployant la politique de l'entreprise au plus près des salariés doit remplir les objectifs individuels qui lui sont assignés. Cette individualisation renforce la prégnance des indicateurs de gestion dans son activité. Selon un agent de maîtrise de quart, en devant tenir à jour tous ces indicateurs, son travail devient « *quasi le boulot d'un manager* », et n'est plus, entre guillemets, celui d'un « *chef d'avant* » qui était proche de ses équipes. Et c'est ainsi qu'il se sent perçu par les opérateurs.

Le second changement correspond à un développement de l'autonomie dans l'exercice du rôle d'encadrant des agents de maîtrise. Ces derniers évaluent souvent favorablement une évolution de leur emploi vers davantage de gestion d'équipe (promotion de ses membres) et plus d'autonomie (surtout dans les choix techniques en production) : « *on a beaucoup plus d'autonomie* », « *on nous laisse gérer* ». Cette autonomie accrue concerne la possibilité de faire avancer le personnel comme celle de prendre des décisions au niveau de la fabrication alors qu'auparavant il fallait scrupuleusement respecter les consignes de l'ingénieur et de l'agent de maîtrise de jour, même en cas de désaccord.

Quel est le levier de transformation des rôles professionnels mobilisé ici ? Un accès très ouvert à la formation continue marque assurément les parcours promotionnels des agents de maîtrise avec ancienneté, qui sont des salariés entrés le plus souvent avec un niveau IV de formation. Pour acquérir leur nouveau rôle managérial, ils ont largement bénéficié de la formation continue, et cela de manière récurrente dans leur entreprise, en effectuant non seulement des formations relatives à leur métier (c'est-à-dire techniques) mais aussi nombre de formations gestionnaires.

La professionnalité d'un technicien posté : rigueur, polyvalence, être « irréprochable » aux yeux des ouvriers

La principale qualité qu'un technicien trouve nécessaire à son travail ne concerne pas immédiatement des compétences techniques, mais un comportement personnel. « *La rigueur, beaucoup de rigueur* » est nécessaire pour bien travailler. Cette rigueur est exigée par les risques chimiques entourant le process et les produits s'apprend en situation de travail même si elle préexiste plus ou moins en fonction du caractère individuel. Pour le technicien, la prise en compte des consignes de sécurité dont on apprend à ne pas s'écarter (« *s'il faut faire comme ça c'est qu'il y a une raison* »), le suivi scrupuleux des procédés et procédures sont des compétences centrales à acquérir et à entretenir au sein de l'atelier.

Selon ce technicien, qui compte 19 ans d'ancienneté dans l'entreprise, le procédé change peu avec le temps. Il ne note pas de changement technologique particulièrement important dans le process de fabrication. Cela laisserait entendre que les consignes de sécurité sont devenues des routines intégrées dans le processus du travail. En revanche, il évoque des essais de nouveaux produits en production induisant des changements dans le travail. Face à ces nouveaux produits, le principal savoir-faire que les salariés déclarent mettre en œuvre est encore de se protéger contre le risque chimique.

La particularité de ce technicien posté est aussi d'être polyvalent, c'est-à-dire qu'il peut remplacer chacun des ouvriers de l'équipe si nécessaire, comme il peut être « amené à remplacer le chef de quart quand il prend des congés ». Ce chef est un agent de maîtrise, hiérarchiquement supérieur.

Pour cet emploi, la professionnalisation tient donc à deux facteurs : l'un est technique (connaître un procédé très diversifié, connaître toutes les parties de l'atelier, tous les postes), l'autre à la fois technique et humain (parfaite maîtrise technique – être « irréprochable » – pour asseoir son autorité face aux subordonnés).

La montée d'une logique de responsabilisation à tous les degrés de la hiérarchie

La responsabilisation fait partie des nouveaux principes de gestion et de reconnaissance de la performance des salariés. L'entreprise tend à rendre responsables des résultats économiques des salariés situés à des niveaux hiérarchiques de plus en plus bas de façon à rendre sa démarche d'excellence opérationnelle de plus en plus présente dans l'activité de production. L'assimilation des différentes composantes de la démarche (telles que les indicateurs de performance, de rendement, de consommation de matières premières) suppose toutefois un « socle de compétences » beaucoup plus solide que ce que peut apporter la seule formation à la conduite d'appareils de fabrication. Le Groupe tire ici profit du dispositif CQP pour amplifier les capacités de mise en œuvre de cette politique dans les sites de production. Des représentants des salariés de SOFT rappellent néanmoins que les opérateurs n'ont pas la maîtrise de tous les facteurs déterminant les résultats, et qu'ils ne bénéficient pas d'une reconnaissance suffisante pour ce surcroît de responsabilité.

2.3. Les modes de recrutement

Comme évoqué précédemment, la direction du Groupe s'est efforcée de limiter le nombre de licenciements secs lors des plans sociaux de ces quinze dernières années. Outre les départs volontaires, le reclassement interne des salariés dont le poste a été supprimé a été prioritaire sur les recrutements externes et cela dans l'ensemble du périmètre du groupe en France. C'est dans ce contexte qu'il faut replacer les réflexions qui suivent sur les choix de recrutement et tout constat sur la faiblesse apparente des embauches.

Hausse des niveaux de formation et plus forte socialisation à l'entreprise

Dans cette entreprise et plus précisément sur ce site, le modèle de l'ouvrier bachelier s'est imposé depuis déjà plus de vingt ans. L'étude du parcours de plusieurs agents de maîtrise montre qu'au moment de leur embauche (il y a parfois près de trente ans) presque tous détenaient un diplôme de niveau IV : ancien bac pro IP, bac technologique F6 (Chimie et procédés industriels), etc. Les titulaires de bac pro faisaient ainsi partie des premières générations détenant ce diplôme entrées dans la chimie (et plus largement dans l'industrie) à la fin des années 1980.

Le niveau de formation requis pour les recrutements actuels (bac, bac+2, bac+3) s'inscrit donc dans le prolongement des choix de recrutements antérieurs et il reste aujourd'hui plus exigeant que dans bien d'autres activités industrielles. Ainsi, l'entreprise recrute « de plus en plus des bac+3 » pour des emplois de techniciens et de managers d'équipe, notamment des titulaires de licence professionnelle. Une filière promotionnelle a ainsi été conçue dans le Groupe pour de jeunes alternants en L3 après un DUT : ils entrent sur un poste d'opérateur avec des perspectives de passage plus rapide d'un poste à un autre pour aboutir à un poste TAM en cinq à six ans. L'évolution des logiques de recrutement prend ainsi différentes formes dans cet établissement : l'allongement du temps d'étude avant l'entrée dans l'entreprise, mais aussi la formation en alternance et le dispositif des CQP. Les techniciens recrutés sont donc davantage formés (scolairement) et plus socialisés à l'entreprise.

L'alternance : une formule appréciée par la direction mais des perspectives d'embauche dans l'entreprise limitées

L'alternance (essentiellement pour le bac pro et quelques BTS) est une pratique très répandue dans l'entreprise, et une voie de recrutement appréciée. Ces dernières années, l'entreprise a renforcé le recours à l'alternance, à travers des contrats d'apprentissage et de professionnalisation. Au-delà de l'aide financière à l'embauche, le recrutement de ces salariés qui sont « *formés à l'entreprise* » permet de disposer de compétences directement ajustées aux besoins de leur employeur.

L'alternance est une situation de formation qui permet de détecter les qualités et les défauts des futurs candidats à l'emploi. Selon un agent de maîtrise de quart, l'alternance (un mois et demi d'école, un mois et demi en entreprise) permet de voir « *tout de suite* » ceux qui vont bien s'intégrer ou pas au sein d'une équipe, s'y investir.

Ainsi, plusieurs des techniciens rencontrés sont entrés dans l'entreprise par la voie de l'alternance : grâce à leur présence dans les ateliers pour se former, la hiérarchie les connaissait déjà, et elle leur a ensuite proposé une (ou des) mission(s) en intérim puis un emploi stable.

En amont, le choix des alternants qui sont recrutés est assez sélectif : le service des ressources humaines (SRH) fait un premier tri, puis les agents de maîtrise ont des entretiens avec eux. L'alternance est citée par les salariés et surtout par la Direction comme une source de recrutement. Les tuteurs conseillent d'ailleurs explicitement aux alternants de prendre leur formation « *au sérieux* » mais il arrive que cela ne soit pas le cas (manque d'investissement, problèmes d'assiduité...).

Les perspectives d'embauche à l'issue de la formation sont toutefois limitées. Il est d'ailleurs clairement annoncé que la finalité de l'alternance est avant tout la formation, validée par l'obtention du diplôme préparé, et l'acquisition d'une expérience professionnelle. Et de fait, une grande partie des salariés en alternance ne sont pas recrutés à la fin de leur contrat, l'employeur préférant faire appel à des salariés expérimentés.

La sécurisation des transitions professionnelles avec les CQP

L'intégration dans l'entreprise est moins hypothétique pour le salarié en CQP que dans le cas précédent. Le discours de l'entreprise est en effet différent auprès des salariés en transition professionnelle, orientés par le Pôle emploi et recrutés pour l'obtention d'un CQP. La préparation de ce CQP dans un secteur d'activités bien précis de l'entreprise leur est explicitement présentée comme liée à un besoin de remplacement à terme dans ce secteur, et leur affectation s'inscrit ouvertement dans le cadre d'une démarche de GPEC. L'obtention de la certification visée ouvre alors des possibilités d'embauche plus assurées, sous réserve d'une évaluation positive des 18 mois passés dans l'entreprise, notamment sur le plan comportemental.

Les autres sources de recrutement : réseau familial et candidatures spontanées

Par ailleurs, un certain nombre de candidats sont déjà familiers du monde de l'industrie chimique car leur père ou un proche appartient à ce milieu socioprofessionnel, ce qui indique encore une certaine reproduction familiale, ou sociale, de ces emplois. Quant aux candidatures spontanées, elles ne représentent qu'une petite partie des recrutements. Finalement, il apparaît que l'existence d'un lien préexistant entre le candidat et l'entreprise (références enregistrées par une agence d'intérim, occupation d'un emploi intérimaire, entrée dans une formation en alternance...) représente une condition très forte de l'embauche.

La transmission des savoir-faire par les anciens, une voie de formation instituée

Tout nouvel arrivant à un poste de travail, même présent dans l'entreprise depuis quelque temps et changeant de poste, est parrainé en compagnonnage jusqu'à l'obtention de l'habilitation à tenir seul le poste. Selon les techniciens et agents de maîtrise qui, en prenant du recul, font le bilan des modes de formation dans les ateliers, il apparaît que bien faire son travail implique d'avoir reçu beaucoup

de connaissances et de savoir de la part des anciens : la manière de faire, c'est-à-dire le savoir-faire, ce sont surtout les anciens qui l'apportent aux débutants. L'agent de maîtrise doit posséder un certain « *savoir communiquer* » pour jouer ce rôle essentiel. En témoigne le cas de ce salarié, devenu agent de maîtrise, qui a conscience de la valeur des savoirs qu'il transmet, ce savoir d'ancien qu'il est devenu, en mobilisant cette compétence pédagogique.

C'est notamment à travers cette transmission directe et orale entre les différentes générations de salariés que les spécificités réelles des installations sont évoquées, et qu'un nouveau venu peut connaître tous les risques chimiques qu'il peut y avoir, en dehors des formations " formelles". Car, sans cette transmission, « *un jeune diplômé, même avec les diplômes qu'il a, il n'y arrivera pas* » (agent de maîtrise de quart).

Cette logique de compagnonnage fait partie des pratiques instituées ; certains sites du Groupe ont même des cellules de formation interne animées par d'anciens fabricants qui composent eux-mêmes les modules de formation pour les nouveaux arrivants. La transmission intergénérationnelle est également institutionnalisée dans le Groupe par un accord sur le contrat de génération¹⁹. Ce dispositif prévoit, notamment, de rapprocher anciens et nouveaux salariés pour faciliter la professionnalisation de ces derniers.

Maintenir les anciens sur un site industriel pour qu'ils se consacrent essentiellement à la formation représente un coût que peut supporter le Groupe. Il ne faut pas minimiser pour autant les tensions qui peuvent exister entre générations de salariés. Les intérêts divergent souvent entre les jeunes plus diplômés, qui peuvent aspirer à des fonctions plus élevées, et les anciens salariés moins diplômés qui attendent depuis des années une promotion qu'ils estiment légitime en fonction de leur ancienneté²⁰.

Une externalisation de la fonction recrutement : le rôle croissant des agences d'intérim

Le Service des ressources humaines ne s'occupe plus directement du recrutement des ouvriers, ni de l'embauche de la plupart des techniciens et agents de maîtrise qu'il délègue aux agences d'intérim. La systématisation du passage par le travail intérimaire comme modalité d'entrée dans l'entreprise résulte d'une réorganisation de la fonction RH dans le groupe, avec un objectif de réduction des coûts de recrutement. Selon le responsable RH du site, la direction estime qu'aujourd'hui le recrutement des salariés en 'avenant 1' ne fait plus partie du « *cœur de métier* » de sa fonction. Les profils de postes sont transmis à des agences d'intérim qui ont la charge de trouver et de sélectionner les candidatures pour les transmettre ensuite à l'entreprise. L'observation d'un salarié susceptible d'être embauché se fait dans le cadre de missions d'intérim car la mission de l'intérimaire représente une période où l'employeur a la possibilité d'évaluer les qualités d'un salarié potentiel. La répétition des missions et les formations qui peuvent être délivrées, chez SOFT ou en dehors de l'entreprise par l'ETT, permettent alors une adaptation progressive à des postes de travail dont les contraintes en termes de sécurité (renforcement des normes) et de technicité se sont considérablement accrues. L'intérim, au-delà d'une fonction classique de recours, une voie d'alimentation des emplois.

Le travail intérimaire remplit donc pour SOFT une double fonction. L'intérim remplit tout d'abord une fonction classique dans le Groupe lorsqu'il s'agit de remplacer des salariés absents ou de faire face à des pics d'activité. Car dans les équipes il manque souvent quelqu'un ou il se produit des départs, et ces manques sont compensés par l'emploi d'intérimaires. Dans ce cas, les intérimaires travaillent dans l'entreprise avec une situation distincte des autres salariés. Ils sont souvent placés sur les postes les moins qualifiés et ne font pas l'objet d'une formation aussi approfondie que les salariés permanents, car ils ne sont dans l'entreprise que momentanément. Selon nos interlocuteurs dans la production (agents de maîtrise de quart), les intérimaires sont nombreux et un DRH du Groupe

¹⁹ Signé fin 2013 pour la période 2013-2015.

²⁰ Expert-RH Groupe.

rapporte qu'ils peuvent en effet représenter jusqu'à 15 ou 20 % des effectifs en production sur des sites non-classés SEVESO seuil haut. En revanche, leur classement en site Seveso 2 a conduit d'autres sites – comme celui de SOFT - à limiter fortement le recours à l'intérim, non seulement parce qu'un salarié doit être formellement habilité à travailler sur ces sites (après 6 à 12 mois de formation), mais aussi parce que ce classement Seveso 2 les engage, auprès de la DREAL notamment, à réduire le nombre d'intérimaires.

L'autre fonction de l'intérim a déjà été évoquée, c'est de constituer une voie de recrutement externe, une véritable porte d'entrée pour l'alimentation des emplois non-cadres. L'intérim a été en effet un passage presque obligé au début des parcours professionnels des salariés que nous avons interrogés, et de ceux qui venaient d'être recrutés par l'entreprise. Il constitue ici ainsi une étape cruciale de la socialisation au travail et au site, permettant d'acquérir les savoir-faire et les comportements considérés comme professionnels.

Dans la réalité ces deux catégories ne sont pas complètement étanches, car il arrive qu'un intérimaire dont la présence dans l'entreprise ne devait en principe être que passagère soit repéré par la hiérarchie pour ses compétences jugées satisfaisantes. Il peut dans ce cas acquérir le profil de "futur embauché" et bénéficier alors d'un effort de formation, d'intégration au travail et à l'équipe.

2.4. La gestion des parcours professionnels

Les pratiques de gestion des parcours chez SOFT paraissent marquées par deux évolutions majeures : l'évolution des professionnalités et le fonctionnement du marché interne du travail. L'exemple des deux figures de salariés qui précèdent (un agent de maîtrise et un technicien) témoigne de l'évolution des professionnalités et montre que l'on n'accède plus aujourd'hui à l'avenant 2' de la même manière qu'il y a vingt ans. Sur ce premier point, la place que l'entreprise accorde à la formation (formelle ou non) joue un rôle crucial dans la gestion des parcours en rendant les promotions possibles du point de vue des compétences requises. Mais cette capacité acquise peut ne pas suffire. En effet, SOFT a connu une seconde évolution qui concerne le fonctionnement du marché interne du travail. Celui-ci a été modifié par les restructurations qu'a connues le groupe à la fin des années 90. Les anciennes filières de promotion qui favorisaient le dynamisme des carrières en ont été affaiblies, voire démantelées, donnant un coup de frein aux mobilités.

Des évolutions dans le fonctionnement du marché interne du travail, vers une GPEC qualitative

Un tournant dans la construction des parcours professionnels à la fin des années 90

A la fin de la décennie 90, pour des raisons de stratégie interne au Groupe, les différents ateliers du site où sont implantées les installations de SOFT ont été revendus à d'autres entreprises, devenant alors des entités juridiquement indépendantes. Le site industriel, qui rassemblait jusque-là plusieurs milliers de salariés dans une même structure, a évolué vers une nouvelle organisation en plateforme, sur laquelle coexistent les différentes entreprises issues de cet éclatement. Dans la première décennie des années 2000, les logiques professionnelles décrites ci-dessus ont dû s'adapter à un contexte qui a radicalement changé.

Depuis lors, les mobilités professionnelles – et tout particulièrement les promotions – se sont sensiblement réduites sur l'ensemble de la plateforme par rapport à l'époque où les unités appartenaient à une seule entreprise. En effet, l'organisation précédente permettait une mobilité professionnelle interne entre ateliers et entre unités d'un très large périmètre social. Les salariés de SOFT avaient intégré dès leur entrée dans l'établissement ce principe de passage progressif d'une catégorie professionnelle à une autre : l'acceptation de commencer à un emploi d'ouvrier avec un bac pro (il y a 20 ou 25 ans) allait de pair avec l'idée que l'expérience, la pratique et le métier les conduiraient à un emploi de technicien, et plus encore d'agent de maîtrise. La promotion professionnelle interne est considérée comme un principe légitime, les agents de maîtrise déclarant

d'ailleurs avoir « *commencé en bas de l'échelle* » comme tout le monde, et avoir appris en passant par tous les postes.

La nouvelle configuration rend beaucoup plus difficile la mobilité entre des entreprises indépendantes ayant chacune leurs pratiques de recrutement et de gestion de la main-d'œuvre. Cette situation se retrouve aussi sur un autre site du Groupe où la scission en deux entités avec une coentreprise est porteuse d'une vision différente de celle d'un employeur unique²¹.

Les salariés savent qu'avec l'organisation actuelle les possibilités d'un parcours professionnel ascendant sont devenues plus rares sur ce petit site. Cet agent de maîtrise souhaiterait avoir ainsi davantage de responsabilités, mais ce changement suppose l'existence d'une « *opportunité* », car « *plus on monte, moins il y a de places* ». C'est là un signe du ralentissement de la mobilité ascendante des agents de maîtrise sur le site, alors même que le Groupe maintient un dispositif de formation interne permettant de faire passer un certain nombre d'avenant 1' à l'avenant 2'. Pour exemple, le parcours de ce technicien de fabrication embauché juste à l'époque où ont commencé les restructurations. Titulaire d'un bac pro CAIC, il a été recruté en 1996 au coefficient 175, puis classé 190 la deuxième année « *en tant que rondier conducteur* » (un emploi posté). Ce technicien est resté ouvrier pendant 12 ans, a bénéficié du coefficient 215 (spécifique à l'entreprise, 'avenant 1'), puis est entré dans l'atelier où il travaille encore actuellement. Il a fait une formation interne pour obtenir le niveau de technicien en 2008, un statut qu'il possède depuis 7 ans. Il est maintenant au niveau 225 de la classification, premier échelon de l'avenant 2. En 19 ans, avec un bac pro, ce technicien est passé du coefficient 170 (ouvrier hautement qualifié) à 225. D'autres salariés entrés des années avant lui ont connu des promotions plus rapides et accédé à des emplois d'agent de maîtrise.

Vers une GPEC plus qualitative

Face à la réduction des opportunités de promotion et au risque de suppression d'emplois, SOFT souhaiterait s'orienter vers une GPEC privilégiant la dimension qualitative (les compétences) plutôt que le volet quantitatif (gestion prévisionnelle des emplois). Or, le travail sur les compétences pose immédiatement la question de la reconnaissance professionnelle de ces compétences. Cette reconnaissance peut consister à développer un « *socle de compétences* » dans un autre établissement de SOFT, afin de « *travailler un jour ou demain dans une autre société (...)* C'est aussi l'*employabilité* »²². Face au faible niveau de création d'emplois sur les marchés internes, une des solutions proposées par l'entreprise serait d'orienter avec davantage de « *sécurité professionnelle* » les salariés vers le marché externe du travail.

La promotion TAM et la cadration

Sur un autre site du Groupe, les passages de l'avenant TAM à l'avenant Cadre résultaient initialement d'une décision du comité de direction, prise au niveau du site. Celui-ci examinait les qualités professionnelles acquises, notamment sur des postes d'agents de maîtrise de haut niveau et dans quelques remplacements du chef de fabrication, et l'orientation vers des formations supérieures n'était pas systématique. Une formalisation plus poussée du procédé de « *cadrage* » a conduit à confier les décisions à un comité établi au niveau du Groupe. De ce fait les sites, SOFT y compris, disposent désormais d'une moindre autonomie pour valoriser des candidats locaux jugés compétents. Egalement sur cet autre site, les passerelles de l'avenant 1 vers l'avenant 2 sont cinq fois plus nombreuses que les passages au statut cadre. L'exemple des trajectoires des plus anciens salariés contribue à maintenir des représentations sur les possibilités de promotion. Un technicien de SOFT (plus de 20 ans d'ancienneté) se déclare « *assez content de son travail* » qui lui a donné la possibilité de passer de l'avenant 1' à l'avenant 2', en ne restant pas « *bloqué* » à un certain coefficient. Lui évitant l'ennui et la perte de motivation, ce passage à l'avenant 2' lui a ouvert des perspectives et lui a permis de prendre des responsabilités.

²¹ Expert-RH Groupe.

²² Expert-RH Groupe.

Passer le bac après 50 ans, ou comment rester employable

Ce mécanicien travaillant dans la maintenance ('avenant1', 51 ans, 3 ans d'ancienneté), titulaire d'un CAP et d'un BEP, en donne un bon exemple : il veut passer un bac pro Maintenance des équipements industriels, et l'obtenir par la VAE. Il s'est décidé à obtenir un bac pro d'une part parce que l'avenir industriel de son employeur est incertain, d'autre part parce que le niveau de formation exigé à l'embauche s'est globalement élevé dans la chimie. Il cherche ainsi à avoir un « *diplôme plus gros* », car le BEP et le CAP ne sont presque plus mentionnés dans les offres d'emploi. Sachant qu'il lui reste une dizaine d'années de travail à effectuer avant de partir à la retraite, et qu'on ne "*sait pas ce qui peut arriver*", il tente d'obtenir un bac pro.

Ce projet lui demande beaucoup de travail : la VAE prend du temps, demande de travailler chez soi, de détailler ses activités, de les expliquer, une démarche pas facile pour ce salarié qui a quitté l'école il y a plus de trente ans et ne s'y était jamais senti à l'aise. Mais bientôt, il compte avoir à la fois « *l'expérience et le diplôme* ».

L'introduction des CQP dans le dispositif de formation

Le dispositif de formation interne que le Groupe a développé massivement pour l'ensemble de ses sites, y compris pour SOFT, est mis en œuvre au moyen d'une école d'agents de maîtrise, initialement conçue pour les ouvriers hautement qualifiés mais non diplômés. L'alimentation de cette filière promotionnelle suppose donc que les agents de maîtrise parviennent à sortir de leurs équipes des candidats à la promotion et à les remplacer pendant une longue période. Or aujourd'hui, ces conditions sont plus difficiles à réunir avec des équipes postées de taille réduite.

L'introduction des CQP représente alors une solution à différents problèmes de renouvellement des compétences. Leur approche pragmatique convient bien, car ils permettent de retrouver « *une mixité absolue et permanente entre de la théorie et l'application pratique* »²³. En cela, ils sont présentés en opposition aux diplômes de l'Education nationale (notamment au BTS Chimie²⁴), jugés trop généralistes. Le fonctionnement du marché interne du travail a ainsi la possibilité de s'appuyer sur une formation certifiante tout en la rapprochant au plus près des savoir-faire productifs de l'entreprise. Autrement dit, en établissant enfin une reconnaissance de compétences spécifiques à travers une certification, les CQP apportent une réponse à l'exigence d'employabilité, dans le registre « *Emploi et Compétences* » de la démarche de « *Gestion Prévisionnelle* » (de l'Emploi et des Compétences) du Groupe.

²³ Expert-RH Groupe.

²⁴ En 2015.

3. LAHO

3.1. Présentation de l'entreprise

Un site regroupant de la production et de la R&D

Le site de LAHO est un site dédié à la chimie du végétal. Son objectif est de proposer des solutions industrielles à partir de matières premières végétales et renouvelables, en remplacement des solutions traditionnelles à partir de pétrole. Il constitue une *Business Unit* d'une entreprise d'origine belge, qui comprend 6 usines dans le monde. Son effectif est de 146 personnes (cf. encadré 1), réparties dans deux entités différentes :

- une usine de production, elle-même séparée en deux ateliers de fabrication très différents,
- un centre de recherche, qui travaille pour l'ensemble des usines de l'entreprise.

Le site se situe dans un bassin d'emploi urbanisé, marqué par une activité industrielle soutenue et diversifiée, supérieure à la moyenne régionale. Le site de LAHO est un site de petite taille, en comparaison de plusieurs unités industrielles appartenant à des groupes internationaux situées dans un rayon de quelques kilomètres dont les effectifs sont supérieurs à 500, voire à 1 000 salariés.

Un établissement d'une entreprise intégrée dans un groupe agroindustriel français

Le site a une longue histoire industrielle : à l'origine usine de pâte à papier (créée après la Première Guerre mondiale), il est transformé en site de l'industrie agroalimentaire dans les années 30, et va se spécialiser dans la chimie du végétal à partir des années 1970.

L'entreprise à laquelle il appartient est rachetée à la fin des années 2000 par un grand groupe agroindustriel français qui structure une filière de production végétale en permettant à ses producteurs de valoriser leur production dans des débouchés agroindustriels (production alimentaire, nutrition animale, production d'énergie, etc.).

Le site va confirmer son orientation vers la chimie du végétal. Tout en conservant ses productions de base, il va développer à partir de 1990 une production innovante de biocarburant. Une unité industrielle de production est construite sur le site, suivie par une seconde en 2006. La capacité de production, modeste au début, a été multipliée par dix en une quinzaine d'années.

Ce fort dynamisme de l'activité et de l'emploi sur le site va cependant être stoppé brusquement dans les années récentes du fait de la réorientation de la politique des pouvoirs publics jusque-là en faveur du développement des biocarburants. Le groupe dont dépend le site se retrouve en surcapacité et doit fermer ses deux unités récentes (ce qui entraîne la reconversion de 13 emplois) ainsi qu'une activité de traitement d'un végétal entrant dans la composition de ce biocarburant.

3.2. Emploi, évolution des métiers et transformations du travail

Les évolutions récentes de l'emploi marquées par des réorientations de la stratégie industrielle

L'évolution actuelle des emplois sur le site est encore marquée par cette réorientation récente, mais sous deux formes très différentes. D'une part, la gestion de l'emploi sur le pôle Production est directement impactée par ces fermetures d'atelier, avec la nécessité d'absorber une partie des personnels reconvertis. Plusieurs emplois récents d'opérateurs ou de chefs d'équipe ont été pourvus par des salariés occupant auparavant des fonctions dans un de ces ateliers.

D'autre part, le pôle Innovation (Recherche & Développement) se caractérise par un accroissement important des effectifs depuis 2009. Cette évolution a un lien direct avec le choix stratégique de

l'entreprise de faire de ce site le centre de R&D de toute l'entreprise, choix qui s'explique par sa proximité avec un pôle de recherches dans le domaine des agro-ressources dont le développement est largement impulsé par les pouvoirs publics (notamment le Conseil régional).

Les transformations qu'a connues le site au cours des années récentes conduisent à ce qu'il se situe actuellement « *un peu en-dessous de la taille critique d'un site industriel* », selon son directeur. « *C'est un peu petit, parce qu'on est un site chimique, on a des fonctions support qui sont ce qu'elles sont. Il faut du gardiennage, de l'épuration des eaux, des chaufferies. Tout ça a un coût, et il faut une certaine activité pour rentabiliser ces coûts. Aujourd'hui, on est un peu faible* ». En conséquence, des projets de redéveloppement du site sont en gestation, notamment autour de la mise en œuvre de procédés biotechnologiques (c'est-à-dire utilisant de la fermentation par micro-organismes).

Encadré 1 - Données de base sur les effectifs

146 salariés, dont 104 non-cadres répartis entre :
42 ouvriers et employés (95 % d'hommes)
64 techniciens et Agents de maîtrise (56 % d'hommes)

Répartition par familles de métiers

41 salariés en fabrication (68 % d'avenant 1)
16 salariés en logistique
31 salariés en R&D (93 % d'avenant 2)

Répartition par âge

	Ouvriers et employés	Techniciens et agents de maîtrise
Moins de 34 ans	15 (34 %)	27 (42 %)
De 35 à 49 ans	20 (45 %)	23 (36 %)
Plus de 50 ans	9 (19 %)	14 (22 %)

Répartition par genre

La distribution des emplois selon le genre est tout à fait « classique » : les postes de production (opérateurs de fabrication, opérateurs logistiques, agents de maintenance) sont très masculins. Dans l'encadrement et les services administratifs, le mixage est plus fort, même si l'on trouve peu de femmes dans l'encadrement production. Enfin, en recherche-développement, la répartition est équilibrée à tous les niveaux.

Source : extrait de l'enquête Céreq pour l'OPIC, 2015

Des activités générant des modalités d'organisation du travail différenciées

Compte-tenu de la coexistence en son sein d'un pôle de R&D et d'une activité de fabrication, le site de LAHO se caractérise logiquement par des modes d'organisation du travail très différenciés. Cette différenciation est accentuée par les fortes spécificités de chacun des deux ateliers de fabrication.

La cohabitation de deux modèles de gestion des process en fabrication

Dans la chimie végétale, le travail de fabrication fonctionne selon les standards de l'activité de production chimique. Les ateliers fonctionnent en continu autour de la surveillance du fonctionnement d'un certain nombre de gros réacteurs (cuves dans lesquelles on met les matières premières). Le travail est essentiellement un travail de supervision (contrôle sur écran en salle de contrôle) mais il implique également des activités dans l'atelier. Cependant, tout en utilisant des installations techniques similaires, l'usine assure la production au sein de deux ateliers dont les caractéristiques sont très différentes sur de multiples paramètres (cf. *Tableau 1*)

Tableau 1 - Les spécificités des deux ateliers de fabrication du site

Nom de l'atelier de fabrication	Procédé en continu ou " DiolProd"	Unité " Batch" ou " Produits Spéciaux" (PS)
Produits fabriqués	Un mono-produit : La Glycérine d'origine végétale distillée (pure ou diluée avec de l'eau)	Une cinquantaine de produits différents appartenant à la gamme des produits oélochimiques (lubrifiants, émulsifiants, solvants, résines, ...)
Débouchés	Intégration dans des produits ingérables par l'homme fabriqués par : - l'industrie pharmaceutique (sirops, suppositoires) - l'industrie agro-alimentaire (biscuiterie) - la production de cosmétiques (dentifrices, crèmes hydratantes, savon, produits capillaires, ...)	Utilisation dans divers secteurs d'activité : - industrie des lubrifiants industriels et des fluides de traitement des métaux - production d'encre et de produits nettoyants - produits phytosanitaires - ...
Type de production	Production en continu, mais séparée en gros lots par cuve (pour des raisons de traçabilité du produit)	Production de lots de fabrication (durée de 24 h en moyenne)
Organisation du travail	Equipes de 2 opérateurs polyvalents en 5 x 8	Equipes en 5x 8 composées : - d'un chef d'équipe - d'un " second d'équipe" - de trois opérateurs (un par réacteur : R15/R20/R40) - d'un " polyvalent"
Phases de la production	- Suivi des paramètres du process - acheminement du produit dans des cuves	- chargement des matières premières dans un réacteur - Suivi des paramètres de production - actions à conduire dans l'atelier (prise d'échantillons, manipulation de certaines vannes, ...) - conditionnement du produit (en tanks, futs, conteneurs) : tâches de manutention
Facteurs marquants et récents qui influent sur l'exercice du métier d'opérateur	- la qualité (en lien avec les exigences des clients dans les secteurs pharmaceutiques et alimentaire) articulée à la traçabilité : vérification des compétences des opérateurs, traçabilité des productions. - le préventif : programmation d'un arrêt préventif toutes les 7 semaines - l'optimisation : un objectif d'augmentation des quantités produites	Variations fréquentes dans le travail : " <i>en fonction du réacteur, du produit et de l'étape de production, la charge de travail va changer</i> " (opérateur)

Une organisation par projet en R&D

La R&D est organisée autour de 4 pôles pilotés par des chefs de service. Chacun d'eux est responsable d'un ou deux « marchés », c'est-à-dire d'un domaine de recherche lié à une gamme de produits particuliers, et pilote en même temps une activité transversale (gestion du Pilote, gestion des projets collaboratifs, gestion de la propriété industrielle, etc.)

L'organisation du travail est structurée autour de la conduite de projets de R&D. Chaque projet est piloté par un ingénieur et se développe globalement en cinq phases :

- 1 – L'élaboration du cahier des charges (les fonctions)
- 2 – La recherche de la structure de la molécule

- 3 – La phase labo : recherche du process de synthèse : comment fabriquer la molécule ?
- 4 – La phase Pilote
- 5 - La première industrialisation : elle relève de la fabrication, mais la R&D est présente.

Dans ce cadre global, les techniciens de laboratoire font du travail d'analyse en fonction des demandes que leur formule en début de semaine leur responsable (ingénieur). Aux dires d'une technicienne, « *il n'y a pas de journée type (...). Le travail est vraiment varié* ». Le travail d'analyse consiste à réaliser des analyses sur différents appareils de laboratoire, et à formaliser par écrit le résultat des analyses effectuées.

3.3. Les modes de recrutement

Sans être jamais massifs (compte-tenu de la taille relativement réduite de l'établissement), les recrutements externes sont relativement fréquents sur le site de LAHO. Ils se réfèrent de façon variable aux critères du diplôme ou de l'expérience. On note également que plusieurs facteurs interagissent pour « contextualiser » ces recrutements. Certains sont externes car liés à la spécificité de l'environnement formatif et professionnel local. D'autres sont plus internes et tiennent d'une part à la stratégie industrielle de l'entreprise et du groupe auxquels se rattache le site et d'autre part aux caractéristiques spécifiques des emplois proposés.

Des normes de qualification qui s'élèvent...tout en laissant une place à la pratique professionnelle

Les différentes composantes du système technique et organisationnel du site de LAHO conduisent à ce que son équipe de direction place la barre assez haut en termes de niveau requis de formation à l'entrée pour les personnels non cadres. La détention d'un diplôme constitue ainsi un passeport indispensable pour être intégré. Cependant, le critère de l'expérience pratique du travail semble aussi mobilisé sous diverses formes comme un élément favorable au recrutement. La nature et la combinaison de ces deux critères prennent cependant des formes très différentes selon que les emplois sont en fabrication et en R&D.

Une élévation progressive de la norme de qualification en fabrication

Comme sur de nombreux autres sites des industries chimiques, la population ouvrière se caractérise à LAHO par un large spectre de situations en termes de niveau de formation, très lié à l'âge et à l'ancienneté des titulaires des emplois. Parmi les plus anciens, on trouve des salariés qui ont intégré l'usine sans avoir forcément une formation de base de « chimiste » et dont le professionnalisme s'est construit progressivement à partir de la connaissance puis de la maîtrise des installations et des produits, sur la longue durée. Il existe ensuite une génération de salariés titulaires de titres de niveau V de Conducteurs d'appareils des industries chimiques (CAIC) obtenus en formation initiale ou en formation continue. Enfin apparaissent de plus en plus dans les recrutements des profils titulaires d'un niveau IV, obtenu en formation initiale par un baccalauréat professionnel Industries des procédés ou en formation continue par un titre professionnel du ministère du Travail de Technicien de fabrication des industries chimiques (TFIC). Il est cependant important de noter que les recrutements sont loin de privilégier seulement des sortants de formation initiale. L'acquisition d'une expérience antérieure de fabrication dans d'autres entreprises chimiques, notamment par la voie de l'intérim, constitue un critère souvent favorisé dans le recrutement.

Du niveau III à la licence pour les emplois de techniciens R&D

La construction d'une grosse équipe de R&D sur le site à partir de 2009 a suscité au départ le recrutement de techniciens déjà fortement expérimentés (bac+2 avec 10 à 15 ans d'expérience) : « *c'était une équipe R&D qui se construisait, donc on avait de toute façon besoin d'expertise et d'expérience* » (RRH). Après cette première phase assez particulière, au cours des deux dernières

années les recrutements se sont orientés vers une population plus jeune, avec des profils ayant moins d'expérience, pour venir en renfort d'une équipe R&D déjà constituée : « *on avait aussi une équipe qui était déjà un peu plus mûre, et on pouvait se permettre d'avoir des plus jeunes dans l'équipe en termes d'expérience* » (RRH). Dans ce cadre, la norme de qualification retenue est désormais celle du « *bac+3 avec un peu d'expérience* » (RRH) : les personnes recrutées sont le plus souvent titulaires d'un diplôme de niveau III (DUT ou BTS Chimie), et également d'une licence professionnelle avec une spécialisation chimique (ex : licence pro Industries chimiques et pharmaceutiques spécialité méthodes physico-chimiques d'analyses). Le site est très favorable à des profils ayant suivi ces cursus de formation par la voie de l'alternance (en contrat de professionnalisation ou en contrat d'apprentissage). Le pôle R&D est lui-même très ouvert à l'intégration de jeunes par cette voie. Ainsi par exemple, la RRH cite le cas d'une technicienne ayant déjà trois ans d'ancienneté sur le site, sous trois statuts différents : « *Elle a fait sa deuxième année de DUT en alternance chez nous. Ensuite, elle a voulu poursuivre avec une licence professionnelle qu'elle a fait en alternance, et ensuite, elle a été embauchée en CDI* ».

Un environnement éducatif et professionnel très structurant

Comme on l'a déjà noté, le site industriel de LAHO s'intègre au plan territorial dans un tissu industriel assez dense. Il bénéficie également de la présence dans un rayon relativement restreint de nombreuses structures de formation. Ces deux éléments influent fortement sur ses pratiques de recrutement.

Des recrutements à la marge des grands groupes chimiques

La configuration particulière de la zone d'emploi dans laquelle se situe le site de LAHO fait qu'il se trouve à proximité de plusieurs gros établissements industriels dépendant de grands groupes internationaux. S'appuyant sur son expérience des embauches réalisées au cours des années récentes, le directeur en tire des conséquences sur le créneau occupé par LAHO sur le marché du travail local de la chimie : « *Un chimiste, quand on lui dit qu'il va travailler chez LAHO, c'est moins séduisant que si on lui dit qu'il va travailler chez X ou chez Y²⁵. On souffre un peu de ça. Dans la région, on a des grands groupes chimiques. L'inconvénient, c'est que ces grands groupes chimiques happent les bons niveaux. Mais l'avantage, c'est que nous, on récupère pas mal de gens (...) On sait qu'on n'a pas le même salaire quand on vient ici. Maintenant, il y a d'autres avantages : c'est plus humain (...). Souvent dans les grands groupes, vous avez des règles assez rigides, ici, c'est beaucoup plus souple, on a beaucoup plus d'autonomie. (...) C'est beaucoup plus petit. C'est à taille humaine* ». Les propos de la RRH confirment cette place particulière tenue par LAHO : « *La pression ressentie au travail finalement n'est pas si forte que ça par rapport à d'autres secteurs d'activité. (...) C'est une PME à taille humaine, où en plus l'humain est quand même au centre. Des gens vont vous dire qu'on n'en a rien à faire des gens, mais pour avoir fait d'autres entreprises, oui, l'humain est très important. C'est vrai au niveau du groupe, c'est vrai au niveau de l'entreprise, et c'est vrai au niveau de LAHO. Je le ressens aux trois niveaux* ».

Ainsi, bien que le site de LAHO appartienne lui aussi à un groupe important, sa taille relativement réduite semble jouer en sa faveur comme option de second rang ou de seconde chance pour des individus souhaitant intégrer un emploi d'opérateur ou de technicien. Si elle semble poser problème au premier abord, l'attractivité des grands groupes semble en définitive favorable à la constitution d'un vivier local de recrutement dans lequel LAHO peut largement puiser, en jouant en outre sur un élément qui lui est propre, à savoir son engagement dans la chimie « verte » : « *On a la chance d'être attractif par rapport à notre métier de la chimie verte qui est vu comme un métier d'avenir. Il y a peu de chimistes qui sont spécialisés en chimie verte. Il y a beaucoup de chimistes qui font de la chimie renouvelable, mais il y a très peu de chimistes qui comme nous ne font que de la chimie verte. (...) Les gens, dès qu'ils se renseignent un peu sur la chimie verte, ils tombent sur nous.* » (RRH).

²⁵ X et Y remplacent les noms de grandes entreprises situées à proximité du site de LAHO. Ces noms ont été supprimés ici pour préserver l'anonymat du site.

Des liens forts et diversifiés avec les structures éducatives locales ou régionales

Cette qualité de l'environnement local est en outre renforcée par l'existence autour du site d'un ensemble de structures de formation initiale et continue d'où sortent régulièrement des flux de personnes formées à tous les niveaux de formation. Sur la base des liens qu'elle a établis avec certains de ces organismes ou du lieu d'obtention des diplômes ou des titres possédés par des salariés du site, la RRH a établi la liste suivante.

- Deux écoles d'ingénieurs, dont l'une est spécialisée dans la formation d'ingénieurs chimistes, se situent non loin du site de LAHO.
- Deux lycées situés dans un rayon d'une quarantaine de kilomètres du site proposent des formations directement en lien avec les métiers de la chimie au niveau IV (bac pro PCEPC) ou III (BTS Chimiste).
- Un IUT, situé dans une capitale régionale située à moins de 200 kilomètres, possède un département Chimie.
- Un CFA, administré notamment par la branche et des entreprises de la chimie et situé dans une grande métropole pas trop éloignée, propose des formations par apprentissage pour toute une série de formations aux métiers de la chimie du niveau V au niveau I.
- Enfin, un établissement de l'AFPA, situé dans une commune proche de celle du site de LAHO, dispense des formations de niveau V et IV dans le domaine de la chimie (CAIC et TFIC).

Les liens noués entre la RRH du site et le CFA cité ci-dessus constituent un bon exemple des formes de partenariat qui peuvent s'instaurer en matière de recrutement : *« J'ai des très bons retours avec ce CFA pour les recrutements. C'est un CFA (...) qui a plusieurs centres de formation, qui travaille avec plusieurs écoles (...) sur les métiers de la chimie. Nous avons déjà accueilli plusieurs apprentis venant de ce CFA. Et quand je recherche des techniciens, je reçois des candidatures très intéressantes. Ils ont un bon réseau. Du coup, je reçois des techniciens qui ont déjà de l'expérience en apprentissage, donc en termes de maturité et d'expérience ».*

Un autre exemple intéressant, cette fois dans le registre de la formation continue, est fourni par deux salariés opérateurs de fabrication interrogés dans le cadre de cette enquête. Ceux-ci ont suivi, antérieurement à leur intégration en CDI sur le site de LAHO, des formations dans le centre de l'AFPA précité les conduisant au titre de Conducteur d'appareils ou de Technicien de fabrication de l'industrie chimique (CAIC, TFIC). Après être sortis du système scolaire avec des diplômes professionnels ne préparant pas aux métiers de la chimie et avoir commencé à travailler en intérim ou en CDD dans des PME de la chimie, ils ont choisi ce type de formation pour acquérir des bases de connaissances indispensables qui leur manquaient. Le jugement porté par l'un d'eux sur cette formation est intéressant : *« Ça m'a conforté dans l'idée que j'aimais beaucoup la chimie. Ça m'intéressait énormément. Ça m'a passionné. C'était une bonne formation »* (opérateur de fabrication, 29 ans).

Des recrutements liés à la stratégie du groupe et à la nature des emplois

Les recrutements des opérateurs et des techniciens sont bien entendus largement influencés par des facteurs internes à l'entreprise. Trois points peuvent être soulignés ici.

Des orientations stratégiques externes qui pèsent sur l'évolution du site

Sur un plan quantitatif, le volume des recrutements est très lié à la mission assignée au site dans les orientations stratégiques définies par le groupe et l'entreprise dont il fait partie. Ainsi, on a vu plus haut que le choix de faire de ce site un pilier du développement du groupe en matière de production de biocarburant au cours des années 1990 et 2000 a conduit à un accroissement notable des emplois d'opérateurs de fabrication, puis à un revirement brutal imposant un arrêt des embauches et la mise en œuvre d'une politique de reclassement interne pour 13 salariés. Pour l'avenir cependant, de

nouvelles options liées au développement de la chimie verte semblent présager d'un prochain accroissement des emplois comme le note le directeur : « *On a des projets de développement, et c'est là où la chimie verte, c'est très porteur. Nos activités de spécialité se portent bien, se développent, et on va continuer à les développer. (...) On parle beaucoup de biotechnologies. Et on travaille sur le développement de procédés biotechnologiques. On passe d'une catalyse classique chimique, à une fermentation par micro-organismes. (...) Ça, c'est nouveau pour LAHO. Sur le site, on a développé pour l'instant la biotech jusqu'à l'échelle Pilote. On a donc un laboratoire de biotechnologie, et on a une salle Pilote avec des fermenteurs de 30 litres. L'objectif est d'industrialiser d'ici quelques années* ».

La « captation » d'opérateurs de fabrication déjà formés grâce aux ressources locales

Sur un plan plus qualitatif, un élément particulièrement intéressant à noter concerne l'intérim qui joue le rôle d'un véritable « opérateur de formation » préalablement à l'embauche en fabrication ou en conditionnement sur le site de LAHO. En effet, l'exercice d'activités professionnelles en tant qu'intérimaires durant plusieurs années a permis à des individus de découvrir les métiers de la chimie, dans des entreprises du bassin d'emploi, comme le montre le témoignage d'un ancien intérimaire devenu opérateur de production sur le site : « *C'est ça qui n'est pas évident, c'est qu'à chaque fois, on se retrouve avec des appareils différents, avec un système informatique différent, avec des produits différents. Dans chaque usine, j'ai eu un contexte de travail totalement différent. J'aurais du mal à en trouver deux dans lesquelles j'ai fait la même chose. Par exemple, pour vous donner un ordre d'idées, j'ai travaillé en fabrication dentaire chez Z, on avait des réacteurs, on vidait des sacs dans les réacteurs, donc de la grosse manutention. Ensuite, on suivait la production informatiquement, ensuite, on prenait un échantillon qu'on analysait en faisant à notre niveau, avec des appareils de laboratoire assez rudimentaires. Et on expédiait. Et par contre, c'était à la chaîne, parce qu'il y avait autant de travail physique qu'intellectuel, de suivi informatique. D'un autre côté, je me suis retrouvé avec des métiers où là, c'était vraiment du conditionnement en permanence. C'est très varié. On avait toujours des machines différentes, des produits différents. Au final, quand j'arrivais dans une entreprise, j'avais une nouvelle formation, un nouveau métier.* » (opérateur de fabrication, 37 ans)

Cette expérience acquise à travers l'intérim, parfois sur des périodes très longues de la vie professionnelle et notamment au sein des gros établissements de groupes industriels chimiques déjà évoqués, va être en quelque sorte « captée » par le site de LAHO, comme le souligne le directeur : « *On peut recruter par l'intérim, on recrute pas mal par l'intérim. On a un petit cabinet local qui va nous chercher des gens qui sont issus d'ateliers qui ferment, ou d'entreprises qui réduisent un peu en effectifs* ». De fait, les opérateurs interviewés témoignent de procédures d'embauche assurées par un cabinet de recrutement local, qui a géré toutes les phases du pré-recrutement, en lien étroit avec l'encadrement supérieur du site.

Une « culture de la formation » favorable à l'intégration de jeunes techniciens en R&D

Comme on l'a vu, les recrutements de techniciens dans l'entité de R&D sont à la fois plus fréquents et plus orientés vers des profils directement issus de formations initiales de niveau III ou II (DUT ou licence pro). Deux éléments se cumulent ici pour rendre cette intégration particulièrement fluide.

Le chef du service R&D mentionne d'abord un facteur favorable qui réside dans l'existence d'une « culture de la formation » propre à l'entreprise. Il l'exprime en ces termes : « *On est très habitué à former les gens. Les gens acquièrent les bases dans les écoles. C'est à nous de leur montrer le savoir-faire pour qu'ils soient les plus efficaces* ».

Cette culture de la formation entre en symbiose avec la pratique, courante au sein du service R&D, de l'intégration de stagiaires et de jeunes en contrat d'apprentissage. La RRH confirme qu'il s'agit bien d'une forme de culture d'entreprise : « *De par la politique du groupe, l'entreprise estime avoir une responsabilité sociale d'insertion des jeunes par la voie de l'apprentissage* ».

3.4. La gestion des parcours professionnels

Les parcours professionnels des salariés non cadres de LAHO apparaissent très diversifiés. De manière assez similaire aux pratiques de recrutement, les facteurs qui jouent dans les promotions vers l'avenant 2 combinent l'acquisition d'une expérience par la pratique professionnelle et la détention de certifications (titres ou diplômes) par la formation initiale ou continue. Par ailleurs, un certain nombre d'outils RH peuvent être mobilisés par les salariés pour les accompagner dans la gestion de leurs parcours, notamment pour le passage vers l'avenant 3.

Des processus de professionnalisation diversifiés

Sans qu'il soit possible de quantifier le nombre de salariés concernés par chacune des configurations décrites ci-dessous, les entretiens réalisés permettent d'identifier des parcours professionnels typiques du point de vue des processus de professionnalisation suivis par les individus concernés. On a pu repérer ainsi trois manières différenciées de « devenir un professionnel » et d'évoluer professionnellement sur le site de LAHO.

Des parcours fondés sur l'ancienneté et l'accumulation d'expériences

Ces parcours sont typiques de la population dite des « anciens », surtout présente en fabrication. Ils témoignent d'un mode de recrutement particulier décrit ainsi par le directeur de l'usine : « *On a des plus anciens qui n'étaient pas forcément chimistes. On a des anciens chauffeurs routiers, (...) Puis on a souvent des bouchers, des charcutiers, des boulangers, parce que la chimie, ce n'est pas si loin que ça de la cuisine. Souvent, les chimistes aiment bien cuisiner. (...) Aujourd'hui, vous ne ferez pas la différence, parce qu'ils ont 15 ans, 20 ans d'âge, et ils connaissent parfaitement la boutique. Ils compensent peut-être le manque de théorie du côté chimie par une connaissance parfaite des installations et des produits, parce qu'on ne change pas non plus de produits tous les jours. Ça en fait des très bons opérateurs, il n'y a pas de souci.* »

Ces opérateurs ont accumulé de l'expérience au fur et à mesure de leur parcours professionnel. Ils ont le cas échéant su saisir des opportunités qui se présentaient pour être promu à des postes de responsabilité comme celui de chef d'équipe.

C'est par exemple le cas d'un chef d'équipe à l'atelier « Produits Spéciaux » qui a fait toute sa carrière à l'usine (32 ans d'ancienneté). Entré dans l'usine en 1983 à l'âge de 21 ans, après un échec en CAP et à l'issue de son service militaire, ce salarié a exercé des fonctions d'opérateur de fabrication pendant plus de vingt ans. Il y a acquis progressivement la maîtrise de multiples situations professionnelles, tout en profitant des possibilités de formation offertes par l'entreprise (formations chimie, passage d'habilitations électriques, ...). Le démarrage d'une nouvelle unité sur le site en 2006 est l'occasion pour lui de sortir d'une certaine routine : « *Comme je ne m'ennuyais un peu, et qu'il n'y avait plus trop rien qui me gênait, quand la nouvelle unité est sortie de terre, comme ils recherchaient des gens pour la démarrer, j'ai postulé à ce poste à l'époque en tant qu'opérateur* ». Ce choix professionnel va constituer un marche-pied rapide vers une fonction de chef d'équipe à laquelle il va accéder un an et demi après et dans laquelle il se trouve aujourd'hui.

Des parcours d'opérateurs marqués par une socialisation professionnelle à la chimie hors de l'entreprise

Plusieurs opérateurs de fabrication de l'usine, déjà relativement âgés (entre 30 et 45 ans) se caractérisent par une partie importante de leur carrière passée hors de l'entreprise, durant laquelle ils ont accumulé un nombre très important de missions d'intérim dans des entreprises du secteur de la chimie, mais aussi dans d'autres entreprises (menuiserie aluminium et PVC par exemple).

Ces salariés ont accumulé de l'expérience et se sont formés sur le tas, à travers la multiplicité des situations professionnelles rencontrées dans leurs missions d'intérimaires. Ils ont parallèlement fait

preuve d'un fort volontarisme en matière de formation continue, comme en témoigne le passage de titres professionnels du ministère du Travail dans un centre de l'AFPA situé à proximité (CAIC ; TFIC ; TSFIC).

Ces éléments contribuent à en faire d'excellents professionnels pour le site de LAHO, qui a pu sans problème leur confier des responsabilités de gestion d'équipes de fabrication seulement quelques années après leur intégration. La socialisation professionnelle externe et en amont a constitué en quelque sorte un « accélérateur » de carrière pour la mobilité promotionnelle interne de ces salariés.

Des parcours marqués par une relative adéquation entre la formation initiale et l'emploi

Ce troisième type de parcours a été rencontré essentiellement dans le service de R&D. Il concerne essentiellement des postes de techniciens, occupés majoritairement par des jeunes femmes issues de formations universitaires de niveau bac+2 ou bac+3.

On a déjà vu plus haut que la spécialisation des formations initiales semble ici bien adaptée aux activités confiées à ces jeunes salariés, avec de surcroît des dynamiques d'accompagnement formatif de la part des équipes en place qui permettent de faciliter le processus de professionnalisation.

Un bémol important, souligné par plusieurs interlocuteurs, concerne la maîtrise de la langue anglaise qui constitue un élément de plus en plus indispensable à la pratique professionnelle et qui pourtant semble insuffisamment acquise à l'issue de la formation initiale par les individus concernés.

Des outillages gestionnaires au service du développement des compétences et des mobilités

Différents outils sont mobilisés sur le site pour favoriser le développement des compétences et des mobilités professionnelles.

Le développement de la polyvalence en fabrication

Pour une meilleure organisation des ressources, la direction cherche à favoriser la polyvalence entre les deux unités de fabrication. Un parcours de formation dédié a été mis en place. Il débouche sur une reconnaissance salariale, comme l'indique le responsable de l'usine : « *Sur la polyvalence est liée une prime de polyvalence. Pour valider cette prime, on a un parcours de formation avec un test de validation. En fait, quand ils débutent la formation, ils ont la moitié de la prime, et lorsqu'ils ont réussi avec succès le test à l'issue de la formation, ils ont 100 % de la prime, et ils sont effectivement décrétés opérateurs polyvalents* ».

L'ouverture de possibilités de mobilité promotionnelle pour les techniciens

Sans qu'il existe une politique promotionnelle des techniciens à proprement parler, la RRH souligne que les demandes des techniciens qui souhaitent un accompagnement dans leur projet de devenir ingénieurs font l'objet d'une analyse et d'un soutien au cas par cas.

Ainsi un technicien a suivi les cours du soir au CNAM et a obtenu son diplôme d'ingénieur. Comme il était déjà agent de maîtrise, et qu'il avait déjà la responsabilité d'une équipe, il a été promu au statut cadre, « *pour reconnaître l'effort qui avait été fait* » (RRH). Un autre technicien expérimenté souhaite faire une VAE pour obtenir par cette voie un diplôme d'ingénieur. Enfin pour un dernier technicien, l'évolution envisagée passe plutôt par de la formation : « *Je suis en train de penser à un autre technicien qu'on souhaite faire évoluer, et en fait, ce qu'on a imaginé, c'est que c'est quelqu'un qui pourra, à terme, prétendre à une équivalence avec un diplôme d'ingénieur via la VAE. Si jamais un jour il veut entamer cette démarche VAE, aujourd'hui, on veut l'inscrire dans des modules de formation continue d'une école d'ingénieurs située à proximité. Comme ça, en choisissant des modules qui vont avec son métier, ça pourra peut-être l'aider à obtenir son diplôme d'ingénieur à terme.* » (RRH)

4. COSMO

4.1. Présentation de l'entreprise

Une activité de production de cosmétiques naturels

COSMO est une entreprise française de l'industrie des cosmétiques. Elle est à l'initiative de la création et de l'extension progressive d'un réseau d'entreprises qui a progressivement acquis une dimension internationale. Bien que faisant partie d'un groupe, sa problématique n'est pas celle d'une filiale.

Une progression inscrite dans une histoire assez courte

COSMO possède deux sites de production en France. Les deux établissements actuels étaient jusqu'en 2008 des entreprises séparées. Leur origine est assez similaire. Chacune d'elles a été créée dans les années 70/80 par un passionné de nature cherchant à valoriser les bienfaits pour la peau de produits naturels. Après un démarrage artisanal leur croissance a été assez rapide, mais elles ont gardé une dimension familiale, un esprit pionnier et un fonctionnement encore largement artisanal, marqué par une culture d'entreprise et une forte implantation locale. Pour autant, leur politique de développement a été différente. L'un des sites (qui sera nommé ici le site E) a progressivement mis en place son propre réseau de vente et créé de nombreuses implantations dans le monde. L'autre (le site W) n'a pas suivi la même voie. Cet établissement est resté centré sur son activité de production en se positionnant plutôt comme sous-traitant, vendant ses produits à diverses marques de produits cosmétiques, dont celle du site E. En 2008, l'entreprise E a racheté l'entreprise W pour profiter de la complémentarité de leurs activités. Le site W comptait alors 300 salariés (230 aujourd'hui) et était positionné sur le haut de gamme (produits bio, de qualité supérieure à ceux du site E).

L'entreprise COSMO est en position de donneuse d'ordre pour des sous-traitants de spécialité (notamment pour les « utilités ») et à des sous-traitants de capacité pour la logistique sur le site W. Toutefois la configuration de la sous-traitance n'est pas figée, surtout sur le site W : elle répond au fil du temps à des besoins qui évoluent avec la reconfiguration des activités et des locaux. L'activité de savonnerie, qui structurait initialement l'activité (y compris sur le site E) mais générait trop d'accidents, a été arrêtée sur le site W en 2014 et sous-traitée à une entreprise dont c'est le cœur de métier.

Une implantation rurale voire isolée

Distants de 200 kilomètres, les sites sont tous deux situés dans des zones rurales à l'écart des grandes villes. Le site E, où se situe le siège social, est implanté dans un environnement rural, mais pas isolé ni inaccessible. L'autre établissement (le site W) est installé dans une zone de moyenne montagne, très à l'écart des axes autoroutiers. L'isolement est donc beaucoup plus prononcé que pour le site précédent²⁶.

Une culture d'entreprise qui vise à mobiliser autour de mots d'ordre vertueux

COSMO montre son appropriation des valeurs de la responsabilité sociale à travers la fidélité des salariés à leur entreprise, un souci constant de la sécurité (en dehors de tout statut Seveso) entoure la manipulation des produits et le fonctionnement des machines et l'affichage permanent de la volonté de préserver l'environnement.

²⁶ Il existe en outre une antenne de bureaux à Paris pour des activités qui nécessitent des compétences spécifiques et/ou une implantation dans la capitale (services juridique, commercial, marketing...).

Des problématiques liées au pilotage des mutations en cours

Les principaux enjeux actuels tournent autour de trois pôles interdépendants. Il s'agit d'organiser la complémentarité entre les deux établissements tout en spécialisant le site W dans la seule activité de production, de moderniser les deux sites, de rationaliser et d'uniformiser les modes de gestion de la main d'œuvre. Des chantiers de réorganisation ont été lancés dans de multiples directions depuis 2011/2012, surtout sur le site W, mais aussi sur le site E. Les mutations en cours impactent directement les activités, les métiers et les compétences.

4.2. Emploi, évolution des métiers et transformations du travail

Les caractéristiques de l'emploi

COSMO emploie 1 200 salariés (CDI) en France (sans compter le réseau des boutiques), et il existe de fortes différences entre les sites E et W en termes de structure et de volume d'emplois²⁷.

	Site E	Site W
Activités	Siège Services fonctionnels R&D Production	Production
Avenant 1	300 env.	120 env.
Avenant 2	200 env.	60 env.
Avenant 3	plus de 300	moins de 40
<i>Total</i>	<i>820</i>	<i>230</i>

En production, une division des emplois marquée selon le genre

Les emplois de conditionnement (site W, 72 sal.) sont en quasi-totalité occupés par des femmes alors que les hommes occupent en majorité les emplois de fabrication (28 sal.). Une relative mixité existe également en fabrication sur le site E.

L'intérim saisonnier ou « passager »

Il joue un rôle important dans la régulation de l'emploi. Deux formes de recours au travail temporaire coexistent. L'intérim saisonnier concerne des effectifs importants car l'activité est fortement saisonnière, les ventes culminant lors des fêtes de fin d'année. La haute saison pour la production va de mars/avril à octobre avec un recours récurrent et massif à l'intérim pour renforcer les équipes. Le maximum est atteint lors des congés d'été ; il peut atteindre jusqu'à 120 intérimaires pour le site W et 200 pour le site E. Il s'agit pour l'essentiel de pourvoir des postes de l'avenant 1 n'exigeant pas un niveau élevé de qualification.

L'intérim au fil de l'eau, ou « passager » c'est-à-dire au cas par cas et pouvant ouvrir sur une possibilité d'emploi pérenne. Il peut s'agir de remplacer un salarié absent, mais aussi de confier à l'entreprise de travail temporaire (ETT) le soin de trouver un candidat pour un poste à pourvoir durablement. C'est notamment le cas pour des postes de techniciens. L'accès à l'entreprise passe alors par une période d'intérim qui permet de tester les compétences et le comportement du postulant.

²⁷ Pour décrire la situation et les dynamiques de l'emploi, il n'est pas possible de s'appuyer sur le questionnaire quantitatif car l'entreprise ne l'a pas renseigné. Nous avons reçu un excellent accueil et avons pu recueillir beaucoup d'explications sur la politique de l'entreprise, mais les données quantitatives, tout comme l'organigramme de l'entreprise, ont fait l'objet d'une discrétion affirmée.

Les tendances d'évolution de l'emploi

Des jalons historiques peuvent être posés. En lien avec la dynamique de croissance de son activité, le site E a connu pendant longtemps un rythme soutenu de développement de ses effectifs. Celui-ci se réalisait essentiellement par le biais de recrutements externes jusqu'aux années récentes. Depuis le rachat du site W et les transferts de services qui s'en sont suivis à partir de 2011-2012 (cf. ci-dessous), l'augmentation de l'effectif du site E provient pour partie de mobilités inter-sites. Le cas de la R&D est emblématique de cette double origine dans le développement d'un secteur d'activité. Un article de presse²⁸ indique qu'en R&D l'effectif est passé de 25 (sans précision temporelle) à 150 salariés. Cet accroissement spectaculaire, qui permet à présent à l'entreprise de concevoir plus de 600 nouveaux produits par an, résulte à la fois du transfert du service R&D du site W vers le site E et d'une politique active de consolidation de ce secteur combinant mobilité interne et recrutement externe.

Quant à l'établissement du site W, il a connu une nette diminution de ses effectifs à la suite de son rachat et de la réorganisation de 2012 (230 salariés aujourd'hui contre 300 en 2008). Les investissements récents, très significatifs, témoignent de l'importance accordée par le siège au développement de ce site et ont conduit à étoffer certains services, comme la maintenance.

Dans la dernière période, les effets de la modernisation des équipements – et en particulier de l'automatisation (cf. ci-dessous) – se font sentir sur les deux sites. Même si l'activité continue à se développer rapidement à l'avenir, il est probable que la fabrication et le conditionnement ne nécessiteront pas un surplus significatif de main d'œuvre, en tout cas pour certains postes peu qualifiés comme celui d'opérateur de conditionnement. C'est pourquoi l'entreprise veille dès à présent à ne plus recruter durablement sur ce type de poste qui lui semble n'avoir qu'un avenir limité. L'importance du recours à l'intérim saisonnier est une forme de réponse à cette problématique et il y a lieu de penser que les effectifs permanents tendront à se stabiliser, ou en tout cas à croître moins vite qu'ils ne l'ont fait jusqu'à présent sur le site E.

Evolutions récentes et à venir impactant les métiers

L'automatisation de la production

L'automatisation est progressive, de même que l'augmentation de la capacité, au fur et à mesure de l'achat de nouveaux équipements. Actuellement dans l'atelier de fabrication sur le site E quatre des sept réacteurs sont automatisés. Sur le site W, deux nouvelles lignes de conditionnement sont arrivées récemment, la première traite 100 unités par minute, la seconde, en cours d'installation, 200. Elles sont venues s'ajouter aux lignes précédentes, encore en fonction.

Cela n'est pas sans effet sur les métiers et sur les dynamiques d'emploi au sein de l'entreprise. A court terme, d'abord. Pour les fabricants (conducteurs d'appareils de fabrication) d'une part, et surtout pour les conductrices de ligne de conditionnement d'autre part, des formations ont été nécessaires pour apprendre à utiliser les nouveaux équipements. La coexistence de machines de différentes générations tend à différencier des sous-groupes au sein des collectifs de travail. Certains ont progressivement acquis une aisance sur les nouveaux matériels, tandis que d'autres préfèrent continuer à travailler sur les anciennes machines. Selon un responsable du service RH, il y a eu des fabricants pour regretter les changements induits par l'automatisation. Une partie des savoirs d'expérience qui constituaient leur professionnalité – et contribuaient à leur réputation – sont devenus inutiles pour faire fonctionner les nouveaux équipements. Se sentant dévalorisés, certains ont même préféré demander leur mutation dans d'autres secteurs de l'entreprise. A plus long terme, comme les nouvelles lignes de conditionnement ne requièrent plus qu'un intervenant, les emplois peu qualifiés d'opérateurs pour la mise en cartons et les palettes vont progressivement disparaître. La ligne de conditionnement, qui nécessitait jusqu'à présent trois personnes pour fonctionner, tendra à devenir le lieu d'une activité solitaire.

²⁸ Le souci de respecter l'anonymat de COSMO interdit de citer plus précisément cette source.

Organiser la complémentarité entre les sites

Cette politique a été appliquée à plusieurs niveaux, celui de la production, mais aussi celui des services support. Depuis 2012, les services de l'établissement du site W ont été progressivement réorganisés. Ce site est désormais uniquement dédié à la production. Les services fonctionnels sont partis sur le site E où ils ont été regroupés avec les services existants : la comptabilité et les achats d'abord, puis l'administration des ventes et la R&D. Quant au marketing du site W, il est désormais géré en région parisienne. Recentré sur la production, le site W assure donc la fabrication et le conditionnement avec l'appui des fonctions support que sont la maintenance et la logistique. En outre, la production a été répartie différemment entre les sites : les gros conditionnements (flacons par ex. shampoings, gels douches, etc.) ont été regroupés sur le site E, tandis que les petits volumes (tubes et pots de crème pour le visage) sont maintenant tous produits sur le site W. Le principe adopté est que ce qui est fabriqué sur un site est conditionné sur le même site. Ensuite, toute la production est centralisée et stockée sur le site E. Cette réorganisation a nécessité l'échange de lignes de conditionnement entre les deux sites (2012), ce qui a impliqué des mobilités, des formations, des réaffectations sur d'autres postes. Il a été fait appel à une consultante extérieure pour accompagner ces changements, notamment pour définir les contenus de formation et former les CAP (conducteur d'activité de production, qui gère une ligne de conditionnement) du site E chargés de former et de tutorer leurs homologues sur le site W. Ce transfert de connaissances a duré 6 mois.

Moderniser

La modernisation passe par l'adoption de nouvelles méthodes de gestion de l'activité. La mise en place d'un progiciel ERP a été accompagnée d'un gros effort de formation. C'est avec un autre progiciel récent, qui permet d'articuler la production et les flux logistiques, que les intervenants éditent les ordres de fabrication hebdomadaire (OF). Un service dédié à l'organisation de l'entreprise en *lean production* est en place depuis quelques années sur le site W.

La modernisation se traduit aussi par des investissements importants. Ces investissements concernent notamment l'aménagement des locaux du site W, pour rationaliser les circuits, notamment au niveau de la logistique : un nouveau bâtiment est en construction pour l'entrepôt logistique. Il sera de niveau avec l'atelier de production, alors que la déclivité du site oblige actuellement l'équipe logistique à utiliser un camion pour monter ou descendre les palettes entre le lieu de stockage provisoire et l'atelier. Il permettra aussi de mettre fin à l'actuel contrat de sous-traitance pour le stockage des contenants. Les équipements aussi se modernisent dans le cadre d'investissements de capacité. Au fil du temps, des réacteurs de plus en plus gros ont été achetés pour la fabrication sur le site E. Une nouvelle ligne de conditionnement traitant 200 tubes par minute est en cours de mise en service sur le site W. Elle vient s'ajouter aux lignes existantes, sachant que la plus moderne installée précédemment, jugée déjà très performante, culminait à 100 tubes par minute. Ces changements s'accompagnent d'une automatisation toujours plus poussée, mais ils s'étalent dans le temps ; l'arrivée d'un nouvel équipement ne conduit pas à se débarrasser de tous les précédents, mais seulement, le cas échéant, des plus obsolètes ou détériorés. Ainsi, au sein des ateliers des machines d'époques et de technologies différentes contribuent conjointement à la production. Cela n'est pas sans conséquences sur la gestion des équipes.

Les techniques de production évoluent aussi. La fabrication de certaines gammes de produits suppose déjà de travailler en salle blanche, ce qui suppose de maîtriser de nombreux paramètres (concernant par ex. le port de vêtements et de protection adaptés, la filtration de l'air, la qualité de l'eau). En outre, parallèlement à la poursuite de la production actuelle, le site W va commencer à produire selon la technologie UHT, qui suppose de respecter des normes encore plus strictes en matière d'hygiène et de divers paramètres. Le poids des réglementations et des contrôles auxquels ils donnent lieu, déjà important, va donc aller croissant, surtout sur le site W.

Les transformations du travail

Le rythme de travail

Le système actuel s'applique sur les deux sites depuis un accord d'ARTT conclu en 2013. Les ressources humaines voulaient uniformiser les horaires, à la fois entre les établissements et en étendant le système des 2x8 à davantage de services au sein d'un même établissement. Pour le site W, cela s'est traduit par un retour de 35h à 39h hebdomadaire, avec en contrepartie l'introduction de jours de RTT.

En vitesse de croisière, la production est réalisée en continu sur un rythme hebdomadaire en 3x8 avec équipe de nuit fixe et arrêt le week-end. Les équipes des autres secteurs sont organisés en 2x8 de manière tournante sur un cycle hebdomadaire. Entre avril et octobre, période de forte activité, le travail passe si nécessaire de 5 jours à 7 jours par semaine. Le week-end, le rythme est de 2x12h, avec une rémunération proche du salaire hebdomadaire pour 24 h de travail. L'affectation sur les postes de week-end se fait en priorité sur la base du volontariat auprès des salariés habituels. Le système de primes est habituellement suffisamment attractif pour intéresser des candidats. Mais en cas de besoin il est fait appel à l'intérim à titre complémentaire.

Le système précédent était plus apprécié par les salariés postés du site W, car auparavant ils ne travaillaient pas un vendredi sur deux. De même sur le site E, cette obligation de passer en 2x8 pour certains salariés qui travaillaient jusque-là en journée n'a pas toujours été bien vécue, car cette organisation peut être difficilement compatible avec leurs contraintes familiales.

L'évolution du travail, métier par métier

Sur le site W, le travail a été largement réorganisé depuis 2010. Cela a eu des répercussions sur le fonctionnement du site E qui a aussi connu des évolutions qui lui sont propres.

En **logistique**, il y a eu des changements concernant le lieu de travail et impliquant la réorganisation des collectifs (ex. regroupement au même endroit de plusieurs services logistiques jusque-là distants sur le site E, plusieurs changements de lieu pour l'entrepôt logistique du site W). L'accord sur le temps de travail a aussi conduit certaines équipes à passer en 2x8, y compris sur le site E. Quant au contenu même du travail, il a évolué du fait de l'adoption de l'ERP. L'installation du progiciel ERP a amené les agents à intervenir sur l'ordinateur et plus seulement à utiliser leur douchette, les OF sont désormais émis chaque semaine par l'ordinateur. Toutefois, il s'agit plus d'évolutions que d'une révolution car ce n'est qu'une nouvelle étape dans la modernisation : le guidage par les douchettes était déjà entré dans les mœurs auparavant.

En **maintenance** (pas étudié sur le site E, observé sur le site W seulement). L'installation de nouveaux équipements et le recrutement il y a trois ans d'un cadre expérimenté chargé de faire évoluer la fonction maintenance pour l'adapter aux futurs besoins ont conduit à une évolution significative de l'activité maintenance. Dans cette entreprise, les lignes de conditionnement posent plus de problèmes de maintenance que les réacteurs qui servent à la fabrication, même si ces derniers aussi sont de plus en plus automatisés. Les difficultés de réglage augmentent de manière exponentielle avec l'accélération des cadences que permet l'automatisation du conditionnement. Les réglages sont autant plus délicats que ces machines sophistiquées sont conçues pour s'adapter à différents formats en sortie.

L'équipe est passée de 6 à 11 personnes en trois ans, avec un double effet de rajeunissement et de montée en qualification²⁹. Tous les nouveaux ont été recrutés au niveau bac+2 au minimum (BTS ou DUT). Compte-tenu du travail en 3x8, il y a en permanence trois agents ou techniciens de maintenance en activité lorsque l'usine est en fonctionnement. L'objectif est d'articuler polyvalence

²⁹ Parmi les six, trois étaient affectés à la maintenance et trois aux "utilités". Plusieurs d'entre eux n'avaient pas un BTS de la spécialité : l'un avait un bac pro et un autre un niveau BTS informatique de gestion...

et spécialisation. Polyvalence pour que les agents puissent se remplacer sur les tâches courantes en cas d'absence, mais aussi complémentarité des profils pour pouvoir aller plus loin dans certains domaines. Les métiers suivants sont représentés : mécanicien, électromécanicien, automaticien, électricien spécialisé, électricien polyvalent. Cette montée en qualification de l'équipe a permis de diminuer le recours à la sous-traitance dans le domaine des « utilités ». Récemment, une formation continue d'un coût de 3 000 euros a conduit à ré-internaliser une prestation de traitement de l'eau jusque-là sous-traitée qui représentait une dépense annuelle de 15 000 euros.

Un autre changement, sans doute plus significatif encore, a eu lieu au printemps 2015. Un technicien de maintenance de profil mécanicien, jugé particulièrement compétent, a été sorti de l'équipe postée pour prendre en charge des tâches particulières. Il travaille désormais en journée, avec quatre axes de travail :

- coordonner le travail de l'équipe des techniciens de maintenance,
- développer une expertise technique : analyser les événements et mettre en place une démarche préventive visant à anticiper les problèmes, notamment en écoutant et interrogeant les conducteurs de lignes,
- garder la mémoire des événements, écrire l'histoire des pannes et des solutions adoptées pour y remédier,
- suivre la mise en place des nouvelles lignes de conditionnement sous l'angle de la maintenance : faire remonter les dysfonctionnements au fabricant, créer des plans de maintenance, documenter les mises à jour car ces nouvelles lignes intègrent de nouvelles technologies (robots, caméras, etc.).

Les changements concernant le **conditionnement** ont aussi affecté le travail. En 2013, il y a eu des échanges de lignes de conditionnement entre les sites E et W. Cela a entraîné quelques mutations de salariés entre les sites, des reclassements sur d'autres postes, et beaucoup de formations croisées. Avec l'aide d'une consultante extérieure, des formations ont été mises en place, à la fois pour former au tutorat les salariés expérimentés qui allaient devoir montrer à leurs collègues de l'autre site comment utiliser leurs nouvelles machines et pour définir le contenu même de cette formation d'adaptation au nouveau poste de travail. Cette période de transition a duré plusieurs mois, elle a entraîné des mobilités temporaires. Plus récemment, deux nouvelles lignes de conditionnement ont été livrées sur le site W, avec un débit toujours plus rapide (la première délivre 100 unités par minute, la plus récente 200). Sur les lignes les plus automatisées, une seule personne suffit, il n'y a plus besoin d'opérateur pour mettre en carton ni pour s'occuper des palettes. Autre nouveauté : un premier niveau de maintenance est désormais attendu des conductrices de ligne de conditionnement. Leurs nouvelles tâches de maintenance font l'objet d'actions de formation.

L'organisation de la **R&D** a elle aussi évolué. Le laboratoire de recherche du site W a été déplacé et regroupé avec celui du site E vers 2012-2013. Mais c'est la phase de transition entre la création d'un nouveau produit et sa fabrication à grande échelle qui a surtout retenu notre attention car son organisation a beaucoup évolué depuis une dizaine d'années. C'est le site E qui a été étudié. A partir de 2005, cette étape a été réalisée au sein d'un nouveau service nommé Industrialisation. Sa mission était d'appliquer les innovations de la R&D sur des formats intermédiaires en mettant au point les recettes par essais et erreurs. Embryonnaire au début, composé d'une responsable³⁰ bientôt rejointe par un technicien industrialisation³¹, ce service s'est progressivement développé et autonomisé. Au début il utilisait le plus petit réacteur de l'atelier fabrication, celui de 750 kilos, puis une zone pilote a

³⁰ Cette responsable était précédemment formatrice à la R&D sur le même site, mais elle avait antérieurement travaillé dans le service industrialisation d'une autre entreprise.

³¹ Ce technicien, âgé de 26 ans en 2005, était issu de la fabrication où il avait très rapidement gravi tous les échelons jusqu'à devenir pilote de fabrication. Dans ce poste, il restait fabricant mais devait consacrer un jour par semaine à la maintenance préventive et aux projets d'amélioration de l'atelier. Il a ensuite été appelé à consacrer ce jour hebdomadaire à assister sa nouvelle responsable d'équipe dans la rédaction des procédures de mise en œuvre des recettes. Entré dans l'entreprise à 20 ans sans formation particulière, il a suivi en 2003-2004 un cycle de formation continue de technicien de fabrication à la demande de l'entreprise (2 jours par semaine pendant 6 mois) en même temps que deux autres salariés du site.

été créée avec l'achat d'un nouveau réacteur de 150 kilos. Peu à peu, l'équipe pilote s'est étoffée en attirant les ouvriers les plus expérimentés ou les plus dynamiques de l'atelier de fabrication. Puis en 2012-2013, parallèlement à l'arrivée de l'équipe R&D venue du site W, ce service Industrialisation a été scindé en deux entités. Une unité Pilote R&D a été chargée de la première étape. Travaillant désormais sur de mini-réacteurs (20 et 80 kg) elle a été rattachée à la R&D. Un service Transposition, rattaché lui à la production, a été créé pour prendre le relais en travaillant sur des réacteurs plus gros.

Il faut noter qu'il n'y a qu'une seule unité Pilote R&D. Située sur le site E, elle travaille pour les deux sites. Elle a continué à se développer ces dernières années et depuis début 2015 elle dispose d'une gestion autonome par rapport à la R&D. En revanche, il existe un service Transposition dans chacun des sites puisqu'il s'agit d'une entité de la production travaillant directement en amont de la fabrication. Concernant la composition de l'équipe du « Pilote R&D », il faut souligner sa mixité. Elle comporte à la fois l'élite des métiers de la fabrication (deux peseurs, trois fabricants, un technicien industrialisation) et des personnes d'un autre profil, notamment issues de la sphère R&D (la responsable, un ingénieur chimiste et une technicienne³² chargée de la planification et de la coordination avec les sous-traitants). La responsable de cette unité insiste sur l'esprit très particulier qui règne dans son service. Contrairement à la production où la régularité et la sécurisation sont les maîtres-mots, il s'agit ici de réactivité, de flexibilité, et d'acceptation d'avancer par essais et erreurs dans un climat de confiance réciproque, malgré le stress que peut générer l'urgence à l'approche de la date limite pour livrer au service Transposition des résultats utilisables.

Quant à la **production**, il y a aussi eu des évolutions avec des réacteurs plus modernes (capacité accrue, automatisation, moins de manutention lourde) et pour certains l'introduction du travail en salle blanche qui induit des contraintes nouvelles (habillage, etc.), mais l'organisation du travail elle-même (les étapes de lavage, pesage, fabrication et leur contenu) ne semble pas avoir changé d'une manière aussi importante. La technologie UHT, qui supposera de nouvelles adaptations, est en cours d'introduction sur le site W. Pour l'instant, les produits sont achetés à une autre entreprise et seul le conditionnement est réalisé sur le site W.

4.3. Les modes de recrutement

La place du diplôme dans les recrutements dépend des métiers

La culture de l'entreprise tend à privilégier le pragmatisme et à éviter de s'enfermer dans des exigences de diplôme ou de niveau de formation pour le recrutement. Pour autant, il existe tout de même des prérequis pour certains types de postes, par exemple pour les techniciens de laboratoire et les techniciens de maintenance. Dans la pratique, les normes de qualification dépendent des métiers.

Pour les postes en **production**, à la fois fabrication et conditionnement, il n'y a pas jusqu'à présent de prérequis en terme de diplômes. Certains profils sont appréciés pour la fabrication, notamment les personnes formées aux métiers de bouche (pâtissier, charcutier par ex.). Mais l'essentiel reste la motivation, le sérieux, la régularité et les capacités physiques. En effet, une responsable d'équipe de fabrication a expliqué que les facteurs aggravant la pénibilité des manutentions (poids, charge à déposer dans un réacteur dont l'ouverture est haute) engendrent un risque relativement élevé de TMS. En conséquence, ces facteurs sont pris en compte lors du recrutement et ils sont plus discriminants pour les femmes que pour les hommes. Bien qu'elle ne soit pas prévue dans l'immédiat, une automatisation plus poussée constituerait un facteur de prévention.

³² Cette technicienne a été recrutée par la responsable du service pour son expérience dans une grande entreprise très réputée de l'industrie cosmétique. Il est précisé que c'était moins le diplôme que l'expérience chez un concurrent qui comptait.

En revanche, l'équipe de **maintenance** a été étoffée ces dernières années et les nouveaux sont systématiquement des techniciens (avenant 2), titulaires d'un bac+2 ou d'une licence professionnelle. De même, les postes de technicien de **laboratoire** supposent un bac+2, notamment en **R&D**. Il s'agit de recrutements externes et les candidats sont en général jeunes et titulaires d'un diplôme professionnel (BTS, DUT, licence pro).

En logistique coexistent des postes relevant des avenants 1 et 2. Mais nos interlocuteurs RH n'ont pas énoncé aussi clairement que pour les fonctions précédentes une norme de qualification pour chacun de ces niveaux. Les cas concrets rencontrés indiquent que la formation et l'expérience peuvent faire jeu égal pour être embauché en avenant 1, mais il apparaît qu'une formation professionnelle idoine et/ou un investissement professionnel intense peuvent favoriser le passage à l'avenant 2. Deux des salariés rencontrés ont été embauchés dans l'entreprise en 2007. L'un est responsable d'équipe logistique (avenant 2). Actuellement âgé de 29 ans, il a été recruté comme magasinier-cariste (avenant 1), peu de temps après une formation d'un an d'agent logistique qualifié dispensée par un grand organisme de formation privé. Au fil du temps, il s'est porté volontaire et a occupé plusieurs postes dans le cadre de la réorganisation de la logistique avant d'être promu à son poste actuel en 2015. Son N-1 aujourd'hui conducteur d'activités logistiques (avenant 1) âgé de 56 ans, avait auparavant longtemps travaillé ailleurs, dont une période significative aux expéditions. Licencié économique en 2007 du fait de la délocalisation de son entreprise, il a passé les CACES 1, 3 et 5 dans le cadre du plan de reclassement et a trouvé son emploi actuel assez rapidement après. Troisième exemple, un responsable d'activités logistiques (avenant 1, coefficient 190), actuellement âgé de 44 ans a été recruté en 2011 comme conducteur d'activités logistiques avec un CAP de charcutier et une expérience de 15 ans en logistique, comme magasinier puis responsable d'activités logistiques (pendant 12 ans). Il était titulaire des CACES 1, 3 et 5. Il a évolué depuis, mais sans passer à l'avenant 2.

L'automatisation tend à supprimer les recrutements pérennes d'opérateurs, surtout en conditionnement

Jusque dans un passé proche, la politique RH du site E pouvait être résumée ainsi. Le développement rapide de l'entreprise conduisait assez fréquemment à l'ouverture de postes pérennes aux premiers niveaux de l'avenant 1. Cela permettait à certains intérimaires ou anciens intérimaires d'être recrutés, éventuellement en CDD d'abord, puis en CDI. Ils pouvaient évoluer ensuite vers des postes plus qualifiés lorsqu'ils réunissaient connaissance de l'entreprise et compétences acquises grâce à l'expérience, à condition de faire la preuve de leur motivation pour progresser. Ce temps est révolu, en tout cas en ce qui concerne l'accès par la filière du conditionnement. En effet, les postes d'opérateur de conditionnement disparaissent progressivement avec l'automatisation des nouvelles lignes. L'entreprise a donc décidé de ne plus recruter d'opérateurs en CDI, et d'adopter une organisation qui varie au fil du temps. En haute saison, des opérateurs sont recrutés en intérim en fonction des besoins du moment. En période creuse, les conducteurs de ligne en CDI sont trop nombreux pour le nombre de lignes de conditionnement en service et ils se relayent pour occuper les postes d'opérateur. Il n'a pas été établi clairement s'il s'agit là d'un arrêt temporaire ou durable du recrutement au premier niveau de la grille de classification dans cette filière. Il s'agit à tout le moins d'un ralentissement et même si cela n'a pas été évoqué, on peut penser que les futurs besoins en qualifications pourraient bien remettre en cause dans un avenir relativement proche les principes actuels de la politique de recrutement externe pour les avenants 1.

Les pratiques de recrutement externe

A quel niveau les décisions sont-elles prises ?

Les décisions importantes, par exemple une création de poste ou le recrutement d'un cadre, sont prises au niveau du siège, qui se confond avec l'établissement du site E. De toute façon, les services RH des deux établissements entretiennent des liens étroits. La responsable RH du site W travaillait

jusqu'à récemment sur le site E, où elle a œuvré à la mise en place de la GPEC. Elle se rend sur le site E au moins une fois par semaine pour participer à la réunion de la cellule mobilité. Le service RH du site W dispose néanmoins d'une certaine autonomie pour les décisions courantes, comme par exemple la validation du recrutement des intérimaires proposés par l'agence d'intérim.

Le contexte géographique et culturel des recrutements

Pour mémoire, les deux établissements sont situés dans des zones isolées, à l'écart des espaces dynamiques en matière de marché de la formation et du travail, et le travail y est organisé en horaires postés. Dans ce contexte, la politique adoptée de longue date a été de donner la priorité aux candidats locaux, au moins pour les emplois relevant des avenants 1 et 2, et d'éviter la surqualification source de départs.

Un autre élément doit aussi être pris en compte pour comprendre les pratiques de recrutement : la culture d'entreprise privilégie la formation interne par les pairs et la mobilité au sein de l'entreprise. Deux jeunes femmes cadres de la direction RH du site E sont chargées du recrutement, y compris pour le site W. Mais la majorité de leur temps est consacrée à la gestion de la mobilité interne. En effet, pourvoir un poste vacant en interne entraîne un jeu de chaises musicales qui peut conduire à gérer plusieurs mouvements en cascade (voir plus loin, la gestion des parcours professionnels). Une conséquence de cette politique de mobilité interne, c'est que les recrutements externes concernent habituellement les postes les moins qualifiés du domaine concerné. C'est surtout vrai pour les emplois d'ouvrier : en fabrication, on recrute des peseurs, qui peuvent ensuite évoluer en interne vers les postes d'aide-fabricant puis de fabricant. En conditionnement, on recrute des opérateurs de conditionnement, parmi lesquels certains évolueront vers le poste de conducteur de ligne. Toutefois, la disparition progressive des postes les moins qualifiés (principalement celui d'opérateur de conditionnement désormais tenu par des intérimaires en période de pointe) ne remet pas en cause cette logique mais conduit à relever le premier niveau de recrutement.

Saisonnalité et recours à l'intérim

Autre caractéristique structurante, déjà évoquée, l'activité de production est marquée par l'alternance d'une haute et d'une basse saison, avec une périodicité annuelle. La haute saison, de mars à octobre, conduit à faire appel à de la main d'œuvre intérimaire, et cela de manière très importante. En période de pointe, pendant les congés d'été, le nombre d'intérimaires peut atteindre 120 sur le site W et 200 sur le site E. Cet intérim saisonnier concerne presque exclusivement des emplois peu qualifiés liés à la production. Les laveurs et les opérateurs de conditionnement peuvent être immédiatement opérationnels, les peseurs ont besoin de deux semaines de travail en double avant d'être autonomes. La logistique est aussi concernée pour certains postes³³. De ce fait, les deux établissements ont établi des liens étroits avec des entreprises de travail temporaire (ETT) qui sont de véritables partenaires. Le site le plus isolé a même depuis 2011 un contrat d'exclusivité avec l'ETT concernée. Les RH locales y travaillent en étroite collaboration avec la chargée d'affaires de cette société d'intérim. Celle-ci présélectionne des candidats et décharge les RH d'une grande partie du travail, notamment en ce qui concerne la gestion des plannings. Un bureau dans le service RH est réservé à cette salariée de la société d'intérim. Celle-ci y travaille quatre jours par semaine en haute saison. Mais elle intervient aussi en dehors des pointes d'activité, en fonction des besoins, pour rechercher des profils généralement plus diversifiés, souvent de type bac+2. En période creuse, il est courant qu'une petite dizaine d'intérimaires de profils variés travaillent dans cet établissement.

Cet usage de recourir régulièrement au travail temporaire a une incidence directe sur les pratiques de recrutement car pour de nombreux postes les intérimaires constituent un vivier naturel lorsqu'un emploi pérenne est à pourvoir. D'ailleurs, les personnes relevant des avenants 1 et 2 rencontrées lors des entretiens avaient toutes, ou presque, travaillé en contrat d'intérim dans l'entreprise avant de

³³ En revanche, en maintenance, il faut au minimum un mois, et plutôt un mois et demi, pour qu'un technicien connaisse suffisamment le site pour y travailler en autonomie. L'intérim de courte durée n'a donc pas de sens (témoignage d'un cadre responsable de la maintenance sur le site W).

postuler lors de l'ouverture d'un poste. Mais il existe tout de même quelques exceptions. Ainsi, les intérimaires « laveurs » employés sur le site E ne cherchent pas à revenir sur ce poste physiquement dur³⁴. D'après une responsable du service RH, ils quittent même souvent leur mission d'intérim dès qu'ils trouvent mieux ailleurs. En revanche sur le site W, particulièrement isolé, l'ETT parvient à entretenir un petit vivier d'une vingtaine d'intérimaires du service conditionnement en les envoyant successivement en mission dans des entreprises locales dont la saisonnalité est complémentaire.

Désormais, cette pratique de recruter parmi les intérimaires ou les anciens intérimaires ne concerne plus les postes d'opérateurs de premier niveau, pour lesquels les intérimaires restent nombreux mais les recrutements pérennes sont interrompus.

En tant qu'intermédiaires de l'emploi, les entreprises d'intérim sont donc les partenaires privilégiés de l'entreprise pour les recrutements concernant les postes des avenants 1 et 2. Les intermédiaires publics de l'emploi (Pôle Emploi, missions locales) n'apparaissent pas dans le système mis en place par COSMO.

Les autres formes d'accueil temporaire sont beaucoup plus limitées

L'accueil de stagiaires est peu fréquent. Il suppose d'avoir un véritable projet à leur confier, présentant un intérêt pour l'entreprise. Mais il n'est pas nécessaire d'avoir une perspective de recrutement à la clé. Les besoins changent trop vite pour pouvoir anticiper. Le cas échéant, s'il y a un besoin à la fin du stage, un recrutement peut être étudié, mais le stage n'est clairement pas pensé comme une voie d'accès à l'entreprise.

L'alternance n'est pas très développée non plus, elle ne fait pas partie des outils de la politique de recrutement. Pourtant, il n'y a pas d'objection de principe de la part de la direction, sous réserve que cela ne pose pas de problème budgétaire. Le cas a été évoqué d'un technicien de maintenance recruté avec un bac+2 d'automatisme qui prépare une licence pro de maintenance industrielle en alternance dans l'entreprise. Cette formulation est assez évocatrice de la déconnexion entre recrutement et alternance dans l'esprit de l'interlocuteur. L'année précédente, un jeune a préparé en alternance un BTS MAI (Mécanique et automatismes industriels), mais il a échoué au BTS et il semble qu'il ne soit pas resté dans l'entreprise. Tout de même, des stagiaires ou alternants de l'Ecole des Mines de St Etienne sont accueillis régulièrement (un par un) sur le site W. Mais cela ne semble pas être pensé comme une voie de recrutement.

La liste suivante résume les principales règles que se donne COSMO en matière de recrutement externe pour les postes relevant des avenants 1 et 2.

Critères pour les recrutements externes pérennes

- recruter un candidat local ou qui a des attaches locales (à proximité si possible, au maximum au niveau régional pour un 'avenant 2'),
- hormis pour le recrutement des techniciens (maintenance, laboratoire), le diplôme n'est pas un critère central. Mais les formations aux métiers de bouche sont appréciées pour le recrutement en fabrication (recettes, précision, hygiène),
- éviter la surqualification,
- recruter en contrat d'intérim pour avoir le temps de juger la personne (systématiquement pour l'avenant 1, au cas par cas pour l'avenant 2),
- confier la présélection des candidats à l'entreprise d'intérim qui connaît très bien les besoins de l'entreprise,
- recruter un débutant ne pose pas problème, mais ce n'est pas un critère en soi.

Ces principes peuvent toutefois être aménagés dans des cas particuliers. Par exemple, lorsqu'un service lié à la R&D recherche un technicien, il peut privilégier l'expérience acquise à l'extérieur et rechercher une personne ayant travaillé dans une entreprise concurrente.

³⁴ Il s'agit de nettoyer de manière minutieuse les contenants souvent lourds utilisés dans l'atelier fabrication.

Eventuelles difficultés de recrutement

Il n'y en a pas pour les postes de l'avenant 1, mais c'est plus délicat pour l'avenant 2. En effet, l'isolement des deux sites, surtout le W, pose parfois problème : le marché local du travail ne permet pas de trouver des profils qualifiés dans des domaines pointus. Cela peut donc être long pour les techniciens de l'avenant 2. Il est par exemple difficile de faire venir sur le site W un technicien de maintenance s'il n'a pas d'attaches locales. Ce n'est pas beaucoup plus facile sur le site E. Le recrutement en CDD ou intérim dissuade encore plus, d'où des exceptions faites à ce principe. La possibilité d'augmenter le salaire proposé pour renforcer l'attractivité de ces postes isolés a aussi été évoquée, et sur ce point les réponses ont divergé. Les RH estiment avoir une certaine marge de manœuvre pour ajuster le salaire en fonction de ce type de paramètres, mais un autre point de vue s'est exprimé, jugeant l'effort insuffisant pour parvenir à l'objectif. Il arrive aussi à l'entreprise de faire appel à un cabinet partenaire spécialisé en RH en cas de difficultés à trouver un profil particulier, mais c'est surtout pour la recherche de cadres.

4.4. La gestion des parcours professionnels

Des objectifs qui impactent les modes de gestion des compétences

Il s'agit pour la direction RH de construire des modes de gestion des compétences, et donc indirectement de gestion des parcours, qui permettent d'accompagner l'évolution de l'entreprise, dans le respect d'objectifs généraux, qui relèvent de la politique de l'entreprise, et d'objectifs particuliers en matière d'organisation du travail. Parmi les premiers, figure par exemple l'objectif de maintenir et développer la créativité : il faut renouveler les produits, d'où l'importance d'entretenir le dynamisme de la R&D car il y a une conscience vive de la concurrence. Un autre exemple concerne l'objectif de poursuivre la modernisation des équipements et des modes de gestion de la production. Parmi les seconds, au niveau de l'organisation du travail, il est possible de citer l'objectif de développer différentes formes de polyvalence pour faire face à des difficultés récurrentes. Deux situations concrètes peuvent illustrer ce dernier cas de figure.

Dans la première, il s'agit de s'adapter à la forte saisonnalité de l'activité en développant une politique de polyvalence structurelle, inscrite dans les contrats de travail des salariés permanents. Les postes supposant une solide expérience sont pourvus par des salariés qualifiés en CDI (par exemple fabricants ou conductrices de ligne), en nombre suffisant pour couvrir les besoins en personnel qualifié en période de pic d'activité. En basse saison, ces mêmes salariés qualifiés en CDI sont positionnés à tour de rôle et pour partie de leur temps sur les postes moins qualifiés (dans les exemples ci-dessus, respectivement laveur ou peseur / opératrice de conditionnement). Les besoins étant moindre, ils suffisent à tenir tous les postes, qualifiés et peu qualifiés. En revanche en haute saison, les postes moins qualifiés, donc d'apprentissage rapide, sont pourvus, au moins pour partie, par des intérimaires.

La seconde situation consiste à s'organiser pour faire face en interne à des absences temporaires et/ou imprévisibles sans recruter à l'extérieur ni recourir à l'intérim. Pour cela plusieurs mesures peuvent être mobilisées selon les cas.

- La polyvalence occasionnelle pour les absences de courte durée (ex. congés, maladie) : chacun doit pouvoir suppléer à l'absence d'un collègue de proximité, sous réserve d'avoir les compétences suffisantes pour le faire. Par exemple, en fabrication, un conducteur de ligne (ou un fabricant) pourra remplacer un laveur ou un peseur, mais pas l'inverse.
- La poly-compétence qui suppose par exemple de former un fabricant pour qu'il puisse tenir le poste de conducteur de ligne de conditionnement en cas de besoin. Les salariés sont

intéressés, d'autant plus qu'ils perçoivent une prime dès lors que le remplacement suppose un changement de filière (ici de la fabrication au conditionnement).

- Les « missions » faisant appel à des candidats à la mobilité interne pour les absences longues (ex. un congé de maternité). Cette troisième voie sera développée ci-dessous dans le point consacré à la mobilité interne.

La volonté de mettre en place une véritable politique de gestion de la main d'œuvre

Le contexte est celui d'un taux de turn-over très faible, avec un fort attachement des salariés à leur emploi. Si le personnel du site E perçoit l'avenir avec confiance du fait de la dynamique de croissance rapide de l'entreprise, le ressenti est un peu différent dans l'établissement du site W. Sans que cela ait été exprimé directement par les salariés concernés, il règne une inquiétude diffuse liée à la diminution de l'effectif depuis le rachat de 2008, notamment du fait du transfert de certains services ces dernières années. Il est clair que l'entreprise investit fortement dans cet établissement (nouveau bâtiment, nouvelle ligne de conditionnement, arrivée de la technologie UHT...), mais le centre de décision est ailleurs et la modernisation peut susciter des interrogations sur d'éventuels nouveaux changements concernant le personnel.

Le rôle des RH est présenté comme essentiel pour accompagner la dynamique de l'entreprise. L'encadrement a été profondément renouvelé depuis 5 ans sur le site E, depuis 3 ans sur le site W. De son côté, l'équipe RH a été étoffée de manière très significative. Ainsi consolidée, la direction RH a défini une politique ambitieuse qu'elle met en œuvre depuis maintenant 2 à 3 ans.

L'objectif est de mettre un terme à une période de gestion décentralisée et relativement opaque des évolutions de carrière, durant laquelle certains collaborateurs ont pu bénéficier de progressions de coefficient à l'ancienneté, indépendamment d'une évolution réelle de leurs compétences et de leurs responsabilités. Cela suppose d'introduire des pratiques de gestion des collaborateurs qui soient transparentes, fondées sur des règles uniformes. Cela n'est pas simple à réaliser pour les RH car il s'agit de remettre en question les prérogatives de managers qui étaient jusque-là seuls maîtres de la progression de leurs collaborateurs, créant parfois entre salariés de même niveau des différences de situations peu justifiées.

Le travail s'est déployé dans plusieurs directions.

- Définir une politique de GPEC. Pour les emplois de l'avenant 1, des référentiels de compétences détaillés ont été élaborés, métier par métier, et des niveaux de responsabilité ont été définis pour chacun des coefficients salariaux correspondant. Pour les avenants 2 et 3, ce travail n'a pas été réalisé au niveau de chaque métier, mais des compétences génériques ont été énoncées pour chaque niveau de coefficient.
- Poser le principe qu'il faut détenir ou acquérir les compétences requises par le référentiel pour changer de métier (ou être en capacité d'exercer les responsabilités attachées à un coefficient supérieur pour l'obtenir).
- Mettre en place les moyens nécessaires pour accompagner ces montées en compétences et/ou en responsabilités (formation, etc.).
- Mettre en place des leviers de motivation bien que les possibilités d'évolution soient dorénavant limitées.
- Il faut amener les encadrants, plutôt réticents, à adopter de nouveaux comportements dans le management de leurs équipes. Par exemple, il faut les convaincre de ne pas s'opposer au départ de leurs bons collaborateurs qui ont l'opportunité de continuer à progresser grâce à une mobilité.

Des outils ont été élaborés ces dernières années en matière de GPEC, formation et recrutement. Il s'agit maintenant de les appliquer en veillant à les mettre en cohérence entre eux. Pour ce faire, une demi-journée par semaine est consacrée à un comité de pilotage RH qui réunit les cadres responsables des RH, de la formation et du recrutement. Il est significatif de constater que cette

instance est souvent appelée « comité mobilité » par ses membres, témoignant de l'importance accordée à cette question (cf. ci-après la partie sur les pratiques RH).

Outils RH : système de rémunération, entretiens professionnels, comité mobilité

Il n'y a pas d'accord de classification propre à l'entreprise qui applique la CCNIC.

Les mécanismes de progression salariale combine la NAO à des décisions d'augmentations individuelles prise en comité de direction. Les managers doivent argumenter leurs demandes et le comité propose diverses formes d'augmentation selon le cas (prime exceptionnelle, prime durable, augmentation de salaire pérenne).

Depuis environ six ans, sur le site E, il y a 2 entretiens professionnels par an. L'un vise à évaluer les résultats de l'année écoulée par rapport aux objectifs, l'autre concerne les projets, les souhaits de mobilité, les besoins de formation, etc.

Un « comité mobilité » hebdomadaire réunit les responsables RH des deux sites, la responsable du service formation et les deux chargées du recrutement pour examiner les candidatures aux postes ouverts à la mobilité (cf. ci-dessous).

Le rôle de la formation dans le processus de professionnalisation

La professionnalisation s'appuie sur plusieurs leviers qu'il s'agit d'articuler au cas par cas : la formation en double, la formation formelle et la mobilité. Le présent point sera consacré à la formation, la mobilité sera traitée dans le point suivant.

La formation en double est la manière habituelle de former dans l'entreprise, même pour les 'avenant 2'. C'est elle qui est privilégiée pour l'adaptation au poste de travail, y compris en cas de mobilité interne. Elle est assurée par les pairs. Mais la transmission en interne peut aussi permettre l'acquisition de compétences lors de l'introduction de nouvelles technologies. Par exemple, un ingénieur de l'entreprise va suivre auprès du fabricant d'un nouveau matériel une formation d'un niveau d'abstraction élevé et qui plus est dispensée en langue étrangère (anglais, italien, allemand). De retour dans l'entreprise, il formera les futurs utilisateurs de ce matériel (techniciens ou ouvriers) en s'adaptant à leurs besoins concrets et à leur niveau de compréhension.

Néanmoins, cette formation de proximité est complétée par de la formation formelle. Le budget formation tourne autour de 3 % de la masse salariale en vitesse de croisière, mais il a pu atteindre 3,5 % dans les années récentes en raison de projets particuliers. Ces dernières années, la formation continue a été particulièrement intense, focalisée sur de gros projets :

- la spécialisation des sites avec l'échange de lignes de conditionnement qui a supposé des formations, y compris pour les tuteurs chargés de former leurs collègues devant prendre les relais sur leurs machines ;
- l'introduction du progiciel ERP qui a conduit à former tous les utilisateurs ;
- la formation systématique des fabricants pour lesquels a été défini un parcours de formation de 12 jours. Il s'agissait de leur donner les moyens de s'adapter aux changements importants en matière de normes, de précision des dosages et de danger des produits.

En dehors de ces projets spécifiques, des formations liées à la sécurité et des habilitations obligatoires, il s'agit de proposer les formations nécessaires au regard des compétences attendues figurant dans les référentiels métiers. Une nouvelle formation peut subir une phase de test avant d'être inscrite au catalogue.

Le **plan de formation** déploie donc une politique de mobilisation des salariés sur plusieurs axes : les formations techniques, ou formations métier, organisées au cas par cas en fonction des besoins, qui concernent à chaque fois de petits effectifs et sont quasiment les seules à être réalisées à l'extérieur de l'établissement ; le développement personnel et la communication (qui ne concernent pas que les

cadres); le développement managérial (avec un programme composé de « blocs » dont certains sont obligatoires pour qui se trouve en situation d'encadrement). Les conducteurs de lignes doivent ainsi suivre une formation d'animation d'équipe dès lors qu'ils encadrent des opérateurs. Ces formations sont réalisées en interne par un formateur externe. Les formations en anglais représentent un poste budgétaire important. Les cadres en sont de grands consommateurs, auxquels s'ajoutent quelques rares 'avenant 2'. Ces formations sont réalisées en interne par un formateur externe.

Il y a trois formateurs internes, qui interviennent respectivement sur les thématiques relatives à la qualité (les BPF, bonnes pratiques de fabrication), à l'informatique et à l'hygiène.

Une initiative originale mérite d'être signalée en matière de formation. L'établissement du site W a organisé une formation en alternance de plusieurs mois aux techniques UHT destinée à des opérateurs de conditionnement intérimaires. L'objectif était de leur permettre de tenir le poste de niveau supérieur, celui de conducteur de ligne de conditionnement adaptée aux normes UHT. La correspondante de l'ETT a sélectionné huit personnes parmi les meilleurs opérateurs intérimaires ayant déjà une bonne connaissance de l'établissement. De février à octobre 2015, elles ont suivi six semaines de formation alternativement dans l'entreprise et à l'AFPA, et ont travaillé dans l'entreprise le reste du temps. Cela a représenté un effort d'apprentissage important car ces alternants n'avaient ni diplôme du domaine ni expérience en tant que conducteur de ligne. La perspective n'est pas de les recruter à court terme dans l'entreprise, mais de qualifier et de fidéliser une partie du vivier d'intérimaires en mettant ces personnes en situation de pouvoir tenir plusieurs postes en fonction des besoins. L'isolement du site justifie ce double investissement de l'entreprise et des candidats, car la probabilité d'un recrutement durable par d'autres entreprises est faible.

L'entreprise s'appuie sur des partenaires pour mettre en œuvre sa politique de la formation, et même dans certains cas pour trouver un appui dans sa conception. Il s'agit semble-t-il d'un réseau assez restreint de partenaires habituels. Voici ceux qui ont été évoqués lors des entretiens.

- Quelques organismes de formation spécialisés, notamment pour la communication, pour les langues, pour l'informatique.
- Un cabinet de consultants RH. Ce dernier a notamment été sollicité pour concevoir et accompagner les formations – notamment la formation des tuteurs – lors du transfert de lignes de conditionnement entre les sites.
- Quelques établissements de formation initiale : un lycée pas trop éloigné du site W pour des techniciens de maintenance, mais ce n'est pas facile avec les IUT et universités du fait de l'éloignement.
- Quant à l'OPCA, il n'intervient pas pour accompagner la politique de formation. Son rôle se limite à ses prestations de base : la constitution des dossiers et le financement.

Au terme de cette présentation des pratiques de formation et des partenaires impliqués, il apparaît par omission que certains dispositifs et outils ne font pas partie de la politique de l'entreprise. C'est notamment le cas des CQP, des diplômes de formation continue et de la VAE. Et de fait, il ressort des entretiens réalisés avec des membres de la direction RH que les CQP sont mal connus et ne sont pas utilisés dans l'entreprise, et que la VAE n'y est pas pratiquée non plus. L'explication qui en a été donnée est la suivante : la faiblesse du turn-over et l'isolement des deux établissements n'incitent pas à investir dans la préparation de titres ou diplômes qui serviraient surtout en cas de mobilité externe. Il n'y a apparemment pas de demande de la part des salariés, qui pourraient de la sorte manifester implicitement un fort attachement à leur emploi dans cette entreprise.

Une politique de mobilité qui vise à créer une dynamique de progression

La mobilité interne est une dimension essentielle de la GRH.

La mobilité interne : « mutation » durable ou « mission » temporaire

C'est l'outil central proposé pour dynamiser les collaborateurs et leur permettre de développer de nouvelles compétences. Une Charte de la mobilité permet d'en préciser les conditions. Même temporaire (d'une durée de plusieurs mois tout de même), une mission permet au salarié de renouveler son intérêt au travail, d'élargir son horizon, d'acquérir de nouvelles compétences. De son côté, l'entreprise peut tester son potentiel d'évolution tout en remplaçant un absent (par exemple une femme en congé de maternité) par quelqu'un qui connaît déjà l'entreprise, sans avoir à assumer le coût et le caractère parfois hasardeux d'un recrutement extérieur. Les missions temporaires sont accessibles quel que soit le statut. En revanche, pour postuler pour une mutation, il faut être en CDI et occuper son poste actuel depuis au moins deux ans, donner satisfaction dans son poste et détenir un minimum de compétences pour occuper le poste à pourvoir.

Les postes vacants sont systématiquement affichés sur l'intranet. Un logiciel SIRH (système d'information de gestion des ressources humaines) permet de gérer les candidatures. Les collaborateurs qui remplissent les conditions requises peuvent postuler. Leur hiérarchie est supposée ne pas les en dissuader ; les RH s'efforcent d'y veiller et de recadrer les managers réticents. Au premier semestre 2015, il y a ainsi eu près de 70 mobilités sur le site E, dont beaucoup de missions temporaires.

Cela représente un travail considérable pour le service recrutement, car cela entraîne un jeu de chaises musicales, multipliant les dossiers à traiter. D'autant plus qu'il faut aussi prendre le temps de gérer la frustration des candidats éconduits, et cela avec plus de délicatesse que vis-à-vis de candidats externes. En effet, qu'il s'agisse d'une mobilité temporaire ou durable, le service RH s'oblige à expliciter sans tarder les raisons du refus d'une candidature interne. C'est souvent l'occasion de faire le point, cela peut par exemple déclencher un bilan de compétences. Le service RH tient compte de la persévérance dans les demandes de mobilité et s'efforce alors de proposer une solution.

Un comité mobilité, qui comprend les responsables RH des deux sites, la responsable du service formation et les deux chargées du recrutement, se réunit une demi-journée toutes les semaines autour de ces dossiers de mobilité et des candidatures.

Même si la mission est définie comme temporaire, généralement pour 6 mois, une opportunité peut se présenter dans le service d'accueil et la personne peut alors être mutée si toutes les parties sont d'accord. Si ce n'est pas le cas, le salarié en mission temporaire rejoint son service d'origine au terme de sa mission. Il retrouve habituellement son affectation antérieure, mais ce principe semble pouvoir connaître des exceptions, à en croire le témoignage recueilli lors d'un entretien. Il s'agit d'un responsable d'équipe logistique parti en mission temporaire sur un poste de peseur en fabrication. Il explique qu'il était très attiré, malgré un coefficient inférieur au sien, par ce poste de peseur qu'il décrit comme actif et créatif. Il a postulé pour cette mission temporaire tout en sachant qu'il devrait être remplacé sur le poste quitté qui ne pouvait rester vacant. A présent, il se plaît dans son service d'accueil et espère parvenir à y rester. Il indique que dans le cas contraire il risque de redevenir préparateur de commandes. Cela ne semble pas le déranger outre mesure, car il dit qu'il a besoin de bouger et que dans son ancien poste il passait trop de temps assis devant un ordinateur. S'il réussit à être affecté durablement en fabrication, son projet est d'évoluer progressivement vers un poste de fabricant qui lui permettrait de retrouver son coefficient initial.

Prévoir le remplacement d'éventuels départs

Des « plans de succession » sont en cours de constitution (pour les cadres en 2015, puis pour les 'avenant 2' en 2016). Il s'agit de prévoir qui pourrait remplacer chaque personne en cas de défection (démission, mobilité, longue maladie...).

Les parcours professionnels dans l'entreprise (avenants 1 et 2)

Parcours professionnels des ouvriers. L'impression qui domine est celle de la mobilité. Les salariés rencontrés ont eu des parcours riches de ce point de vue. Mais il y a aussi des salariés qui ne bougent pas ou peu, faute de potentiel ou parce qu'ils ne le souhaitent pas, eu égard aux efforts d'adaptation que cela impose... Mobilité ascendante puisque le recrutement se fait au niveau le plus bas, mais aussi horizontale à travers les « missions » qui permettent de tester son appétence pour un nouveau poste (remplacement d'un absent pour un certain temps, qui peut déboucher sur une mutation si l'absent ne revient pas). Un parcours typique : un laveur qui devient peseur puis fabricant, sachant que quelques-uns évoluent vers un poste de responsable d'équipe (agent de maîtrise) ou un travail plus expérimental dans l'équipe pilote. Le passage du conditionnement à la fabrication n'est pas toujours possible en raison des contraintes physiques qui demeurent non négligeables en fabrication. En conditionnement ce sont des femmes, en production des équipes mixtes mais majoritairement masculines. L'hypothèse de l'évolution inverse (fabrication vers conditionnement) n'a pas été évoquée mais elle n'est pas exclue s'il s'agit d'échapper aux TMS qui restent un problème en fabrication. Toutefois, la hiérarchie implicite entre services est plutôt dans le sens conditionnement vers fabrication.

Parcours professionnels des techniciens et agents de maîtrise

L'agent de maîtrise est généralement devenu responsable d'équipe après un parcours d'ouvrier sur la base de critères de fiabilité et de connaissance de l'entreprise. Détenir et développer une technicité particulière paraît alors conditionner sa progression ultérieure de carrière.

Parmi les techniciens, il faut distinguer entre technicien de fabrication et technicien de maintenance ou de laboratoire. Les premiers seraient peu nombreux, mais il faut tout de même évoquer le cas d'un jeune fabricant particulièrement dynamique devenu après quelques années technicien de fabrication dans l'unité Pilote R&D. Quant aux techniciens de maintenance ou de laboratoire, ils sont recrutés directement dans l'avenant 2 avec un BTS, un DUT ou une licence pro. Leurs possibilités d'évolution semblent limitées, mais il existe des exceptions. Ainsi, l'exemple a été vu sur le site W d'un technicien de maintenance très compétent amené à prendre des responsabilités importantes. Il est resté dans l'avenant 2, mais si l'occasion se présente et après un temps suffisant d'expérience à son poste, il n'est pas exclu qu'il puisse remplacer un manager de niveau supérieur partant à la retraite.

5. PEINTA

5.1. Présentation de l'entreprise

Une entreprise familiale rachetée par un groupe nord-américain

PEINTA, adhérente à la FIPEC, appartient à la division « peintures et résines » d'un grand groupe nord-américain qui possède plus d'une centaine de sites dans de nombreux pays.

En France, une entreprise familiale du début du XX^{ème} siècle est à l'origine de l'établissement actuel ou le site de R&D étudié. Ses activités ont évoluées, la création de ce site ayant lieu après la Seconde Guerre mondiale, avant d'être rachetée par l'entreprise américaine.

Des activités de recherche et développement, expertise et contrôle qualité

L'établissement étudié est le site R&D de la société PEINTA où se trouve également son siège. Ce pôle de recherche appliquée et d'aide à la vente, qui est le plus important de l'entreprise en Europe, réunit de nombreux laboratoires qui se répartissent entre les deux marchés qui structurent l'activité. D'un côté, un secteur leader où l'entreprise occupe une position de premier plan sur son créneau, et de l'autre le reste de l'industrie réunit les autres industries clientes, plus dispersées. Il existe trois types de laboratoires pour chacun de ces marchés : laboratoire d'analyses et de contrôle qualité, de résolution de problèmes et enfin de développement de nouveaux produits. La maintenance des appareils de laboratoire et des installations est intégralement sous-traitée.

Un autre établissement de l'entreprise est situé dans le même bassin d'emploi (dénommé dans le texte site P pour site de production). Il s'agit d'une usine créée après la Seconde Guerre mondiale qui fabrique certains des produits mis au point par la R&D. Il en sera question au fil du texte en raison des mouvements de personnels entre l'usine et le centre de recherches.

Les problématiques de l'entreprise qui impactent la politique RH

Le rattachement à un grand groupe limite les marges de manœuvre de l'entreprise car le groupe exerce une forte pression pour réduire les coûts et améliorer les marges. Le service RH du site R&D de PEINTA doit ainsi négocier avec le niveau supérieur pour obtenir son accord pour un recrutement. L'exigence de qualité des produits mis à la disposition des clients est très forte. Cette contrainte de qualité paraît particulièrement aigüe sur le segment leader, car c'est là que la visibilité de l'entreprise est la plus grande. La présence de cinquante coordinateurs délocalisés sur les sites clients des produits leader en témoigne (voir ci-dessous).

La volonté de maintenir la position de l'entreprise sur des marchés très concurrentiels est mise en avant pour expliquer le souci d'éviter que les salariés expérimentés ne partent à la concurrence.

La sécurité est affichée comme une préoccupation centrale au sein du groupe. La politique de prévention des risques et la culture omniprésente de la sécurité sont justifiées dans cet établissement de R&D qui n'est pourtant pas classé Seveso. En effet, il existe des risques car les salariés manipulent des produits toxiques. *A fortiori*, cette question est cruciale pour l'usine du site P qui, elle, est classée dans la catégorie Seveso seuil haut.

Situation géographique : un bassin économique en pleine reconversion

L'établissement est implanté à la périphérie d'une ville moyenne. La région est actuellement en pleine reconversion industrielle après une longue période de déclin économique. Il existe un fort attachement de la population au territoire, qui pour autant n'est pas particulièrement attractif pour ceux qui n'en sont pas issus. Le type de zone économique, entre semi-urbaine et semi-rurale où l'industrie n'est ni dense ni isolée, pourrait être qualifié de mitage industriel.

5.2. Emploi, évolution des métiers et transformations du travail

Des réorganisations importantes ont concerné les sites français depuis les années 2000, pour différentes raisons dont le rachat par le groupe d'une entreprise positionnée sur un produit voisin d'un produit également fabriqué jusque-là sur le site P. Ces mutations ont donné lieu à plusieurs plans sociaux successifs au sein de l'entreprise, le dernier étant encore dans les mémoires. Des départs volontaires, la fermeture d'un laboratoire de l'entreprise à l'étranger, un service transféré de la région parisienne vers le site R&D, une évolution des activités du site P ont abouti à ce que, au final, le site accueille un nombre significatif de salariés en provenance d'autres sites.

Caractéristiques de l'emploi

Le site R&D emploie 314 salariés, dont la moitié sont des TAM. Les cadres représentent les effectifs les plus nombreux (plus de 130) après les TAM. Très peu d'ouvriers et d'employés sont présents (une vingtaine), alors que le site P compte encore une très forte proportion d'opérateurs de fabrication. Une cinquantaine de coordinateurs, chargés de faire le lien « expert » entre le client et le site R&D, sont délocalisés sur les sites des clients. Ils s'efforcent de résoudre, sur place, les problèmes rencontrés par les produits de PEINTA chez les clients et s'adressent aux laboratoires de résolution de problèmes lorsque la difficulté dépasse le cadre d'une solution locale.

PEINTA est une entreprise dont les salariés sont âgés et masculins : un salarié sur deux a plus de 50 ans. La pyramide des âges est déformée au profit des seniors et les femmes représentent un tiers des effectifs.

La féminisation peut paraître modeste s'agissant d'un établissement de R&D, mais la nature de l'activité leader l'explique sans doute pour partie. En effet, la culture professionnelle des usines du secteur client qui a joué un rôle structurant dans l'évolution du site est de genre masculin. Au fil du temps, des effectifs significatifs et vraisemblablement presque exclusivement composés d'hommes, ont été délégués dans les usines clientes puis rapatriés sur le site R&D. En outre, les mutations issues de PSE en provenance du site P ont pu renforcer le poids des hommes. Ce qui ressort des différents entretiens réalisés est que, bien que minoritaires, les femmes ne semblent pas avoir de problème pour trouver leur place.

Le site P emploie 180 salariés dont 150 salariés en CDI. Il est organisé avec 2 ateliers de production (en 5x8), un service maintenance et un service logistique. La faiblesse de l'effectif des cadres (une vingtaine) est cohérente avec l'activité de production de cet établissement et il faut noter que les T.A.M sont presque aussi nombreux que les ouvriers et employés, ce qui est une particularité fréquente dans les industries chimiques. Aucune femme ne travaille en production.

Les tendances d'évolution de l'emploi au sein de l'établissement R&D

Si globalement l'effectif des quatre sites français de l'entreprise (y compris les deux de la région parisienne) s'est réduit, cela n'a pas été le cas du site R&D, en tout cas pas dans la même proportion. Il a en effet été relativement épargné, en ce sens que c'est lui qui a accueilli des salariés en provenance des autres sites.

Le nombre des cadres est stable mais le nombre des chimistes les plus qualifiés³⁵ est en augmentation. Ces chimistes confirmés au coefficient 325 étaient un ou deux il y a vingt ans alors qu'ils sont maintenant une dizaine. La proportion des femmes tend elle aussi à augmenter et elles sont notamment plus nombreuses que les hommes à postuler aux emplois offerts par PEINTA avec un BTS chimie.

³⁵ Il existe trois niveaux parmi les chimistes, qui se distinguent par des coefficients croissants : les chimistes I, II et III.

L'organisation du travail

Les rythmes de travail sur le site R&D

L'activité n'obéit pas à un rythme saisonnier régulier, mais il existe des pics d'activité qui conduisent à faire appel à l'intérim.

La règle est le travail de jour. Il y a une badgeuse et des horaires variables. Depuis le début des années 2000 il existe un accord de RTT qui a organisé le passage aux 35 heures. Il prévoit 38 heures de travail par semaine, qu'il faut réaliser en moyenne car il existe des horaires variables. S'y ajoutent 12 jours de RTT par an pour les non cadres et 8 jours pour les cadres.

La contrainte temporelle varie fortement d'un type de laboratoire à l'autre : chaque labo a ses propres objectifs, son cycle temporel et son organisation du travail. Dans la recherche appliquée le cycle de travail est relativement long et les contraintes ne sont pas celles du contrôle qualité, ni celles de la résolution des problèmes. En contrôle qualité il faut réaliser les analyses attendues dans la journée ou dans la semaine selon les cas ; le rythme de travail est soutenu mais régulier. En résolution des problèmes il faut répondre aux interrogations des clients, la plupart du temps dans l'urgence.

Les rythmes de travail sur le site P

Le travail est posté en 5x8 pour la production et la maintenance. Les 3 x 8 existent encore pour un poste particulier, moins qualifié, qui consiste à faire les mélanges dans l'un des ateliers. Trois personnes sont donc concernées, mais ce rythme va disparaître avec la prochaine généralisation des 5x8.

Des exemples d'organisation de l'activité sur le site R&D

Un laboratoire de contrôle qualité situé au sein d'un département qui travaille pour le secteur leader intègre une complète polyvalence, les six techniciens du laboratoire connaissant les six postes de travail (il y a un type d'analyse par poste) et tournant, en passant une semaine sur chaque poste, pour limiter la monotonie de ce travail simple et assez répétitif. Cela permet aussi de remplacer un absent si nécessaire. Il y a une équipe, mais pas vraiment de travail en équipe, car l'échantillon à tester passe de poste en poste (et donc de main en main) pour subir les analyses les unes après les autres. Concrètement, trois postes concernent les analyses à effectuer dans la journée, trois autres les analyses plus complexes se déroulant sur une semaine.

Un autre exemple concerne le laboratoire "support clients" chargé, toujours au sein du même grand laboratoire, de la résolution de problèmes. Pour trouver des solutions appropriées en un temps limité, il faut à la fois du travail en équipe, beaucoup de communication, de la polyvalence, et tout de même de la spécialisation. L'équipe de huit techniciens comporte quatre sous-groupes : un binôme pour chacune des trois grandes zones géographiques où se répartissent les clients, et deux experts, respectivement en résolution de problèmes et en « essais pilote » dans de grandes cuves utilisées en vue de l'homologation des produits. Il y a du travail en équipe, car le contexte d'urgence conduit à faire appel aux compétences des autres si nécessaire, de la polyvalence et de la substituabilité pour venir en renfort pour une zone de clients autre que la sienne en cas de pic d'activité, et néanmoins une spécialisation de chacun pour bien connaître les problématiques des clients de sa propre zone géographique.

Les transformations du travail

Dans l'établissement R&D, le travail connaît depuis quelques années des évolutions significatives, susceptibles d'impacter les profils recherchés.

L'intensification du travail

Il y a dans les laboratoires une réelle intensification du travail, imputable à la fois à un alourdissement de la charge de travail et à la réduction globale du temps travaillé du fait du passage aux 35 heures (jours de RTT notamment). Si le rythme de travail est plus soutenu qu'auparavant, c'est parce qu'il y a davantage de travail à assurer sans que les effectifs progressent dans la même proportion. Cette tension existerait même à volume de travail égal, en raison de l'accord de RTT (voir ci-dessus). En effet, la diminution de la durée annuelle travaillée n'a pas été compensée par une augmentation des effectifs, du fait de la pression exercée par la direction Europe du groupe qui cherche à réduire les coûts. Et de surcroît, le travail lui-même devient plus exigeant. C'est vrai d'une manière générale en raison de l'accroissement du travail administratif dans les laboratoires, notamment du fait du développement du « reporting ». Mais des situations particulières peuvent aussi être évoquées. En voici trois exemples. Premièrement, les clients se déchargent de plus en plus de la réalisation des cahiers des charges destinés à l'homologation des produits sur le laboratoire « support clients » pour lequel cela représente un travail supplémentaire. Deuxième exemple, une réduction du temps consacré à certaines tâches unitaires de contrôle qualité. Enfin, dernier exemple, une nouvelle politique consiste à accueillir au sein du laboratoire « support clients » les nouveaux salariés de l'entreprise qui seront les futurs coordinateurs délocalisés sur les sites clients. Cela doit permettre d'améliorer la communication ultérieure grâce à la connaissance des pratiques et des personnes du laboratoire. Cela représente une charge supplémentaire de travail pour le laboratoire de recevoir et de former ces personnes en plus du travail habituel. Cela conduit à renforcer la coopération et la communication au sein de l'équipe... et oblige certains de ses membres à progresser en anglais.

Des compétences à faire constamment évoluer

Il faut s'adapter en permanence. Cela concerne la prise en main de nouveaux logiciels qui ne cessent eux-mêmes d'évoluer à travers des versions successives. Il faut aussi apprendre à réaliser des analyses de plus en plus sophistiquées, à manipuler des produits toujours plus techniques. Et parallèlement il faut monter en pertinence dans la conception même de l'activité, notamment en capitalisant à partir de l'expérience accumulée en résolution de problèmes pour développer de nouveaux tests.

Le besoin croissant de maîtriser l'anglais

Il s'agit là d'un point sur lequel tous nos interlocuteurs ont insisté. La maîtrise d'un niveau suffisant d'anglais est indispensable tant pour utiliser les logiciels, notamment pour le « reporting », qu'à l'oral. En effet, l'environnement de travail est très international, ce qui conduit à échanger fréquemment en anglais, qu'il s'agisse d'entretiens téléphoniques avec des clients étrangers ou de conversations en direct car les laboratoires accueillent de plus en plus souvent des étrangers.

5.3. Les modes de recrutement

Pouvoir décisionnel sur les recrutements : une autonomie limitée de l'établissement

Cela a déjà été évoqué mais il faut le rappeler ici, le rattachement de l'entreprise à ce grand groupe international impacte de façon importante la marge de manœuvre du service RH local en matière de recrutement. Pour les postes qui relèvent des avenants 1 et 2, ce n'est pas sur le choix du candidat, mais sur le principe de recruter qu'il faut obtenir l'accord du groupe. Et il ne s'agit pas d'une enveloppe globale qui serait périodiquement définie au niveau européen, mais d'une décision au cas

par cas, dans un contexte où il y a une forte pression en vue de réduire les coûts. Il est par exemple difficile pour le niveau local d'obtenir le feu vert pour recruter dans le cadre de contrats en alternance, notamment en raison de la prise en compte de ces contractuels dans l'effectif de l'entreprise pour l'application des dispositions légales relatives à la tarification des risques d'accidents du travail et de maladie professionnelle.

Le diplôme, condition nécessaire mais pas suffisante pour le recrutement

En termes de diplôme, malgré ces nouvelles exigences du travail, les profils recherchés n'ont pas changé dans la période récente : le bac+2 continue à être requis et à être jugé suffisant.

Les formations en chimie de niveau bac+2, BTS ou DUT, continuent à bien convenir pour les postes de techniciens. Les RH locales ne cherchent pas un niveau supérieur, mais les candidats sont maintenant plus souvent titulaires de licences professionnelles.

Les RH souhaitent voir reprendre dans d'autres formations le contenu spécifique du BTS Peintures, encres, adhésifs (PEA) qui va disparaître. Une réflexion est en cours en vue de solliciter la création d'une licence pro dans la région, sachant que l'établissement pourrait contribuer à la " montée en compétences" des futurs étudiants.

Le BTS Analyses agricoles, biologiques et biotechnologiques (ANABIOTEC) convient pour certains types d'analyses. Mais lors des entretiens, tant les RH que les cadres opérationnels ont insisté sur le fait que ce niveau de diplôme (bac+2) n'apporte aucune garantie concernant l'acquisition d'un niveau suffisant en anglais. Or, lors des recrutements une des principales préoccupations est de trouver des candidats parlant suffisamment l'anglais. Il s'agit d'une entreprise multinationale et le site de R&D est en relation avec des sites dans toute l'Europe, à la fois avec les autres sites du groupe et les sites des clients. Il faut pouvoir répondre au téléphone en anglais aux clients et aux interlocuteurs étrangers, et en outre chacun doit désormais se charger du « reporting » de son activité sur le logiciel informatique, et cela se fait en anglais³⁶.

Comme les formations en chimie sont bien adaptées et que les candidats ont en général le niveau requis dans ce domaine, c'est souvent le niveau en anglais qui fait la différence et qui *in fine* devient un critère central du recrutement.

Des débutants d'origine locale qui commencent en intérim

Quand les RH locales réussissent à obtenir du niveau supérieur de l'entreprise l'autorisation d'embaucher, leur politique est la suivante :

- 1) recruter un débutant. L'exemple récent d'un candidat expérimenté qui a finalement renoncé à venir sur un poste en « chimie développement » relevant de l'avenant 2 fait figure de repoussoir et d'erreur à éviter à l'avenir ;
- 2) recruter localement, dans le bassin d'emploi si possible, et au maximum au niveau régional lorsqu'il s'agit d'un 'avenant 2'. Ce critère renvoie notamment, et explicitement, au souci d'éviter que les salariés, une fois formés dans l'entreprise, ne partent travailler dans une entreprise concurrente dans leur région d'origine ;
- 3) recruter à partir du vivier d'intérimaires (ou de temporaires). Les postes à pourvoir sont systématiquement publiés sur le réseau interne de l'entreprise pour favoriser la mobilité interne, mais ce sont souvent des intérimaires, ou d'anciens intérimaires informés par leurs ex-collègues, qui postulent ;
- 4) recruter en contrat d'intérim pour avoir le temps de juger la personne. Le schéma classique est intérim puis CDD puis CDI.

³⁶ D'autres langues sont pratiquées, mais de manière plus ponctuelle.

L'intérim occupe donc une place importante dans les pratiques de recrutement et les RH locales travaillent en étroite collaboration avec une ou plusieurs sociétés d'intérim (ETT). C'est le cas sur le site R&D comme sur le site P. L'ETT présélectionne les candidats et décharge les RH d'une partie du travail. Aucune relation avec des intermédiaires publics de l'emploi (Pôle Emploi, mission locale...) n'a été mentionnée lors des entretiens.

Le recours à l'alternance, sans être inexistant, est peu répandu. Les RH locales souhaiteraient mobiliser davantage ce type de dispositif, notamment pour faciliter la transmission des savoirs des seniors vers les débutants. Mais elles indiquent que le niveau RH Europe freine le recrutement en contrat de professionnalisation.

Quant à l'accueil de stagiaires, en principe il ne concerne pas le niveau bac+2 ou bac+3, car de l'avis des RH un stage de deux mois est insuffisant pour connaître l'entreprise et traiter un sujet. S'il y a un vrai projet à traiter, un stage de 6 mois peut être proposé (à partir du niveau master). Toutefois, un autre entretien réalisé sur le même site permet de nuancer ces propos : selon ce témoignage, sur 10 à 15 stagiaires accueillis dans la période récente, 7 étaient en BTS ou DUT. Et l'accueil de stagiaires est susceptible d'accompagner la nouvelle politique du service RH qui consiste à développer des relations suivies avec des établissements de formation initiale (lycée, IUT, université, école d'ingénieurs), au niveau local et régional, pour améliorer la visibilité et l'attractivité de l'entreprise.

La formation en vue de l'intégration : la formation entre pairs

La formation en double est la manière habituelle de former dans l'entreprise. C'est le cas pour les opérateurs ou les logisticiens sur le site P, mais aussi sur le site R&D pour des postes de techniciens, lorsqu'il s'agit d'apprendre à réaliser des analyses et/ou à faire le rapport retraçant les conclusions de l'analyse sur l'ordinateur (reporting). Lorsque c'est possible, c'est la personne qui va quitter son poste qui forme son remplaçant avant de partir.

Pas de vraies difficultés de recrutement pour les non-cadres

Il n'y a pas de vraies difficultés pour les postes non-cadres. Il s'agit le plus souvent de recruter des techniciens et le marché du travail, au niveau local ou régional selon les profils recherchés, est relativement dynamique à ces niveaux bac+2 et bac+3.

Le recrutement se heurte toutefois à deux difficultés :

- le niveau en anglais reste un problème récurrent parmi les candidats de niveau bac+2 ou bac+3. Les RH le déplorent, mais constatent que cette situation ne s'améliore pas avec le temps.
- « *On ne nous connaît pas assez en local* ». Les candidatures n'affluent pas spontanément. D'ailleurs, l'établissement fait le constat que 60 % des stagiaires qu'il accueille viennent de loin. Confrontée à cette situation, la direction RH locale a récemment décidé d'impulser une politique volontariste pour créer des liens avec les établissements de formation initiale de la région, le plus près possible en fonction du niveau recherché (le lycée de la ville proche pour les BTS, son IUT pour le DUT maintenance, les universités de la région pour les licences professionnelles et les masters, en allant jusqu'au niveau national pour les ingénieurs.

5.4. La gestion des parcours professionnels

Le service RH s'efforce de décliner la politique du groupe en l'adaptant au contexte local. Son message est centré sur l'incitation à la mobilité : « *soyez acteur de votre évolution et PEINTA vous accompagnera* ». La gestion des parcours professionnels repose sur quelques axes : « *polyvalence pour tous et spécialisation pour quelques-uns* », redynamisation par la mobilité interne, repérage de salariés « à potentiel » pour les faire évoluer rapidement, émergence d'une nouvelle génération

d'experts que les seniors devront former avant de partir. Ces deux derniers objectifs concernent des cadres, mais aussi des techniciens.

Un contexte culturel marqué par l'immobilisme

Une constante soulignée par tous est le très faible turnover des non-cadres. Les salariés sont issus de la région, et même du bassin d'emploi pour les 'avenant 1'. Une fois installés, ils ne bougent plus, surtout après 35 ans et/ou s'ils vivent en couple. A cet égard les plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) ont bousculé les habitudes (notamment le plus récent qui date seulement de quelques années et a souvent été mentionné). Le responsable de plusieurs laboratoires a estimé que le dernier PSE avait apporté une « bouffée d'oxygène » à certains services en renouvelant la composition, en citant le cas d'un petit laboratoire de contrôle qualité dont l'effectif a été renouvelé d'un tiers. L'encadré ci-dessous situe le contexte de cette mise en mouvement occasionnée par les PSE.

Sur le site P, les opérateurs (avenant 1) n'avaient traditionnellement que peu de possibilités et peu d'appétence pour évoluer par la mobilité interne : pas de prérequis à l'embauche en matière de formation, peu de postes d'encadrement hormis l'évolution de quelques anciens comme chefs d'équipe ou agents de maîtrise. Par ailleurs, une barrière culturelle habituellement infranchissable sépare depuis toujours les ouvriers du site P des techniciens et cadres du site R&D. Pourtant, lors de ce dernier PSE, des salariés du site P dont le poste était supprimé, parmi lesquels un certain nombre d'ouvriers qualifiés, ont été mutés sur le site R&D. Les opérateurs ont été intégrés dans des laboratoires dont la technicité n'est pas très complexe. Ils sont devenus techniciens et travaillent maintenant de jour, aux côtés de jeunes techniciens titulaires de bac+2 ou +3. C'est le cas du laboratoire de suivi qualité évoqué ci-dessus.

Cette propension à l'immobilité ne se manifeste pas que sur le site P et entre les deux sites. Les entretiens convergent pour souligner que la même culture prévaut au sein du site R&D qui n'est pourtant pas de culture ouvrière. Les salariés non-cadres y sont peu enclins à postuler pour une mobilité interne. Outre la réticence à quitter un collectif de travail qui fonctionne bien, ce déficit de candidats au changement de poste sur le site R&D peut s'expliquer par les hiérarchies entre les labos et les domaines. Implicites mais bien réelles, celles-ci déterminent des mouvements « désirables », qui sont à sens unique et qui visent des postes que leurs titulaires préfèrent généralement conserver. Travailler pour le secteur leader est plus valorisé que pour celui des autres industries. Travailler en laboratoire de contrôle qualité consiste à réaliser des analyses de manière assez répétitive. Cela est jugé moins attractif que l'activité en laboratoire d'assistance aux clients qui consiste à résoudre des problèmes diversifiés, à homologuer de nouvelles formules, etc. Enfin les laboratoires de R&D sont les plus prisés du fait de l'innovation qu'on y rencontre.

Objectifs RH : mobilité interne, transmission des savoirs, carrière de techniciens

Sur la base du constat précédent, le responsable RH s'appuie sur un axe de la politique du groupe qui consiste à promouvoir la mobilité interne en son sein. Concernant les non-cadres, cet objectif se décline surtout au plan local et le responsable RH cherche à faire évoluer des salariés « à potentiel », qu'il définit comme ceux qui sont « *curieux, dynamiques, volontaires* ». L'idée est qu'ils pourraient apporter davantage à l'entreprise, surtout dans un contexte où de nombreux seniors assumant des responsabilités vont partir en retraite dans les années à venir. Parmi les freins à leur mobilité, il s'interroge sur la possible influence dissuasive de certains managers, peu désireux de voir partir de bons collaborateurs.

L'organisation de la transmission des savoirs des seniors constitue en effet une préoccupation de premier plan pour les RH à cause du vieillissement des salariés. L'objectif est que les seniors forment avant de partir de futurs « experts », qui ultérieurement formeront à leur tour leurs collègues. Les managers sont sollicités pour identifier dans leurs équipes ces futurs experts à former, sachant que seront concernés des cadres mais aussi des techniciens. Ce projet recoupe, au moins pour partie, le

précédent relatif à l'émergence de salariés « à potentiel ». Mais il pose le problème du remplacement de ces salariés pendant leur formation par les seniors.

Un troisième point a été évoqué lors d'un entretien par le responsable de plusieurs laboratoires. Il concerne la nécessaire remise en question des modalités actuelles de progression des carrières des techniciens. Ceux-ci obtiennent généralement vers l'âge de 45 ans leur dernière promotion significative, et atteignent à cette occasion ce qu'il nomme leur « bâton de maréchal ». Cela ne posait pas problème jusqu'à récemment car ils partaient à la retraite vers 55 ans, dans le cadre de préretraites ou de plans sociaux. Cela libérait des postes et ouvrait des opportunités d'évolution pour les plus jeunes. Désormais, la perspective de les voir travailler jusqu'à 62, voire 67 ans, conduit à s'interroger sur le rythme de leur progression de carrière, qu'il faudra probablement étaler davantage dans le temps. Cette question de la dynamique de leur progression de carrière recoupe la réflexion sur la mobilité interne pour les salariés dynamiques.

Les outils RH

Il n'y a pas de grille de classification propre à l'entreprise. Les coefficients sont ceux de la convention collective de la chimie.

Il n'y a pas encore d'accord de GPEC. Cela fait partie des projets du service RH, qui a déjà de multiples chantiers en cours.

Il y a 3 entretiens professionnels par an, dont le plus important est le PLP (*performance and learning plan*) qui enregistre en fin d'année les demandes des salariés en matière de formation et examine les perspectives, notamment les éventuels souhaits de mobilité.

La mobilité interne repose sur un outil, le *job posting*. Tout poste à pourvoir fait l'objet d'un affichage sur l'intranet, à la rubrique « PEINTA Carrières ». La diffusion est réalisée au niveau mondial. Toutefois, même quand il s'agit d'un poste à pourvoir sur le site R&D, les candidatures en provenance des salariés de ce site sont jugées trop rares. Les critères de sélection, ou les managers, dissuadent-ils leurs collaborateurs ? Un responsable de plusieurs laboratoires estime que les candidats potentiels s'autocensurent – à tort – s'ils ne remplissent pas tous les critères de la fiche de poste. Enfin, la hiérarchie implicite entre laboratoires rend certaines évolutions inimaginables. Le plus souvent, ce sont des temporaires qui postulent via le *job posting* : intérimaires, CDD, stagiaires, alternants. Cela a été le cas pour une jeune technicienne qui était en intérim long pour remplacer un congé de maternité au moment où un poste à pourvoir correspondant à son profil a été affiché. Elle a postulé, ce qui lui a permis d'obtenir une stabilisation en CDI. Toutefois, elle a dû pour cela accepter un travail moins intéressant que celui qu'elle exerçait en intérim, de surcroît dans un laboratoire moins prisé que le sien. En effet, l'un des laboratoires étudiés fait figure de sas par lequel transitent des débutants avant d'évoluer vers des tâches plus complexes et plus valorisantes : c'est un des laboratoires de contrôle qualité dont l'organisation été décrite plus haut. Le recrutement dans ce laboratoire suppose désormais un niveau bac+2 alors qu'un bac pro suffirait pour le travail à effectuer, justement car il s'agit de ne pas y rester. Parmi les six techniciens qui travaillent dans ce laboratoire il y a trois anciens opérateurs venus du site P lors du dernier PSE qui, eux, semblent avoir de moindres possibilités de mobilité.

Le rôle de la formation

La formation entre pairs

La formation en double est la manière habituelle de former dans l'entreprise. C'est le cas pour les opérateurs ou les logisticiens sur le site P, mais aussi sur le site R&D pour des postes de techniciens, lorsqu'il s'agit d'apprendre à réaliser des analyses et/ou à faire le rapport retraçant les conclusions de l'analyse sur l'ordinateur (le *reporting*). Lorsque c'est possible, c'est la personne qui va quitter son poste qui forme son remplaçant avant de partir.

La formation continue

En tant que moyen de faire évoluer les compétences, la formation continue est envisagée par le service RH local du site R&D comme un levier essentiel pour mettre en œuvre ses orientations stratégiques. Elle doit permettre :

- 1) de développer la polyvalence entre postes au sein des laboratoires, mais aussi entre des laboratoires qui font appel à des compétences pas trop éloignées,
- 2) de favoriser la mobilité interne en comblant si nécessaire l'écart entre les connaissances et/ou compétences acquises et celles requises par le nouveau poste,
- 3) d'organiser la transmission des savoirs des seniors grâce à la formation d'experts appelés à jouer le rôle de relais. Mais, cela a été dit, il faut trouver le moyen de remplacer ces personnes pendant leur formation par les seniors.

Les modalités de la formation continue restent traditionnelles, l'outil privilégié est le plan de formation, construit et réalisé en lien avec quelques organismes de formation qui sont des partenaires réguliers. Il existe des conventions au niveau national avec certains organismes de formation, par exemple pour les langues. En revanche, l'OPCA n'intervient pas pour accompagner la construction de la politique de formation. Il s'en tient à ses prestations de base : la constitution des dossiers et le financement.

Les formations spécifiques telles que les CQP sont mal connus du service RH et ne sont pas utilisées. La VAE n'est pas mobilisée non plus. L'information sur cette possibilité a pourtant été transmise aux salariés, mais sans susciter de candidature jusqu'à présent. Le service RH s'explique ce manque d'intérêt de la manière suivante. La VAE exigerait trop d'investissement personnel hors temps de travail, sans garantie de changement de poste, alors que d'autres formes d'investissement sont plus efficaces pour progresser, telle que l'implication accrue dans son travail valorisée par le management. L'absence d'appétence pour la mobilité externe, notamment parmi les non-cadres, expliquerait aussi ce faible attrait pour la VAE.

Le plan de formation sur le site RD

Le plan de formation est construit de telle manière que chaque année, trois chapitres mobilisent une partie importante du budget formation : la sécurité, l'anglais et les logiciels informatiques complexes. L'anglais est en effet un pilier du plan de formation car une faiblesse récurrente persiste de ce côté sans que la situation ne s'améliore vraiment au fur et à mesure des recrutements de jeunes techniciens.

Toutefois, la liberté du service RH pour orienter les formations en fonction de ses priorités est limitée. C'est une spécificité du site R&D, un héritage historique qui perdure : chaque service y dispose librement du budget formation qui lui est alloué. C'est un système classique d'enveloppes à répartir par les responsables des services. Mais une certaine souplesse permet d'inscrire des actions supplémentaires en cours d'année.

Le changement de catégorie professionnelle

Avenant 1 vers avenant 2 : il y a peu d' 'avenant 1' sur le site RD, donc la question ne se pose guère. Néanmoins, les opérateurs venus du site P lors du dernier plan social sont devenus techniciens au sein du laboratoire de suivi qualité.

Avenant 2 vers avenant 3 : un responsable de plusieurs laboratoires souligne que les cadres opérationnels (hors direction générale et services supports) ayant actuellement de 40 à 50 ans sont presque tous entrés au niveau technicien (avenant 2). Beaucoup sont devenus cadres après un passage par le CNAM (en allant ou pas jusqu'au diplôme d'ingénieur). C'est son propre cas : entré il y a 20 ans avec une maîtrise MST (bac+4), il est devenu cadre cinq ans après, à l'issue d'un parcours au CNAM.

6. FORCHEM

6.1. Présentation de l'entreprise

Une fonction d'appui aux établissements d'une plateforme chimique

FORCHEM est une entreprise d'un type particulier puisqu'il s'agit juridiquement d'un groupement d'intérêt économique (GIE). « *Créer un GIE ou groupement d'intérêt économique ne revient pas véritablement à créer une entreprise mais plutôt à permettre le développement d'entreprises déjà existantes. Il permet en effet à plusieurs entreprises préexistantes de se regrouper pour faciliter ou développer leur activité économique, tout en conservant leur indépendance* »³⁷.

L'activité de FORCHEM ne relève pas de la production chimique mais du soutien à cette production. Sa création vise à permettre l'externalisation de nombreux services (énergie, sécurité, laboratoire de contrôle qualité, maintenance...) nécessaires au fonctionnement des entreprises d'une même plateforme chimique. Cette plateforme est composée de 16 établissements dont l'effectif cumulé atteint 1 500 salariés (situation en 2015). Pour ces établissements, l'intérêt de faire appel aux services de cette structure est de mutualiser les dépenses, ce qui « *rend la chimie plus compétitive* »³⁸. Par exemple, en achetant l'électricité en plus grande quantité, FORCHEM permet aux entreprises de réaliser une économie de 30 %. De même, l'existence d'une station d'épuration commune évite aux entreprises d'en construire une, en ne payant qu'un prix d'accès à cette installation. Pour les entreprises adhérentes à ce GIE, FORCHEM présente donc l'intérêt de rendre leurs « *investissements initiaux plus faibles* », d'obtenir « *des coûts énergétiques et logistiques réduits* » et de bénéficier d'un « *savoir-faire reconnu dans la gestion de la sécurité* »³⁹.

Les activités proposées par le GIE peuvent donc d'être étudiées au même titre que les fonctions correspondantes lorsqu'elles se trouvent à l'intérieur des établissements industriels. Si ce GIE a été retenu parmi les entreprises étudiées, c'est notamment afin d'étudier les spécificités éventuelles des activités développées dans le cadre de cette mutualisation.

Bref historique

La plateforme chimique n'a pas toujours été organisée ainsi. Jusqu'au milieu des années 1990, l'ensemble du site appartenait à une seule entreprise, un grand groupe industriel français qui y développait toute une gamme d'activités chimiques. Entre 1997 et 1999, les différentes installations ont été vendues. Des entreprises juridiquement indépendantes se sont constituées, appartenant à différents groupes. C'est dans le contexte de cette réorganisation de la plateforme que FORCHEM a été créé en 1999. Un certain nombre de services du groupe initial ont été réunis dans un GIE pour éviter à chacune des entités issues de ce groupe de devoir recréer en son sein toute la gamme des services support, ce qui aurait eu pour effet d'accroître significativement les coûts de fonctionnement.

Problématiques

Le rôle de FORCHEM est donc d'offrir à chacune des 16 entreprises qui composent la plateforme une gamme de services correspondant à des fonctions support. Certains de ces services sont obligatoires. Il s'agit notamment de la production et de la distribution d'énergies et d'utilités, de la sécurité avec ses différents volets sûreté / incendie/ secours, de la santé au travail, de l'environnement et du traitement des effluents, de l'inspection et du contrôle. En outre, FORCHEM propose des services optionnels : laboratoire de contrôle, maintenance, logistique, achats, etc. Si une entreprise du site n'assure pas en interne telle ou telle de ces activités proposées mais non imposées, elle peut mettre

³⁷ Cf. site de l'Agence France Entrepreneur : <https://www.afecreation.fr/pid585/gie.html?espace=1>

³⁸ Cf. *Les Echos* du 2 décembre 2014.

³⁹ Propos tirés du journal *Les Echos*, 2 septembre 2014.

le GIE en concurrence avec d'autres prestataires extérieurs. Enfin, FORCHEM a une activité de formation, à la fois en formation initiale et continue.

Un article récent paru dans la presse économique⁴⁰ présente FORCHEM :

Parmi les services gérés par ce GIE, certains sont obligatoires, car considérés comme « essentiels et structurants ». Le groupement dispose notamment de son propre service d'intervention d'urgence, d'un service d'inspection et de contrôle des appareils sous pression, d'une station d'épuration. À la moindre pollution, une alarme se déclenche. Les effluents pollués sont détournés vers un bassin de 15 000 mètres cubes où ils sont traités avant d'être renvoyés vers la station d'épuration. (...) D'autres services sont optionnels. Les entreprises peuvent faire appel au laboratoire de contrôle d'analyses, au magasin de fournitures industrielles, au service informatique, au centre de formation de la plate-forme. Le magasin a en stock 17 000 pièces : boulons, joints, gants, lunettes de protection, moteurs électriques... « *Le fait de mutualiser certains moteurs représente une économie substantielle pour les industriels* », assure le directeur du GIE. Le groupement gère un lycée professionnel d'une centaine d'élèves qui préparent un bac pro Procédés de la chimie, de l'eau et des papiers-cartons⁴¹. Plus de 1 000 salariés d'entreprises de la plate-forme et sous-traitantes sont formés chaque année dans le centre de formation interne, délivrant l'habilitation professionnelle pour travailler sur les sites Seveso.

Outre la gestion directe de ces services mutualisés, le GIE est chargé de deux autres missions. D'un part, il doit jouer un rôle fédérateur au niveau de la plateforme en impulsant de la coordination dans l'exercice des principales fonctions support au niveau de la plateforme, avant tout sur le registre de la sécurité, mais aussi en matière de ressources humaines, de logistique et d'achats. D'autre part, il a un rôle de promotion de la plateforme pour favoriser l'installation de nouvelles entreprises, l'arrivée de nouveaux clients pour ses services devant permettre d'en réduire le coût.

Ce contexte permet d'éclairer quelques-uns des enjeux pour le GIE :

- Réussir à conjuguer auprès des mêmes interlocuteurs, les établissements de la plateforme, la double posture *a priori* contradictoire de prescripteur pour les services obligatoires, notamment en matière de sécurité/santé/respect de l'environnement, et de candidat prestataire pour les services facultatifs.
- Savoir mettre en valeur ses atouts dans la situation de concurrence avec des sous-traitants extérieurs susceptibles de peser sur les prix : rapidité d'intervention, connaissance approfondie des installations et des conditions de sécurité, expérience des équipes. L'objectif étant d'optimiser le triptyque réactivité x qualité/coût.
- Maintenir au sein des équipes des compétences de haut niveau dans une grande diversité de métiers très techniques.
- Faire face à une demande soumise à de fortes variations, notamment saisonnières, dans une activité facultative comme la maintenance, avec une équipe stable et pluridisciplinaire, comportant nécessairement des forces limitées dans chacun des registres d'intervention.
-

Situation géographique

Sans indiquer la situation géographique de la plateforme, il suffit de dire qu'elle est favorable, notamment du point de vue de son accessibilité.

La plateforme est aussi ultra-connectée : au rail, à la route car située à proximité d'une autoroute, au fleuve avec un canal et par pipes à une raffinerie et à un autre site pour la fourniture d'hydrogène (source : *L'Usine Nouvelle*).

⁴⁰ *L'Usine Nouvelle*, auteur V. Charbonnier. Quelques modifications mineures ont été apportées pour respecter l'anonymat de l'entreprise.

⁴¹ Bac pro PCEPC dans la suite du texte.

6.2. Emploi, évolution des métiers et transformations du travail

Evolution de l'emploi : le retour de la croissance

FORCHEM emploie 280 salariés en 2015, un chiffre en augmentation par rapport à la période précédente grâce au développement de nouvelles fonctions et aux investissements qui s'y rapportent : mise aux normes, sécurité, protection de l'environnement.

Caractéristiques de l'emploi : une majorité de techniciens

Les emplois sont majoritairement qualifiés. La répartition entre les avenants est la suivante : 42 % d'ouvriers, 53 % de techniciens et 5 % de cadres. Cette structure de l'emploi où l'effectif de l'avenant 2 dépasse celui de l'avenant 1 s'explique par la quasi-absence d'activité de production. FORCHEM compte une forte proportion de techniciens (avenant 2) dans le laboratoire de contrôle ainsi qu'au service maintenance, au service électrique, au service instrumentation. En revanche, les ouvriers sont très majoritaires dans les services production d'énergie et sécurité.

Le travail posté en 5x8 ne concerne que 30 % des salariés. Il s'agit pour la plupart d'ouvriers affectés aux services sécurité (notamment des pompiers) et production d'énergie (dans « la chaufferie » qui produit de la vapeur et gère la circulation des fluides). Mais un des laboratoires de contrôle analytique fonctionne lui aussi en 5x8 pour pouvoir répondre à la demande des entreprises clientes 24 h sur 24 et 7 jours sur 7. Par ailleurs, certains salariés travaillent en 2x8 et les infirmiers sont soumis à un régime d'astreintes la nuit et le week-end.

Les métiers de FORCHEM : une diversité sans noyau dur

FORCHEM est organisé en cinq grands services, chacun sous la responsabilité d'un chef de service : le service technique, le service sécurité environnement, le service achats finances, le service laboratoire, logistique et qualité, et enfin le service ressources humaines et formation, qui comprend aussi la gestion d'un lycée professionnel.

Les métiers qui y sont exercés sont très divers. Ils correspondent dans une large mesure aux diverses fonctions support d'une entreprise de l'industrie chimique. Mais pas exclusivement. En effet, même si FORCHEM est un GIE et pas une entreprise classique, les métiers de la fabrication n'en sont pas complètement absents dans la mesure où une « chaufferie » assure la production d'énergie et la circulation de différents fluides (vapeur, eau). Concrètement, l'effectif est réparti entre plusieurs de sous-groupes, d'une vingtaine à une cinquantaine de salariés chacun, sans qu'aucun ne domine et ne structure réellement l'activité de l'ensemble.

Les métiers de la fabrication

La production et la distribution d'énergies et d'utilités font en effet partie des prestations obligatoires du GIE. L'objectif est d'alimenter en continu chaque entreprise en fonction de ses besoins propres. La chaufferie utilise la combustion du charbon pour fabriquer de la vapeur. Une trentaine de salariés y travaillent en équipes postées (en 5x8) ; la plupart d'entre eux sont des « agents de production d'énergie ». Ce sont des opérateurs relevant de l'avenant 1.

Les métiers de la maintenance

Dans ce domaine, les services sont optionnels. Il s'agit donc de proposer aux entreprises de la plateforme une offre adaptée à leurs besoins. Or, leur demande concerne surtout l'entretien des machines, sachant que si la taille des équipements varie d'une entreprise à l'autre, le type de machines leur est en revanche commun : « ça tourne toujours autour des mêmes choses : centrifugeuses, pompes, réacteurs, etc. » (responsable RH). Il faut pour cela des professionnels confirmés dans l'entretien des machines tournantes. Ces compétences relèvent de savoir-faire classiques que l'on trouve dans différents métiers. Le service maintenance de FORCHEM consiste en

un atelier mécanique qui compte une vingtaine de salariés, dont un soudeur, un chaudronnier, deux usineurs qui ont l'expérience du travail sur tour, des ajusteurs et des mécaniciens d'entretien.

La particularité du fonctionnement du service maintenance de FORCHEM, c'est le rythme cyclique de certaines opérations de maintenance qui conduit l'atelier de mécanique à être tantôt en surcharge et tantôt en sous-charge de travail.

« Chaque entreprise a un programme de maintenance, il y a des entreprises qui vont s'arrêter tous les ans pendant 15 jours, et puis il y a les entreprises qui s'arrêtent tous les 2 ans ou tous les 3 ans, mais qui vont s'arrêter un mois. Donc, là, il y a tous les cas de figure, chaque entreprise est différente, et la planification est différente d'une entreprise à une autre (...) Nous, on a nos services de maintenance qui sont sollicités, on a nos équipes de sécurité qui sont sollicitées, il y a souvent des opérations de sécurisation à faire » (administrateur).

L'équipe de l'atelier de mécanique doit donc s'efforcer de s'adapter au calendrier de chaque entreprise cliente en matière de maintenance. Elle doit aussi être en mesure de travailler dans des configurations diversifiées, notamment aux côtés d'autres intervenants. En effet, certaines des entreprises disposent de leur propre équipe de maintenance, avec des compétences techniques qui peuvent différer ou au contraire ressembler à celles de l'équipe de FORCHEM. En outre, des salariés d'entreprises sous-traitantes peuvent intervenir en parallèle, et ils peuvent être nombreux lors des grands entretiens périodiques. A propos de la nécessité d'anticiper pour former à la sécurité les intervenants extérieurs, le responsable RH de FORCHEM a indiqué que la plateforme peut avoir besoin de 1 000 personnes en même temps pour des opérations de maintenance.

Les services « sécurité (sûreté/incendie/secours) » et « inspection et contrôles » dont il sera question ci-après sont aussi amenés à suivre le rythme des demandes, notamment pour que le travail puisse reprendre sans tarder après la phase de maintenance.

Les métiers du laboratoire

Il s'agit d'une activité de contrôle analytique. C'est aussi une prestation facultative, qui propose aux entreprises de la plateforme une expertise sur les produits industriels mais aussi dans le domaine de l'environnement. C'est du soutien au développement. *« Quand nos clients développent une nouvelle application, ils peuvent nous demander de développer des analyses spécifiques pour valider certains points de ce développement »* (responsable RH du GIE). Le recours à ces services peut permettre à chacune des entreprises de bénéficier d'analyses de contrôle qualité d'un excellent niveau sans investir elle-même dans son propre laboratoire de contrôle. En revanche, les laboratoires de FORCHEM ne sont pas positionnés sur la dimension recherche, et certaines entreprises de la plateforme continuent à avoir leur(s) laboratoire(s) de recherche au sein d'un service R&D. L'effectif des équipes de FORCHEM est conséquent, puisqu'au total 55 personnes travaillent dans plusieurs laboratoires certifiés qui fonctionnent dans le respect des Bonnes pratiques de fabrication (BPF). Les profils sont homogènes, ce sont des chimistes, avec deux niveaux de qualification : des laborantins (avenant 1) et des techniciens de laboratoire (avenant 2).

Les activités de maintenance et celles du laboratoire d'analyses sont soumises à la concurrence. Les services de FORCHEM doivent donc faire en sorte *« d'être les plus performants avec un coût le moins élevé possible »*. Cette situation pose, semble-t-il, plus de problèmes en maintenance qu'en contrôle qualité. En effet, la demande est plus régulière dans le domaine du laboratoire que dans celui de la maintenance (cf. *supra*).

Les prestations obligatoires comme la sécurité et l'inspection ne sont pas soumises à cette pression de la concurrence.

Les métiers de la sécurité

Une cinquantaine de salariés du GIE sont en charge de la sécurité au sens large, incluant la sécurité incendie mais aussi la sûreté et la protection de l'environnement. Ils se tiennent prêts à intervenir 24

heures sur 24, 7 jours sur 7. Si besoin, ils peuvent faire appel à une centaine de pompiers auxiliaires postés présents dans les entreprises de la plateforme. Le service Sécurité de FORCHEM dispose également d'un magasin auprès duquel les entreprises extérieures intervenant sur la Plate-forme peuvent emprunter du matériel sécurité comme des balises explosimètres, des harnais, des scaphandres, des masques, des ventilateurs d'extraction (cobras).

Les métiers de l'inspection

Au sein de FORCHEM, des inspecteurs vérifient selon un calendrier déterminé que les installations des entreprises de la plateforme répondent aux exigences de sécurité. Cette fonction d'inspection exige un haut niveau de compétences. En effet, l'inspecteur travaille en étroite relation avec les exploitants et il doit faire respecter son autorité. Il peut décider que certains équipements ne sont pas en mesure de fonctionner. Il y a deux types d'inspection. Le contrôle des « équipements sous pression » (ESP) est le plus délicat, il exige des professionnels particulièrement aguerris. D'autres contrôles, moins complexes, concernent les bâtiments et les autres équipements, tout ce qui relève du génie civil.

Ces inspecteurs sont au nombre d'une dizaine. Ils exercent leur activité par délégation et sous le contrôle de la DREAL. Seuls certains d'entre eux sont habilités pour contrôler les équipements sous pression (ESP). Cette délégation de l'habilitation à contrôler la conformité des installations permet aux entreprises de la plateforme de gagner en réactivité. Mais la DREAL est elle aussi très souvent présente sur la plateforme.

Un contexte favorable : le retour des entreprises de la plateforme à une exigence de qualité élevée dans les fonctions support

Suivant en cela une tendance très répandue jusqu'à une période relativement récente, nombre d'entreprises de la plateforme se sont efforcées de sous-traiter leurs fonctions support et/ou de réduire leur périmètre en interne. La fonction maintenance en est un exemple emblématique. Ces choix correspondaient à une stratégie de recentrage sur le « cœur de métier » et ont conduit à une forte réduction des emplois « périphériques » dans l'effectif de ces entreprises. Mais, depuis quelques années, ces entreprises tendent à abandonner cette stratégie et à ré-internaliser des activités sous-traitées. Il s'agit pour elles de restaurer en interne des savoir-faire perdus. L'idée sous-jacente, c'est que les salariés exerçant ces fonctions périphériques doivent certes être très compétents dans leur « métier » spécifique, hors cœur de métier, mais en même temps il faut qu'ils soient capables d'adapter l'exercice de ce « métier » aux spécificités de l'entreprise.

Ainsi, dans la fonction maintenance de « très bons mécanos » n'auront pas forcément une « vraie culture » en matière de risques chimiques, la « connaissance des produits » (chimiques) et les savoir-faire qui vont avec. Pour exemple, le cas de cet ouvrier d'une entreprise sous-traitante qui allait commettre une grave erreur par manque de connaissance des installations :

« Il est arrivé à plusieurs reprises que des gens de fabrication tombent sur des équipes de maintenance [extérieures] qui allaient faire une grosse bêtise, et ils les ont arrêtés à temps avant que ça ait des répercussions très graves. Un gars, il allait couper un tuyau d'hydrogène. Heureusement il y a un agent de maîtrise de la production qui est passé, qui lui a dit : 'Vous allez faire quoi, là ? Je vais couper ce tuyau. Ah, non, vous coupez surtout pas ce tuyau !' » (technicien).

La sous-traitance peut aussi induire des risques dans le cas d'emploi de personnes de nationalité étrangère ne maîtrisant pas le français car ces salariés ne peuvent pas lire les consignes de sécurité.

Ce retournement des politiques d'entreprises afin de s'assurer de la qualité de prestations qui, pour être périphériques, n'en sont pas moins stratégiques, ont joué en faveur d'une organisation telle que FORCHEM. En effet, FORCHEM dispose d'atouts à travers le professionnalisme de ses équipes, leur stabilité et leur connaissance approfondie des entreprises de la plateforme.

Des métiers à forte technicité qui exigent une constante évolution des compétences

C'est ce qu'affirme FORCHEM qui consacre 5 % de sa masse salariale à la formation. Cela témoigne en effet d'un effort particulièrement soutenu pour maintenir et développer les compétences de ses salariés. Toutefois, les entretiens réalisés n'ont pas fourni d'exemple concret d'évolution des métiers ou de transformation du travail dans la période récente.

6.3. Les modes de recrutement

L'alternance... quand c'est possible

Schématiquement, le principe c'est de recruter en priorité à partir du vivier de jeunes formés sur place en alternance. Le recrutement externe de profils expérimentés fait figure de solution de repli lorsque l'alternance ne convient pas. Il faut avoir en tête qu'une partie significative de l'effectif est encore constituée d'anciens salariés du groupe initial, qui ont une connaissance approfondie de la plateforme et de leur métier. Il est donc souvent possible de s'appuyer sur un socle d'anciens le temps de former la relève. En pratique, le recrutement direct de professionnels expérimentés concerne surtout les métiers de la maintenance pour lesquels les formations actuellement proposées ne conviennent pas.

Le choix de l'alternance

Les dirigeants du site ont pour principe d'embaucher des jeunes en alternance, du niveau bac jusqu'aux diplômés d'ingénieurs. Environ 15 personnes sont en alternance chaque année sur un effectif total de 280 salariés, ce qui représente plus de 4 % de l'effectif. Qu'ils soient en apprentissage ou en contrat de professionnalisation, les alternants partagent leur temps par moitié entre le centre de formation et l'activité en milieu professionnel.

En effet, ils estiment que l'alternance est « *un bon moyen de préparer au recrutement* », à condition de ne pas avoir besoin de quelqu'un qui soit immédiatement opérationnel. D'abord parce que cela permet de recevoir des candidats qui ont déjà fait un « *vrai choix* » (Responsable RH), par rapport à des jeunes qui poursuivent parfois une scolarité sans avoir de projet professionnel particulier. Ensuite parce qu'à l'issue de leur formation ils « *seront plus vite opérationnels dans la branche* », parce qu'ils auront « *acquis des réflexes, ne serait-ce que des réflexes de sécurité, de travail en sécurité qu'un BTS classique n'aura pas* », ils auront « *intégré un certain nombre de gestes intéressants* » (Responsable RH). Enfin parce que cela permet de tester la personne sur son comportement. Au terme de leur contrat, les alternants ne sont pas tous embauchés au sein du GIE. Ceux qui ne le sont pas peuvent être orientés vers des entreprises de la plateforme qui recrutent.

Mais tous les services ne se prêtent pas à l'accueil d'alternants. Voici les services régulièrement concernés :

- la production et distribution d'énergie où 4 à 5 alternants préparent chaque année le bac pro PCEPC en étudiant sur place, dans le lycée professionnel géré par le GIE⁴² ;
- les laboratoires qui reçoivent 2 à 3 alternants tous les ans ;
- l'inspection qui accueille tous les ans 1 alternant issu d'une licence pro Inspection des Sites Industriels.

⁴² Sur la plateforme le GIE gère un lycée professionnel qui était le centre de formation du groupe initial avant la création de FORCHEM. Ce petit lycée compte trois classes de 20 à 25 élèves, une par niveau de la seconde à la terminale. Il forme au bac pro PCEPC (Procédés de la Chimie, de l'Eau et du Papier Carton) soit en voie scolaire soit en alternance. Ce diplôme « *est majoritairement recherché par les industriels de la plateforme* », mais pas « *forcément par nous [FORCHEM], puisque nous on a peu de procédés* » (administrateur).

Il faut encore citer le service études qui bénéficie souvent du renfort d'un alternant en master 2 ou école d'ingénieurs. Enfin, même si ce n'est pas aussi systématique, d'autres entités reçoivent des alternants : le service achat, les ressources humaines, la direction...

En revanche, on ne trouve pas d'alternants dans le cœur de métier des services suivants :

- le service santé au travail, où les recrutements concernent des infirmiers ou des médecins,
- le service sécurité, du fait des exigences normatives,
- le service maintenance mécanique, où les postes requièrent une solide expérience professionnelle, comme cela sera développé ci-après.

Profils recherchés pour la production et la distribution d'énergie

La grande majorité des emplois de ce service sont des postes d'opérateur en 5x8 ; il y a aussi plusieurs agents de maîtrise de quart, mais ces postes ne font que rarement l'objet d'un recrutement externe. Les nombreux alternants préparant ou ayant préparé le bac pro PCEPC (et précédemment le bac pro Industries de procédés) dans le service constituent un vivier de recrutement pour le profil d'opérateur (avenant 1), pour autant qu'une expérience confirmée ne soit pas nécessaire pour occuper le poste à pourvoir. Les sortants du lycée professionnel attendant au GIE peuvent aussi venir étoffer ce vivier le cas échéant.

Profils recherchés pour les laboratoires de contrôle

Ce sont systématiquement des chimistes. Pour les laborantins (opérateurs relevant de l'avenant 1) « on ne prend que des bac chimie » (Responsable RH), c'est-à-dire des baccalauréats technologiques STL (sciences et technologies de laboratoire), probablement issus de la spécialité sciences physiques et chimiques en laboratoire. Et pour les techniciens de laboratoire (avenant 2), il faut un BTS chimiste (en passe de devenir le BTS métiers de la chimie) ou un DUT chimie, voire même une licence en chimie.

Profils recherchés pour les postes d'inspection

Il s'agit de postes de technicien supérieur, relevant de l'avenant 2. Le plein exercice de l'activité d'inspecteur des équipements sous pression (ESP) requiert une véritable expertise, c'est-à-dire à la fois une qualification *ad hoc* et une solide expérience professionnelle. Pour obtenir l'habilitation de la DREAL il faut détenir des diplômes définis par la branche professionnelle. Il s'agit de « *diplômes spécifiques, qui sont assez lourds* » (administrateur). La qualification requise est liée aux normes en vigueur en matière de « *bonne gouvernance* » du risque.

Il y a deux types de recrutement pour ces postes. Dans le premier cas, le plus favorable, FORCHEM peut anticiper le renouvellement de l'équipe, en prenant le temps d'une montée en puissance progressive du nouvel arrivant. Dans la période récente, la formation privilégiée par FORCHEM a été la licence professionnelle Production industrielle Spécialité Inspection des sites industriels, Métrologie. Le candidat est si possible formé par la voie de l'alternance, ce qui lui permet d'acquérir une connaissance fine des installations. Au terme de sa formation, il doit encore être labellisé « niveau 1 » avant de pouvoir commencer à inspecter. Pendant les deux premières années, il se limite à l'inspection d'ouvrages, puis il peut obtenir l'habilitation de la DREAL qui lui donne accès à l'inspection des ESP, laquelle requiert des compétences confirmées.

Mais souvent il faut trouver un candidat rapidement opérationnel. Ce n'est pas facile, car le profil recherché est très particulier et les candidats sont peu nombreux. Dans le travail, il y a une dimension rédaction, mais aussi une part importante de travail sur le terrain. Il faut bien connaître le monde de la production, et avoir des connaissances dans différents domaines : en soudage, en assemblage, en métrologie, en techniques de contrôle... Dans ce cas de figure, les personnes recrutées ont en général 35 à 40 ans, et ont fait leurs preuves dans leur vie professionnelle antérieure. Ils viennent souvent de la sphère de la maintenance, où ils exerçaient par exemple la

responsabilité de « coordinateur maintenance ». Mais un recrutement a aussi concerné un technicien qui travaillait auparavant dans le bureau d'études d'une entreprise industrielle.

Profils recherchés pour les emplois de maintenance : l'expérience nécessaire

Le service maintenance de FORCHEM est structuré autour de son atelier mécanique. Les interventions concernent principalement l'entretien de machines tournantes ; c'est de la mécanique manuelle. Cela demande des savoir-faire classiques : *« notre savoir-faire, il est au niveau maintenance mécanique, il est dans l'ajustage, la mécanique lourde (...), la mécanique telle qu'on la faisait il y a 10-15 ans, on est sur des essoreuses, donc c'est de l'ajustage très fin »* (Responsable RH).

Or, les diplômés d'aujourd'hui apprennent à *« utiliser des commandes numériques, tout ce qui est automatismes »*, mais ils ne proposent plus – ou de moins en moins – les contenus de formation qui seraient nécessaires ici. C'est pourquoi FORCHEM ne peut pas utiliser l'alternance. Les candidats recherchés sont des professionnels de la maintenance, expérimentés en montage et ajustage ; leur niveau de formation est le CAP ou le bac professionnel, pas le BTS. Malgré l'expérience acquise antérieurement, il leur faut un temps d'adaptation qui peut être long : *« un mécanicien, pour être opérationnel sur notre site, il lui faut entre 1 et 3 ans d'expérience »* (Responsable RH).

Les recrutements entre entreprises de la plateforme

Il est arrivé assez régulièrement, y compris dans les années récentes, que FORCHEM recrute un candidat travaillant jusque-là dans une autre entreprise de la plateforme. Avec ses 1 500 emplois, cette dernière constitue un marché local du travail qui présente de réelles opportunités pour ses acteurs. Proximité géographique et expérience professionnelle dans des métiers correspondant aux besoins des entreprises du site constituent en effet des atouts significatifs, tant pour les salariés que pour les employeurs.

Ces recrutements s'inscrivent dans une sorte de continuité avec la situation antérieure puisque les entités désormais indépendantes étaient jusqu'en 1999 des unités différentes au sein d'une même grande entreprise. Les mouvements entre elles étaient alors des mobilités internes et les salariés pouvaient construire tout un parcours de progression professionnelle sans changer de contrat de travail. A présent, les modalités sont différentes, puisqu'il leur faut démissionner pour accéder à un poste dans une autre entreprise. La complexité de la démarche et le risque encouru s'en trouvent notablement accrus, ce qui a beaucoup freiné la circulation des personnes sur les postes sans toutefois l'interrompre.

Entre elles, les entreprises de la plateforme s'efforcent de respecter une sorte de pacte tacite de bonne conduite qui conjugue solidarité et intérêt bien compris. Celui-ci consiste à ne pas s'approprier sans concertation préalable les compétences présentes chez la voisine, et *a contrario* à être attentif à la situation des salariés en recherche d'emploi lorsque l'une d'elle procède à des licenciements économiques. Les cas suivants illustrent des situations d'arrangement local :

- 1) Parce qu'elles se connaissent, les entreprises de la plateforme peuvent parfois s'entendre pour faciliter les mobilités, comme l'explique l'administrateur de FORCHEM : *« c'est déjà arrivé qu'on ait récupéré... mais là il y a un accord qui se fait entre les entreprises, parce qu'on dit : tiens, il y a un tel qui serait intéressé pour un poste un peu particulier en maintenance, et le RH qui nous dit, là où il est, il est bloqué parce qu'on lui proposera jamais le poste, parce que le poste au-dessus c'est l'ingénieur, vous voyez ? Donc, là, à ce moment-là, il y a un accord entre les entreprises pour dire : OK. »*
- 2) L'administrateur évoque aussi deux exemples assez récents de fermeture d'ateliers ayant conduit au total au licenciement de 70 salariés sur deux ans. Hormis ceux qui sont partis en retraite anticipée à cette occasion, les autres – une cinquantaine – ont tous ou presque retrouvé

du travail dans les autres entreprises de la plateforme. Les postulants avaient pour la plupart un bon profil, une expérience confirmée dans la chimie, et leur candidature intéressait réellement les entreprises qui les ont recrutés. Pour sa part, FORCHEM en a embauché quatre. Dans sa démarche, il y avait à la fois le souci de s'assurer de la qualité des candidats, de leur adéquation par rapport à ses besoins de recrutement et la volonté de leur donner la priorité, à compétences égales, par rapport à des candidats extérieurs. Le responsable RH décrit ce type d'arrangement dans un cas précis : *« Il y avait une priorité d'embauche. Puisque très clairement, on a aussi pris des gens qui n'étaient pas du niveau, par exemple, on a recruté une personne de la sécurité qui était un ancien opérateur de fabrication, qui avait été pompier auxiliaire, donc qui était intéressé par le métier, et qu'on a formé. Oui, il y a une vraie solidarité entre les entreprises. Et puis aussi parce que c'est des gens qui sont généralement compétents, qui ont déjà une première expérience, c'est intéressant. »*

Des difficultés de recrutement pour certains postes très spécifiques

En réponse à une question sur l'existence de difficultés de recrutement, le responsable RH souligne d'abord qu'il est toujours compliqué de recruter au niveau de la production. Voici ce qu'ajoute à ce propos l'administrateur : *« Je pense qu'effectivement comme tout métier il y a des plus et des moins. Les plus c'est effectivement, c'est quand même le salaire, c'est le fait que c'est pas très pénible, parce qu'aujourd'hui tout est piloté sur des ordinateurs, c'est de la surveillance du procédé. L'inconvénient majeur que je vois quand même, c'est le fait que la plupart des postes sont du travail posté. »*

Le responsable RH relativise ensuite sa première réponse en précisant que les véritables difficultés se concentrent sur le fait de trouver des candidats avec des profils très spécifiques. C'est le cas pour la maintenance, car les besoins de FORCHEM pour son atelier de mécanique sont très particuliers : il faut trouver *« des mécaniciens, des monteurs, des ajusteurs avec des niveaux relativement bas, mais de haute compétence... une vraie compétence manuelle en termes de mécanique générale. »* C'est un problème aussi pour l'instrumentation : *« on a des difficultés à trouver des instrumentistes parce que le métier est très particulier »*.

L'entretien avec la Directrice d'une agence d'intérim confirme que dans l'ensemble la plateforme réussit à recruter le personnel dont elle a besoin. Mais elle ajoute qu'il y a en revanche des difficultés sur des sites situés à 20 kilomètres de là. Les marchés du travail sont très localisés. Il faut rappeler ici que FORCHEM gère sur place un lycée professionnel d'où sortent chaque année une vingtaine d'élèves et d'apprentis ayant passé le bac pro PCEPC. Ceux-ci peuvent constituer un vivier pour les entreprises de la plateforme, d'autant plus intéressant que certains d'entre eux ont accompli leur alternance sur la plateforme.

6.4. La gestion des parcours professionnels

Un contexte peu favorable contrebalancé par la volonté affichée par la direction de mener une vraie politique de gestion des emplois et des carrières

La direction fait le constat qu'il y a très peu de turnover. Sur les 280 salariés de FORCHEM, il y a une dizaine de départs par an, essentiellement des départs en retraite. Les démissions sont très rares, reflétant une quasi-absence de mobilité externe vers d'autres entreprises de la plateforme. Plus généralement, l'administrateur observe que *« les évolutions ou les mutations entre les entreprises, c'est très faible »*. Cela n'est pourtant pas impossible, mais cela suppose une volonté forte d'évolution de la part du salarié, car cela l'oblige à prendre le risque de démissionner et de signer un nouveau contrat de travail.

Il est possible d'y ajouter un facteur de complexité pour construire des parcours d'évolution professionnelle en interne : il n'y a pas de famille de métier qui représente un noyau dur impulsant

une dynamique de mobilité car l'effectif de FORCHEM est réparti entre de nombreux métiers très différents, entre lesquels il est *a priori* difficile d'établir des passerelles.

Dans ce contexte peu favorable, la direction explique qu'elle mène « *une politique de gestion des emplois et des carrières qui est effective* » (Responsable RH).

La politique RH et ses outils

Les principaux outils mobilisés pour la gestion des ressources humaines sont les référentiels des emplois et les entretiens annuels d'activité. Ceux-ci sont obligatoires et sont effectivement réalisés pour tous les salariés.

Le travail est rythmé par des rendez-vous périodiques qui abordent les questions RH de manière tantôt globale, tantôt individualisée.

Le Comité de direction réunit chaque semaine les cinq Chefs de service et fait un point opérationnel, y compris en termes de personnel, service par service :

- service Technique,
- service Sécurité environnement,
- service Achats finances,
- service Laboratoire, logistique et qualité,
- service Ressources humaines, formation et lycée.

En outre, une fois par mois, le comité de direction fait de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : « *tous les mois on se pose des questions sur la GPEC, sur l'évolution des compétences, tout ce qui est remplacement de personnes, puisqu'on a quand même des départs naturels, c'est-à-dire des départs en retraite, et ça, on anticipe ces départs en retraite.* » (Responsable RH, FORCHEM).

Et tous les 2 ans à peu près, le service RH étudie de manière approfondie, en procédant service par service, la situation de chaque agent : « *avec les responsables hiérarchiques, on passe en revue toutes les personnes de son service, pour voir un peu comment ça se passe, quels sont ses souhaits, quels sont ses potentiels, ses attentes, et quelles sont les actions qu'il faut mettre en place à court et moyen terme. (...) Après, ça, c'est un premier outil, on en fait une première synthèse et en parle en CODI.* » (Responsable RH, FORCHEM).

FORCHEM n'a pas signé d'accord de GPEC pour l'instant. En revanche, un accord sur la gestion des carrières est en cours de négociation avec les partenaires sociaux.

Le plan de formation

FORCHEM consacre 5 % de sa masse salariale à la formation.

« *Les principales orientations du plan de formation c'est de répondre à la stratégie et aux engagements de la Direction, c'est d'aider les responsables de services dans le développement des compétences des personnes. Donc, c'est très opérationnel, il y a aussi beaucoup de choses en termes de sécurité et de qualité et d'environnement, puisque c'est quand même un... la sécurité étant une priorité au sein de l'entreprise, il y a un effort particulier, et puis après il y a un effort sur le développement des compétences en fonction de l'évolution de ceci et de l'évolution de chaque service.(...) Le premier domaine c'est la sécurité ; tout ce qui est qualité environnement ensuite, et puis l'aspect technique, technique/métiers. Et puis après on soutient un certain nombre de projets, donc ça veut dire aujourd'hui on est dans le projet "Excellence énergétique", l'ISO 50001⁴³, et effectivement, on a fait un certain nombre de formations dans ce domaine.* » (Responsable RH).

⁴³ Management de l'énergie

Sur ce registre de la formation continue, bien que cela ne concerne pas spécifiquement les salariés de FORCHEM, il faut signaler que ce GIE gère un centre de formation continue sur le site. Celui-ci ne délivre pas de certification reconnue par l'Etat ou la profession (CQP), mais il est un acteur central sur la plateforme pour la formation aux risques chimiques. Il forme environ 1 500 personnes par an, tout au long de l'année, et délivre des habilitations aux risques chimiques⁴⁴. Cette formation est notamment obligatoire pour les intervenants des entreprises extérieures qui viennent travailler sur les sites chimiques de la plateforme.

Persistance mais réduction du marché interne

La mobilité interne continue à exister, y compris entre avenants, mais à une échelle moindre qu'avant l'éclatement du groupe. D'après le responsable RH, il y a beaucoup de promotions internes, chez FORCHEM mais aussi dans les autres entreprises de la plateforme : *« c'est une culture très forte au niveau de l'industrie chimique où on promeut les gens en interne. (...) Chez nous, on promeut les gens, les derniers agents de maîtrise que ce soit au niveau de la sécurité ou de la production d'énergie, ce sont d'anciens opérateurs qui ont été promus. (...) Aujourd'hui, la politique est la même sauf que le périmètre de promotion est différent. Avant, vous aviez un périmètre sur plus de 1500 personnes sur la plateforme. Mais, en plus, il y avait les autres usines du groupe. Donc, il y avait effectivement en termes de possibilités de promotion, c'était plus large, le périmètre était plus large. Là, maintenant, la politique de promotion elle existe au sein des entreprises, mais uniquement au sein des entreprises. (...) Si la personne a envie d'évoluer et que l'entreprise ne peut pas lui proposer quelque chose, il faut qu'elle regarde ailleurs. Alors, effectivement, il y a des possibilités d'embauche dans d'autres sites de la plateforme, mais là, il faut prendre le risque de démissionner de l'entreprise. »*

La plateforme et le GIE : une formule qui a su créer une vraie dynamique

Au-delà de l'effectif employé par le GIE lui-même, l'emploi sur l'ensemble de la plateforme est reparti à la hausse depuis quelques années. La tendance antérieure à la chute de l'emploi a été inversée grâce à l'arrivée de nouvelles entreprises. Les avantages de la plateforme, et notamment la présence de FORCHEM, ont constitué pour elles un critère décisif pour venir s'y installer. Aux unités de taille moyenne s'ajoutent désormais des entreprises de plus petite dimension : cinq entreprises récemment implantées comptent entre 15 et 50 salariés. A titre d'exemple, une start-up de 4 salariés s'est installée depuis peu, et elle devrait atteindre un effectif de 30 personnes d'ici 2017-2018. Mais des entreprises plus importantes peuvent également être intéressées. Ainsi, un groupe industriel américain va bientôt implanter une filiale, investissant 200 millions d'euros et créant dans un premier temps 120 emplois.

⁴⁴ Il existe deux niveaux d'habilitation, dits N1 et N2 : le risque chimique niveau 1 est destiné aux intervenants et le risque chimique niveau 2 au personnel encadrant et signataire des documents.

7. TALEX

7.1. Présentation de l'entreprise

Une usine française propriété de groupes nord-américains depuis 50 ans

Après avoir été vendue au début des années 2000 par le grand groupe nord-américain qui la possédait depuis sa création dans les années soixante, le rachat de cette entreprise par un plus petit groupe de chimie de base dont le siège se trouve encore en Amérique du nord est récent. En France, ce groupe comporte un centre de R&D et un seul site de production (à la différence de l'Asie où il possède 3 usines) dont les produits de spécialités fournissent principalement l'industrie des peintures.

L'usine, classée Seveso 2, est implantée dans un grand bassin industriel ancien proche d'une métropole portuaire nationale et elle compte 216 salariés à la fin 2014. Elle comptait près de 290 salariés avant les années 2000 et, bien qu'ayant été rachetée trois fois en 10 ans, aucune baisse sensible des effectifs n'était intervenue avant que les commandes ne souffrent à partir de 2009 des effets de la crise et que l'entreprise ne subisse un PSE. Celui-ci a porté exclusivement sur des départs volontaires et des départs en retraite anticipés.

Un site qui inscrit ses pratiques dans une dynamique locale de branche

Les partenariats sont dynamiques et très moteurs, c'est un réel atout pour l'entreprise. L'UIC régionale a mis en place des ateliers techniques pour les entreprises de la branche. Des réunions trimestrielles sont organisées qui permettent aux entreprises de se situer par rapport aux autres sur le plan social (enquête sur les rémunérations par exemple). Des thématiques sont discutées en fonction de l'actualité. La responsable ressources humaines y participe et y trouve des ressources utiles sur le plan règlementaire et juridique. Le directeur de l'entreprise est membre du Comité d'administration de l'UIC régionale.

7.2. Emploi, évolution des métiers et transformations du travail

Evolution de l'emploi et caractéristiques actuelles

Les réponses au questionnaire du Céreq⁴⁵ font état d'une stabilité des effectifs de TALEX. Elles font apparaître en effet que le nombre total de salariés présents début 2015 est équivalent à celui observé trois ans auparavant. Il n'y a pas eu de déformation de la structure par catégorie sociale, puisque chacun des sous-groupes des ouvriers et employés (avenant 1) d'une part, des techniciens et agents de maîtrise (avenant 2) d'autre part est lui aussi resté stable sur la même période. Le service RH estime en outre que les effectifs respectifs de ces deux groupes ne devraient pas davantage bouger dans les trois années à venir (sur la période 2015-2017).

Au total, cet effectif s'élevait début 2015 à 216 salariés, cadres et non cadres, en comptant les CDI et les CDD de plus de trois mois. La répartition par catégorie sociale est la suivante : 122 ouvriers et employés, 60 T.A.M et 34 cadres.

Très peu de femmes parmi les non-cadres

Les femmes sont très minoritaires parmi les non-cadres, puisqu'elles ne représentent que 11 % de l'effectif non-cadre (20/182). Les trois-quarts d'entre elles relèvent de l'avenant 2 (5 'avenant 1' et 15 'avenant 2'). En effet, les femmes travaillent essentiellement sur des fonctions support, et la

⁴⁵ Ce point concernant l'évolution de l'emploi et ses caractéristiques actuelles et le suivant consacré à la structure de l'effectif par métiers ont été rédigés à partir des réponses apportées par l'entreprise au questionnaire du Céreq.

proportion de femmes est nettement plus élevée parmi les cadres : il y a 10 femmes cadres sur 34 cadres au total.

Une pyramide des âges déformée

Répartition de l'effectif non-cadre de TALEX par classes d'âges et avenants

Ages	'Avenant 1'	'Avenant 2'
18-29 ans	8%	3%
30-39 ans	27%	23%
40-49 ans	34%	43%
50 ans et plus	31%	31%
<i>Total</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

Source : questionnaire Opic-Céreq, 2015

La pyramide est déformée au profit des tranches d'âge élevées, comme le montre le tableau ci-dessus. Dans les deux groupes presque un tiers (31 %) de l'effectif a au moins 50 ans. Le vieillissement est particulièrement marqué dans l'avenant 2 où les trois-quarts (74 %) de l'effectif ont plus de 40 ans.

En outre, sur l'ensemble de l'année 2014 les salariés d'entreprises extérieures ayant travaillé dans l'entreprise ont représenté 7 ETP, exclusivement de la catégorie ouvriers et/ou employés, et le travail des intérimaires a représenté 2,5 ETP.

Structure par métiers

Le tableau ci-dessous présente la répartition de la population non-cadre dans les familles de métiers concernées par l'étude.

Répartition de l'effectif non-cadre de TALEX par familles de métiers et avenants

Familles de métiers	'Avenant 1'	'Avenant 2'
Recherche et développement	0	0
Laboratoire, analyse, contrôle qualité	6	1
Fabrication (incluant conditionnement)	74	17
Logistique et achats	7	8
Technique (dont maintenance)*	26	23
Autres	9	11
<i>Total</i>	<i>122</i>	<i>60</i>

* La Technique regroupe ici l'ingénierie, les études, la maintenance et l'inspection.

Source : questionnaire Opic-Céreq, 2015

TALEX est un site de production, ce qui se traduit par la prédominance de la famille Fabrication et par un fort déséquilibre en son sein entre les avenants 1 et 2. En effet, la fabrication rassemble la moitié des non-cadres (91/182) et l'avenant 1 plus de 80 % du total des effectifs en fabrication (74/91). En l'absence de R&D sur ce site, la catégorie qui regroupe le plus de T.A.M est la famille Technique, dans laquelle ceux-ci font presque jeu égal avec les ouvriers et employés (23 contre 26).

Quels effets de la crise sur l'emploi et le travail ?

La réduction des effectifs à la fin des années 2000 a limité le temps consacré aux échanges informels et à la transmission des savoirs au sein des équipes postées. Les ingénieurs de ligne, considérés comme des personnes « ressources », interviennent beaucoup dans les équipes et forment les nouveaux membres, mais leur nombre a été réduit quatre à deux. La gestion de production en flux tirés par les commandes des clients et les changements plus fréquents d'activité ont des effets anxiogènes. L'ambiance au travail est marquée par des relations affinitaires assez fortes au sein de la jeune génération (14 % des non-cadres ont moins de 35 ans, ce qui témoigne d'un déséquilibre numérique entre les anciens et les jeunes).

Les décisions du management nord-américain sur l'entreprise amènent « *un changement dans la philosophie économique* » dans cette usine qui se vit comme une entité familiale (RRH). Des pratiques de *reporting* plus fréquentes ont été instaurées, y compris concernant les emplois. Si l'entreprise reste libre de définir les profils des postes à pourvoir, l'autorisation du siège est requise dès lors qu'une décision de recrutement conduit à augmenter les effectifs. L'entreprise connaît un faible turn-over et les recrutements en cours sont des contrats temporaires liés à des remplacements d'arrêt maladie ou des remplacements suite à des départs en retraite. Au moment de l'enquête, des décisions sont attendues pour certains postes et le « gel » de nouvelles embauches semble d'actualité.

Une adaptation par la diversification des produits et l'accélération des rythmes de fabrication.

La baisse d'activité a conduit l'entreprise à adapter sa production pour fabriquer, en plus petites quantités qu'auparavant, de nouveaux produits de niche. Le volume total de la production est passé de plus de 40 000 à 30 000 tonnes. Avec cette diversification et avec le renouvellement plus rapide des produits, les rythmes de travail se sont accélérés. L'organisation efficiente du secteur de la fabrication, qui compte 74 ouvriers et 17 TAM, a permis de faire face à cette accélération. L'entreprise a démontré qu'elle était capable de préserver sa culture de la sécurité et de la prévention dans ce contexte d'accroissement des exigences productives. Elle a d'ailleurs reçu de l'UIC il y a quelques années une distinction pour son programme de formation à la sécurité pour les personnels et pour la sécurité de ses installations.

7.3. Les modes de recrutement

Une norme de qualification désormais classique

Pour les emplois de technicien, les niveaux de qualification exigés à l'embauche se situent au bac+2 / bac+3, par exemple en laboratoire (BTS chimiste). Les bacs pro IP et PCEPC pour la production sont les diplômes les plus fréquemment détenus par les derniers ouvriers arrivés dans l'usine.

Le recrutement des ouvriers ne rencontre pas de difficultés car le contexte local est favorable au recrutement de personnes expérimentées venant des entreprises de la région, comme de jeunes sortants des lycées professionnels qui préparent aux bacs pro industriels, y compris PCEPC. En revanche, la Direction estime que dans l'entreprise la nécessaire transmission réciproque des savoirs professionnels entre générations fonctionne moins bien qu'auparavant du fait d'incompréhensions. L'alimentation des emplois TAM se fait principalement à partir des mobilités des catégories ouvrières. Cela suppose des formations complémentaires en management d'équipe, mais les connaissances techniques sont acquises du fait de l'expérience interne. Cependant, pour certains postes qui nécessitent de maîtriser de nouvelles technologies, un recrutement externe peut être préféré afin d'introduire les connaissances requises au sein de l'entreprise. Lorsque c'est le cas, il est fait appel à un cabinet qui apporte son concours pour les recrutements des agents de maîtrise et des

cadres. Cela a été le cas lors de l'installation du nouveau réacteur pour le recrutement de techniciens venant de l'extérieur.

Un mode flexible de recrutement avec l'intérim... mais une contrainte externe sur les décisions d'emploi

Au moment de l'enquête, plusieurs postes sont toujours à pourvoir sans que le siège ait donné son accord pour les recrutements. Il s'agit d'un poste d'aide-chimiste en laboratoire et de deux postes d'agent de maintenance. Pour l'instant, l'activité des salariés en poste, des salariés temporaires ou d'entreprises sous-traitantes compense ce sous-effectif.

Dans le service de maintenance, plusieurs salariés actuellement en CDI ont fait leurs preuves au cours de missions récurrentes d'intérim. Les arrêts techniques d'été avaient donné l'opportunité de telles missions, mais la « mise en visibilité » des compétences de salariés de sociétés extérieures est aussi possible avec l'installation de nouvelles lignes de production.

En fabrication, une mission en intérim peut aussi être utilisée au moment d'une nouvelle production et déboucher sur un CDI mais actuellement, une partie des salariés intérimaires qui travaillent sur le site sont présents pour remplacer temporairement des départs car les recrutements s'effectuent au compte-gouttes.

L'effectif féminin est très faible dans l'avenant 1 (5 femmes, cf. *supra*), et jusqu'à récemment aucune ne travaillait dans les métiers de la fabrication. La première femme opératrice a été recrutée en 2015 au service des utilités à l'issue de son contrat de professionnalisation dans l'entreprise. Le milieu très masculin de la production laissait présager de potentielles difficultés relationnelles, mais un mode bienveillant s'est instauré avec des comportements protecteurs. D'ailleurs, contrairement à ce que pouvaient supposer certains, elle ne rencontre pas de problème particulier en tant que femme car les charges lourdes sont déplacées à l'aide de palans.

Vers l'alternance

De manière plus formelle et pour accompagner le rajeunissement de ses effectifs, l'entreprise a choisi de développer les pré-recrutements par les formations en alternance, car cela permet l'acquisition progressive d'une bonne connaissance des process et l'observation d'un parcours d'adaptation. Le principe même de l'alternance école-entreprise est valorisé par le responsable de la formation, qui participe d'ailleurs à des jurys de BTS. Les dispositifs incitatifs qui visent à promouvoir les contrats en alternance concourent aussi à leur emploi par TALEX. En revanche, l'accueil de stagiaires est de moins en moins pratiqué.

7.4. La gestion des parcours professionnels

Depuis un an la gestion de l'emploi s'appuie sur des démarches de gestion des compétences, d'évaluation et de formation. Pour cela, une méthode propre à l'entreprise a été élaborée par le responsable de la formation et le responsable des ressources humaines. Le responsable de la formation a notamment développé un outil de gestion des compétences à partir des fiches métiers de l'OPIC et des procédures d'évaluation des CQP de la branche (cf. *infra*). Cela ne s'inscrit pas pour l'instant dans le cadre d'un accord GPEC, mais la Direction n'exclut pas cette solution à terme. Cette méthode permet notamment d'anticiper les départs et de favoriser des parcours de mobilité vers les postes qui seront vacants. Elle s'appuie sur un entretien annuel, un entretien professionnel et un bilan de « cadrage » pour les TAM L'objectif est de ne plus donner la prépondérance au critère d'ancienneté dans l'accès aux promotions, en particulier pour le remplacement des agents de maîtrise.

Cette question du remplacement des partants constitue un réel enjeu pour l'établissement car près d'un non-cadre sur trois est âgé de plus de 50 ans. Et de fait les promotions ont été relativement nombreuses en 2014, puisqu'il y a eu huit passages de l'avenant 1 à l'avenant 2 (sur un effectif de 60 salariés en avenant 2) et un passage de l'avenant 2 à l'avenant 3. Mais c'est une constante dans l'histoire de l'établissement : la promotion interne y est très développée. 90 % des T.A.M actuellement en poste sont issus d'un emploi de l'avenant 1 et plusieurs membres de la direction (direction de site, responsable de formation et RRH) ont accédé à leurs fonctions à l'issue d'un parcours interne.

Le développement de la « multi-compétence » organise les parcours de mobilité interne

Les 90 salariés de la production sont répartis sur trois catégories de postes. Deux relèvent de l'avenant 1, ce sont les agents de conditionnement et les opérateurs et une de l'avenant 2. Cette dernière catégorie regroupe les superviseurs, les assistants superviseur et les chefs d'équipe unité/réacteur.

Dans la période récente, les modalités de la formation à l'arrivée sur un poste d'opérateur ont changé. Cela est dû à la réduction des effectifs, et en particulier du nombre d'anciens, dans chaque équipe et aussi à l'accélération des rythmes de production qui concernent de plus petites séries et mobilisent plus intensément les ingénieurs de ligne. Désormais, la formation en double et en situation de travail des opérateurs (dont certains ont été agent de conditionnement dans un premier temps) se déroule sur une période beaucoup plus courte et selon des modalités qui laissent plus de place qu'auparavant aux outils de gestion des compétences. Le responsable de la formation intervient davantage dans leur intégration : il participe activement à la transmission des savoirs de fabrication, des connaissances des installations et du process.

L'opérateur de fabrication qui parvient à maîtriser deux des trois unités/réacteurs en occupant deux postes différents voit reconnaître sa « multi-compétence » par une progression salariale (coefficient). Cet opérateur, devenu « **opérateur polyvalent** », intègre dans son activité des tâches d'analyse et de contrôle et appréhende différemment le process selon le poste qu'il occupe.

Pour pouvoir accéder à un emploi de niveau TAM, l'opérateur doit remplir deux conditions. La première est de démontrer qu'il maîtrise les trois unités/réacteurs, sachant que l'acquisition de cette polyvalence complète est étayée par une formation interne et une formation externe. La seconde condition est de suivre et valider une formation d'animateur d'équipe qui est réalisée par un organisme privé en alternance 2-3 jours par mois sur 9 mois. Le premier emploi TAM accessible par ce parcours est celui d'**assistant superviseur**, qui ouvre la voie à l'emploi de chef d'équipe réacteur ou de chef d'équipe finition, à condition de valider le parcours de formation en management dédié à ce passage.

La réorganisation du service maintenance en 2014 a donné lieu à la mise en place d'un dispositif de développement des compétences permettant aux agents de maintenance spécialisés d'accéder au poste de technicien de maintenance polyvalent sur trois domaines techniques (électricité, instrumentation et mécanique) avec une dominante dans leur spécialité d'origine. Cinq salariés sont ainsi engagés dans un parcours d'une durée de deux ans pour valider le CQP de Technicien(ne) de maintenance industrielle. Cette réorganisation a été conçue selon un double objectif de performance fonctionnelle et organisationnelle et d'évolution professionnelle et salariale, sur un plan collectif et avec l'obtention d'une qualification reconnue.

La construction des parcours professionnels dans l'entreprise : quels outils ?

L'outil de gestion des compétences qui a été créé en 2014 comprend une matrice d'évaluation établie à partir des fiches métiers de l'OPIC et des référentiels de trois CQP des Industries chimiques : conducteur(trice) d'équipement de fabrication, opérateur(trice) de fabrication, technicien(ne) de maintenance industrielle. Cet outil est proposé aux personnels des unités de

production, de maintenance et de logistique ; il concerne donc 130 salariés sur les 220 du site. Il permet aux salariés qui le souhaitent de valider de nouvelles compétences. Les volontaires s'engagent à suivre des modules de formation et à accepter qu'un référent de l'entreprise évalue régulièrement leurs nouvelles compétences. Le responsable de la formation, qui n'est pas un supérieur hiérarchique des opérateurs, assure généralement cette fonction d'évaluateur, mais la validation de certaines compétences peut être confiée à un responsable de ligne.

Le parcours de formation est défini à partir d'une évaluation initiale des connaissances des salariés, outillée par les guides et livrets de ressources des CQP. La définition des axes de développement utilise leurs référentiels. Les compétences à acquérir sont déclinées par activité et détaillées selon leur caractère technique ou comportemental. Le salarié dispose d'un livret de suivi avec ses références professionnelles et les informations dont il a besoin pour mettre en œuvre sa formation. La validation intervient lorsque 75 % des compétences sont acquises, des évaluations intermédiaires étant réalisées tous les 3 mois.

Ces évaluations portent sur l'acquisition de nouvelles compétences. Cette progression amène donc le salarié à démontrer si des compétences sont acquises ou non et, ce faisant, à mettre en évidence d'éventuels écarts individuels à la norme de travail sur le poste concerné. Le fait qu'il s'agisse là d'une condition *sine qua non* pour permettre une évaluation implique d'agir pour donner confiance aux personnes qu'une telle exposition pourrait insécuriser. Selon les promoteurs du dispositif, cette évaluation permet au salarié d'avoir une vision bien plus claire de ses tâches, mais ils sont aussi conscients du risque d'exclusion de la démarche de ceux qui ne manifestent pas d'appétence à entrer dans un cursus de formation et à revivre des pratiques formelles d'apprentissage. Il est clair pour ces responsables que cette démarche suppose un important investissement personnel de la part des salariés visés (en dehors même de toute considération sur sa réalisation sur le temps de travail). Mais l'enjeu, l'évolution de poste et la mobilité promotionnelle, peut justifier un tel effort.

Un usage intégré des CQP

Le développement des compétences est une finalité intermédiaire de cette démarche qui peut aboutir à la délivrance d'un CQP car la validation des compétences acquises indique toujours un degré de proximité avec le référentiel. Si besoin, un nouveau parcours de formation est établi (les modules de formation pour valider les CQP sont réalisés par des organismes extérieurs) et un accompagnateur/tuteur, différent de l'évaluateur, est désigné par souci d'objectivité. L'outil est donc conçu pour étayer des parcours de mobilité interne, mais également pour permettre une reconnaissance salariale des acquis de formation.

L'intérêt d'y articuler les CQP est aussi de valoriser des compétences communes à d'autres entreprises de la branche et de contribuer à une forme de sécurisation des parcours pour des salariés qui ne sont pas dotés de diplômes professionnels. Au moment de l'enquête, douze salariés en poste dans la fabrication étaient en cours d'évaluation pour le CQP opérateur de fabrication.

La promotion avec changement d'avenant

La promotion interne est très développée dans l'établissement. 90 % des TAM actuellement en poste sont issus d'un emploi de l'avenant 1 et plusieurs membres de la direction (directeur de site, responsable de la formation et RRH) ont accédé à leurs fonctions actuelles à l'issue d'un parcours interne. Au cours de l'année 2014, il y a eu huit passages de l'avenant 1 à l'avenant 2 (sur un effectif de 60 salariés en avenant 2) et un passage de l'avenant 2 à l'avenant 3.

8. WANO

8.1. Présentation de l'entreprise

De la naissance d'un nouvelle p.m.e dans la chimie fine à un groupe franco-asiatique

Les origines du groupe WANO remontent au début des années 2000 avec la reprise et la recapitalisation des filiales de fabrication pharmaceutiques de base, de chimie fine pour l'électronique et de colorants d'un petit groupe familial.

Doté de six établissements employant 420 salariés en 2015, WANO tend à la diversification de ses activités et fait le pari de la croissance externe. Il s'appuie notamment sur une co-entreprise de R&D avec une société étrangère pour développer des produits de spécialités et des procédés innovants et sur des marchés en croissance qui peuvent être aussi apportés par son actionnaire asiatique.

L'avantage concurrentiel des secteurs d'activités innovants de l'entreprise est résumé en deux phrases par le PDG en 2012 : « *les propriétaires des molécules sont nos clients. Nous, on industrialise* » (source : presse régionale).

Un modèle productif en transition

Cette stratégie impacte nécessairement l'organisation des établissements et les organisations du travail mais ces adaptations du modèle productif se réalisent dans des contextes qui ont évolué sous l'effet des mutations du travail connues par ailleurs.

L'accélération des tâches, la rapidité d'adaptation au changement et à l'augmentation de production, la performance immédiate pèsent de plus en plus sur les activités de travail. Avec l'augmentation de la vitesse, les exigences de sécurité et de qualité sont continuellement renforcées avec le passage à ISO 9000, ISO 14000 et 14001 et avec les audits FDA, ANSM, AFSAPSS. Mais confrontées parfois à certaines insuffisances associées à une réduction de la perception des risques⁴⁶, les directions des sites concernés engagent des moyens accrus en matière de qualité et de sécurité, l'organisation et la supervision de ces deux objets de management industriel relevant des fonctions QHSE.

8.2. Emploi, évolution des métiers et transformations du travail

Une norme de qualification plus exigeante

La structure globale de l'emploi est révélatrice des activités de production. Les salariés appartiennent principalement aux métiers de la fabrication et la croissance des activités s'est accompagnée d'une croissance des effectifs au cours des trois dernières années. Cela est vrai surtout dans l'avenant 1, les effectifs de l'avenant 2 restant équivalents. Cette tendance, qui devrait se prolonger dans les prochaines années, s'accompagne d'un rajeunissement des salariés en fabrication et d'une féminisation des TAM, surtout en laboratoire et R&D (4 femmes parmi les 6 TAM recrutés en 2014 ; globalement, près d'un tiers des TAM sont des femmes chez WANO, soit 31 %). La problématique du vieillissement est particulièrement marquée chez les TAM, puisque un peu plus de 40 % d'entre eux sont âgés de plus de 50 ans (30 % dans l'avenant 1).

La sécurité, levier de rationalisation du travail et de la formation d'intégration

Classé Seveso 2, l'un des deux établissements visités (site A, 70 salariés) a renforcé récemment sa politique de prévention des risques en la combinant avec l'incitation à négocier sur la QVT dans le

⁴⁶ Le dernier accident grave remonte à décembre 2013. Un chef d'équipe, pourtant expérimenté, n'avait pas suivi la procédure de mise en sécurité d'un réacteur (source ARIA).

groupe. Pour ce site, les orientations adoptées résultaient d'un sondage qui a obtenu 60 % de réponse (45 % en fabrication) et visent notamment une amélioration de la sécurité par le rangement et le respect des conseils de prudence (« phrases S ») qui sont des indications présentes sur les étiquettes des produits. De manière rétroactive, l'analyse des accidents a amélioré les conditions de sécurité dans la mesure où des disques de rupture sur les appareils⁴⁷ et des prises d'échantillons systématiques ont ensuite été mis en place.

La normalisation a donc rendu l'étiquetage obligatoire (identification), ce qui a pour conséquence de réduire la durée de la formation des personnels entrants. Un chef de poste du site A explique qu'il a passé une année en doublette après son arrivée notamment du fait qu'aucun étiquetage n'existait dans l'atelier (sur aucune canalisation ou vanne ou réacteur – qui affichent toutefois un nom d'appareil) car c'était l'époque où « *on ne laissait quelqu'un travailler seul qu'à partir du moment où il connaissait tout par cœur* »

8.3. Les modes de recrutement

Le mouvement de rationalisation de la production s'est aussi appuyé dans les années 90 sur une exigence de diplôme dans les recrutements en fabrication dont le plancher était fixé au minimum au CAP-BEP CAIC pour les opérateurs jusqu'à l'élévation au niveau du bac pro et du BTS à partir des années 80, les techniciens étant recrutés à un niveau allant de bac+2 à bac+4. Cette élévation du niveau de qualification sur le site B, dans le recrutement d'ingénieurs et de docteurs-ingénieurs (responsables de labo) mais aussi des techniciens accroît la réputation de l'usine auprès de clients pouvant apporter des projets.

Alors que les acquis techniques des sortants de formation initiale sont censés être semblables, les responsables des recrutements cherchent à s'assurer des aptitudes sociales des candidats à travailler en équipe et à communiquer, notamment pour informer la hiérarchie des dérives et autres problèmes de défaillances en fabrication en ce qui concerne les non-cadres. Cette exigence est renforcée par le fait que les stades d'automatisation présents dans les installations impliquent toujours de nombreuses actions manuelles (vannes, pompes...) et des activités de surveillance des paramètres et des informations relativement denses sur les appareils ou les panneaux de contrôles numériques (relevés de données, diagnostics...).

Les difficultés de recrutement se rencontrent pour les opérateurs de fabrication et de manière plus aiguë pour le personnel de l'établissement situé dans une zone d'emploi particulière d'une région au sud-est où le coût de la vie, plus élevé qu'ailleurs, dé motive les non-cadres dont le salaire est insuffisant. Les problématiques de recrutement sont particulièrement sensibles dans les deux sites qui ont fait l'objet d'une investigation de terrain, d'autant plus que le passage à des horaires cycliques en 5x8 a récemment accru les besoins. La direction du groupe et les établissements ont adopté plusieurs mesures pour gérer cette tension sur l'alimentation des emplois (voir ci-après). Ces efforts collectifs pour favoriser l'attractivité des sites de WANO n'éliminent pas cependant certaines motivations personnelles pour quitter un cadre de travail qui a pu, au contraire, décevoir des nouveaux recrutés. L'un d'entre eux par exemple a exprimé son désintérêt pour l'activité du site A qui est moins automatisée que celle d'une grande entreprise voisine, où la répétition des fabrications identiques n'implique pas de changements fastidieux de production, selon la représentation que peut en avoir un débutant. Alors que pour d'autres, variations de production et opérations manuelles de changement de procédés participent potentiellement, *a contrario*, à un enrichissement des tâches.

⁴⁷ Un disque de rupture est une sécurité qui sert à protéger les appareils contre les risques de variation de pression.

Résoudre l'équation des recrutements par des dispositifs multi-acteurs

Parvenir à attirer des jeunes diplômés peut être un défi pour les sites de WANO qui recrutent soit en fonction de leur cycle démographique, pour remplacer des départs, soit pour renforcer leurs capacités productives ou compléter les équipes en fabrication lors de l'adoption des 5x8, comme cela a été le cas au début des années 2010 pour le site A (avec un accroissement de 25 à 40 salariés en fabrication, pour un effectif total de 70 salariés en 2015). L'ouverture de ce site à l'apprentissage, au contrat de professionnalisation pour les CQP et au contrat d'avenir montre que la mobilisation des politiques publiques constitue un levier de renouvellement de la main d'œuvre en production, même si la compensation des départs en retraite n'est pas systématique.

La principale filière de recrutement de sortants de formation initiale n'est pas une filière de proximité au moment de l'enquête : d'une part l'établissement d'enseignement professionnel de la ville où est implanté le site A n'a pas ouvert le bac pro PCEPC après la fermeture bac pro IP (la formation au bac pro PCEPC se retrouvant alors à plus de 200 km du site A), d'autre part la prospection auprès des lycées professionnels par un agent de maîtrise (coordinateur de production) du site B a abouti à un partenariat avec un établissement d'une région du « grand ouest » distant de plus 400 km de ce site. Le site B parvient alors à s'assurer d'un recrutement par an depuis 2012 à l'issue du stage d'un ou deux élèves mineurs. Ce recrutement est fiable car l'établissement n'oriente en stage sur le site que les élèves dont le projet professionnel est adéquat et qui acceptent la mobilité vers le site B. Bien qu'apportant une aide à la mobilité pour ces stagiaires⁴⁸ qui contribue à exercer une certaine attractivité, le site B s'est engagé dans un partenariat avec un autre lycée professionnel plus proche. En délivrant aussi des travaux dirigés à l'IUT du département, le coordinateur de production apporte des informations sur les activités du site qui peut alors attirer des stagiaires devenant des candidats potentiels pour des embauches ultérieures. Le directeur du site A intervient dans des événements en rapport avec l'orientation dans la voie professionnelle, tels que la Semaine de l'Industrie ou auprès des enseignants. Les sites A et B adoptent ainsi un mode de relation directe avec les acteurs de l'enseignement professionnel ou technologique et les élèves pour communiquer et orienter sur leurs métiers en tension.

Les mobilités inter-sites

Malgré des distances entre les différents sites de production du groupe s'échelonnant de près de 300 km à 900 km, celui-ci fait des mobilités de recrutement et des mobilités de mission un moyen d'adaptation aux pénuries locales de candidatures comme aux exigences de la flexibilité productive. Les pics d'activité industrielle peuvent être absorbés par le recrutement de personnel temporaire ou de préférence par l'utilisation d'une « polyvalence inter-sites » en déplaçant des opérateurs dont les activités de travail ne connaissent pas de variations fondamentales entre les différentes installations. En effet, les installations et les procédés partageant de nombreuses similitudes, des missions de plusieurs mois sont régulièrement organisées pour certains des opérateurs et avec des mouvements de réciprocité. Ces mobilités ne s'accompagnent pas nécessairement d'une évolution salariale, « l'intérêt étant plutôt de découvrir un nouvel outil » (RRH). Les modalités contractuelles sont validées par des lettres de mission qui incluent une gratification supplémentaire incitative mais temporaire. La transformation d'un CDD en CDI est également un levier d'incitation à la mobilité des jeunes récemment recrutés (y compris de ceux recrutés sur le site B et déplacés vers le site A) et de fidélisation sur un site distant du lieu de vie habituel. Le dispositif de mobilité inter-sites fonctionne également dans le cadre du parcours d'intégration de certains techniciens (c'est le cas d'un technicien méthodes du site B qui a fait l'expérience de trois usines différentes) ou d'opérateurs qui ont candidaté sur un site et qui sont recrutés sur un autre site (en l'occurrence le site A confronté à une pénurie locale de candidatures).

⁴⁸ L'interlocuteur de cet établissement confirme les freins psychologiques et financiers des mobilités pour les jeunes et leurs parents. Une mobilité sur un site du sud-est où l'entreprise a des besoins de recrutement est donc inenvisageable.

Des processus de professionnalisation orientés sur l'adaptation aux installations

L'acquisition des compétences pour conduire des installations comportant un certain nombre de réacteurs implique un apprentissage relativement long. Au moment des recrutements en CDI, les compétences qui sont recherchées et que le vocabulaire managérial rapporte au « savoir-être » individuel relèvent des capacités à exercer des activités dans un cadre de travail collectif : il s'agit de savoir travailler en équipe et de savoir communiquer des informations pertinentes. L'acquisition du savoir-faire et de la technicité sur les installations au cours d'un premier contrat, ou l'adéquation des connaissances acquises en formation initiale sont, pour leur part, plus facilement identifiables. Les informations sont donc prises sur le terrain pour recueillir les différents avis des agents de maîtrise.

Apprendre en travaillant : séquences, organisation et acteurs

Après une présentation des ateliers, les débutants sont placés en double avec un tuteur-opérateur sur les réacteurs pour apprendre les bases de leur fonctionnement en suivant la même feuille de marche présentant les consignes opératoires. Il s'agit ici d'apprendre à connaître l'appareillage, les paramètres de mise en pression, les lignes de chargement des différents solvants, etc. Au début, la feuille de fabrication pourra être annotée avec des notions utiles à la compréhension du procédé.

Le développement de la fonction tutorale a été soutenu par des formations. Proposées dans le cadre du CQP ou par l'OPCA qui a désigné un organisme de formation, elles sont réalisées parfois ex-post, ou bien elles restent encore à dispenser, après l'accueil des nouveaux arrivants sur les sites. Les contraintes sont bien connues : on ne peut pas toujours détacher une personne pour accompagner un nouveau en doublon, soit à cause des plannings, soit, si les effectifs sont au plus justes, parce que « *on a juste les bonnes personnes aux bons endroits* ». L'efficacité de ces méthodes de compagnonnage, qui répondent bien aux besoins de formation pour des opérateurs de 25-30 ans venant d'autres secteurs industriels tels que la métallurgie ou la plasturgie qui sont arrivés récemment, est donc influencée par les contraintes de gestion des effectifs. Sur le site B, ce sont les adjoints des chefs d'équipes qui apportent un appui aux opérateurs débutants car, entre celles qu'il faut faire noter et celles qu'il faut diffuser verbalement, les informations à assimiler sur les cinq ateliers sont surabondantes. La présence d'un accompagnant expérimenté est particulièrement importante pour les opérations de séchage, qui requièrent beaucoup de vigilance pour respecter les critères de qualité exigés. Il s'agit aussi de maîtriser l'emploi de l'écrit sur les cahiers de consignes, pour éviter les omissions en qualité et en sécurité. Cet ensemble de tâches détermine alors le niveau de densité du travail.

Ce sont les chefs de poste qui observent si une personne est capable d'accomplir seule une tâche et de l'apprendre à un collègue, car toute personne qui est autonome sur une tâche peut agir comme tuteur, même si elle n'a pas acquis l'autonomie suffisante dans d'autres tâches. Pour ce faire, ils pratiquent une évaluation des tâches exécutées à partir des feuilles de fabrication utilisées. L'organisation temporelle du déroulement de la formation, qui se fait au fil d'une progression dans la conduite des opérations unitaires, subit les contraintes des cycles de travail et des changements de poste. Par ailleurs, des difficultés d'adaptation au changement cyclique des horaires de travail peuvent entraîner des problèmes d'apprentissage. Au bout d'un an, un opérateur de niveau bac pro peut donc comprendre et analyser les variations de fonctionnement d'un réacteur⁴⁹. Être capable, dans l'année suivante, de mettre un réacteur en pression démontre un niveau de technicité correspondant à des compétences d'opérateur confirmé.

L'organisation de la formation en situation de travail est donc réalisée par les chefs d'équipe. Certains encouragent le passage d'un atelier à un autre, ce qui concourt à une plus grande polyvalence (par exemple sur les tâches de transfert et de mise sous vide). Cette polyvalence des opérateurs postés recouvre des activités de maintenance et de contrôle qualité (contrôle analytique

⁴⁹ La formation initiale des titulaires d'un bac pro permettrait d'arriver plus rapidement à cette étape que celle des bac+2 qui apparaît sur le terrain plus technique qu'opérationnelle.

CPG⁵⁰ et HPLC⁵¹ de suivi de réaction) qui requièrent une réelle technicité et dont la pratique évite que survienne le risque de routine dans la conduite d'équipements. En effet, si la répétitivité des tâches est un facteur de risque connu, la sécurité doit rester une exigence primordiale.

La durée de formation reste variable. Devenir un opérateur autonome sur l'ensemble des opérations en fabrication sur le site A prend 18 mois à 2 ans. Sur ce site, six mois de pratique en plus de la formation CAIC sont nécessaires pour atteindre un degré suffisant d'autonomie sur les opérations simples. Un opérateur en CDD présent depuis un an se voit confier actuellement seul quelques synthèses, parmi celles qui sont les moins complexes chimiquement (mais qui ne sont pas mineures économiquement). Les novices sont écartés des synthèses et réactions les plus dangereuses. En un an, un bac pro IP travaille au conditionnement (poudres, produits finaux), et sur « *presque tout* » : distillations, réactions, etc.

Sur le site B, la prise de poste a été possible d'abord en quelques semaines pour une salariée « *très volontaire* » en contrat de professionnalisation pour l'acquisition d'un CQP, puis en restant en doublon deux mois. Mais l'encadrement reconnaît que d'autres personnes auront peut-être moins confiance en elles et que leur formation en sera allongée. Cette durée de formation dépend d'une capacité à intégrer toutes les dimensions du poste et d'une assurance pour conduire en sécurité l'installation.

La pédagogie de l'alternance démontre une efficacité certaine pour acquérir une autonomie en permettant la valorisation du rôle des anciens qui transmettent leurs savoirs (et « *qui ne sont pas le dernier maillon de la chaîne quoi qu'ils disent* ») et qui, d'une certaine manière, « *sortent des ateliers* ». Pour un agent de maîtrise, l'avantage de l'alternance dans son parcours a été de pouvoir circuler dans les services de production, de se faire connaître et de gagner la confiance des agents de maîtrise et des opérateurs.

L'outillage de la professionnalisation sur le site A

Le directeur de l'usine a réalisé un référentiel de « formation initiale » et la définition des fonctions a été enrichie par les chefs de postes en considérant que si les débutants ont des formations CAIC, ils n'ont pas eu d'expérience dans l'industrie. Il a été dérivé de ce référentiel un outil de suivi de la formation et d'évaluation des nouveaux opérateurs sur leur poste de travail qui est un classeur intitulé « *savoirs et habilitation des nouveaux employés en production* ». Chaque document individuel sur plusieurs feuillets comporte trois rubriques :

- a) les connaissances : chimie de base, fonctionnement d'une pompe, fonctionnement d'une colonne d'abattage...; dangers : précautions d'utilisation des produits, schéma d'alerte ; distillation, filtration, etc.
- b) le savoir-faire métier : utiliser de système numérique de contrôle commande (SNCC), faire fonctionner les réacteurs, utiliser les chargeurs de poudres, effectuer une pesée, charger les solvants, mettre sous vide un réacteur, transférer par pression, utiliser une pompe, utiliser une pompe à vide, utiliser le *roots*, les filtres Gauthier, etc. Cette rubrique comporte des compléments qui se rapportent à de nouveaux procédés employés dans certaines campagnes.
- c) les comportements : informer la hiérarchie sur les problèmes rencontrés, etc.

Lors d'un dialogue avec l'opérateur, le chef de poste/formateur porte un visa dans le classeur tous les 2-3 mois, en regardant si le salarié a besoin d'approfondir certaines tâches ou si il sait les réaliser (le visa du formateur/chef de poste sur le niveau indique des valeurs telles que « *atteint, pas du tout, moyen, très bien, ne sait pas, sait avec assistance, autonome, formateur* »). Les feuillets observés démontrent une durée d'un an et demi d'utilisation avec un dernier point fait il y a 6 mois pour l'une

⁵⁰ CPG : Chromatographie en phase gazeuse.

⁵¹ HPLC : *High performance liquid chromatography*. En français, CLHP : chromatographie en phase liquide à haute performance. L'abréviation anglaise HPLC est plus fréquente.

des personnes. Lorsque le responsable d'atelier considère que toutes les tâches et procédures ont été acquises, le document individuel est archivé au service du personnel.

Les opérateurs sont donc formés en doublon sur tous les procédés avec une traçabilité: tous ont une fiche de formation où sont reportées les opérations qui ont été effectuées au moins trois fois (condition minimale d'autonomie) avec un opérateur habilité⁵². La traçabilité de la formation à l'autonomie a un format assez semblable à celui des opérations unitaires elles-mêmes (distillation, filtration, séchage, etc.) du fait des exigences d'Assurance Qualité et d'audit.

8.4. La gestion des parcours professionnels

Des compétences à acquérir et à attester au cours d'un parcours individualisé : trois domaines essentiels

Adopter un comportement de rigueur, de respect des consignes et des procédures, de vigilance et d'alerte en cas de doute.

Le respect des exigences de qualité et de sécurité fait l'objet d'une responsabilisation des opérateurs qui s'exerce d'autant mieux qu'elle articule deux valeurs d'une éthique de métier : le travail bien fait⁵³ et la protection d'autrui. Cette éthique de la responsabilité s'exerce sur un plan collectif et s'acquiert par l'expérience des situations critiques et des incidents : « *il y a toujours l'œil d'un ancien ou de quelqu'un pouvant pallier à toute éventualité ou à tout problème* » (opérateur-technicien, site A). Pour un jeune opérateur (bac pro, 2 ans et demi d'ancienneté, site A), les problèmes doivent être signalés à la hiérarchie qui prend les dispositions nécessaires. Pour lui, « *la prise de risque est limitée* » si l'on est vigilant, que l'on évite les actions routinières car « *une même synthèse peut se dérouler différemment d'une journée sur l'autre* ».

Organiser son activité en gérant et anticipant plusieurs tâches

Travailler sur un procédé (surveiller/piloter), prévoir le démarrage d'un réacteur, combler le temps pour contribuer à l'avancement des tâches (ranger, préparer, anticiper) définit l'ensemble optimal des tâches d'un opérateur. Si le rôle attendu des chefs d'équipe est d'organiser la répartition des tâches et d'en assurer la supervision, chaque opérateur devrait parvenir progressivement à en inscrire le déroulement dans une perspective anticipatrice ou « proactive »⁵⁴.

Devenir polyvalent

Il est demandé progressivement de plus en plus de polyvalence, pour que tous les opérateurs puissent travailler sur chaque machine et des tâches de maintenance de 1er niveau sont de nouveau intégrées dans leurs emplois. Tous les opérateurs, hormis les intérimaires (qui ne seront jamais seuls pour faire des synthèses) ou les salariés temporaires en CDD, deviennent donc polyvalents. Mais du point de vue de la GRH, l'exigence accrue de polyvalence n'exclut pas qu'il y ait une description de poste pour chaque salarié.

Sur le site B, la plupart des opérateurs sont donc amenés à être polyvalents entre l'installation Pilote et les ateliers de fabrication. Le Pilote a été longtemps considéré comme une unité à part en étant intégrée à la R&D (ce qui n'est plus le cas aujourd'hui) et les « *ressources humaines* » étaient très séparées avec des prêts de personnel décidés de façon assez exceptionnelle selon les besoins. Amener une polyvalence quasi-générale entre le personnel du Pilote et celui de la production est un

⁵² Sur le site B, il y a donc une habilitation pour la production et une habilitation pour le pilote pour des opérations techniquement très proches.

⁵³ Un travail bien fait est jugé sur « *la sensibilité, le ressenti de la qualité* ».

⁵⁴ Exemple d'une opération de décantation : un ancien sait qu'avant même de transférer d'un réacteur à un autre, il doit charger dans le second réacteur une matière dont le chargement est indiqué comme postérieur au transfert. Il prépare cette matière avant son transfert en la préchauffant et gagne ainsi ½ heure. En inscrivant cette action dans la feuille de fabrication, il vise à permettre à un nouveau de travailler en suivant ce « raccourci » opératoire.

enjeu de productivité et on cherche à avoir dorénavant un « *pool d'acteurs* » affectés en fonction des besoins et des priorités à l'une ou l'autre des installations. L'organisation actuelle est aussi un frein à la productivité car le pilote est quasi-saturé en 2x8 : ouvrir la nuit aboutirait à augmenter sa capacité de façon très significative, d'où la perspective d'y poster un opérateur de nuit en renfort et sans embauche supplémentaire.

Une nouvelle filière de formation continue

Pour le site B, le développement des formations continues permettant de retenir des salariés dans le bassin d'emploi est un enjeu d'alimentation de ses emplois car les embauchés venant du « grand ouest » ont une propension certaine à envisager un retour dans leur région d'origine. La fermeture d'un centre AFPA dans le département a incité à un rapprochement avec un partenariat préexistant entre les industries pharmaceutiques et cosmétiques, très actives régionalement au sein d'un pôle de compétitivité, pour s'associer en 2014 à la mise en œuvre du CQP Conducteur(trice) de procédés de fabrication en contrat de professionnalisation avec le GRETA et l'IUT. Le recrutement d'une jeune femme recherchant une stabilité professionnelle en production chimique après des expériences précaires dans des emplois de la logistique est par exemple un aboutissement réussi de la mise en place de cette nouvelle filière. Pour le site A, la problématique des ressources en formation diplômante (fermeture du bac pro, éloignement de l'AFPA) concentre les opportunités sur le seul CAP des industries chimiques. Celui-ci s'avère en effet utile pour la qualification de salariés en reconversion accédant à l'emploi d'opérateur (selon un délégué syndical).

Un problème d'accès à la formation pour les opérateurs

La gestion de la formation dans l'entreprise repose sur un système de points de formation attribués aux salariés dans lequel les différents acteurs (l'opérateur lui-même, le chef de poste, le responsable d'atelier) émettent un avis. Conçu pour permettre un accès plus juste à la formation continue, l'application de ce système se heurte aux contraintes de la gestion des absences rendues plus aigües par le rythme de travail en 5x8. Les demandes de formation continue sont donc nombreuses mais les effectifs présents sont souvent insuffisants pour accepter tous les départs en formation. En effet, les équipes arrivent difficilement à gérer les périodes de sous-effectifs surtout en cas de nouvelle production à démarrer. La répartition des opérateurs « anciens » dans les équipes facilite alors la prise en charge des aléas et autres événements perturbateurs.

Le parcours des opérateurs vers la maîtrise

Pour le management, le point de départ de l'analyse du potentiel d'un opérateur à entreprendre un parcours promotionnel consiste à reconnaître d'abord que, si la vision globale d'une synthèse en cours caractérise sa professionnalité d'opérateur de fabrication, l'agent de maîtrise doit avoir une vision globale – et transversale - sur l'ensemble des synthèses en cours de réalisation et projetées. Cette élévation du niveau d'appréhension du process à l'échelle d'un atelier bute ensuite sur une difficulté à « *inscrire leur travail dans une collectivité, dans l'ensemble du travail du site* », c'est-à-dire à voir les incidences de la conduite des installations au-delà de leur propre secteur.

L'accompagnement collectif des mobilités internes récentes d'agents de maîtrise issus du métier d'opérateur qu'ils exerçaient depuis 10 à 15 ans, et de la formation qui a associé les « seconds » (leurs adjoints qui suppléent les agents de maîtrise en cas d'absence et qui sont opérateurs depuis au moins 2 ans) a révélé les difficultés inhérentes à de tels parcours. Tous les AM promus avaient suivi une formation technique pour accéder à un niveau bac+2 mais leur apprentissage de la fonction management apparaissait lacunaire. Il a été décidé que l'intervention d'un coach porterait sur le rôle des AM et sur celui des adjoints, au moment de leur nomination. Les différentes dimensions du rôle du manager de proximité ont d'abord été identifiés : expertise technique, animation du travail en équipe, amélioration continue, communication, maintien des objectifs et respect des délais (avec un outil de management par objectifs). Un exercice de rationalisation de certaines des tâches d'encadrement a ensuite montré la présence de ces éléments dans la représentation que les agents

de maîtrise avaient de leur rôle⁵⁵. Le bilan des entretiens annuels (entretien structuré en partie par ces différentes facettes du rôle de manager) qui suivirent a montré à la responsable de production du site B que tous connaissent des difficultés en matière de management par objectifs (DPO) et qu'ils adoptent une attitude plutôt critique dans l'amélioration continue alors qu'elle devrait être constructive (« *ça marche pas... au lieu de dire : ça marche pas et j'ai une idée pour améliorer* »). La communication fonctionne avec leurs pairs mais le passage par la hiérarchie, surtout en dehors du terrain de l'atelier, est marqué par un clivage ancien entre métiers d'atelier et métiers de bureau.

Il ressort de ce regard porté par la responsable de fabrication que le CQP d'animation d'équipe présente bel un bien un intérêt en amont pour les chefs d'équipe qui sont mal à l'aise dans le registre de la communication et de la transversalité de l'organisation globale, car ce sont des experts techniques « *sans être des leaders ou des managers* » reconnus. Or, l'accélération du renouvellement des générations est nécessaire dans les catégories non-cadres car plus de 50 % du personnel de fabrication va partir en retraite dans les 5 à 10 ans. D'où l'intérêt à développer les formations permettant le développement des compétences managériales.

⁵⁵ Le travail consistait à rédiger des phrases résumant chaque composante, afin de montrer qu'ils étaient capables de définir leur propre rôle, et que celui-ci correspondait à l'attente du management.

9. POUDRA

9.1. Présentation de l'entreprise

Une PME sur une niche porteuse et tournée vers l'international

POUDRA actuelle trouve son origine dans une entreprise familiale créée au début du siècle pour produire des matériaux destinés aux secteurs de l'horlogerie et de la bijouterie à partir d'une poudre minérale spécifique. Cette poudre est restée la matière première sur laquelle l'entreprise a construit sa spécificité, mais les produits élaborés ont considérablement évolué au fil du temps.

Actuellement, l'entreprise compte trois sites, dont deux situés à l'étranger. Le site étudié est celui de l'entreprise originelle, en France, qui a 118 salariés et génère 37 millions d'euros de chiffre d'affaires. En Asie, il y a 26 salariés dont une équipe de R&D, et en Amérique du nord, un site de 30 salariés.

Le site étudié ici est celui où est installé le siège de l'entreprise ainsi que son unique établissement situé en France. Cet établissement est à la fois un site de production et de R&D. Il relève de la NAF 2013B : fabrication d'autres produits inorganiques de base, qui fait partie de la chimie minérale.

La production est réalisée toujours à partir de la même poudre qu'à l'origine, l'usine produisant désormais des matériaux extrêmement sophistiqués, selon des recettes développées sur-mesure en fonction des besoins de ses clients. Le processus de transformation de cette poudre peut s'arrêter à trois niveaux différents, qui correspondent à autant d'ateliers séparés. Certains produits sont obtenus à partir du traitement de la poudre dans le premier atelier, d'autres après les traitements successifs dans le premier et le deuxième, d'autres encore à l'issue du passage dans les trois ateliers. Le produit travaillé n'est pas particulièrement dangereux ; l'entreprise n'est pas classée Seveso.

Sa production présente quatre caractéristiques :

- pas de saisonnalité régulière, mais des pics d'activité qui nécessitent de faire appel à l'intérim.
- une activité tournée vers l'international : 98 % du chiffre d'affaires est réalisé avec des clients étrangers.
- une diversité de secteurs clients, parmi lesquels la médecine, l'industrie automobile, la micro-électronique.
- une concurrence vive : cette petite société a de gros concurrents dont un très sérieux en Asie.

La recherche occupe depuis longtemps une place importante, c'est elle qui permet à l'entreprise de réussir à exister en tant que « petit Poucet » aux côtés de quelques concurrents internationaux qui comparativement sont des « géants ».

Une PME familiale à redynamiser

L'entreprise s'est donc développée sur une niche porteuse en s'appuyant sur sa forte expertise technique et sur la vitalité de sa R&D. De 1995 date le début de la modernisation et de l'automatisation des équipements qui étaient vétustes. Jusque-là, le travail était très physique et donc plutôt pénible et les fours, obsolètes, tombaient souvent en panne. En 2007, d'importants investissements ont permis d'accroître très fortement la capacité de production... juste avant la crise de 2008. Les années 2009-2010 ont été très difficiles : surcapacités face à une réduction drastique des commandes, chômage partiel en 2009. A partir de 2011 les commandes sont peu à peu reparties...

En 2012 s'est produit un nouveau changement important, le rattachement de POUDRA à une holding industrielle. C'est la seule entreprise du groupe qui relève du secteur de la chimie, ce qui lui permet

de conserver des marges de manœuvre au niveau de ses choix industriels. Néanmoins, cela a impulsé une remise en question de son mode de fonctionnement antérieur, qui misait sur une recherche dynamique et sur des investissements de modernisation des équipements, mais qui s'intéressait peu aux questions de gestion des ressources humaines et de management. La direction a été renouvelée et certains postes clés ont changé de mains, notamment à la direction de la production. La nouvelle direction dresse un tableau sévère du fonctionnement antérieur de l'entreprise, « à l'ancienne ». Cloisonnement entre directions et même entre services d'une même direction, modes de management inadaptés (déficit de communication, rétention d'information pour garder le pouvoir, ne pas tolérer les erreurs, ne pas oser dire ce qui ça ne va pas), absence de vision prospective en matière de RH, gestion purement « sociale » de la main d'œuvre, guidée par le souci de satisfaire les demandes de mutation interne des salariés sans prendre en compte leur pertinence pour l'entreprise, fonctionnement au papier/crayon, etc. D'après ce diagnostic, c'est l'implication très forte de certains responsables de la production et de la R&D (tant parmi les 'avenant 2' que parmi les cadres) qui permettait de pallier ces faiblesses.

Par ailleurs, une DRH groupe a été créée en 2014. Son probable droit de regard sur les décisions internes en matière de RH n'a pas été mentionné comme une source de tensions. Il est possible de considérer qu'il s'agit au contraire d'un appui possible pour faire face à des questions complexes. Il faut en effet souligner qu'il n'y a pas de cadre RH en interne. Le responsable RH relève de l'avenant 2. C'est un ancien opérateur de fabrication qui a beaucoup d'ancienneté et qui a progressé au sein de l'entreprise.

La direction liste les enjeux actuels, qui constituent à ses yeux autant de défis à relever

- 1) « Il faut passer du modèle de la PME traditionnelle au modèle de l'ETI moderne ».
- 2) Pour faire face à la forte concurrence asiatique, la R&D doit anticiper davantage pour inventer les produits de demain, et ne plus se contenter de répondre aux demandes des clients déjà acquis.
- 3) En parallèle, il faut produire pour les clients actuels et chercher à augmenter la demande pour ce qui est produit car les capacités de production sont là (sous-entendu on pourrait produire plus). C'est le sens de la récente création d'un service marketing, notamment pour être présent dans les salons professionnels.
- 4) « Il faut investir dans les hommes et pas seulement dans les techniques et les machines ».

Ce sont véritablement des défis car, chacun dans son domaine, les membres de l'équipe dirigeante sont déjà accaparés par leur mission. Il leur faudrait trouver les moyens de ne plus courir constamment après le temps. Pouvoir réfléchir collectivement en comité de direction, anticiper les évolutions. Une PME de cette taille n'a pas les moyens de tout gérer. Dans l'idéal, il faudrait financer un juriste pour suivre l'évolution de la réglementation, et aussi un cadre RH, etc. D'ailleurs actuellement il n'y a pas d'accord GPEC, ni de bilan social dans l'entreprise.

Une situation géographique qui pose problème

POUDRA est implantée en moyenne montagne. La région est industrialisée mais l'entreprise se sent néanmoins isolée. Elle est à l'écart des grandes concentrations d'entreprises, et surtout loin des zones d'implantation des entreprises de la chimie. De ce fait, les organismes de formation spécialisés dans la chimie sont relativement éloignés.

Autre difficulté, l'entreprise est située à proximité d'une zone frontalière et le pays voisin attire ses meilleurs salariés en proposant des salaires très supérieurs aux siens.

9.2. Emploi, évolution des métiers et transformations du travail

Evolution de l'emploi et caractéristiques actuelles

Début 2015, dans ses réponses au questionnaire du Céreq⁵⁶, le service RH de POUDRA a fait état d'un effectif en hausse par rapport à trois ans auparavant, à la fois globalement et pour chacune des catégories ouvriers et employés (avenant 1) d'une part, techniciens et agents de maîtrise (avenant 2) d'autre part. En revanche, le service RH estime que les effectifs respectifs de ces deux groupes devraient rester à leur niveau actuel dans les trois années à venir (sur la période 2015-2017).

Auparavant, plusieurs recrutements d'opérateurs de fabrication avaient eu lieu en 2007 pour accompagner les investissements destinés à augmenter les capacités de production. Mais la chute des commandes liée à la crise de 2008 a généré un excédent de personnel et une période de chômage technique s'en est suivie en 2009-2010.

126 salariés travaillaient en permanence sur le site de POUDRA lors de l'enquête de terrain. Parmi eux, une dizaine relevait de la sous-traitance, notamment pour les activités de maintenance. Le questionnaire indique pour fin 2014 un effectif total de 118 salariés de l'entreprise, incluant CDI et CDD de plus de trois mois.

La ventilation par catégorie sociale est la suivante : 55 ouvriers et employés, 45 TAM et 18 cadres, ce qui montre que la répartition entre les avenants 1 et 2 est à peu près équilibrée.

Une mixité inégalement répartie

En revanche, les femmes sont très minoritaires parmi les non-cadres, puisqu'elles représentent seulement 16 % de l'effectif non-cadre (4 'avenant 1' ; 12 'avenant 2'). Elles sont toutes en horaires de journée car aucune ne travaille en atelier de production. Le secrétaire du CHSCT a précisé que c'est matériellement impossible car il n'y a pas de vestiaire pour femmes. Mais cela pourrait changer prochainement car un espace va être libéré, permettant de créer un tel vestiaire si nécessaire.

Les trois-quarts des femmes sont des techniciennes (avenant2). Parmi les quatre qui relèvent de l'avenant 1, deux sont opératrices d'analyses (comme quatre hommes) au laboratoire de contrôle qualité au sein de la direction de la R&D, les deux autres sont des employées. Dans ce même laboratoire il y a trois femmes techniciennes.

Une pyramide des âges déformée

Répartition de l'effectif non-cadre de POUDRA par classes d'âges et avenants

Ages	'Avenant 1'	'Avenant 2'
18-29 ans	11%	14%
30-39 ans	19%	19%
40-49 ans	40%	37%
50 ans et plus	30%	30%
<i>Total</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

Source : questionnaire Opic-Céreq, 2015

La pyramide est déformée au profit des tranches d'âge élevées, comme le montre le tableau ci-dessus. La structure par âge des deux groupes est très voisine. 70 % des ouvriers et employés (avenant 1) ont 40 ans ou plus ; il en est de même de 67 % des techniciens et agents de maîtrise (avenant 2). Dans les deux cas, 30 % de l'effectif a au moins 50 ans.

⁵⁶ Cette partie concernant l'emploi a été rédigée à partir des réponses apportées au questionnaire du Céreq par le service RH de l'entreprise, et complétée par des renseignements issus de l'enquête qualitative.

Les entreprises extérieures comptent 11 salariés (en ETP 2014) sur le site (1 ouvrier et 10 techniciens). La plupart d'entre eux, voire la totalité, sont employés par l'entreprise sous-traitante titulaire du contrat de maintenance. Ils travaillent en permanence sur le site de POUDDRA. Les intérimaires représentent entre 5 et 6 ETP en 2014.

Structure par métiers

Le tableau ci-dessous présente la répartition de la population non-cadre dans les familles de métiers concernées par l'étude.

Répartition de l'effectif non-cadre de POUDDRA par familles de métiers et avenants

Familles de métiers	'Avenant 1'	'Avenant 2'
Recherche et développement	5	6
Laboratoire, analyse, contrôle qualité	6	6
Fabrication (incluant conditionnement)	36	16
Logistique et achats	2	1
Technique (dont maintenance)*	2	8
Autres	4	8
<i>Total</i>	<i>55</i>	<i>45</i>

* La Technique regroupe ici l'ingénierie, les études, la maintenance et l'inspection.

Source : questionnaire Opic-Céreq, 2015

S'agissant d'un établissement principalement dédié à la production, il n'est pas surprenant qu'une grande partie de l'effectif soit affectée à la fabrication. Il s'agit ici de la moitié des salariés non-cadres. Parmi eux, 41 travaillent à la fabrication proprement dite, en horaires postés (5x8). Chaque équipe compte 8 personnes, dont un agent de maîtrise posté (AMP) et un technicien capable de remplacer un absent sur tous les postes. Les 10 autres (51-41) se répartissent entre le conditionnement (5 'avenant 1') et divers autres postes (par exemple « agent de nettoyage fabrication »).

Deux autres familles présentent des effectifs moindres, mais significatifs et à peu près équivalents : la R&D (11 personnes) et le laboratoire de contrôle qualité (12 personnes). La répartition entre les avenants 1 et 2 y est équilibrée.

En revanche, les effectifs inscrits sur la ligne « logistique et achats » sont faibles car il s'agit surtout ici de la fonction achats. En effet, les postes de conditionnement qui sont répertoriés en fabrication comportent aussi une dimension « expéditions », donc logistique.

Enfin, la famille intitulée « technique » est difficile à analyser car elle regroupe plusieurs fonctions. Il faut rappeler ici que la maintenance est externalisée dans une large mesure, et que par conséquent les postes correspondants ne sont pas comptabilisés dans le tableau ci-dessus.

Quelles évolutions ?

Ces métiers évoluent-ils de manière significative ? Après une période de stabilité, un mouvement se dessine depuis peu à l'initiative de la nouvelle direction. Les facteurs de stabilité tiennent au fait que les grandes étapes du processus de fabrication restent les mêmes. La structure de l'effectif n'a pas connu de grands changements, même si la famille fabrication s'est trouvée renforcée lors de l'extension des capacités de production en 2007. De même, les principaux métiers n'ont pas vécu de réelle mutation pendant une dizaine d'années au moins. Il faut remonter à la phase de

renouvellement des équipements débutée en 1995 pour observer une évolution significative dans l'exercice des métiers de la fabrication. En effet, comme cela a été mentionné précédemment, en 1995 a démarré une période de modernisation et d'automatisation. Auparavant, les équipements étaient vétustes, les fours obsolètes tombaient souvent en panne et le travail était très physique et même pénible, en particulier dans l'un des ateliers. L'automatisation a permis d'accroître les quantités traitées et d'améliorer les conditions de travail, mais imposé plus de réactivité. La surveillance du fonctionnement des installations sur écran est devenue la règle. Si l'intervention directe n'a pas disparu, elle occupe une place moindre dans l'emploi du temps et elle est maintenant accompagnée par des installations qui facilitent les manipulations.

La nouvelle direction arrivée en 2012/2013 s'est donné, entre autres objectifs, celui de redynamiser des salariés qui, à ses yeux, ont pris l'habitude de se retrancher derrière le respect de prescriptions trop rigides et ne communiquent pas suffisamment entre eux. Ces nouvelles attentes à leur égard devraient progressivement induire des modifications dans l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines. En effet, dans la plupart des cas il s'agit plus d'aménagements dans la manière de travailler que de véritable redéfinition du contenu des métiers. Cependant, pour accompagner cette mise en mouvement, quelques postes ont été créés à des endroits stratégiques et ceux-là peuvent être considérés comme de nouveaux métiers dans l'entreprise. Deux collaborateurs jugés particulièrement performants ont ainsi été chargés de fluidifier le process de production en instaurant une politique de prévention d'éventuels points de blocage.

Un expert en maintenance pour superviser et optimiser in situ

La maintenance est sous-traitée depuis longtemps, et elle le reste. Ce qui a changé, c'est que cette fonction jugée stratégique par la nouvelle direction est à présent pilotée de plus près depuis POUDRA par un technicien de maintenance. Celui-ci est un ancien technicien de maintenance de cette entreprise sous-traitante qui a été embauché par POUDRA il y a trois ans. Il a un BTS maintenance industrielle et il travaille exclusivement chez POUDRA depuis 15 ans. Après avoir travaillé sur le site pendant 12 ans en tant que salarié de ce sous-traitant, il a été embauché chez POUDRA il y a 3 ans.

Son premier poste en tant que salarié de POUDRA a été celui d'agent de maîtrise posté (AMP) en 5x8. En tant qu'AMP, il s'est spécialisé dans les pré-analyses de pannes et les demandes d'intervention (DI) adressées au sous-traitant chargé de la maintenance. Après un an à ce poste, donc il y a 2 ans, la direction lui a demandé de « repasser en maintenance », mais cette fois en interne, sous l'autorité de la direction de la production. Une hausse de coefficient (275/300) a compensé la perte de ses primes de travail posté puisqu'il est passé en journée. Il est maintenant en position d'expert, il ne fait plus lui-même le travail opérationnel de maintenance. Mais il doit veiller aux bonnes pratiques de maintenance par rapport aux spécificités des process. C'est lui qui organise, priorise et assure le suivi des interventions des sept techniciens de maintenance du sous-traitant⁵⁷. Sauf pour les opérations simples qui peuvent aussi être demandées directement par DI (demande d'intervention) au sous-traitant via le logiciel GMAO sans passer par lui. En plus, il assure depuis un an l'intérim du cadre responsable du service maintenance qu'il est difficile de recruter, ce qui ne lui permet pas de réaliser sa dernière tâche, pourtant importante : capitaliser les savoirs correspondants en écrivant les procédures.

Un expert en fabrication pour résorber les dysfonctionnements

La nouvelle direction arrivée en 2012 a créé un « Pôle opérationnel » au sein du service fabrication, lui-même intégré dans la direction de la production. C'est une petite cellule de deux techniciens, dont le responsable a été précédemment agent de maîtrise posté (AMP) puis responsable de fabrication adjoint. Il connaît bien la production. Il a un DUT chimie.

⁵⁷ Remarque : sur les 7 techniciens de maintenance du sous-traitant, 4 font des astreintes de nuit et de week-end, c'est-à-dire qu'ils doivent être joignables par téléphone.

Son rôle consiste à analyser les dysfonctionnements de l'usine et à rationaliser la recherche de solutions. Il trouve son origine dans le constat fait en interne de l'existence de nombreux problèmes :

- les nouvelles installations de 2007 n'ont pas bénéficié de finitions de qualité et présentent de ce fait des défauts,
- les personnes embauchées à l'époque pour ces nouvelles machines ont été formées trop sommairement,
- certains opérateurs postés ne s'impliquent pas assez. Bien souvent, ils ne consignent pas par écrit de manière suffisamment précise les événements ou difficultés survenus durant leur poste, de telle sorte que le suivant doit prendre le relais sans avoir suffisamment d'informations pour résoudre les problèmes,
- il y a beaucoup de non validation de la production, notamment sur les programmes automatés.

Voici les missions du responsable de cette petite cellule.

1. Diagnostiquer les dysfonctionnements et assurer l'interface avec la maintenance, en décidant de l'appeler ou pas selon les situations.
2. Former les opérateurs pour qu'ils diagnostiquent eux-mêmes, ce qui permettra d'enrichir les postes et de contribuer ainsi à remotiver le personnel.
3. Ecrire les procédures, ce qui constitue une mission nouvelle et prioritaire.
4. Réaliser les tests prévus pour la remise en état avant le redémarrage, notamment en août avant de tout redémarrer à la fin de l'arrêt annuel complet.

Des manières de travailler en évolution dans un cadre pérenne

La nouvelle direction de site arrivée en 2012/2013 s'est donc attelée à la modernisation du fonctionnement de l'entreprise, tout en conservant les principes de base de son organisation. En effet, la structuration en ateliers et les rythmes de travail constituent un socle qui n'a pas été remis en question. Les ateliers de production tournent avec des équipes en 5 x 8. Ils ne s'arrêtent que trois semaines par an, au mois d'août. En revanche, la plupart des services hors production travaillent de jour. Il existe un accord RTT. Contrairement à d'autres entreprises étudiées, la question de la polyvalence ou de la spécialisation au sein des équipes n'a pas été évoquée parmi les sujets de réflexion. Cela tient probablement à l'organisation du travail en production, car il existe déjà au sein de chacune des 5 équipes qui se succèdent dans les ateliers une répartition précise des rôles. Sous la responsabilité de son « agent de maîtrise posté » (AMP), chacun des six équipiers est affecté à un poste de travail déterminé dans l'un des ateliers, en tant que « conducteur » ou « conducteur qualifié » selon les cas. Chaque équipe compte en outre un « remplaçant tous postes » (RTP) capable de tenir tous les postes. C'est un technicien de fabrication, relevant de l'avenant 2, mais qui a généralement été promu au vu de son expérience de ces postes en tant que conducteur puis conducteur qualifié. C'est lui qui remplace l'AMP en cas d'absence.

Du point de vue topologique, les ateliers sont vastes et relativement isolés les uns des autres. Chacun correspond à une étape de la fabrication et contient des machines spécifiques à cette étape. Dans chaque atelier il y a un espace clos, surélevé et vitré, pouvant accueillir un ou deux équipiers et permettant la surveillance du processus sur un ou plusieurs écrans d'ordinateur.

Le premier train de mesures prises en vue de moderniser le fonctionnement de l'entreprise comporte la mise en place d'un ERP⁵⁸, d'un service achat, la reprise en main de la maintenance, la mise en place de tableaux de bord... Rationalisation, introduction de l'informatique, suivi d'indicateurs, tout cela a déjà permis de réduire les coûts de 6 % en relativement peu de temps. Cela sans perte d'emploi.

⁵⁸ L'ERP permet de gérer tous les aspects de la production sur informatique via un logiciel qui permet de connecter entre eux les différents services impliqués dans la production.

Ces mesures ont induit des transformations dans le travail qui ont nécessité de changer certaines habitudes et/ou d'acquérir des compétences nouvelles. Les transformations en cours ou envisagées qui ont été évoquées sont principalement d'ordre organisationnel et relationnel.

L'introduction de l'ERP a modifié les manières de travailler. Il est opérationnel depuis un an, mais son potentiel d'amélioration des procédures n'a pas encore été pleinement exploité. Par exemple, au sein du service logistique c'est pour l'instant le technicien qui dispose du logiciel d'ERP sur son ordinateur, c'est lui qui rentre les informations nécessaires, notamment sur l'état des stocks et les résultats des analyses de contrôle qualité. Etant seul à disposer du logiciel, installé dans son espace de travail, il doit transmettre les consignes aux deux opérateurs qui sont sous sa responsabilité et travaillent dans un autre local. Il s'agit notamment de leur fournir les recettes (les formules) dont ils ont besoin pour effectuer des mélanges. Lors de l'entretien, il a évoqué l'idée de les équiper eux aussi de ce nouveau logiciel, de les former à l'utiliser et de leur confier progressivement de nouvelles responsabilités. Cela permettrait de rationaliser les circuits et de gagner du temps, surtout s'ils pouvaient recevoir directement les résultats d'analyses sur leur ordinateur et les exploiter eux-mêmes. Actuellement, dans cette période transitoire, il se déplace lui-même plusieurs fois par jour au laboratoire pour chercher les résultats, car l'AMP (agent de maîtrise posté) qui en est normalement le premier destinataire tourne entre les ateliers et ne les voit pas nécessairement tout de suite. Les deux opérateurs (du service logistique) auraient certes besoin d'un accompagnement au début car il faut de l'expérience pour interpréter ces résultats d'analyses. Mais cela permettrait de les remotiver en enrichissant leur travail actuellement monotone et sans initiative. Cela pourrait aussi les préparer à prendre le relais car le technicien interrogé, leur N+1, a 57 ans et pense partir à la retraite à 60 ans.

Pour le management, la qualité de la communication, trop souvent approximative, notamment lors des changements de poste dans les ateliers, devait aussi être renforcée. En effet, il est fréquent que l'opérateur de fabrication qui arrive pour prendre son poste ne soit pas informé de manière suffisamment précise de ce qui s'est passé durant le poste précédent.

Au-delà de cette transmission d'informations sur la situation immédiate, un effort de capitalisation est nécessaire, tout particulièrement à deux niveaux :

- celui des procédures qui doivent être écrites, par exemple pour permettre le redémarrage après une phase d'arrêt. Il est essentiel de ne pas dépendre du savoir accumulé par un tout petit nombre de personnes ;
- celui de l'expérience qu'il faut mémoriser. Par exemple en maintenance, cela faciliterait la recherche des causes des pannes futures si étaient analysés et répertoriés les dysfonctionnements passés et les solutions apportées.

Dans les deux cas, cela suppose une démarche d'écriture. Celle-ci est rarement considérée comme prioritaire si elle est prescrite comme une mission parmi d'autres car les autres tâches présentent généralement un caractère plus urgent. Au-delà de cet argument, qui peut être parfaitement recevable, gagner en transparence et en mémoire est affaire d'obstination car il arrive que les intéressés ne s'y prêtent pas volontiers, pour différentes raisons qui vont de l'appropriation du savoir à la réticence à l'écriture, laquelle peut se rencontrer même parmi des techniciens.

9.3. Les modes de recrutement

Le contexte des recrutements

Malgré sa localisation problématique, l'entreprise n'est pas isolée. Elle est située à la périphérie d'une ville moyenne, dans une agglomération qui compte entre 100 000 et 200 000 personnes. Le marché du travail local est actif, mais les métiers de la chimie n'y occupent pas une place significative. L'établissement, qui se confond ici avec l'entreprise, paraît autonome dans ses décisions de recrutement. Certes, la direction a mentionné la récente création d'une DRH groupe, mais sans signaler de restrictions à sa liberté de recruter de ce fait.

Une élévation du niveau de formation requis à l'entrée pour les opérateurs

Concernant les emplois de production (avenant 1), il y a dans cette entreprise une tension de longue date entre le souhait d'avoir des collaborateurs performants et motivés et le risque de les voir repartir au bout de quelque temps pour doubler leur salaire dans l'industrie chimique de l'autre côté de la frontière. Traditionnellement, la solution a été de recruter localement des candidats sans grand potentiel pour les garder. La nouvelle direction remet en question cette option, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elle considère que les jeunes qui ont été recrutés de cette manière répondent souvent insuffisamment aux attentes de l'entreprise à leur égard. Il leur est reproché d'avoir du mal à s'investir dans la vie de l'entreprise, d'être rétifs à l'idée d'apprendre des anciens (« *ils croient tout savoir* »), etc. En outre, l'évolution des métiers requiert de nouvelles compétences et certains ont du mal à s'adapter car ils ne possèdent pas le bagage technique minimal et /ou parce qu'ils n'ont pas envie de fournir l'effort nécessaire pour se mettre à niveau. Par exemple, il faut des bases en mathématiques pour travailler au Pilote (c'est le service qui réalise des prototypes à partir des formules élaborées dans un laboratoire de R&D pour les tester et les adapter avant la phase de production en vraie grandeur).

L'objectif désormais est de recruter des collaborateurs d'un niveau correct, quel que soit le poste concerné. Dans un contexte où l'accent est mis sur la communication, notamment écrite, le niveau actuel des sortants du bac pro est jugé insuffisant. La direction affirme vouloir recruter les opérateurs (avenant 1) avec un bac scientifique ou technologique.

En revanche, la norme de qualification ne change pas pour les techniciens : c'est le bac+2 (BTS, DUT) ou la licence professionnelle. Les recrutements de techniciens concernent plutôt le laboratoire. En effet, l'entreprise recrute peu en maintenance car cette fonction est sous-traitée, mais elle n'en est pas moins vigilante sur le niveau des intervenants en maintenance de l'entreprise sous-traitante.

Le recrutement fait une large place à l'intérim

C'est par le recours à l'intérim que se font les ajustements par rapport aux variations de l'activité liées aux commandes. Mais le rôle de l'intérim ne se limite pas à cela. Pendant longtemps l'entreprise a embauché ses opérateurs en puisant dans le vivier de ses intérimaires et anciens intérimaires, de manière peu sélective : il s'agissait de recruter des personnes peu qualifiées habitant près (pour qu'ils ne repartent pas). La sélectivité s'est accrue, mais le recrutement local reste systématiquement privilégié pour les non-cadres, notamment en raison des contraintes liées au climat et aux horaires du travail posté. L'entreprise délègue toujours dans une large mesure la présélection des candidats à des entreprises d'intérim (ETT) qui sont de véritables partenaires. Et si le candidat choisi n'est pas un intérimaire déjà connu, le recours à l'intérim est habituel durant une première période, pour avoir le temps de se forger une opinion sur les qualités du candidat.

Le recours à d'autres intermédiaires de l'emploi n'a pas été évoqué lors des entretiens, ce qui laisse penser que les opérateurs publics (Pôle Emploi, mission locale) ne sont pas des interlocuteurs réguliers de l'entreprise.

Des difficultés de recrutement avérées

Toutefois, il ne suffit pas de formuler l'objectif de hausser le niveau de recrutement des opérateurs pour y parvenir. En effet, il est difficile de trouver des candidats ayant le profil recherché (un bac scientifique ou technologique dans le domaine industriel) pour travailler comme opérateur dans les conditions proposées, c'est à dire en 5x8 et en commençant en intérim ou en CDD. Pourtant l'entreprise estime proposer des conditions de rémunération attractives sur le marché local, avec un salaire sur plus de 12 mois et des primes liées au travail posté.

Les réponses au questionnaire proposé par le Céreq mettent en évidence le décalage qui peut exister entre les souhaits exprimés et les recrutements finalement effectués⁵⁹.

Trois 'avenant 1' et un 'avenant 2' ont été recrutés en 2014. Ils étaient tous débutants. Voici leurs niveaux de formation, dont certains apparaissent en décalage avec les critères souhaités. Les trois recrutements dans l'avenant 1 ont concerné un candidat de niveau V pour la fabrication et deux candidats de niveau III pour la R&D. Le recrutement dans l'avenant 2 a concerné un candidat de niveau III pour le service technique.

L'opérateur de fabrication est de niveau V alors que le bac pro a pourtant été estimé insuffisant pour ce recrutement par la direction. Et *a contrario* deux candidats de niveau III (bac+2) recrutés pour la R&D ont été classés dans l'avenant 1 car ces personnes avaient suivi une formation de niveau III sans avoir obtenu le diplôme correspondant.

9.4. La gestion des parcours professionnels

Le contexte est caractérisé par un faible turnover. C'est une constante au cours du temps pour les non-cadres. Les salariés relevant des avenants 1 et 2 sont issus du bassin d'emploi. Une fois installés, surtout s'ils vivent en couple, ils ne quittent pas l'entreprise. Les parcours professionnels des non-cadres s'inscrivent donc dans la longue durée, ce qui renforce l'importance d'une gestion RH pertinente : formation continue, mobilité interne, etc.

La définition d'une politique...

La volonté de la nouvelle direction est de mettre en place une véritable gestion des ressources humaines (« *investir dans les hommes* »). Plusieurs objectifs ont été déterminés.

1. Eviter les positions acquises qui conduisent à l'immobilisme. Cela concerne certains postes de cadres dont les titulaires devraient « tourner » périodiquement. Ce principe a déjà été mis en œuvre pour le poste de responsable de la production ; le précédent, qui occupait ce poste depuis 20 ans, vient d'être positionné sur un autre poste et remplacé par un cadre expérimenté présenté comme à très haut potentiel.
2. Former les encadrants au management, y compris les 'avenant 2' (« *il faut arrêter de penser qu'un bon technicien est nécessairement un bon chef* »).
3. Insuffler une nouvelle dynamique auprès du personnel, à l'opposé de la culture actuelle. Cela suppose de lutter contre les multiples barrières culturelles, entre les salariés postés et les autres, entre ceux de la production et ceux de la R&D et du Labo, etc.).
4. Développer un esprit « recherche », c'est-à-dire encourager l'initiative au risque des erreurs, cesser d'enfermer les salariés dans des fiches de poste et des prescriptions rigides qui les conduisent à refuser toute tâche qui déborde de leurs missions.
5. Un autre objectif est de remettre à l'ordre du jour la transmission des savoirs des seniors aux juniors. L'équipe dirigeante estime que cela ne sera pas facile car elle dresse un constat assez

⁵⁹ Les problèmes de recrutement peuvent aussi concerner les postes de cadre. Ainsi, le poste de responsable de la maintenance est vacant depuis un an et difficile à pourvoir.

pessimiste de la situation actuelle dans l'usine : d'après elle, aujourd'hui les jeunes croient tout savoir, n'écoutent plus les anciens, ne s'impliquent pas au-delà du minimum, etc.

6. Il faut aussi consolider l'avenir de l'entreprise en cessant de laisser reposer toute l'expertise technique sur deux ou trois personnes. Il faut prévoir un plan de remplacement éventuel pour chaque acteur clé.

A la date de l'enquête, les réalisations concrètes correspondant à ces objectifs restaient encore limitées. Mais une dynamique était engagée, à travers la nomination du nouveau responsable de la production et la création des deux postes de technicien-expert, l'un en fabrication et l'autre en maintenance.

... qui devra pour se concrétiser faire évoluer les pratiques RH

La nouvelle direction indique que les usages installés avant son arrivée posent problème sur plusieurs plans.

Il n'y a aucun contrôle des connaissances après le recrutement. Cela constitue une préoccupation pour la direction en lien avec le faible turn-over qui conduit la plupart des salariés à rester très longtemps dans l'entreprise. A titre d'exemples, la capacité de lire et comprendre des instructions, l'aptitude à la communication écrite impactent la sécurité et la qualité du travail. **L'entretien professionnel** paraît constituer un bon outil de premier niveau pour apprécier la situation du collaborateur et mettre éventuellement en discussion une remise à niveau à l'occasion de l'examen de ses besoins de formation. Ces entretiens ont effectivement été introduits dans l'entreprise, mais assez tardivement puisqu'ils ont commencé en 2010 et n'ont concerné les 'avenant 1' qu'à partir de 2012, année où la nouvelle direction a commencé à instaurer divers changements.

Historiquement, la **mobilité interne** n'a pas été utilisée comme un levier pour améliorer l'adéquation des personnes aux postes. Jusqu'à récemment elle se produisait souvent à la demande du salarié, par exemple pour quitter le travail posté au profit d'un poste en journée. Ainsi il y a eu quelques glissements, pas toujours bénéfiques pour l'entreprise, de la production vers le pilote ou la R&D. Un autre cas de figure paraît avoir été assez courant dans le passé : promouvoir un ancien opérateur posté comme AMP (agent de maîtrise posté) au bénéfice de l'âge ou de difficultés à tenir son poste. Pas facile dans ce cas de donner des consignes ou faire des reproches à ses anciens collègues de travail. La direction a la volonté de prendre en compte désormais, non seulement le bien-être des collaborateurs, mais aussi la pertinence de la nouvelle affectation du point de vue de la dynamique de l'entreprise.

Il n'y a pas d'individualisation de la **rémunération**, mais seulement des hausses générales. C'est un héritage de l'histoire mais la direction actuelle estime que cela pose problème en empêchant de gratifier les salariés les plus motivés.

Remarque : il n'y a pas de système de classification propre à l'entreprise. Chacun possède un coefficient en référence à la grille de la convention collective de la branche de la Chimie. Comme le salaire s'accroît chaque année alors que le coefficient n'évolue au mieux que de loin en loin, le coefficient et le salaire sont déconnectés. De ce fait, une augmentation de coefficient lors d'un changement de poste peut très bien ne pas se traduire par une augmentation de salaire.

La formation continue : rôle de la formation entre pairs, plan de formation

La formation « en doublette » est la manière habituelle de former dans l'entreprise. Il est courant aussi que des formateurs internes aillent se former, notamment auprès des fournisseurs d'équipements et répercutent les connaissances en interne, de manière appropriée en fonction de leur public. Cette pratique est jugée pertinente dans son principe et il s'agit de la développer de façon appropriée. Le plan de formation peut être mobilisé pour former des formateurs qui formeront à leur tour. Il faut agir sans tarder pour assurer la transmission des connaissances et compétences car

un bon nombre de seniors sont maintenant proches de la retraite. Il faut anticiper leur départ afin qu'ils aient le temps de former des personnes relais.

Un autre axe est lui aussi à privilégier en matière de formation : il faut former plus systématiquement les encadrants au management. C'est une orientation stratégique du plan de formation. Cela représente un investissement significatif et suppose de faire appel à un organisme externe. Pour les formations au management, l'entreprise POUDDRA fait appel à un organisme de formation spécialisé de forte réputation. La difficulté, c'est que l'offre de formation continue spécialisée n'est pas à proximité. C'est un problème pour les formations qui doivent se dérouler dans l'entreprise en raison de conditions de travail spécifiques (ex. pour les caristes).

S'appuyer davantage sur des partenaires

La direction estime que le service RH n'est pas suffisamment étoffé pour s'investir dans la mise en œuvre d'une véritable politique de professionnalisation par la formation et de reconnaissance des acquis. A ses yeux, l'alternance diplômante, les CQP, la VAE, mériteraient d'être développés, mais c'est le propre des PME de ne pas avoir les moyens de financer des postes de cadres en matière RH, juridique, etc. Pour contourner cet obstacle, l'idée est de s'appuyer sur des organismes compétents, au premier rang desquels l'OPCA, et de développer des partenariats pour partager des expériences (benchmarks), etc.

- l'OPCA DEFI. La direction pense que celui-ci pourrait conseiller utilement les salariés par téléphone en matière de formation professionnelle, par exemple sur des sujets comme le nouveau compte personnel de formation (CPF) ou encore la VAE. Mais pour l'instant ce n'est qu'un souhait.
- L'UIC. Dans la période récente, des contacts ont été pris avec l'UIC Rhône Alpes en vue de bénéficier d'un appui pour le suivi de la réglementation (notamment en matière de HSE). La direction souhaiterait aussi utiliser le réseau de l'UIC pour organiser des échanges avec d'autres entreprises : « *Il faut développer le benchmark, on fonctionne trop en circuit fermé* ».

Le changement de catégorie professionnelle

De l'avenant 1 vers avenant 2

Le questionnaire du Céreq rempli par l'entreprise indique qu'en 2014 un homme est passé de l'avenant 1 à l'avenant 2. Ce type de changement est habituel pour pourvoir deux types de poste dans l'atelier : celui de RTP (remplaçant tous postes) et celui d'AMP (agent de maîtrise posté). Le premier est un technicien de fabrication polyvalent ayant accumulé de l'expérience et capable de « tenir » tous les postes de l'atelier. Il peut ainsi remplacer n'importe quel opérateur de son équipe en cas d'absence. Il y a cinq RTP, chacun est affecté à une équipe déterminée. L'AMP, comme son nom l'indique, est un agent de maîtrise. Il ne contribue pas directement à la production, mais tourne entre les différents ateliers, échange avec les opérateurs et est en lien avec les services compétents hors ateliers, soit de manière récurrente (ex. avec le laboratoire de contrôle qualité) soit en cas de problème (ex. avec le service maintenance). Ce poste peut être une voie de progression au sein de l'avenant 2 pour un RTP, car son coefficient est supérieur, mais cela peut aussi être un conducteur qualifié (avenant 1) qui devient AMP. La direction a pointé un problème à ce sujet : il est arrivé que des opérateurs ou RTP bons techniciens soient promus AMP sans nécessairement avoir les compétences managériales nécessaires, notamment lorsque leur mobilité était liée à des difficultés pour continuer à assumer les contraintes de leur poste d'opérateur. Cela explique la volonté de la direction de programmer des formations au management destinées à l'encadrement.

De l'avenant 2 vers avenant 3

Le questionnaire du Céreq rempli par l'entreprise indique qu'en 2014 une femme est passée de l'avenant 2 à l'avenant 3. Il n'y a pas plus de précisions, mais l'enquête qualitative donne à penser que cette évolution ne concerne pas la direction industrielle, mais plutôt un service support comme

la direction commerciale, le marketing ou encore la qualité. En effet, à cette question posée lors d'un entretien, la direction a répondu qu'une telle promotion était très peu fréquente, sans penser à mentionner cet évènement pourtant tout récent. En outre, un autre cas a été évoqué, très ancien celui-là. Il concerne le précédent responsable de la production. Avant d'accéder à ce poste qu'il a occupé pendant 20 ans, il avait été technicien au sein de la direction R&D de l'entreprise.

10. DROP

10.1. Présentation de l'entreprise

Une activité innovante et artisanale en marche vers l'industrialisation

Cet établissement est une filiale d'un groupe familial étranger d'une quarantaine d'année. Le choix de la France comme lieu d'implantation en 2003 permet à cet industriel de se rapprocher d'importants clients français du luxe mais aussi des marchés italien, espagnol, allemand, ou encore de la Grande-Bretagne. Au total, le groupe comprend quatre sites à travers le monde, et emploie moins de 200 salariés.

Le modèle productif est basé sur une production de niche, celle de matières premières nécessaires à la formulation de produits cosmétiques. Il s'appuie sur des innovations de procédé propres à l'entreprise et portant sur un traitement spécifique de ces matières premières. L'entreprise fait face à une concurrence modérée, mais les concurrents ont également développé leurs propres technologies. Elle n'est pas classée Seveso mais uniquement ICTE.

La croissance rapide de l'activité suite au « plébiscite » du produit par les clients a non seulement entraîné un triplement du chiffre d'affaires en 10 ans mais aussi un déménagement permettant un agrandissement des locaux, dorénavant situés dans l'une des zones industrielles d'une métropole nationale. Les effectifs ont connu également une croissance rapide avec le passage de trois collaborateurs à la création de la filiale à un peu de 50 salariés aujourd'hui. Enfin, l'établissement accroît ses capacités avec l'instauration d'une organisation en 3x8 au moment de l'enquête.

Le process demeure très artisanal. Cette propriété définit deux caractéristiques majeures du travail de production. *Primo*, le travail en fabrication (y compris en logistique) comporte beaucoup de tâches manuelles. Les ouvriers effectuent beaucoup de manutention : port de sacs de matières premières, conditionnement des produits finis. Les sacs de matières premières (parfois plus de 20 kilos) doivent être portés sur un étage pour être versés dans le mélangeur. La dimension artisanale intervient aussi au moment du contrôle du produit fini, qui se fait au toucher. *Secundo*, le passage d'une étape à une autre dans la fabrication est faite par l'opérateur lui-même. La logique artisanale donne une prééminence à la connaissance du produit par les opérateurs sur les indications fournies par les appareils (par ex. la cuve de traitement), qui ne suffisent aucunement pour engager l'étape suivante (« *ce n'est pas la machine qui peut dire : le produit est bon, on peut passer à l'étape suivante, il faut cette connaissance du produit...* »). Dans la classification des stades d'automatisation (de Terssac, 1992), ce process se range donc dans le premier stade (sur quatre), dit de « contrôle manuel ».

Ces caractéristiques du travail de production rendent assez problématiques l'adaptation aux exigences aussi étendues que rigoureuses des audits clients. Parallèlement, DROP s'efforce de rendre la production plus automatisée, plus performante à travers une démarche d'amélioration continue et de professionnaliser son organisation par des recrutements externes de TAM. L'effort d'innovation est lui aussi intensifié avec la création en 2009 d'un petit centre de recherche et développement en cosmétique renouvelant tant les produits que les techniques de production.

10.2. Emploi, évolution des métiers et transformations du travail

Vers la spécialisation des profils associée à plus d'exigences dans la qualité du travail

Au début de l'exercice 2015, les trois-quarts des effectifs de DROP (32 sur 44) sont composés de non-cadres ('avenant 1' et 2). Les « Ouvriers et Employés » sont au nombre de 20, parmi lesquels 8 intérimaires. La fabrication (y compris conditionnement) est le plus gros service avec 13 salariés dont

10 'avenant 1'. La croissance de l'emploi se poursuit avec la mise en place d'équipes postées à partir de mi-2015.

Selon le président de DROP, le profil des emplois s'est transformé au fil du temps. Au début de l'activité, les dirigeants n'étaient pas très exigeants, ils choisissaient des personnes pour leur polyvalence, et dans les ateliers de production, ils sélectionnaient les salariés capables, avant tout, de supporter une activité physique (port de charges, travail posté, conduite de machines, etc.).

Le développement de l'activité s'est accompagné d'une transformation vers des profils d'emploi plus spécifiques, et la volonté de choisir des candidats en production, ouvrier comme TAM, comme dans les fonctions supports, disposant d'une expertise qui y correspondent. Un facteur majeur de transformation de l'emploi est défini par la Direction comme un stimulus externe : il s'agit de la normalisation réglementaire et des audits clients, sachant que DROP intègre des normes de plus en plus exigeantes et prégnantes dans ses activités. Les recrutements au niveau opérationnel (fabrication/logistique) doivent s'assurer de la présence chez les candidats de capacités à assimiler le système qualité ou bien à en appréhender les conditions spécifiques si ces capacités d'assimilation sont déjà présentes.

Dans le même temps, les fonctions supports se sont étoffées et l'encadrement de la fonction Qualité a aussi fait l'objet d'un recrutement plus spécialisé. DROP a aussi renforcé sa fonction commerciale, à la fois pour conquérir des marchés et pour être plus près des clients, des grandes marques de la cosmétique très exigeantes sur la qualité et impliquant plus de suivi de leurs attentes.

Des exigences de qualité croissantes et leurs effets sur le travail

L'épreuve des audits externes demandés par les clients

Ces dernières années, le secteur de la cosmétique est devenu très exigeant sur la qualité des produits qui doivent lui être livrés. Selon la Manager QHSE, l'introduction d'une nouvelle réglementation⁶⁰ en juillet 2013 a accéléré les changements dans les industries périphériques à la cosmétique. Elle a eu pour effet de rapprocher les exigences de qualité de ces industries de celles de l'industrie pharmaceutique. Ainsi, les entreprises productrices de matières premières sont auditées de manière plus importante, plus régulière. Plus encore, des réglementations propres à l'industrie des matières premières sont apparues.

Beaucoup des changements introduits dans l'organisation de l'entreprise DROP dérivent de la norme ISO 9001. Leur mise en œuvre passe par la démarche qualité elle-même, la mise en place de procédures assurant la traçabilité de toute activité, la conception et la gestion de l'entreprise selon un schéma « processus », définissant précisément toutes les étapes de l'activité de la commande jusqu'à la livraison des produits, et garantissant que l'entreprise maîtrise la qualité et a estimé tous les risques liés à la qualité.

Or le rapport de DROP aux normes et aux audits s'avère problématique, voire conflictuel. La croissance rapide de l'entreprise ne lui aurait pas suffisamment laissé le temps d'une structuration de sa fonction Qualité jusqu'à une période très récente, le travail de formalisation et de mise en œuvre des procédures devant être engagé dans des temps très contraints. A cause d'une telle trajectoire de croissance, DROP n'a pas forcément les mêmes moyens ni la même expérience que d'autres entreprises, qui sont parvenues à incarner les organisations de référence aux yeux des auditeurs.

⁶⁰ Il s'agit d'un règlement européen qui exige que tous les produits mis sur le marché européen doivent être fabriqués selon les bonnes pratiques de fabrication (BPF) de la norme ISO 22716. Les BPF elles-mêmes (GMP ou *Good Manufacturing Practices*) sont tirées du *Guide For Cosmetic Ingredients* 2012 de l'EFFCI (*The European Federation for Cosmetic Ingredients*). ISO 9001 est la base des exigences normatives mais n'est pas suffisante et doit être complétée par le guide *GMP for Cosmetic Ingredients*.

Il faut savoir que l'entreprise fonctionne encore avec un process de production artisanal, « *pas très propre* » à cause d'un empoussièrément important (QHSE Manager), alors que les règles d'hygiène du secteur de la cosmétique, conçues à partir d'entreprises dont le process est très automatisé (salles de commande), éloigné du geste professionnel, sont devenues prédominantes.

Une manière de travailler de plus en plus rigoureuse

Aujourd'hui, le travail en logistique, par exemple, suppose un gros effort de vérification : pour chaque matière première utilisée (or, chaque mélange est composé de plusieurs matières premières, et chaque jour sont effectués de nombreux mélanges) un échantillon est prélevé, pour chaque produit fini aussi, et pour chaque batch également. Les ouvriers doivent être formés à cette technique de prélèvement, notamment en prévision d'un audit externe où l'on cherche systématiquement à savoir qui, personnellement, a pris l'échantillon. L'entreprise doit aussi apporter la preuve que le salarié a bien été formé (audit externe) à cette technique.

Le travail des ouvriers en logistique est loin de se réduire à une simple manutention de charges. Selon le coordinateur logistique, il se transforme constamment sous l'effet de l'apparition de nouvelles normes de vérification : étiquettes, tampons, apparition de nouveaux étiquetages chaque année, apprentissage de nouveaux pictogrammes au moyen de formations internes.

Dans ce contexte, les salariés doivent aussi respecter des consignes de sécurité strictes, par exemple l'utilisation du téléphone mobile est prohibée dans certaines parties du stock où les matières premières risquent d'exploser. Dans les ateliers de mélange, les ouvriers doivent aussi respecter certaines consignes de sécurité : l'oxyde de fer employé dans les mélanges atteint un point de fusion à 100°, une température qu'il ne faut pas dépasser au risque de ne plus pouvoir le refroidir.

Selon le coordinateur logistique, rester concentré pendant son travail est sans doute la principale qualité comportementale que les salariés doivent respecter. De même, ces derniers doivent contrôler régulièrement leur travail mais vérifier aussi celui d'autrui, source de risques de mauvaise qualité. Cette vigilance, source potentielle de défiance, cohabite avec la nécessaire coopération entre salariés pour mener à bien leur travail dans des conditions difficiles (aide apportée à un atelier voisin, par exemple).

Traçabilité des produits, contrôle du travail ouvrier et coopération renforcée avec la hiérarchie

La poursuite d'une démarche qualité implique de savoir précisément qui a fait quoi dans l'entreprise, c'est-à-dire de mettre en place une traçabilité des produits. L'apprentissage de cette contrainte n'est aujourd'hui pas aisée dans les ateliers : à la fois parce qu'elle entraîne un resserrement du contrôle sur le travail, et parce qu'elle suppose une coopération accrue : entre salariés de production et salariés de la logistique (entre lesquels des tensions persistent), entre ouvriers et hiérarchie immédiate ou supérieure. Selon la Manager QHSE, la traçabilité requiert en effet une plus grande communication entre les actifs, basée sur de nombreux moments de réunions, et sur une plus grande compréhension du travail effectué par autrui. Toujours selon elle, l'entreprise a réalisé des progrès indéniables en matière de traçabilité, mais doit encore progresser.

10.3. Les modes de recrutement

Le contexte structurant les recrutements externes

L'entreprise est située dans une zone industrielle dense (chimie et autres secteurs d'activité), et les candidats préfèrent travailler dans d'autres entreprises présentant des conditions de travail moins pénibles. Ce sont alors les candidats les moins bien situés sur le marché du travail (parcours précaire ou peu valorisant, discrimination présumée de la part d'autres entreprises, situation sociale et/ou financière difficile) qui viennent frapper à la porte.

Le marché, mais plus précisément la réglementation concernant sa production, conduisent à élever nettement les exigences sur les produits : le niveau d'exigence devient proche de celui de l'industrie pharmaceutique. Dès lors, l'entreprise doit relever un défi : attirer la main-d'œuvre et la qualifier suffisamment pour répondre à ces nouvelles exigences.

L'entreprise ne recourt pas à l'alternance en production, bien qu'elle embauche des alternants au laboratoire. Elle est consciente des difficultés qui se posent en matière de recrutement, tant du fait de la « concurrence avec d'autres entreprises du bassin d'emploi » qui proposent des travaux plus attractifs, qu'en raison du « décalage entre le profil des candidats et les critères de l'entreprise »⁶¹.

Un recrutement majoritaire d'intérimaires

Face à ce défi de l'attractivité dans un bassin d'emploi assez dynamique, l'entreprise s'appuie surtout sur les agences d'intérim pour le recrutement des opérateurs de production qui entrent systématiquement par une période d'intérim. Les recrutements les plus importants en volume concernent donc des intérimaires, parmi lesquels on observe en même temps un fort turnover. Les entrées / sorties d'intérimaires sont nombreuses ; seuls quelques-uns restent dans l'entreprise bien que DROP présente des arguments de fidélisation cohérents avec son développement économique : offrir une vision à long terme qui est concrétisée par l'accès au CDI après la mission d'intérim et un CDD, et proposer un intéressement aux résultats de l'entreprise ainsi que des compléments de rémunération (DROP proposait aussi une mutuelle avant que celle-ci ne devienne obligatoire).

A la différence d'autres entreprises plus exigeantes en termes de qualification, cette PME ne fixe pas de prérequis à l'embauche en termes de niveau de formation. Les intérimaires peuvent donc avoir des niveaux de formation variables (V à III) et des âges divers. Ainsi, 5 des 7 opérateurs recrutés en 2014 sont des débutants⁶². Selon un technicien logistique, responsable d'équipe, l'entreprise doit pourtant recruter des gens qui ont de l'expérience : cette exigence concerne ainsi les conducteurs de chariots de manutention avec certification, des profils parfois difficiles à trouver chez les intérimaires. Il s'agit là d'une exigence fondamentale de sécurité.

Les principales qualités qui sont recherchées portent sur l'acceptation de travailler dans des conditions difficiles (le renoncement à une mission après quelques jours est fréquent) et sur la capacité à satisfaire au critère d'assimilation du système qualité.

Généralement, ces salariés de production intérimaires ne connaissent pas le process de l'entreprise, et doivent être formés pendant plusieurs semaines après leur embauche. Leur formation, principalement réalisée par l'agent de maîtrise avec le soutien de la manager QHSE, porte notamment sur :

- le port des EPI.
- l'emploi des outils informatisés de gestion logistique.
- la lecture et le suivi des feuilles de fabrication.
- les BPF et les procédures associées.

Élever le niveau de formation et répondre aux nouveaux défis ?

Face au problème posé par l'entrée de nombreux candidats non qualifiés, l'entreprise a alors recherché des salariés davantage diplômés, ou avec une connaissance plus grande dans le domaine de la qualité et issus des secteurs pharmaceutique, cosmétique, voire même agroalimentaire. Mais elle a rencontré des candidats dont la socialisation scolaire et professionnelle était très éloignée des conditions et du contenu du travail qu'elle proposait. Ces diplômés et/ou salariés qualifiés se sont retrouvés dans des ateliers aux conditions de travail nettement moins favorables que lors de leurs

⁶¹ Ces deux modalités sont extraites du questionnaire, question 17 "Pour les métiers cités-ci-dessus, comment expliquez-vous les difficultés rencontrées ?"

⁶² Chiffres fournis par le questionnaire de l'entreprise.

précédentes expériences en entreprise, où c'était moins difficile physiquement et « plus propre », notamment dans les laboratoires pharmaceutiques ou cosmétiques. Ils ont ressenti un fort décalage avec les aspirations professionnelles auxquelles leurs diplômes leur permettaient de prétendre. Ils sont venus et directement repartis.

En outre, ces candidats bénéficiaient auparavant de rémunérations et d'avantages sociaux plus généreux que ceux proposés par l'entreprise DROP. Cette dernière ne peut socialement rivaliser avec les établissements appartenant à des grands groupes, dont les marchés internes proposent, notamment, un comité d'entreprise et des perspectives de carrières plus prometteuses.

Aujourd'hui (en mars 2015), l'entreprise recherche beaucoup moins des opérateurs avec un profil aussi qualifié. Elle procède autrement pour recruter, afin que les candidats soient moins surpris par le fonctionnement de l'entreprise : elle propose des pré-entretiens aux candidats avant même l'entretien d'embauche et leur fait systématiquement visiter l'usine pour montrer les conditions de travail. Malgré cette nouvelle procédure, il n'est pas rare que des candidats ayant pourtant accepté d'occuper l'emploi proposé s'en aillent définitivement après une journée de travail.

Des chefs d'équipes plus managers que super techniciens

Face à des chefs d'équipe plus compétents en matière de technique que de gestion de groupe, la Direction a décidé de changer les critères de sélection pour deux nouveaux chefs d'équipe : ils devront être des « managers » plus que des techniciens. Autrement dit, ils seront plus compétents que leurs collègues plus anciens pour transmettre les consignes de la Direction aux ouvriers, au moment même où s'accroissent les contraintes qualitatives dans la production. Ils seront aussi capables de mieux coordonner et contrôler des groupes d'ouvriers de plus en plus importants, parmi lesquels beaucoup d'intérimaires.

L'autonomie décisionnelle sur les recrutements

Bien que l'entreprise DROP appartienne à un groupe, la maison mère (située à l'étranger) ne prend pas de décisions sur les questions de recrutement interne à l'entreprise. DROP conserve son autonomie dans les décisions de recrutement. Cela n'a pas toujours été le cas, il y a encore quelques années des cadres de la maison mère exerçaient un contrôle assez fort sur les décisions de sa filiale.

10.4. La gestion des parcours professionnels

Les 'avenant 1'

En 2014, l'entreprise ne recense pas de promotion de l'avenant 1 vers l'avenant 2, ce qui renforce l'idée que les mobilités sont peu nombreuses.

Cette entreprise offre peu de perspectives de promotion aux ouvriers. Ceux que nous avons rencontrés insistaient sur l'absence de promotion malgré leur ancienneté et leur montée en compétences sur le poste. A la différence d'une autre TPE en croissance rapide étudiée, cette jeune entreprise – à peine plus d'une décennie – laisse entrevoir des perspectives de mobilité seulement à quelques salariés. La forte croissance de l'activité n'est pour le moment pas accompagnée d'une construction de véritables trajectoires professionnelles, à la fois intégrantes et qualifiantes, même si la Direction met en place des outils pour changer cette situation, y compris des investissements matériels qui conduisent à une amélioration des conditions de travail.

Un certain nombre de changements managériaux pourraient être porteurs d'une plus grande construction de parcours professionnels. Aujourd'hui, le chef d'équipe a un rôle d'évaluation de la performance et d'accompagnement des salariés (entretiens individuels), alors que jusqu'à présent il exerçait une fonction plus classique de contrôle du travail. Une plus grande attention est portée aux

méthodes de formation (formalisation poussée). Cette formation se fait en double et il y a systématiquement un tuteur pour améliorer la qualification des travailleurs au faible niveau de formation initiale.

Les chefs d'équipe 'avenant 2' : un profil qui se cherche encore

Notre étude des mobilités et de la professionnalisation des 'avenant 2' s'appuiera sur l'exemple de deux chefs d'équipe mutés et remplacés par deux autres recrutés à l'extérieur. Ce sera l'occasion de montrer que les profils d'emploi et les professionnalités de ces chefs d'équipe ne sont pas déterminés à l'avance et sont largement sujets à variation en fonction du changement d'orientation des objectifs managériaux.

Recruter des chefs d'équipe extérieurs pour changer la professionnalité des emplois

Deux nouveaux chefs d'équipe ont été recrutés en 2014, à la place des anciens. Leurs profils sont différents : ils détiennent un niveau de formation plus élevé (entre bac et bac+2) et, surtout, une longue expérience de secteurs plus avancés sur le plan du management de la qualité. L'un vient du secteur agroalimentaire (40 ans, plus de 15 ans d'expérience), l'autre de l'industrie pharmaceutique (52 ans, expérience du management humain). Ils ont été recrutés parce que la compétence de chef d'équipe, et donc de management humain, se renforce au sein de DROP : en production les équipes sont plus importantes, le recours au personnel intérimaire va croissant. Ce qui manquait dans la pratique d'encadrement précédente, c'était les compétences en gestion des hommes, de plus en plus nombreux. La Direction souhaite même un management plus participatif, afin d'améliorer l'intégration des ouvriers précaires. Elle attend aussi des chefs d'équipe une plus grande maîtrise du process au travers de la collecte d'indicateurs.

Pourtant, la pratique du management humain de ces chefs d'équipe n'est pas appréciée par les ouvriers : ils leur reprochent leur manque de connaissance du terrain, leur absence d'implication dans la résolution de problèmes concrets, et finalement leur manque de proximité et de soutien aux ouvriers.

Selon la Manager QHSE, il faudrait des chefs d'équipe avec les qualités suivantes :

- une très bonne connaissance spécifique de l'entreprise ;
- des savoir-faire techniques portant sur le process afin d'aider les ouvriers ;
- une longue expérience d'autres entreprises plus avancées sur le plan du management de la qualité.

Ce sont des compétences qu'il paraît difficile de réunir chez un même candidat : comment demander à la fois d'être bien formé aux techniques particulières de la PME, tout en ayant une expérience professionnelle conséquente acquise dans d'autres entreprises, d'autres secteurs d'activité ? Comment passer de la gestion d'une équipe de grande taille à celle de petits groupes, où il faut diriger les hommes de près ?

Quant aux deux anciens chefs d'équipe dont nous avons parlé plus haut, ils ont été mutés. Pour le premier, devenu Responsable des méthodes, la mobilité a été verticale. Le second a connu une mobilité horizontale en devenant coordinateur logistique (même coefficient), un changement d'emploi qui correspondait à ses souhaits. Il a été affecté à ce nouveau poste même s'il n'avait pas forcément les connaissances en management, en gestion du personnel et de la qualité. Son expérience a joué en faveur de cette mobilité, et notamment le fait qu'il connaisse à la fois le secteur de la production et celui de la logistique, deux parties de l'usine qui doivent mieux se compléter et coopérer pour atteindre des objectifs de qualité plus ambitieux. Ce coordinateur logistique poursuit un autre objectif professionnel : prendre la place de son supérieur hiérarchique (dont il est le bras droit) au moment de son départ à la retraite. Ce supérieur, Responsable logistique, bénéficie aujourd'hui d'un statut d'assimilé cadre ; le Coordinateur logistique pourrait ainsi progresser plus vite dans la catégorie technicienne.

Une professionnalité encore en décalage par rapport aux besoins de l'entreprise

Le renouvellement des profils des chefs d'équipes n'a pas répondu à toutes les attentes. Tout d'abord, pour ces nouveaux chefs d'équipe, il n'a pas été facile d'apprendre les techniques de production, qui sont particulières, avec énormément de références de produits.

Le choix de renforcer la posture managériale en créant une certaine distance entre chefs d'équipes et ouvriers a produit certaines conséquences non escomptées. C'est ce qui ressort de l'entretien avec la Manager QHSE : « *les chefs d'équipe d'avant étaient beaucoup plus sur le terrain, quand il y avait un problème ils savaient le résoudre ou en tout cas remonter l'information* ». Le rôle formateur du chef d'équipe est passé à la trappe : « *aujourd'hui il y a un vrai manque dans la formation des opérateurs par les chefs d'équipe, bien les former, bien les suivre* ». Quant à la politique qualité, que les nouveaux chefs d'équipe devaient promouvoir, elle est négligée : « *mes documents ne sont pas complétés* » par les chefs d'équipe, déplore la Manager QHSE. Plus encore, elle doit se substituer aux nouveaux chefs d'équipe pour faire respecter le port des EPI.

« Je fais un peu la chasse aussi sur le terrain pour tout ce qui est port des EPI, alors c'est mon rôle, bien sûr, puisque je suis là pour que ça se passe bien, respecter les consignes... et je le suis un peu trop, parce qu'avant tout c'est le rôle du chef d'équipe de bien suivre ses opérateurs et de faire respecter les consignes » (Idem).

Autre exemple, les chefs d'équipe sont en réunion avec leur supérieur hiérarchique, si un opérateur a une machine en panne pendant cette réunion et ne sait pas quoi faire, il fait appel à la Manager QHSE. Celle-ci doit chercher d'urgence les chefs d'équipe en réunion. Aujourd'hui, les chefs d'équipe sont souvent en réunion, souvent en discussion, « *avec beaucoup de partie paperasserie* », « *pour moi il y a une perte de présence terrain* ». Cette paperasserie porte sur « *comment organiser, qui on recrute, comment on recrute, comment on met en place, quels indicateurs de qualité, tous les documents qu'il faut produire pour savoir combien de matières premières ont été consommées, les quantités fabriquées, etc.* ».

Une relation entre formation et emploi diverse et évolutive

Pour les salariés relevant des avenants 1 et 2, le degré de proximité entre formation et emploi occupé dans cette entreprise varie très fortement d'une famille de métiers à l'autre. Si l'adéquation est généralement bonne pour les métiers administratifs ou du laboratoire, elle s'avère particulièrement faible dans les métiers d'opérateur, tant en fabrication qu'en conditionnement. Quelques exemples permettent de l'illustrer.

Du côté de l'adéquation, il faut citer le cas de cette technicienne de laboratoire, titulaire d'une licence de chimie, passée immédiatement de la formation à l'emploi. Ses seules expériences professionnelles antérieures étaient les stages effectués pendant sa licence. Notons qu'elle a quand même commencé à travailler en intérim dans l'entreprise, comme la plupart des autres salariés.

A l'opposé, certains recrutements d'ouvriers de fabrication témoignent d'un complet désajustement entre formation et emploi. L'un a été embauché avec un bac professionnel commercial, un autre après une formation universitaire de master 1 en droit. Le parcours de ce dernier mérite qu'on s'y arrête. Il est entré dans l'entreprise sur un poste d'ouvrier il y a deux ans, à l'âge de 27 ans, après plusieurs années de travail précaire (opérateur, manutentionnaire en intérim). Aujourd'hui, deux ans après donc, il occupe le poste d'assistant-administrateur des ventes, ce qui représente une mobilité interne ascendante significative et rapide.

Surprenant *a priori*, le parcours de ce salarié issu de l'enseignement supérieur l'est déjà moins si l'on précise que ses difficultés d'insertion professionnelles ont peut-être été accrues du fait de son origine non européenne. Ce qui est intéressant, c'est que la faible attractivité des postes d'ouvrier proposés par cette entreprise (*cf. supra*) a tendance à décourager les titulaires des formations professionnelles qui correspondent à ces postes. Ce qui ouvre une fenêtre pour un candidat dont la

priorité est de sortir de la précarité. Une fois l'obstacle du recrutement franchi, le salarié peut donner à voir son potentiel spécifique. Et une PME est peut-être plus à même qu'une entreprise plus importante de savoir identifier et tirer parti des compétences individuelles, même si elles sont en décalage avec le poste occupé.

Répondre aux nouvelles normes de qualité avec la professionnalisation des ouvriers

L'entreprise s'efforce de réduire le décalage entre le profil des salariés recrutés et ses attentes. En particulier, elle les forme aux nouvelles « bonnes pratiques de fabrication » (BPF) qui sont devenues un des facteurs clés de la professionnalisation des ouvriers dans les activités où l'exigence de qualité est très forte. C'est la Manager QHSE qui informe le personnel et forme les ouvriers dans ce domaine, estimant être compétente notamment parce qu'elle a travaillé comme auditrice dans le passé. Selon elle, les cadres de l'entreprise ont bien assimilé les connaissances concernant ces BPF, mais elle se heurte en revanche à des difficultés pour que la population ouvrière se les approprie.

Est-ce surprenant ? Il est demandé aux opérateurs de prendre l'habitude d'écrire les tâches qu'ils réalisent, notamment celles de contrôle. Mais comment passer à ce degré de formalisation pour des ouvriers qui pour la plupart n'ont pas un niveau élevé de formation générale et ne sont pas à l'aise avec l'écrit ? On leur demande de prendre de la distance par rapport à leurs pratiques alors qu'ils sont peu habitués à l'abstraction. Et, à la différence d'une partie des cadres, ils n'ont pas été formés tôt à la qualité. La Manager déclare néanmoins avoir affaire à un public ouvert à la formation, et souligne que la réussite de cette professionnalisation est aussi une affaire de temps.

11. MAUVE

11.1. Présentation de L'entreprise

Une activité innovante de la chimie verte

Cette petite entreprise (11 salariés) est spécialisée dans l'extraction écologique d'actifs (molécules) contenus dans des plantes qu'elle vend à une clientèle composée de maisons de parfumerie et de cosmétiques haut de gamme, très exigeante sur la qualité des produits et sur leur caractère unique.

MAUVE a été créée en 2010 par une ingénieure chimiste en agroalimentaire qui avait travaillé pendant 25 ans dans un centre de recherche dédié aux huiles végétales. C'est en aidant des grands industriels à monter des projets d'innovation qu'elle a l'idée de concevoir un projet de création d'entreprise. Cette TPE indépendante et n'appartenant à aucun groupe industriel résulte ainsi d'un essaimage. L'entreprise a connu une phase d'incubation entre 2006 et 2010, période pendant laquelle l'ingénieure élabore son projet avant de se lancer sur le marché. Elle écrit et dépose son brevet, et trouve ses premiers clients. La directrice a créé sa TPE avec différentes aides : matérielle (accueil au sein d'une pépinière d'entreprises) financières publiques (Région, OSEO BPI) et humaine (accueil de stagiaires bénévoles d'une Ecole de chimie et de la Faculté de pharmacie de la ville universitaire la plus proche). Pour le futur, elle envisage au moment de son départ en retraite, dans quelques années, l'entrée éventuelle d'entreprises dans le capital pour accompagner la croissance de l'activité.

La pépinière dans laquelle est implantée MAUVE se situe sur une aire urbaine d'environ 50 000 habitants, peu industrialisée, très tertiaire, avec un taux de chômage sensiblement plus élevé que la moyenne nationale. L'établissement est éloigné de quelques dizaines de kilomètres d'une ville universitaire et de 200 kilomètres d'une capitale régionale, deux villes capables d'alimenter l'entreprise en jeunes diplômés.

Une combinaison d'activités productives et de projets d'innovation

L'extraction des actifs se fait à partir d'huile (là où nombre de concurrents choisissent l'eau) qui a une propriété solvante. Pour réaliser cette extraction sans utiliser de produits chimiques, MAUVE emploie des techniques de production et des intrants qui rangent cette entreprise dans le secteur de la chimie verte. Elle ne rejette aucun polluant et s'efforce de réduire ses déchets, répondant aussi à un label environnemental.

L'entreprise exerce deux activités en dehors de l'extraction d'actifs :

- 1/ la vente de sa production d'actifs huileux ; et
- 2/ la vente du produit de sa recherche et développement.

Par exemple, un grand couturier peut demander à MAUVE de trouver un actif (parfum, antirides) à partir d'une plante particulière et MAUVE propose un contrat de R&D. Le couturier sera alors propriétaire du brevet correspondant à un actif unique. La propriété intellectuelle représente un enjeu important, la Directrice doit protéger des marques et des brevets. Le processus de création d'un nouvel actif peut prendre un an et demi à trois ans.

Une autre partie de l'activité consiste à rédiger des brevets avec leurs clients (brevetage d'un produit particulier qui sera propre à une entreprise) pour un extrait unique. Selon la directrice, c'est un atout commercial d'avoir un produit breveté, car les consommateurs vont choisir un tel produit pour sa qualité, son exclusivité. Le monde de la cosmétique est un monde où les entreprises cherchent à se différencier par un détail original et unique qui permettra de vendre la crème X ou Z miracle.

Une production flexible de qualité

La stratégie concurrentielle de MAUVE, fondée sur l'écologie et l'innovation, est payante. Entre 2010 et 2014, le chiffre d'affaires croît rapidement, passant de 20 000 euros à 1 100 000 euros. Entre 2013 et 2014 le chiffre d'affaires progresse de 64 %. Sur un marché de la cosmétique qui est celui des petits volumes à très forte valeur ajoutée, les clients, de plus en plus nombreux, expriment une demande de plus en plus forte. La petite taille de MAUVE lui permet de s'adapter rapidement à la demande de produits brevetés par les clients mais elle a déjà dû s'agrandir et accroître ses capacités de production. Petite taille, produits exclusifs et adaptabilité de l'équipe vont ensemble. Parallèlement, elle possède une collection d'actifs prêts à être vendus (le « prêt-à-porter » selon la directrice), en plus des actifs créés « sur mesure » pour leurs clients. Ces actifs déjà prêts permettent à des clients d'accéder à des produits moins chers que les actifs créés sur mesure.

La concurrence sur le créneau qu'ils occupent est quasi inexistante du fait du monopole du brevet. Mais le secteur de la cosmétique spécialisée sur les produits bio est déjà très encombré et MAUVE tient à maintenir son avance technologique. L'innovation de produit est un instrument de lutte contre la concurrence. L'entreprise veille à faire avancer sa recherche en interne en transformant le procédé existant et trouvant de nouveaux produits. L'avance commerciale passe aussi par la recherche de nouveaux actifs sur de nouvelles plantes jusque-là inemployées.

11.2. Emploi, évolution des métiers et transformations du travail

Sur 11 salariés, MAUVE compte au premier janvier 2015 sept ingénieurs ayant le statut cadre, deux employées de laboratoire et deux techniciens de production. La description de l'organisation du travail et des activités des non-cadres permet d'appréhender le cas particulier de cette petite entreprise où les femmes et les jeunes générations sont très présentes. En effet, Trois employés et techniciens sur quatre sont des femmes et tous sont âgés de moins de 28 ans.

L'encadrement du laboratoire, des projets d'innovation et de la production

Les secteurs Laboratoire et Projets Innovation (R&D), où travaillent les deux employées de laboratoire, sont dirigés par deux cadres. La responsable du laboratoire où travaille une chimiste (employée, avenant 1) est ingénieure chimiste. Le laboratoire s'occupe de l'analyse, de la caractérisation des produits, autant pour les produits qui entrent (plantes, etc.) que pour ceux qui sortent de l'atelier de production (extraits huileux). La cheffe des projets d'innovation qui gère l'activité de R&D (essais d'extraction, préparation du passage au stade de la production) est docteure en pharmacie⁶³ et encadre aussi une technicienne R&D (employée, avenant 1). En plus de l'employée que chacune d'elles encadre, elles sont responsables d'au moins un stagiaire chaque année. Ces cadres, sous la responsabilité directe de la Directrice qui assure la direction scientifique de l'entreprise, réalisent des contrats de R&D avec les clients en mode projet.

Le responsable de la production (docteur en chimie) est le responsable hiérarchique des deux techniciens. Il conçoit et organise les procédés de fabrication pour chaque lot de produits, de l'essai pilote à leur optimisation, en planifiant et en supervisant les activités des techniciens et en définissant les paramètres des appareils qu'ils emploient. A la demande de la directrice, il s'efforce d'accroître les responsabilités et l'autonomie des techniciens. Il participe lui aussi à la recherche, en étant intégré à certaines « réunions projet » du laboratoire en venant en appui à la recherche. Il apporte une aide au laboratoire grâce à ses conseils techniques pour la fabrication de nouveaux produits ou en levant certains « verrous techniques » (difficultés techniques susceptibles de compromettre un projet), les chefs de projet R&D s'informant d'abord de la faisabilité technique auprès de lui.

⁶³ Elle a passé sa thèse en travaillant dans l'entreprise, signe que cette dernière a intérêt à promouvoir les plus hautes qualifications.

Les activités des techniciens de production

La production des lots de produit fini est précédée d'étapes de préparation des plantes et d'échantillonnage à destination du laboratoire. La production des batches est en effet particulièrement suivie sur le plan de la qualité, une phase d'analyse se faisant à chaque étape : après la réception des matières premières, après le procédé d'extraction où est obtenu un actif huileux, qui est de nouveau analysé. La conduite du process de fabrication fait se succéder séchage des plantes, broyage, cryo-broyage par ultra-sons, macération, mélange des lots intermédiaires, extraction sous micro-ondes et essorage. Les interventions des techniciens sur toute une gamme d'appareils spécifiques à cette fabrication consistent en une variété de tâches de réglage et de maintenance. En aval, une activité de conditionnement comporte des tâches de manutention (palettisation) et de port de charge répétitives.

Si les deux techniciens sont polyvalents dans la conduite du process et le conditionnement, les étapes intermédiaires de fabrication relèvent de l'activité plus particulière de l'un d'eux, alors que l'autre interviendra davantage sur la gestion des stocks et les étapes périphériques (contrôle et analyses, traitement des plantes, essorage, macération, mélange).

Prégnance de la gestion environnementale et des BPF

La directrice souhaite que les techniciens et les ouvriers (et pas seulement les ingénieurs) prennent des responsabilités de gestion (budget) en dehors de leur compétence technique : par exemple, suivre le budget des consommables (laboratoire), le budget bureautique, ou encore passer à 100 % de produits de nettoyage bio (production).

Les employés et les techniciens sont amenés à remplir de manière croissante des tâches liées à l'environnement. Sous la pression de sa clientèle, la TPE poursuit une stratégie de management environnemental ambitieuse car dans son « métier », elle est définie comme un « acteur de chimie verte ». Dès lors, selon la directrice, la TPE perdrait de la crédibilité auprès des leaders de la cosmétique si elle mettait en œuvre des procédés « verts » sans management environnemental (tri des déchets, etc.). Les salariés doivent donc intégrer des consignes et mener des actions : analyse du cycle de vie des produits, maîtrise de l'impact carbone, etc. La mise en place d'un label (Eco-cert ; bientôt ISO 14 000) concerne à peu près tout le monde dans l'entreprise et la Directrice organise une formation collective pour tout le personnel.

L'introduction d'une démarche qualité (« bonnes pratiques de fabrication⁶⁴ » ou BPF) contribue elle aussi à densifier la charge de travail. Même si, à terme, ce travail consistera à « prendre de nouvelles habitudes » et s'intégrera dans le travail actuel sous forme de routines : « ce sera un automatisme ». Les techniciens se définissent comme « autonomes » pour mettre en œuvre cette démarche, ils cherchent d'eux-mêmes les informations sur les BPF. La mise en place des BPF a renforcé les exigences dans la production : leur introduction et leur mise à jour est nécessaire pour répondre aux exigences de leur clientèle et elles entraînent des transformations constantes dans la production (respect des procédures, façons de faire). Les intégrer prend du temps et suppose une continuité dans l'exercice de l'emploi, d'où un coût accru si les opérateurs ne restent pas dans leur emploi.

Dans cette phase de croissance rapide, les contenus des emplois se transforment : montée des qualifications, redistribution des tâches et d'une partie des fonctions, délégation et accroissement des responsabilités. Cette période est parfaitement résumée par le responsable de production :

« On change d'échelle, l'outil de production est en pleine mutation, on s'agrandit, les surfaces s'agrandissent aussi, on recrute un peu plus. Et du coup les postes aussi évoluent, parce que ce pour quoi un seul technicien suffisait auparavant maintenant il en faut deux, et puis après 3, 4... »

⁶⁴ Les BPF : elles sont définies par le règlement européen sur les cosmétiques. Cette démarche peut conduire à une certification ISO 22716.

Moi-même peut-être je vais être obligé de déléguer – et c'est déjà le cas – certaines de mes missions et certains de mes objectifs à mes techniciens. »

Ce pronostic a en effet de fortes chances de réalisation dans la mesure où la directrice envisage de porter l'effectif à 20-25 salariés d'ici quelques années, sans souhaiter dépasser ce seuil afin de limiter les conditions objectives d'entrée des investisseurs extérieurs.

11.3. Les modes de recrutement

L'augmentation des effectifs est continue depuis la création en 2010, avec des pics saisonniers. En effet, l'été est une saison entraînant un surcroît de travail, du fait de la récolte et du traitement de certaines plantes entrant dans la composition des produits, qui est assuré par des emplois saisonniers et intérimaires. Si l'on replace la situation de l'entreprise dans son contexte local, elle n'est pas confrontée à une concurrence importante sur le marché du travail : peu d'entreprises concurrentes et un taux de chômage élevé dans la région signifient la présence potentielle de nombreux offreurs de travail. Elle bénéficie aussi de l'existence de pôles universitaires et scientifiques peu éloignés et performants dans le domaine de la chimie.

La mobilisation d'un réseau personnel

Dès les premières embauches qu'elle a réalisées, la directrice a été très exigeante en termes de niveau de formation : pour les opérateurs le bac est « *un minimum* », de même qu'un BTS et plus encore une licence professionnelle sont exigés des techniciens.

L'entreprise accueille de nombreux stagiaires, c'est une des principales voies pour détecter les futurs candidats à l'embauche : en effet, plus de la moitié des salariés actuels sont d'anciens stagiaires. Ces stagiaires appartiennent au réseau d'établissements de formation que la directrice s'est peu à peu constitué : universités, écoles d'ingénieurs, lycée, etc. L'entreprise reçoit de nombreuses demandes de stages, reflétant l'attrait des étudiants pour la chimie verte. « *Aller dans la chimie lourde, ça ne les intéresse pas* », déclare la directrice. L'entreprise, qui n'a jamais utilisé les intermédiaires de l'emploi institutionnels, peut aussi compter sur l'afflux de candidatures spontanées. La directrice procède alors à une sélection des CV, puis à un entretien téléphonique et elle termine la procédure de recrutement par un entretien en face-à-face. Elle a privilégié l'embauche de jeunes, sans expérience, car « *ils construisent leur façon d'être au travail dans l'esprit d'entreprise. Et l'esprit d'entreprise, du coup, reflète celui des salariés. S'ils sont là, c'est que ça colle entre les deux* ».

La personnalisation des voies et critères de recrutements

L'une de ces candidatures spontanées a pris une tournure particulière qui révèle la forte personnalisation de la gestion de l'emploi par la directrice. Elle a été convaincue par le projet d'un BTS en alternance d'une jeune bachelière de l'agronomie et du vivant d'origine modeste, souhaitant travailler « au pays » et s'étant présentée à elle à plusieurs reprises. Or, c'est un projet qui ne s'est pas avéré réalisable du fait d'une confrontation difficile avec les exigences de l'apprentissage théorique en GRETA. Abandonnant sa formation mais maintenue en CDI, cette jeune femme qui « *aurait pu rester sur le carreau* » s'est vue offrir par la directrice un projet de réalisation de son BTS par la VAE à un horizon de 3-4 ans. Dans la reconversion de ce projet, celle-ci a donc valorisé le potentiel du caractère soigneux et organisé d'une ouvrière débutante, en refusant de la discrimination en raison de ses lacunes scolaires.

L'origine régionale des candidats, qui apparaît comme un gage potentiel de stabilité de résidence, constitue un critère de recrutement pour la Directrice qui exprime une « *volonté de recruter et d'ancrer MAUVE dans le territoire* ». Les recrutements reposent donc non seulement sur des critères objectifs (la formation, les références antérieures) mais aussi en considération d'aspects subjectifs

tels que la proximité culturelle, le sentiment d'une force de caractère ou de valeurs morales, la Directrice assumant cette part de « *feeling* » dans la détermination de son action.

« *Le plus important, c'est l'honnêteté et la fiabilité, les compétences je pense qu'on peut toujours arriver à les compenser, par contre, si vous n'avez pas quelqu'un qui est bien conçu dans sa tête, honnête et surtout impliqué...* » (Directrice).

Quelqu'un qui n'est pas fiable, aux yeux de la directrice, c'est quelqu'un qui suit d'abord son intérêt personnel (par exemple : sa carrière) et ne se préoccupe pas de l'intérêt de l'entreprise, du bien collectif. En tant que dirigeante d'une TPE, elle reconnaît qu'elle peut proposer aux cadres un « *quotidien intéressant* » (initiatives, autonomie), mais pas une véritable carrière.

Il est demandé aux salariés d'adhérer au discours unanimiste de la directrice : tout le monde, quelle que soit sa place, aurait le même intérêt : « *on est tous là pour que ça avance* ». Si chacun fait avancer l'entreprise, l'entreprise avance et tout le monde est récompensé : « *si MAUVE avance, votre fonction va avancer* » déclare-t-elle aux salariés, selon une logique qu'elle décrit comme « *gagnant-gagnant* ».

Localisme, personnalité... mais des diplômés d'abord

Le niveau élevé des diplômes des personnes recrutées témoigne de l'importance accordée aux savoirs scolaires, la directrice ayant déclaré que pour des emplois ouvriers, « *le minimum en recrutement, c'est le bac* ». Quant aux emplois de technicien, elle a cherché à les pourvoir par les personnes les plus formées pour cette catégorie professionnelle (licence professionnelle). Le diplôme du baccalauréat est pour elle le signal de la présence d'une capacité à apprendre et d'un comportement élémentaire pour travailler efficacement en équipe et avec bon sens. Le renouvellement du personnel non-cadre au cours de la période de croissance des effectifs, par départs volontaires ou non, suggère que la sélection à l'embauche est assez forte.

11.4. La gestion des parcours professionnels

Dans cette partie, il ne sera pas seulement question des avenants 1 et 2, nous évoquerons aussi les cadres (avenant 3) : en effet, le contenu des emplois des opérateurs et techniciens dépend des relations qu'ils entretiennent avec les cadres (prises de décision, répartition des tâches), et ces emplois de cadres peuvent aussi offrir des perspectives de mobilité à moyen terme pour les techniciens, lorsque l'entreprise aura atteint un certain degré de croissance. En outre il apparaît que la classification des emplois dans un avenant particulier n'est pas toujours clairement établie dans l'entreprise.

Pour la majorité des salariés (ouvriers, techniciens et cadres), l'emploi dans cette entreprise est un premier emploi à l'issue de la formation initiale ou bien le premier emploi stable. Cette trajectoire vers la stabilité et vers un emploi correspondant à leur formation est déjà un premier facteur de promotion. Ensuite, leur socialisation professionnelle se confondra avec leur parcours dans cette entreprise, qui devrait se caractériser, pour la plupart, par de la promotion professionnelle, tant de l'avenant 1' à l'avenant 2' que, pour certains, de l'avenant 2' à l'avenant 3'.

De l'avenant 1 à l'avenant 2 : une étape qui doit être rapidement dépassée ?

Dans la fonction production, les deux techniciens, précédemment opérateurs, ont été promus depuis peu. Ils sont restés 'avenant 1' à peine plus d'un an, et pour la directrice, à l'avenir, les emplois d'ouvriers devraient aussi rapidement céder la place à des emplois de technicien. Elle estime que les emplois d'ouvrier ne représenteraient qu'un marche-pied vers un statut plus élevé. Il faut préciser que les deux ouvriers promus techniciens détenaient déjà chacun une licence professionnelle.

Le secteur laboratoire et R&D emploie deux employées (bachelière technologique et bachelière professionnelle). Là aussi, la directrice prévoit d'ores et déjà leur passage à l'avenant 2'. En effet, ces deux employées sont directement dirigées par deux cadres. Cette structure de l'emploi, de l'aveu même de la directrice, pose question. Car il existe un saut hiérarchique notable entre les employées et les cheffes de projet. Les connaissances acquises au travers de leur expérience pratique, la complexité de certaines opérations, la part de responsabilité qu'elles requièrent – ou qui leur est laissée par les cadres –, sont autant d'éléments qui éloignent ces employées du profil classique de leur catégorie professionnelle, au travail souvent répétitif et aux tâches peu complexes. Selon la Directrice, leur expérience les rapproche d'une fonction d'"assistante ingénieure", et elle prévoit leur passage à un coefficient de technicien. A cet effet, depuis plus d'un an, la Directrice accompagne les ouvrières dans la préparation d'une VAE pour une certification de niveau III (BTS) leur permettant de passer dans la catégorie technicienne. Et du fait de cette mobilité, de nouveaux emplois d'ouvriers seront créés, accentuant ainsi la division du travail dans ce secteur promis à un développement de ses activités. Néanmoins, cette promotion des employées risque d'être moins aisée que pour les deux opérateurs de production, car elles ne sont actuellement titulaires que d'un bac, et l'une d'elle s'adapte mal au système scolaire.

Zoom sur le secteur de la production

Les techniciens de production ont connu une rapide promotion professionnelle et prise de responsabilités. Les deux techniciens rencontrés le sont devenus par promotion interne, après avoir été ouvriers (avenant 1) pendant plus d'un an. Cette promotion particulièrement rapide, plutôt rare dans les PME, s'explique selon la directrice par la volonté de récompenser l'effort fourni par les deux salariés. Elle ne masque cependant pas la crainte de voir partir ce personnel et la tentative de le fidéliser davantage.

Les deux techniciens s'accordent à dire que les compétences requises dans leur ancien emploi ouvrier dépassaient le niveau d'une telle catégorie d'emploi. Réceptionner les matières premières selon une procédure spécifique, contrôler la conformité d'une livraison avec la commande initiale, échanger des informations techniques avec le laboratoire qui effectue des analyses de la livraison, toutes ces tâches relevaient plus d'un profil de technicien que de celui d'un ouvrier.

La technicienne a effectué son stage de 6 mois de Licence professionnelle dans l'entreprise ; elle y a ensuite réalisé quelques CDD avant d'être embauchée en CDI. Toute son expérience professionnelle est liée à cette TPE. Elle a rencontré pour la première fois la directrice à l'université, parce celle-ci y intervient dans le cursus de la licence professionnelle. Dès le stage, elle a appris à produire elle-même les actifs (« mener la production de A à Z ») et à analyser ces actifs en laboratoire. Elle a donc mobilisé des connaissances plus complexes que celles d'un emploi ouvrier. Le technicien, lui aussi titulaire d'une licence pro, avait déjà eu une expérience professionnelle de quelques mois avant cet emploi.

Néanmoins, en dépit de leur accès au statut de technicien, ils s'estiment encore surqualifiés pour réaliser la production elle-même, un diplôme de niveau inférieur suffirait : « un opérateur avec un CAP ou un bac pro il pourrait faire ce que je fais actuellement » (technicienne). De même, ils ont « plutôt » eu l'impression de rapidement maîtriser le travail qu'on leur demandait d'effectuer, signe que leur niveau de formation se situerait au-dessus des compétences demandées. Leur niveau de formation supérieur est synonyme d'une bonne capacité à résoudre des problèmes, et pas seulement à obéir à des consignes : « on sort tous les deux de licence pro, on a pas mal de notions de chimie, donc quand il y a un problème, on essaie d'y réfléchir. On n'est pas que des mains » (Technicienne).

Malgré une certaine insatisfaction par rapport à son travail actuel, la technicienne s'estime mieux lotie que ses collègues de promotion. Rares sont ceux qui ont pu trouver un emploi comme elle dans

la cosmétique, d'autres font de la bio-analyse médicale (seul le BTS leur a alors servi, pas la licence pro), voire travaillent dans un tout autre domaine d'activité (par exemple dans l'immobilier).

Cette insatisfaction explique son désir de mobilité. Mobilité géographique d'abord, la technicienne n'exclut pas de changer de région. Mobilité interne également : plutôt que de partir, elle aimerait d'abord changer de poste dans l'entreprise : faire à la fois de l'analyse en laboratoire (situé dans la salle à côté) et ce qu'elle fait actuellement. Elle attend beaucoup du développement de l'entreprise pour changer d'activité : « *quand on grandira, ça sera possible* ». Mais elle travaille déjà de manière alternée entre la production et le laboratoire. Cette décision d'alternance entre deux emplois a été demandée par la salariée à la directrice : « *je lui ai demandé de passer un peu plus de temps là-bas* ». Cette dernière a accepté.

Si la technicienne cherche à rester compétente en analyse, c'est aussi parce qu'elle pourrait valoriser cette compétence... dans d'autres entreprises. Mais elle doute que ce savoir-faire soit suffisant pour être recrutée ailleurs : elle se demande si un laboratoire d'analyse l'embaucherait sans véritable expérience professionnelle en analyse.

Quant aux aspirations professionnelles du technicien, elles se confondent davantage avec la croissance de l'entreprise que pour sa collègue : si la TPE s'agrandit, il souhaite devenir chef d'équipe ou responsable de la production. A la différence de sa collègue, et bien qu'il ait le même niveau de diplôme, il est plutôt satisfait d'un travail directement productif, il n'aime pas le travail de bureau, et ne s' imagine pas rester toute la journée devant un écran d'ordinateur.

La motivation des salariés : une pratique de mobilisation ressources humaines

Nous avons pu observer que certains salariés étaient insatisfaits de ne pas connaître la mobilité professionnelle qu'ils escomptaient dans cette entreprise. La directrice se devait de réagir face à ces risques de désengagement, de démotivation, voire de sortie de l'entreprise. Face à ces difficultés, la cheffe d'entreprise insiste sur la nécessité de bien rémunérer ses salariés pour éviter le risque qu'ils partent. En d'autres termes, il faut que les salariés ne soient « *jamais en position de frustration* »⁶⁵.

Cette question du niveau de rémunération pertinent pour stabiliser les salariés en pose une autre : celle du rapport entre la rémunération et les responsabilités réellement exercées dans l'emploi. La Directrice s'efforce de faire en sorte que « *la réalité du coefficient, la réalité de la responsabilité de la fonction correspond(e) au diplôme, pour que les personnes ne soient jamais en position de frustration* ». Les entretiens menés avec les salariés laissent néanmoins apparaître que cet objectif n'est pas entièrement atteint.

Et, pour intéresser ses salariés, la directrice « *délègue beaucoup* », donne des responsabilités à ses cadres. Une technicienne de production est autorisée à aller travailler au laboratoire pour y faire des analyses, une activité qui correspond plus à son profil professionnel.

Cette volonté de soutenir la motivation des salariés s'accompagne de leur suivi personnel : entretiens annuels d'évaluation et fixation d'une dizaine d'objectifs à atteindre dans l'année. L'élaboration d'un plan de formation en parallèle a mobilisé l'OPCA qui est par ailleurs intervenu pour mettre à jour les connaissances nécessaires à la mise en œuvre du CPF.

Les incertitudes sur le lien entre formation et emploi

La correspondance entre les niveaux de formation et les emplois n'est pas donnée dès le départ, elle est le plus souvent le résultat d'un ajustement. Nous l'avons saisi avec l'exemple des deux

⁶⁵ Ainsi, les deux cadres du labo et de la R&D représentent « *la pérennité* » de l'entreprise, parce qu'il s'agit de « *personnes clés* » et qu'elles ont de grandes qualités professionnelles (« *elles sont hyper-performantes, hyper impliquées* »). Si elle « *veut les garder* », elle estime nécessaire de les rémunérer en conséquence, ici en leur appliquant le coefficient 460.

techniciens présentés ci-dessus, qui se sentent sous-employés, et pour lesquels il importe d'accroître l'intérêt au travail. Ainsi, en matière de GRH et de gestion des carrières, cette TPE offre un exemple particulièrement intéressant. La cheffe d'entreprise a cru qu'il était cohérent et simple de respecter une stricte correspondance entre niveau de formation de l'Education nationale et niveau d'emploi, tout en faisant de cette correspondance la cible d'une progression salariale en rapport avec l'intégration et la professionnalisation en emploi. En réalité, il ne semble pas possible de planifier une telle relation : les activités de l'entreprise se transforment, il est nécessaire d'effectuer des ajustements entre emploi et profil des salariés. D'autant que ces derniers sont récemment sortis du système éducatif et ont une représentation encore idéalisée des emplois auxquels ils pourraient prétendre.

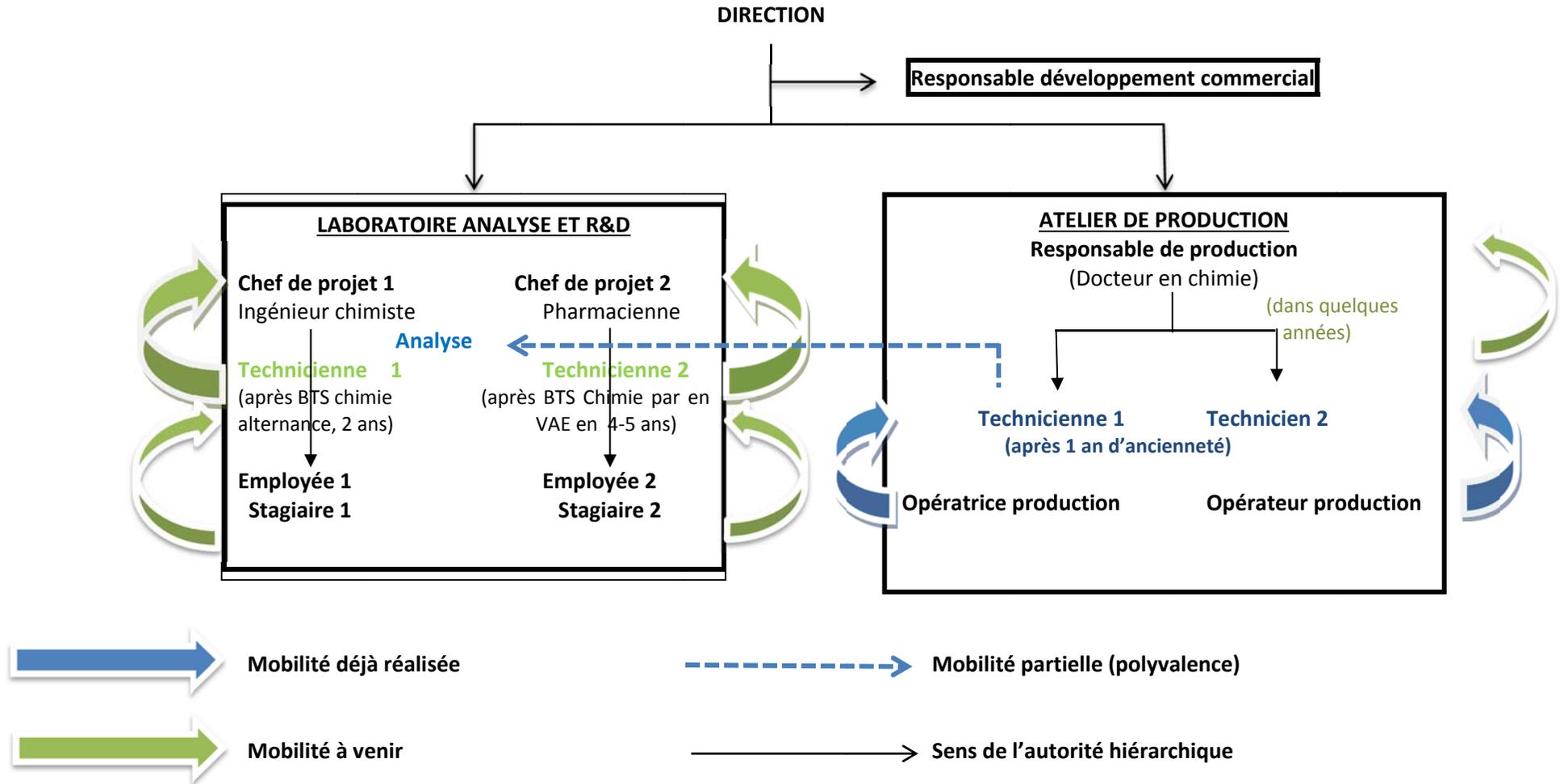
L'intégration consiste aussi, pour des jeunes d'origine populaire, à s'acculturer à la conception managériale de la cheffe d'entreprise. Plusieurs des jeunes salariés recrutés sont issus de milieux populaires, en particulier les moins diplômés. Or, les représentations que le discours de la Directrice véhicule – notamment ses conceptions du travail – sont assez éloignées de celles de ces jeunes. Le rapprochement entre les conceptions de ces derniers et celles de la cheffe d'entreprise, ou encore des cadres, constitue une des conditions – souvent oubliée – de leur intégration dans l'entreprise.

Ainsi, une des salariées partageait une vision de l'entreprise opposant irréductiblement patron et salariés. La directrice lui a expliqué que dans son entreprise les rapports entre elle et ses collaborateurs ne pouvaient s'expliquer en ces termes, chacun ayant intérêt dans la poursuite du succès de l'entreprise, les salariés ayant un intérêt direct – leur promotion – dans ce succès. De même, la Directrice n'admettait pas qu'elle compte ses heures de travail. Elle lui a appris qu'un jour elle pouvait quitter son travail plus tôt si elle avait terminé, et qu'un autre elle devait pouvoir rester plus longtemps si son activité l'y obligeait. A l'opposé d'une vision rigide de l'entreprise, Directrice et cadres socialisent ces jeunes salariées à une conception plus flexible et participative de l'entreprise innovante. Certaines salariées ont réussi à modifier leur comportement et la cheffe d'entreprise se félicite de les compter aujourd'hui parmi les membres les plus dynamiques de son équipe.

Ces observations sont importantes, même si au premier abord elles peuvent paraître contradictoires. D'un côté, la Directrice et les cadres directement concernés souhaitent recruter des personnes qui correspondent précisément à leurs attentes comportementales : en matière de rapport au travail, de rapport à la hiérarchie et aux objectifs de l'entreprise. Mais, de l'autre, cette cheffe d'entreprise désire aussi recruter des candidats assez éloignés des modèles professionnels préétablis, en valorisant leurs qualités parfois sous-estimées (sens du travail bien fait, sens de la précision, etc.) et en prenant en charge le coût de leur socialisation. Ces faits confortent l'idée que la relation formation / emploi est plus complexe qu'elle n'y paraît au premier abord.

Le schéma ci-dessous synthétise les principaux constats relatifs aux mobilités et promotions dans cette TPE :

Schéma des mobilités passées et à venir dans une PME en hypercroissance (court et moyen terme : 1 à 5 ans)



Annexes

Annexe 1 - Tableau des stades d'automatisation dans les industries de process

Processus techniques automatisés	Nature de la contribution des opérateurs
1er stade = le contrôle manuel	
Instrumentation industrielle sommaire (manomètres...), ayant un faible degré de fiabilité, et située à proximité immédiate de l'installation	Action manuelle pour corriger les dérives, réalisée par l'observation des informations existantes et la modification de la position des instruments de commande de la production (actions sur le degré d'ouverture des vannes, le débit des pompes...).
2eme stade = le développement des régulations automatiques	
Introduction de nombreux régulateurs analogiques qui assurent une régulation automatique des dérives autour d'un point de consigne d'une grandeur donnée	Surveillance des informations affichées, fixation des points de consigne et gestion des commandes, qui s'effectuent dans l'environnement immédiat des appareils, ce qui pose le problème de la dispersion des opérateurs sur des sites industriels de plus en plus étendus
3eme stade = la centralisation des informations en salle de contrôle	
Concentration des informations utiles à la conduite du processus en un lieu unique, obtenu par la centralisation des dispositifs de contrôle-commande	Surveillance visuelle et gestion de l'ensemble des paramètres contenus sur des tableaux dans la salle de contrôle pour assurer la stabilité du processus et/ou interventions ponctuelles directement sur les installations (rondes, relevés de données sur le site, diagnostics...)
4eme stade = les ordinateurs de conduite du processus	
Mise en place de dispositifs de contrôle-commande assistés par ordinateur. La gestion et/ou l'optimisation de la conduite du processus sont fondés sur l'utilisation de modèles mathématiques utilisant des données automatiquement prélevées sur l'installation, et les modifiant en fonction des tâches à réaliser sur la matière.	Supervision du dispositif automatique de contrôle réalisé à travers des écrans de visualisation regroupant des vues partielles de l'installation globale, et gestion des événements aléatoires par utilisation du clavier qui permet d'agir sur certains paramètres par écran interposé (c'est-à-dire sans avoir à intervenir physiquement sur l'installation) en cas de défaillance du dispositif automatique.

Source : Synthèse par D. Brochier de TERSSAC G. (de) (1992) *Autonomie dans le travail*, chapitre II : Travail automatisé et règles formelles, pp 45-77

Annexe 2 - Tableau descriptif des parcours des salariés non-cadres

Composition et légende des tableaux

Emploi : intitulé du poste

av1 / av2 : emploi relevant de l'avenant 1 ou de l'avenant 2

sexe ; âge ; coeff. : coefficient salarial

Formation initiale/ diplôme

Niveau E.N : niveau de diplômes de l'Education nationale dans la nomenclature de 1967

Expériences professionnelles antérieures

Anc. ent. : ancienneté dans l'entreprise

Parcours dans l'entreprise

Formation continue qualifiante

n.d : information manquante, non décrite

	Emploi	av1 av2	Sexe	Age	Coeff.	Formation initiale diplôme	Niveau E.N	Expériences professionnelles antérieures	Anc. ent.	Parcours dans l'entreprise	Formation continue qualifiante
COSMO site E	Responsable d'équipe logistique	2	H	29	225	bac S	IV	formation certifiante en logistique en alternance 1 an	9 ans	magasinier cariste (ETT/CDI); progression dans responsabilités /taille croissante des entrepôts (hor. fixe)	
COSMO site W	Opérateur de fabrication	1	H	44	190	CAP Charcutier	V	21 ans en grande distribution (ELS) dont 3 ans magasinier puis responsable logistique	5 ans	approvisionneur pesée (ETT/CDD), conducteur d'activité logistique (CDI), responsable d'équipe. Demande mobilité vers fabrication suite à réorganisation et passage 2x8 : obtient mission temporaire de " peseur" 6 mois	
COSMO site W	Responsable d'équipe fabrication	2	F	45	225	n.d	V	sans expérience IC	27 ans	conductrice de ligne de cond., accepte mobilité en fabrication (2009), resp. d'équipe en 2x8	
COSMO site W	Coordinateur pôle pilote R&D	2	H	36	275	n.d	V	sans expérience IC	16 ans	ETT/CDD/CDI expéditions, peseur en fabrication, technicien industrialisation (2005)	Technicien de fabrication (GRETA, 2006)

	<i>Emploi</i>	<i>av1 av2</i>	<i>Sexe</i>	<i>Age</i>	<i>Coeff.</i>	<i>Formation initiale diplôme</i>	<i>Niveau E.N</i>	<i>Expériences professionnelles antérieures</i>	<i>Anc. ent.</i>	<i>Parcours dans l'entreprise</i>	<i>Formation continue qualifiante</i>
DROP	Coordonnateur logistique	1	H	34	205	BEP Mécanique	V	n.d	11 ans	opérateur logistique puis coordonnateur logistique (responsable d'équipe)	
DROP	Opérateur de production	1	H	31	175	master 1 DSG	II	sans expérience IC	6 ans	Ouvrier de production	Demande de CIF
DROP	Opérateur de production	1	H	27	205	licence en droit	II	Stages, missions d'intérim (opérateur, manutentionnaire)	5 ans	Assistant administrateur des ventes, opérateur de production puis chef d'équipe postée (DP)	
DROP	Opérateur de production	1	H	25	160	bac commercial	IV	Manutentionnaire (préparateur de commandes)	1 an	Ouvrier polyvalent	
DROP	Technicienne de laboratoire	2	F	26	250	licence Cosmétologie	II	Stages comme étudiante	4 ans	Stage 6 mois (en Licence), intérim, CDD 6 mois puis CDI	

	<i>Emploi</i>	<i>av1 av2</i>	<i>Sexe</i>	<i>Age</i>	<i>Coeff.</i>	<i>Formation initiale diplôme</i>	<i>Niveau E.N</i>	<i>Expériences professionnelles antérieures</i>	<i>Anc. ent.</i>	<i>Parcours dans l'entreprise</i>	<i>Formation continue qualifiante</i>
MAUVE	Technicienne de production	2	F	23	225	licence professionnelle	II	premier emploi stable	2 ans		
MAUVE	Technicien de production	2	H	23	225	licence professionnelle	II	responsable laboratoire / maîtrise des rejets en CDD<1 an	2 ans		

	Emploi	av1 av2	Sexe	Age	Coeff.	Formation initiale diplôme	Niveau E.N	Expériences professionnelles antérieures	Anc. ent.	Parcours dans l'entreprise	Formation continue qualifiante
POUDRA	Opérateur formulation (logistique)	1	H	45	190	CAP mécanique auto	V	soudeur, agent de fabrication sur chaîne; lamineur	9 ans	conducteur de four (2006), conducteur d'un atelier (en 5x8); déposé en 2011 à sa demande	
POUDRA	Responsable formulation	2	H	57	250	capacité en droit	IV	n.d	32 ans	opérateur de production 8 ans, chef d'équipe 1 an, puis 20 ans AMP; resp. formulation, 1er poste de jour (2012)	
POUDRA	Responsable de pôle opérationnel	2	H	48	300	DUT Chimie	III	13 ans chef d'équipe de nuit dans la chimie fine	11 ans	2004 : AMP; 2011 : responsable de fabrication adjoint	
POUDRA	responsable adjoint de laboratoire contrôle qualité	2	H	44	300	maîtrise chimie IAE	II	CDD 1 an en gestion de projet IAA	15 ans	responsable d'atelier pilote ; 2006 : en production pour décrire les " dossiers de poste" + formateur interne; poste actuel, secrétaire CHSCT	
POUDRA	Technicien de maintenance	2	H	40	275	BTS maintenance industrielle	III	régleur, technicien de maintenance sous-traitant sur site Poudra	3 ans	AMP; déposé sur demande la direction	

	Emploi	av1 av2	Sexe	Age	Coeff.	Formation initiale diplôme	Niveau E.N	Expériences professionnelles antérieures	Anc. ent.	Parcours dans l'entreprise	Formation continue qualifiante
LAHO	opérateur de fabrication	1	H	37	190	CAP Employé technique de laboratoire Bac Pro IP	IV	opérateur de fabrication des industries chimiques en intérim (4 ans)	9 ans	opérateur dans une unité bio-carburant (démarrage puis production;7 ans) opérateur dans l'atelier " Produits Spéciaux" (2 ans)	CACES (permis cariste)
LAHO	Chef d'équipe	2	H	53	Nd	CAP Mécanique (non obtenu)	V	non	32 ans	opérateur de fabrication (23 ans), chef d'équipe dans une unité bio-carburant (démarrage puis production; 7 ans) chef d'équipe dans l'atelier " Produits Spéciaux" (2 ans)	
LAHO	Second de Chef d'équipe	2	H	43	225	BEP Structures métalliques	V	nombreuses périodes d'intérim dans la chimie ou la menuiserie alu, avec une période de formation.qualifiante (13 ans)	7 ans	opérateur puis chef d'équipe dans une unité de fabrication bio-carburant (4 ans) opérateur faisant fonction de chef d'équipe dans l'atelier " Produits Spéciaux" (3 ans)	TP CAIC avec l'AFPA
LAHO	Opérateur R&D	2	H	30	205	CAP BEP Electrotechnique	V	nombreuses périodes d'intérim et de CDD, entrecoupées de périodes de formation (12 ans)	3 ans	opérateur de fabrication dans l'atelier " Produits Spéciaux" (2 ans) opérateur " R&D" chargé des réacteurs " pilote" (1 an)	TP CAIC TP TFIC avec l'AFPA
LAHO	Technicienne R&D	2	F	29	nd	BTS Chimie LP " analyses physico-chimiques" (apprentissage)	II	plusieurs périodes d'intérim (pendant 2 ans), en entreprise et EPIC	< 1 an	Technicienne de laboratoire R&D au laboratoire " Synthèses"	

	Emploi	av1 av2	Sexe	Age	Coeff.	Formation initiale diplôme	Niveau E.N	Expériences professionnelles antérieures	Anc. ent.	Parcours dans l'entreprise	Formation continue qualifiante
IMFAB	opérateur de fabrication	1	H	43	nd	CAP Peintre BTS Commerce	III	commercialartisan peintre	3 ans	spécialisation sur une cellule	
IMFAB	Opérateur logistique	1	H	41	205	bac pro Cuisinier serveur hôtellerie	IV	hotellerie, industrie, entré CDD à 22 ans opérateur fabrication (2 sites IMFAB)	18 ans	arrive en logistique par défaut car avait postulé à un poste HSE pour dépostage	AFPIC 1 & 2
IMFAB	opératrice de fabrication	1	F	26	190	BEP CAIC	V	sans expérience IC	6 ans	changement d'atelier à sa demande (changement de fabrications moins fréquent)	
IMFAB	Magasinier cariste	1	H	25	nd	bac pro Travaux paysagers	IV	chaudronnerie 2 ans CDD	3 ans	ETT/CDD 3 ans en cours	
IMFAB	opérateur de fabrication	1	H	23	190	Bac pro IP	IV	Stage en papèterie industrielle	1 an	opérateur depuis 6 mois (CDD 1 an)	
IMFAB	Responsable service électrique	2	H	51		BEP-CAP Electrotechnique	IV	Electrotechnique BTP, climatisation	31 ans	op fabrication 1 an, dépanneur électricien 18 ans, tech électricien puis travaux neufs automatismes; depuis 10 ans resp service utilités fluides	

	Emploi	av1 av2	Sexe	Age	Coeff.	Formation initiale diplôme	Niveau E.N	Expériences professionnelles antérieures	Anc. ent.	Parcours dans l'entreprise	Formation continue qualifiante
IMFAB	Responsable Magasins	2	H	50	nd	nd	nd	nd	31 ans	opérateur fabrication (finition) 4 ans ; autre site IMFAB : fab puis informatique. IMFAB : fabrication 1 an puis planification; AM réception mouvement depuis 4 ans; " a changé plus d'une dizaine de fois de métier"	
IMFAB	Technicien de fabrication	2	H	50	nd	CAP Décoration	V	nd	31 ans	op fab dans plusieurs ateliers, passage tech après 20 ans; depuis 10 ans dans atelier	AFPIC 1 & 2
IMFAB	Responsable de groupe maintenance	2	H	50	nd	BEP CAIC	V	nd	30 ans	nd	AFPIC 1 & 2
IMFAB	Responsable Magasins	2	H	40	275	BTS compta	III	emploi-jeune	10 ans	entrée par remplacement comme agent logistique ; succède à son chef partant en retraite	HSE
IMFAB	Opérateur de maintenance	2	H	24	235	BTS maintenance système énergétique	III	alternance à IMFAB après stage à 18 ans (bacpro)	4 ans	2,5 ans CDD + CDI	
IMFAB	Assistant responsable électrique	2	H	28	250	BTS électrotechnique	III	entre après alternance ERDF	5 ans	entrée CDD, tech. maintenance électrique posté, passe assistant déposé suite départ en retraite anticipée dans équipe.	

	Emploi	av1 av2	Sexe	Age	Coeff.	Formation initiale diplôme	Niveau E.N	Expériences professionnelles antérieures	Anc. ent.	Parcours dans l'entreprise	Formation continue qualifiante
SOFT	Rondier	1	H	56	205	BEP CAIC	V	Aucune	38 ans	Rondier et conducteur d'installation, 12 ans autre site avant site actuel (26 ans)	
SOFT	Mécanicien	1	H	51	190	CAP Tourneur BEP Mécanicien monteur	V	ouvrier maintenance industrielle	3 ans		
SOFT	Rondier	1	H	25	175	bac pro IP	IV	interim 2 ans	3 ans		
SOFT	Agent de Maîtrise de Quart	2	H	48	275	BEP Electromécanicien	V	Electricien	26 ans	2 ans intérim; électricien d'entretien, technicien (2000), chef de quart (2003, assimilé cadre); responsable d'équipe, gestion pannes et travaux	BEP CAIC en 1995; Formation interne Technicien de fabrication
SOFT	Agent de Maîtrise Remplaçant	2	H	48	300	bac F6 Chimie de laboratoire	IV	Aucune	29 ans	opérateur de production posté 10 ans; technicien et agent de maîtrise (assimilé cadre) 5 ans autre site; responsable d'équipe + gestion des pannes, travaux sur site actuel	Formation interne Technicien de fabrication
SOFT	Agent de Maîtrise de Quart	2	H	46	275	bac pro IP	IV	Stage en alternance	27 ans	opérateur 12 ans, chef de quart 15 ans	Formation interne Tech. de fabrication
SOFT	Technicien de fabrication	2	H	41	250	bac pro IP	IV	premier emploi stable	19 ans		Formation interne Tech. de fabrication

SOFT	Technicien performance	2	H	29	225	licence pro Transformation industrielle	II	mécanique générale, ets pharmaceutique	3 ans		
------	------------------------	---	---	----	-----	---	----	--	-------	--	--

	<i>Emploi</i>	<i>av1 av2</i>	<i>Sexe</i>	<i>Age</i>	<i>Coeff.</i>	<i>Formation initiale diplôme</i>	<i>Niveau E.N</i>	<i>Expériences professionnelles antérieures</i>	<i>Anc. ent.</i>	<i>Parcours dans l'entreprise</i>	<i>Formation continue qualifiante</i>
TALEX	opérateur de conditionnement	1	H	50	nd	CAP CAIC	V	opérateur ets. chimie organique	10 ans	intérim 6 mois	
TALEX	opérateur de fabrication	1	H	30	nd	bac pro IP	IV	premier emploi stable	9 ans	intérim 1 an; opérateur finition puis réacteur	CQP en cours
TALEX	instrumentiste	2	H	45	nd	nd	nd	premier emploi stable	19 ans	interim 6 mois; 9 ans en production (5x8); 9 ans instrumentiste (2x8); technicien de maintenance pluridisciplinaire(5x8) (2015)	CQP en cours

	Emploi	av1 av2	Sexe	Age	Coeff.	Formation initiale diplôme	Niveau E.N	Expériences professionnelles antérieures	Anc. ent.	Parcours dans l'entreprise	Formation continue qualifiante
WANO site A	opérateur de fabrication (DP)	1	H	50	205	ferronnier d'art	V	nd	25 ans	DP	
WANO site A	opératrice de fabrication	1	F	30	nd	CAP CAIC	V	laborantine, agent traitement eaux (station épuration IC)	3 ans	changement d'équipe à cause de mauvaises relations dans l'atelier	
WANO site A	opérateur de fabrication	1	H	25	190	bac pro " micbite" DUT Chimie non validé	IV	intérim < 1 an; ouvrier menuiserie contrat aidé	2 ans	postule sur autre site mais recruté sur site A (600 km)	autonomie évalué à 60% après 5 mois
WANO site A	technicienne de laboratoire	2	F	40	250	DEUST Pharma	III	recrutée sur site par entreprise précédent WANO	22 ans	interim ;3 ans chef de poste en production ; passe contrôle qualité avec deplacement (conciliation) en 1996	
WANO site A	chef de poste	2	H	50	225	nd	nd	mécanique générale (ets métallurgie)	20 ans	entrée intérim ; 12 ans opérateur ; coordinateur (poste requis par dreal) : 2007, chef de poste : 2014	BEP CAIC en GRETA après licenciement ; formation management pour prise de fonction; CQP animateur d'équipe en cours

	Emploi	av1 av2	Sexe	Age	Coeff.	Formation initiale diplôme	Niveau E.N	Expériences professionnelles antérieures	Anc. ent.	Parcours dans l'entreprise	Formation continue qualifiante
WANO site B	opérateur de fabrication	1	H	48	205	CAP-BEP CAIC	V	autre site de l'entreprise précédent WANO, muté sur site B en 1999	22 ans	fabrication produits actifs et cristaux liquides (conditionnement d'acides sur autre site	désigné tuteur de salariée CQP: a suivi formation tuteur 2 mois après arrivée donc sans effet immédiat sur accompagnement
WANO site B	opérateur de fabrication	1	H	22	190	bac pro IP, DUT Chimie non validé	IV	stage bac pro en laboratoire (projet DUT)	< 1 an	cellule automatisée: dernière activité habilitée;	
WANO site B	agent de maîtrise	2	H	51	nd	BEP Mécanicien	V	une dizaine d'employeurs, peu en mécanique	30 ans	op fabrication en binôme 1 an avec anciens; chef d'équipe après 15 ans; AM 5 ans après	BEP CAIC puis BP mais " limite" pour passer AM; BTS chimie par VAE + UE chimie organique en HTO
WANO site B	coordinateur de production	2	H	43	nd	DUT Chimie	III	entre sur le site dans entreprise précédent WANO	17 ans	8 ans technicien pilote, 6 ans AM posté en atelier, depuis 4 ans coordinateur production.	
WANO site B	technicien méthodes	2	H	23	250	DUT Chimie (stage site B) licence pro Chimie organique (alternance sites WANO)	II	recruté en sortie de Licence pro	2 ans	circule pendant stage et alternance sur 3 sites; opérateur (1 an) et pilote (maintenu en prod car pas de poste en labo à la fin de LP)	
WANO site B	opérateur de fabrication	1	H	22	190	bac pro IP, DUT Chimie non validé	IV	stage bac pro en laboratoire (projet DUT)	moins d'un an	cellule automatisée: dernière activité habilitée;	

[Abonnez-vous à notre newsletter en cliquant ici](#)

Retrouvez l'activité et les publications du Céreq

[**www.cereq.fr**](http://www.cereq.fr)

et suivez-nous sur Twitter

[**@PRESSECEREQ**](https://twitter.com/PRESSECEREQ)

ISSN 2497-6873