

**Expertise pour le CHSCT de**

**PPG SAULTAIN**

**Projet de réorganisation du site  
PPG Saultain**

**Jean-Luc Bizeur**

**Anne Laure Ruckebush**

**Olivier Wulfaert**

**Stéphane Minet**

15 Juillet 2009

**Conseil, Recherche  
et Formation  
en Relations Sociales**

3 rue Bayard – 59 000 LILLE

Tél : +33 3 20 47 15 24 – Fax : +33 3 20 31 91 82

[www.orseu.com](http://www.orseu.com)

## Préambule

Ce rapport d'expertise est destiné à éclairer le CHSCT du site PPG de Saultain sur les conséquences de la réorganisation proposée par la Direction de l'entreprise le 11 mai 2009. L'objectif est de permettre au CHSCT de donner un avis dans de bonnes conditions mais également de formuler des propositions d'amélioration.

Le champ d'analyse concerne les conditions de travail au sens large du terme : sécurité au travail, charge de travail, risques psychosociaux,...

La réorganisation proposée par la Direction de l'entreprise est particulièrement large. Elle consiste à supprimer une partie complète de l'entreprise (production de peintures), à s'adapter à un niveau d'activité plus faible (service client et commercial, supply chain), à économiser sur les coûts de fonctionnement (HSE et maintenance) et enfin à réorganiser complètement les rythmes de production (résines et pâtes).

Face à l'étendue de la tâche et aux contraintes de temps, nous avons choisi de centrer notre analyse sur les conditions de travail de l'après réorganisation sans aborder certains points qui ne sont pas aujourd'hui clairement définis :

- les conditions d'arrêt de l'activité peinture ;
- la revitalisation du site ;
- les questions de dépollution du site.

Le CHSCT aura, à se prononcer sur ces points lorsqu'ils seront plus clairement déterminés par la Direction.

Notre expertise a été particulièrement facilitée par la collaboration de tous et le bon climat dans lequel se déroulait notre travail. Nous tenons tout particulièrement à remercier :

- les personnes rencontrées pour leur collaboration active ;
- la Direction du site et tout particulièrement Mr Eric Barrouillet pour la transparence dans les informations données et leur ouverture d'esprit ;
- Mme Elodie Minard pour ses qualités d'organisatrice qui nous ont grandement facilité l'expertise.

15 Juillet 2009

Jean-Luc Bizeur – Anne Laure Ruckebush – Olivier Wulfaert – Stéphane Minet

## Sommaire

Parties	Pages
Synthèse de l'expertise	4
1. Conduite du changement et stress	7
2. Production de résines et pâtes	16
3. La réorganisation du secteur maintenance	44
4. Les laboratoires QC MP et EDP	49
5. Logistique et Supply Chain	51
6. Commercial et service client	54
7. Le service HSE, des constats préoccupants	58

## Synthèse de l'expertise

### 1. Les constats

#### **Une réforme descendante**

L'organisation future repose sur une réflexion éloignée du terrain. Les responsables opérationnels ont été concertés sur la façon avec laquelle il était possible de mettre en œuvre l'organigramme a posteriori et non en amont. La question était donc de savoir comment s'adapter à un volume de personnel déterminé en amont. Ce caractère très centralisé explique la défiance de l'encadrement intermédiaire vis-à-vis d'une organisation dont ils ne partagent pas les fondements.

Il ne s'agit pas aujourd'hui d'un plan « Saultain » mais d'une adaptation de Saultain à une décision globale basée sur des ratios de gestion. Il sera donc capital par la suite de transformer la situation en créant un réel projet d'entreprise « Saultain ». Sans cela, l'adhésion du personnel ne pourra se réaliser.

#### **Un site performant mais fragile**

Le site de Saultain est performant. Les données sociales sont bonnes : faible absentéisme, entraide entre salariés, bas niveau des accidents du travail. Dans les années précédentes, la production a pu être augmentée par l'effort de tous et le recours au travail temporaire.

Le site connaît aussi ses fragilités : âge élevé des salariés de production, difficultés à tenir établir les plans, grande taille du site,... La réorganisation ne tient pas compte des spécificités de Saultain et des défis qui demeurent pour le site.

#### **Le retour du travail réel et l'augmentation des risques**

Demain, le travail se fera mais en se réadaptant aux nouvelles exigences de l'organisation et donc bien des fois en passant outre l'organigramme proposé. Cette adaptation se fera régulièrement en situation dégradée : baisse des compétences, faiblesse des back up, problèmes de maintenance,... La soudaineté de la réorganisation ne correspond pas au besoin d'adaptation dans certains métiers ou certains services. Nous ne voyons pourtant pas aujourd'hui se dessiner les contours d'une gestion de la transition. Le fonctionnement à plein régime lors du premier semestre 2010 nous paraît particulièrement périlleux et porteur de risques pour les salariés et la sécurité globale du site.

La faiblesse du secteur HSE, au moins durant les premiers mois de mise en place, illustre cette augmentation du risque.

#### **Une augmentation de la charge de travail**

Nous identifions, en plusieurs points de la future organisation, des risques de glissements de charges de travail.

- La maintenance centrale et la gestion du magasin seront effectuées par les MPX, les référents et les électrotechniciens. Le travail curatif et préventif qu'ils effectuaient, et qui finalement constitue leur vrai cœur de métier, serait proportionnellement constant. Il s'agira donc, pour ces catégories de salariés d'absorber un surplus de charge de travail ;
- Le plan prévoit la suppression d'un certain nombre de postes et sous estime parfois les conséquences des suppressions de postes. Il existe un décalage entre les nécessités de service (A5, maintenance, labo...) et les effectifs cible. Le danger peut résider dans une sous estimation des conséquences des suppressions de postes ;

Au final, il nous semble que dans plusieurs secteurs, la réorganisation pourrait se traduire :

- par un recours à l'intérim en production et au service client ;
- par un recours à la sous-traitance au niveau de la maintenance.

Il est ainsi dommage de perdre en compétences interne en s'en remettant à des solutions extérieures. Celles-ci recèlent de plus un risque important dans le cadre d'une activité aussi sensible que celle de PPG Saultain.

### **La productivité exigée par le plan**

Le niveau de production de résines et pâtes projeté en 2010 correspond à un maximum de productivité par rapport à l'organisation projetée. Il a été atteint par le passé grâce à la compétence des opérateurs et à un recours important à l'intérim. Dans le futur, il risque d'être difficilement tenable, sauf en travaillant en situation dégradée ou en recourant à de la main d'œuvre précaire.

### **L'avenir**

La question du futur préoccupe bien sûr les salariés dont le poste n'est pas supprimé. PPG a prévu pour Saultain une organisation basé sur une production à un niveau constaté en pleine période de crise. Comme si la croissance dans le secteur était définitivement nulle.

Le niveau de personnel et l'organisation du travail ne laissent que peu de possibilité d'accroître la production dans des conditions de sécurité suffisantes. La procédure du PSE entrave largement les possibilités de revenir à un autre niveau dans le futur. Ceci explique les questions récurrentes sur la pérennisation du site et les difficultés à se projeter et à travailler dans un environnement dont le groupe semble fermer les perspectives futures.

### **Une communication en retard**

Outre le caractère socialement sensible qui a entouré la présente expertise, il nous est apparu non pas une absence de communication, mais une difficulté à lire le contenu des messages. Les présentations de la nouvelle organisation sont entourées de « possibilités » sans que l'on sache réellement jusqu'où ira le changement. Au-delà, les modes de fonctionnement futurs et la

gestion de la période de transition ne sont pas connus. Il nous semble urgent de sortir de cette situation de communication faible.

### **Des problèmes antérieurs au PSE**

Le site de Saultain connaissait, avant le PSE, des difficultés structurelles dont il aurait fallu tenir compte. A défaut, il est indispensable de travailler sur ces spécificités pour mettre en place la réorganisation. Sans être exhaustifs, nous citerons :

- une main d'œuvre vieillissante et donc les compétences sont élevées. Le renouvellement des compétences n'est pas assuré par le plan, il est seulement postulé ;
- un site où les besoins d'investissements sont importants : pré-réacteur, mise à niveau des plans, adaptation aux audits corporates, processus PHA,...
- un service HSE faible au départ ;
- des coûts fixes importants et la perspective de cohabiter sur le site avec d'autres activités.

## **2. Les propositions**

Les propositions issues de l'expertise sont développées dans le rapport et sont bien sûr sujettes à échange avec les partenaires sociaux afin d'être approfondies et précisées.

1. Mise en place d'un **groupe projet chargé du changement** regroupant l'ensemble des acteurs de l'entreprise : salariés, encadrement, représentants du personnel et direction afin de mettre en place et suivre la nouvelle organisation. Ce groupe de projet n'aura de sens que s'il dispose d'une marge de manœuvre.
2. Mise en place d'un **groupe de travail et de suivi sur le stress** au travail chargé de mettre en place les actions correctrices nécessaires pour réduire au mieux les risques psychosociaux.
3. **Maintien de l'organisation en 5\*8 pour le secteur résines et pâtes** afin de garder les compétences nécessaires et de disposer des réserves de production nécessaires pour le groupe.
4. Mise en place d'un **contrat de compétitivité** organisant la réduction du temps de travail et de la production sur une période de deux ans avec l'aide des pouvoirs publics et du chômage partiel de longue durée.
5. **Renforcement des équipes** en maintenance, HSE et au service client afin de ne pas diminuer le niveau de performance du site de Saultain.

## Partie 1.

### Conduite du changement et stress

Le projet pour lequel le CHSCT du site de Saultain sollicite une expertise, a des impacts multiples et profonds en termes :

- d'organisation : modification des régimes horaires de fabrication, réorganisation de la quasi-totalité des services, .../... .
- de culture : crise de confiance actuelle, culture post PSE en redéfinition, spécialisation par ligne de produit, .../... .
- de métiers : accroissement des besoins de polyvalence en particulier et pour certains, changement de métier suite au PSE
- d'outil industriel : la modification des régimes horaires a des effets sur l'usage de l'outil industriel et sa maintenance.
- Dès lors, il nous est apparu indispensable d'étudier dans quelle mesure la dimension conduite du changement était prise en compte et le cas échéant d'établir quelques recommandations.

## 1. État des lieux

### 1.1. Contexte

Le projet de réorganisation a été annoncé pour la première fois le 25 mars 2009. Les différents entretiens que nous avons réalisés nous ont permis d'énoncer les constats suivants :

- La quasi-totalité des personnes que nous avons rencontrées, notamment quelques cadres faisant partie du comité de direction, n'ont pas été consultés dans l'élaboration des organigrammes cibles. Ils ont souvent une certaine ancienneté dans l'entreprise et manifestement « accusent le coup ». Ils subissent généralement ce projet « conçu par le siège, dans l'intérêt des actionnaires » et adoptent une position d'attente.
- Globalement, l'équipe de direction se consacre à la gestion du PSE, qui représente la priorité actuelle, et non à la préparation de la nouvelle organisation, par crainte notamment de délit d'entrave. La cellule de pilotage se consacre essentiellement à la question de la gestion des compétences techniques dans le secteur résine et pates.
- A terme, le directeur énonce qu'une « task force » sera constituée avec un suivi projet, des indicateurs (capabilité, compétences, process d'interventions, sécurité...)

## 1.2. Les principaux freins au changement

**Tout d'abord, le site de Saultain connaît actuellement une crise de confiance aiguë.**

Le PSE est vécu par les salariés comme une véritable trahison. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette défiance :

- La culture du site était historiquement familiale, les précédentes réorganisations incluant des plans de licenciement avaient été plus réduites et mises en œuvre sans heurt significatif. ;
- Les salariés de PPG pensaient qu'avec l'acquisition de Sigmakalon par PPG, les arbitrages industriels se feraient en faveur des sites historiques PPG ;
- L'annonce du PSE a été particulièrement brutale ; la décision du siège est tombée comme un couperet.
- Les alliés d'hier sont aujourd'hui les artisans du PSE

**Ensuite, la ligne hiérarchique ne paraît pas investie dans le projet.**

Outre le choc occasionné par le PSE actuel, la ligne hiérarchique n'a pas été impliquée dans la définition de l'organisation cible. Les organigrammes sont presque tous analysés comme recelant des incohérences ou des oublis, ce qui est logique dans la mesure où ils n'ont été élaborés in situ que par une équipe restreinte. Ce mode de déploiement est assez surprenant. Le plus souvent, la direction groupe fixe les grandes orientations du projet et donne les objectifs en termes d'effectifs, de rentabilité et d'amortissement. Une équipe projet, intégrant des salariés du site, a alors pour mission de définir l'organisation cible. Ce mode de fonctionnement permet de les engager et de participer à leur adhésion au projet.

A Saultain, cette première étape n'a pas été et ne pourra plus être engagée. Dès lors, la position d'attentisme voire de désapprobation d'une partie de la hiérarchie est un second frein au changement.

**Des doutes font jour quant à la pérennité du projet et la volonté de PPG de maintenir le site de Saultain à moyen terme.**

Plusieurs facteurs contribuent à cette perplexité.

- L'organisation du secteur résines et pâtes en régime 3x8 tout d'abord ; actuellement, le secteur résines et pâtes est structuré en continu ; il est prévu à terme une organisation avec un arrêt le week-end en 3x8 ou en 3x8 décalé. Pour beaucoup de salariés de cet atelier, cela est contraire à l'optimisation de la production, en raison du temps et du coût de chaque relance. Dès lors, ils ne comprennent pas l'intérêt du projet.
- La mise en configuration « a minima » de certains services comme la maintenance ou le service HSE laisse penser certains salariés que le site de Saultain est maintenu de façon temporaire, le temps pour PPG de reprendre la production résines et pâtes dans une autre usine de production.



**La réflexion sur la gestion des compétences semble encore dans un état embryonnaire.**

- L'accord GPEC de 2002 est arrivé à échéance en 2008. 3 groupes de travail avaient alors été mis en place pour servir de base à la négociation : publics prioritaires, observatoire des métiers et communication GPEC. Les groupes ont été lancés mais le site a été rattrapé par la réorganisation et le PSE. Il fallait également prendre en compte la réorganisation juridique de PPG en 3 sociétés. Au final, il n'y a pas eu d'avenant et/ou nouvel accord sur ce thème.
- Dans le cadre du projet, en dehors du secteur résine et pâtes, il ne semble pas y avoir eu un travail global sur l'analyse des besoins et les parcours formation par métier, alors que des mobilités importantes pourront avoir lieu et devront être accompagnées. A ce jour, les mobilités internes sont accompagnées par un système de tutorat (principalement hiérarchique). A l'issue de cette période de formation en poste, il existe un dispositif d'accréditation qui valide la tenue de poste par le salarié. L'accréditation suppose la validation de la hiérarchie, des RH et de la fonction qualité.
- Ainsi, il n'y a pas de réflexion formalisée et ritualisée sur les métiers en tension, les métiers sensibles, la gestion des âges... C'est une lacune importante dans la mise en œuvre du projet de réorganisation de Saultain.

## 2. Préconisations

Pour la direction du site, il faudra, dès les négociations sur le PSE finalisées, engager activement la conduite du projet. L'objet de cette partie est d'établir en la matière quelques préconisations de bon sens et non de construire un véritable plan de conduite du changement. D'une part, ce n'est pas la fonction du présent rapport. D'autre part, nous n'avons, bien entendu, pas acquis, le temps de l'étude, les connaissances suffisantes pour construire un plan détaillé sur ce sujet.

**La première tâche, la plus difficile au regard du contexte précité, sera de convaincre de la pérennité du projet.** Pour cela, il paraît indispensable que la direction accepte d'opérer un ou plusieurs ajustements significatifs de l'organisation proposée. Au-delà de l'ajustement lui-même, *cela permettrait de montrer aux salariés de Saultain qu'ils ont un rôle à jouer dans l'élaboration du projet et non uniquement dans sa mise en œuvre.*

**Les autres tâches sont soit des travaux de management de projet, soit des actions de fond :**

- Constitution de l'équipe projet, à partir de membres de l'équipe d'encadrement mais d'experts métiers reconnus, pour chaque fonction.
- Élaboration d'une liste des risques et freins au changement la plus exhaustive possible (il peut s'agir de freins apparemment mineur et/ou facile à régler ; dans ce cas, il est

important de les prendre en compte pour ne pas laisser les personnes concernées sur le coté).

- Management du projet : rituels de pilotage, plan de communication, plan d'accompagnement du changement à partir des freins précédemment identifiées, constitution de groupe de travail sur les principaux thèmes de façon à engager les équipes.
- Réflexion sur l'accompagnement GPEC du projet :
  - Adéquation besoin / ressources par métier, à court et moyen terme (3 ou 5 ans)
  - Classification des métiers par typologie (à équilibre, en tension, sensible...)
  - Formalisation des filières de mobilité possibles
  - Formalisation des parcours et moyens de formation associés
  - Détermination des rituels d'animation de la GPEC ; sur ce point, il faudra certainement prévoir une animation renforcée pendant la période du PSE, notamment pendant la phase de volontariat et au début de la mise en œuvre de la nouvelle organisation
- Mise en œuvre d'une commission de suivi avec les partenaires sociaux.

Au-delà de la reprise d'activité elle-même, attendue à plus ou moins longue échéance après la période de baisse actuelle, la capacité de mobilisation des équipes de Saultain dépendra en grande partie de la volonté de la direction de s'investir réellement dans l'accompagnement du changement et de redonner au site une certaine autonomie.

Si tel n'est pas le cas, la contrainte sera d'autant plus forte sur les salariés du site. Aussi, nous alertons le lecteur, sur l'impact de telles contraintes sur la santé des salariés.

### 3. Stress et risques psychosociaux

#### 3.1. Risques psychosociaux, de quoi parle-t-on ?

Les risques psychosociaux recouvrent toutes les formes de stress liées à l'environnement professionnel.

##### Définition

On parle de stress au travail lorsqu'il existe un **déséquilibre** entre la **perception** qu'une personne a des **contraintes** que lui impose son environnement (surcharge de travail, exigences contradictoires, incertitude sur l'avenir de l'entreprise, etc.) et la **perception** qu'elle a de ses propres **ressources** pour y faire face (degré d'autonomie, reconnaissance par la hiérarchie, soutien des collègues, etc.).

Le stress au travail affecte la santé physique, le bien-être et la capacité de travail des salariés. Dans les cas les plus graves, il génère du mal-être, de la souffrance, voire de l'épuisement au travail (« burnout »). Comme tout risque professionnel, l'évaluation des risques psychosociaux

fait partie de la démarche de prévention des entreprises. Elle constitue un moyen essentiel de préserver la santé et la sécurité des salariés.

### 3.2. Des conséquences sérieuses pour la santé

Quand elles se prolongent dans la durée et qu'elles ne sont pas compensées par des ressources ou formes de reconnaissance, les situations stressantes ont des conséquences sur la santé :

- Symptômes physiques : douleurs (coliques, maux de tête...) sensations d'essoufflement ou d'oppression, sueurs inhabituelles, etc.
- Symptômes émotionnels : sensibilité et nervosité accrues, crises de larmes ou de nerfs, angoisse, excitation, tristesse, sensation de mal-être, etc.
- Symptômes intellectuels : Perturbation de la concentration difficultés à prendre des initiatives ou des décisions, etc.
- Symptômes comportementaux : recours à des produits calmants ou excitants (sommifères, alcool, tabac, cannabis), comportements violents et agressifs, isolement social (repli sur soi, difficultés à coopérer), etc.
- Pathologies graves si l'état de stress se prolonge : maladies cardiovasculaires, dépressions mais aussi infections récurrentes.

Les conséquences sont aussi non négligeables sur l'entreprise : absentéisme, turn-over ; problèmes de démotivation, productivité moindre, rebuts et impact sur l'image sociale de l'entreprise...

### 3.3. La situation particulière de PPG Saultain

#### Le salariat particulier de PPG Saultain

L'usine de PPG a bénéficié d'un personnel très motivé mais aujourd'hui vieillissant. La moyenne d'âge des ouvriers est de plus de 45 ans. Dans certaines catégories comme les opérateurs PRF, la moyenne d'âge post PSE sera même de 50 ans. Or l'usure des métiers postés rend plus fragile en cas de changement.

A tous les niveaux, la main d'œuvre de l'entreprise est particulièrement motivée et solidaire. En témoignent les bons indicateurs sociaux : faible absentéisme, faible turn over, faible niveau d'accidents du travail... Les salariés avaient même du mal à déclarer les maladies professionnelles, vues comme néfastes à l'entreprise.

	<b>2007</b>	<b>Moyenne nationale*</b>
<b>. Cadres</b>	1,2	5,8
<b>. Agents de maîtrise</b>	4,3	3,1
<b>. Employés</b>	5,8	6,1
<b>. Ouvriers</b>	8,2	11,9
<b>Taux d'absentéisme global</b>	<b>5,5</b>	<b>8,8</b>

\*Source Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie (UIMM)

Si l'on compare l'absentéisme de PPG à celui de l'industrie (activités comparables pour les conditions de travail), il apparaît, que malgré un salariat plutôt âgé, celui de Saultain est particulièrement faible.

#### **Une usure qui n'est pas si récente**

Le PSE est bien sûr au cœur de tous les doutes et le toutes es craintes. Il apparaît cependant que les salariés expriment des souffrances antérieures. Les réorganisations récentes sont encore douloureuses pour certain(e)s :

- réforme BBR et réorganisation des services hors production ;
- rachat de Sigma ;
- réorganisations jugées comme brutales et turnover important au niveau de l'encadrement hors production directe.

#### **L'entreprise comme une famille**

Les salariés montrent un fort attachement à leur travail et à leur entreprise. Nous pouvons utiliser les termes d'adhésion et d'identification. Les salariés se connaissent de longue date et le l'ensemble fonctionne comme une famille. Les salariés ont d'ailleurs longtemps été habitués à une forte aide dans la vie courante à travers le service social, longtemps interne à l'entreprise. Aujourd'hui encore, l'assistante sociale est nettement plus sollicitée sur le site de Saultain que sur celui de Marly .

Il s'agira d'ailleurs d'un des dilemmes de demain : recommencer à travailler dans une famille restreinte, mais dans ce cas comment effacer la cruelle déception vécue actuellement ? Ou redémarrer sur un autre modèle, mais comment le définir ?

### 3.4. PSE et effet de choc

#### Un choc intériorisé

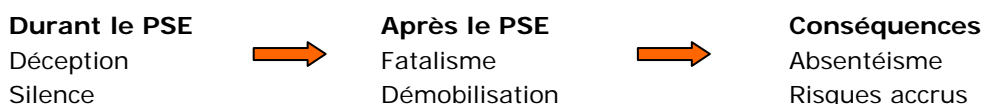
Le PSE a été un choc, d'abord vécu dans un relatif silence et intériorisé. L'absence de colère extérieure pendant un certain temps a d'ailleurs été l'un des faits marquants du déroulement du PSE. Les salariés et leurs représentants ont jugé préférable de négocier et tenter d'améliorer les choses plutôt que de recourir massivement aux médias ou aux actions spectaculaires. Cela n'a pas empêché les difficultés d'apparaître : tensions à l'intérieur des équipes, salariés n'acceptant plus les remarques,...

La cellule d'écoute psychologique mise à disposition des salariés suite à l'annonce du PSE a d'ailleurs été un échec sur le plan de la fréquentation. Il ne s'agissait pas de ce qui correspondait aux salariés.

#### Remobilisation et effet de choc

Il sera nécessaire de remettre l'entreprise au travail après la période de négociation du PSE. Ceci apparaît comme une tâche particulièrement difficile. Les salariés ont vécu une déception au-delà de ce qu'ils imaginaient possible. De plus, le site n'est plus vu comme viable par la majorité des salariés.

#### Cycle actuel



Le climat social est aujourd'hui cassé.

#### Sur quelles bases remobiliser ?

Comme nous l'avons vu au début de cette partie, la Direction ne semble pas encore disposer d'un plan de remobilisation autour d'un projet commun. Au-delà de la mise en place d'un projet d'entreprise, il nous semble important de positionner clairement les salariés dans un processus global. Ceux-ci doivent faire un véritable deuil : l'entreprise comme une famille, la sécurité de l'avenir,.... Ce processus passe par trois phases : le déni, la négociation puis la colère. Or ce processus est vertueux car la colère est l'énergie du changement. Elle permet de se remobiliser par la suite. Il n'est cependant pas automatique, certaines personnes peuvent ne pas avoir accès à la colère et rester bloquées dans le déni ou la négociation (les mauvaises raisons pour ne pas accepter la situation telle qu'elle est).

Il faudra demain permettre à chacun d'assimiler la situation, de la comprendre et de pouvoir la juger. Le risque est grand d'essayer de reprendre « comme si de rien n'était », par manque de moyens ou d'idées pour affronter la situation. C'est pour cette raison que nous préconisons la

mise en place d'un projet, d'une équipe projet la plus large possible et d'une communication la plus large possible pour suivre les progrès.

**Pour cela, faut-il encore que le projet soit crédible et que les acteurs locaux aient l'impression de pouvoir influencer plutôt que subir. Ce n'est pas le cas aujourd'hui.**

### 3.5. Suivre le stress et diminuer les risques psycho-sociaux

#### Repenser l'organisation et valoriser le travail

Dans un cadre professionnel comme celui de PPG, le contexte multifactoriel de l'apparition de risque psychosociaux semble réunit et les entretiens évoquent :

- Un avenir incertain même après le PSE
- Une dévalorisation des compétences : sous-emplois des compétences
  - MPX → Magasinier
  - Référénts → électrotechniciens
  - Disparition des fonctions d'encadrement de proximité
  - Contrôleurs EDP/MP → Intendance

A l'inverse, apparaissent des sollicitations de compétences nouvelles dans des fonctions non souhaitées : Ordonnanceur → Manager A5

La réorganisation a été vue par le haut et non par le bas. Il sera demandé aux salariés de s'adapter pour le bien de l'entreprise. Ceci constituera une contrainte supplémentaire sans que les salariés aient l'impression de disposer de plus de ressources. Or, c'est là la définition du stress...

#### Obligation d'adaptation

- Menaces sur l'entreprise
- Sentiment de déqualification
- Polyvalences obligatoires



#### Manque de ressources

- Décisions tombées d'en haut
- Pas de moyen d'influer sur les décisions



**Stress**

#### Un pilotage à mettre en place

Nul besoin de mesure, le stress augmente en cas de PSE. Mais comment l'appréhender après ? L'utilisation des questionnaires ou de méthodes de mesure externes nous paraît faible. En effet, ils ne correspondent pas au cadre de fonctionnement des salariés de Saultain, plus sensibles à la proximité et au travail de terrain. **Nous proposons donc que les services RH et le CHSCT mettent en place un comité de suivi du stress en se basant sur les travaux de l'ANACT et de l'INRS.**

L'ANACT<sup>1</sup> distingue quatre familles principales de tensions, intervenant dans le processus du stress :

- Tensions du côté des **changements du travail** : nous retrouvons ici l'impact des réorganisations vécues dans l'entreprise ;
- Tensions **du côté des valeurs et exigences du salarié**. Il s'agit de la cohérence entre les valeurs et attentes du salarié et les valeurs de l'entreprise elle-même. Plus l'écart est grand, plus il sera générateur de stress ;
- Tensions du côté des **contraintes du travail**. Les contraintes de travail représentent la charge de travail dans toutes ses dimensions : intensité, complexité, conditions matérielles,...
- Tensions du côté des **relations, des comportements**. Ces tensions peuvent survenir dans l'entourage immédiat au travail : collègues et encadrement. Plus le soutien du collectif de travail est fort, plus il diminue les tensions et permet ainsi de lutter contre le stress.

De son côté, l'INRS<sup>2</sup> relie la mesure du stress à deux familles d'indicateurs :

- des indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise : temps de travail, organisation du travail, activité de l'entreprise, relations sociales, formation,....
- Des indicateurs liés à la santé et à la sécurité au travail : accidents de travail, situations dégradées, pathologies diagnostiquées et prises en charge, activité des services de santé au travail,...

#### **Préconisation**

**Nous préconisons que les services RH puissent suivre les indicateurs proposés par l'INRS et que le comité de suivi (incluant le CHSCT et la médecine du travail) analyse les 4 dimensions : changements du travail, valeurs, contraintes de travail et relations en proposant systématiquement des actions correctrices et une évaluation de celles-ci.**

<sup>1</sup> ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. Source : « Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail ». Mai 2007

<sup>2</sup> INRS : Institut National de Recherche et de Sécurité « dépister les risques psychosociaux, des indicateurs pour vous guider ». Décembre 2007

## Partie 2

### Production de résines et pâtes

#### Synthèse de la partie 1

La réorganisation propose un passage en régime discontinu (3\*8). Il s'ensuit une réduction de personnel de 30 postes. Cette solution pose selon nous **plusieurs problèmes cruciaux** :

- baisse de la production en volume à un niveau faible assurant difficilement la pérennité du site ;
- perte de compétences due aux licenciements ;
- difficulté, voire impossibilité de remonter par la suite à un niveau de production plus cohérent avec la taille du site et sa pérennité ;
- mise en place d'un processus de production complexe et permettant peu de flexibilité et donc peu de back up pour les autres sites du groupe ;
- réforme n'amenant pas l'adhésion du personnel et ne pouvant donc constituer les bases d'un projet d'entreprise fédérateur ;
- apparition de situations de travail dégradées mettant à mal la sécurité des salariés.

Nous proposons une **alternative provisoire de deux ans** (que nous nommerons « contrat de compétitivité ») caractérisée comme suit :

- maintien d'un cycle de production en 5\*8 ;
- maintien des postes actuels ;
- arrêts de production de 7 à 14 jours toutes les 5 semaines ;
- utilisation des temps libérés pour de la formation, soit métier, soit destinée à l'employabilité ;
- cofinancement par les pouvoirs publics et les organismes sociaux des temps libérés.

L'alternative a les **avantages suivant pour l'entreprise et le groupe** :

- forte diminution du coût de restructuration ;
- maintien des compétences ;
- capacité de réactivité plus grande et back up amélioré pour les autres sites ;
- symbole fort d'engagement du groupe à la pérennité du site.

Il est à noter que cette alternative diminue également le nombre de postes supprimés en maintenance.



## **Cheminement de la partie 1 « résines et pâtes »**

### **1. Évolution de la production**

Les prévisions groupées sont négatives et basses, il existe donc une marge de manœuvre pour Saultain

### **2. La productivité**

Le PSE met la production de résines et pâtes à un niveau élevé, seulement atteint par le passé grâce au travail temporaire.

### **3. L'organisation des équipes**

Les organisations projetées provoquent un recul des conditions de travail et posent des questions en termes de capacité de production.

### **4. Âges et conditions de travail**

Les moyennes d'âge sont très élevées. Elles empêchent le passage au système éprouvant des 4\*8 et demandent une mise en place de politique de GPEC active dès aujourd'hui.

### **5. Résines et pâtes, nos propositions**

Maintien d'une capacité de production plus importante et mise en place d'un contrat de compétitivité d'une durée de deux ans.

## 1. Évolution de la production

Cette partie s'attache à décrire les évolutions passées et futures de la production de résines et pâtes. L'objectif est de comprendre le mode de fonctionnement à venir en comprenant mieux le passé.

Nous tenons cependant à attirer l'attention sur le caractère limité d'une analyse uniquement faite sur les volumes. La raison d'être du site de Saultain n'est pas uniquement de produire du volume pour le groupe. La qualité et donc les différents grades de production sont tout aussi importants.

### 1.1. Des résines et pâtes en forte croissance

De 2005 à 2008, la production de résines et pâtes de Saultain a été en moyenne de 53 198 tonnes par an.

*Production du site de Saultain en tonnes*

	2005	2006	2007	2008
<b>Pâtes EDP</b>	12938	14925	15761	17363
<b>Résines</b>	34170	39900	40481	37255
<b>Total</b>	<b>47 108</b>	<b>54 825</b>	<b>56 242</b>	<b>54 618</b>

Hors période de crise économique globale, le site de Saultain a pu augmenter sa production de près de 20 % (19,4%) de 2005 à 2007. Le ralentissement du site a commencé en septembre 2008 avec le ralentissement de la demande de l'industrie et l'automobile.

Il est à noter que cette amélioration de la production s'est faite avec un important recours au travail temporaire.

*% personnel temporaire sur personnel permanent*

2005	2006	2007	2008
5 %	14 %	15 %	17 %

Le tableau ci-dessus reprend les données pour l'ensemble de l'entreprise. Le secteur pâtes et résines étant un peu plus techniques a un recours légèrement plus faible à l'intérim que les autres. La part du travail précaire sur ce secteur était cependant déterminante.

## 1.2. Des années atypiques en 2008 et 2009

La production de ces deux années ne peut être considérée comme normale dans la mesure où :

- 2008 a connu un fort ralentissement au dernier trimestre ;
- 2009 est marqué en même temps par la crise économique et un ralentissement de production dû à la crise sociale provoquée par le PSE.

	2008	2009 (à fin mai)	2009 (estimation ORSEU)
<b>Pâtes EDP</b>	17 363	4 902	11 764
<b>Résines</b>	37 255	11 178	26 827
<b>Total</b>	<b>54 618</b>	<b>16 080</b>	<b>38 592</b>

*L'estimation ORSEU pour 2009 est basée sur une prolongation du rythme de production du début d'année (janvier à mai).*

Le recul de la production provoqué par la crise est donc très net.

## 1.3. Les prévisions de production pour les prochaines années

Les prévisions sont bien sûr un exercice périlleux et incertain en période de crise. En tout état de cause, le groupe prévoit une légère reprise de la production sur les prochaines années.

	2005	2008	2009 (ORSEU)	2010	2011	2012
<b>Pâtes EDP</b>	12938	17363	11 764	13100	14400	14900
<b>Résines</b>	34170	37255	26 827	22500	24800	25600
<b>Total</b>	47 108	54 618	38 592	35 600	39 200	40 500
<b>Production restante (%) Base 2008</b>				<b>65,2 %</b>	<b>71,8 %</b>	<b>74,1 %</b>

La reprise prévue est faible : + 13,7 % de 2010 à 2012. La production de 2012 devrait s'établir à 86 % de celle de 2005.

Il est à noter que les valeurs présentées ici sont fournies par la Direction de Saultain mais diffèrent légèrement des données présentées par le cabinet SECAFI dans son rapport d'expertise sur le projet de réorganisation industrielle.

## 1.4. Saultain et les autres sites du groupe

La crise et la réorganisation ne touchent bien sûr pas que le site. Le groupe PPG prévoit non seulement une diminution durable de ses volumes de production mais aussi une autre répartition de la production.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Saultain (tonnes)</b>	48300	49500	30700	31400	34600	35800
<b>Caivano (tonnes)</b>	34500	35700	24700	25500	28000	29000
<b>Valence (tonnes)</b>	58700	48700	43000	44000	48400	49800
<b>Total (tonnes)</b>	<b>141 500</b>	<b>133 900</b>	<b>98 400</b>	<b>100 900</b>	<b>111 000</b>	<b>114 600</b>
<b>Saultain %</b>	34,1%	37,0%	31,2%	31,1%	31,2%	31,2%
<b>Caivano %</b>	24,4%	26,7%	25,1%	25,3%	25,2%	25,3%
<b>Valence %</b>	41,5%	36,4%	43,7%	43,6%	43,6%	43,5%

*Données de production résines et pâtes. Source : rapport SECAFI*

## 1.5. Une réduction de la production pessimiste

La diminution de production est forte et durable. Si l'on se réfère à l'année 2007 qui peut être qualifiée de « normale » ou de « hors crise » :

- en 2009, la production chute de 30,6 % ;
- en 2012, la production atteindra seulement 81 % de la production de 2007.

Ces prévisions ne peuvent bien sûr être jugées. Personne n'avait prévu la crise avant qu'elle n'arrive et les prévisions de sortie sont tout aussi aléatoires. Nous pouvons cependant avancer que les prévisions faites par le groupe sont **particulièrement prudentes**. La réduction durable de la demande de 20% ne pourrait que s'expliquer par un effondrement de l'industrie européenne ou des pertes de marché durables pour PPG.

Sans remettre en cause ces prévisions, nous avançons simplement que le groupe doit pouvoir étudier la possibilité d'une reprise plus rapide. Revenir en 2012 à au niveau de 2007 ne nous semble pas une utopie. Pour le bien du groupe PPG, **il nous semble que l'organisation prévue doit pouvoir s'adapter à un retour au niveau de 2007, soit 20 % au-delà des prévisions faites.**

### Une répartition de la production défavorable à Saultain

La structure des productions va être durablement affectée. L'évolution se fait entre Saultain et Valence, Caivano demeurant assez stable. Selon l'année de référence, Saultain perd 3 à 6 points de la production groupe. Il ne s'agit pas d'un élément négligeable puisqu'il est prévu comme très durable. La répartition de la production restant stable de 2010 à 2012.

Ce choix pose des questions économiques :

- il place Saultain dans une zone de production peu propice au redressement économique (du fait des coûts fixes) ;
- il impose finalement un transfert de forces de travail vers l'Espagne et l'Italie ;
- il place Saultain dans un niveau de production difficile à remonter par la suite (voir la partie sur la productivité).

Nous considérons donc comme une proposition raisonnable de considérer ces éléments comme non figés, dégageant ainsi une capacité d'ajustement de la production de Saultain de quelques points.

**L'objectif n'est pas que chaque site ait sa part mais au contraire que globalement, l'organisation permette au groupe PPG une plus grande souplesse de réaction et une meilleure compétitivité.**

### **1.6. Les avantages du site de Saultain à préserver et développer**

Le site de Saultain possède quelques avantages non négligeables :

- forte proximité avec les clients industriels et automobiles de l'Europe du Nord et occidentale. Ceci est non négligeable dans la mesure où les coûts de transport sont importants : de 5 à 10 % des coûts.
- Forte proximité avec les laboratoires de Marly, ce qui est un atout important pour les développements futurs ;
- Les comparatifs groupe donnés dans le rapport SECAFI (page 69) montrent une bonne performance d'ensemble, cependant dégradée par le niveau de respect des règles environnementales et les questions de flux et d'organisation. Saultain semble un peu en retrait de Valence et légèrement en avance sur Calvano. Les trois sites sont cependant d'un niveau comparable.

## **2. La productivité**

Cette partie vise à constater, à partir des indicateurs de productivité habituellement utilisés par la Direction, les conséquences sur la charge de travail de la nouvelle organisation. Nous utilisons ici une approche « globale », les conséquences pratiques seront vues dans la partie suivante.

### **2.1. Une productivité théorique stable**

Nous comparons deux périodes identiques (février, mars, avril et mai) pour 2008 et 2010. Le mois de janvier est neutralisé, ses indicateurs de production montrent une chute très importante (-70% pour certaines productions) essentiellement à des questions climatiques. Il s'agit donc d'une projection avant/après plan de réorganisation.

Le début de l'année 2008 était une période de forte activité. Nous prenons donc en référence une période durant laquelle la charge de travail était importante. Il s'agit donc d'une vision des capacités maximales de productivité.

#### *Ratios de productivité résines e-coat et non e-coat. Février à Mai*

<b>Production 2008 :</b>	14 708 638 T
<b>Production 2010</b>	9 935 022 T
<b>Variation 08 – 10</b>	<b>-4774 T (-32,5%)</b>
<b>Nb salariés permanents 2008</b>	56
<b>Productivité 2008 (salariés permanents)</b>	<b>65663,6 T/Personne/Mois</b>
<b>Nb salariés permanents 2010</b>	38
<b>Productivité 2010 (salariés permanents)</b>	<b>65362 T/Personne/Mois</b>

Au niveau de production et de personnel de 2010, la productivité devra donc être théoriquement identique aux meilleurs moments de 2008. Ceci sera rendu difficile par l'organisation prévue par le plan.

## 2.2. Approche globale de la capacité de production

La réorganisation du secteur résine va profondément bouleverser le fonctionnement du service et donc sa productivité.

<b>Systèmes</b>	<b>Ouverture (h)</b>	<b>Perte de temps</b>	<b>Temps effectif</b>
<b>5*8</b>	168	0	168 h
<b>3*8</b>	120	5 à 10 %	108 à 114
<b>3*8 décalé</b>	136	5 à 10 %	122,4 à 129,2

Les pertes de temps en régime discontinu sont dues :

- au redémarrage (check liste) ;
- à la perte de production sur fin de cycle (obligatoire) ;
- aux délais toujours constatés empiriquement par les opérateurs en cas de reprise de production.

La baisse de capacité de production peut donc être vue comme suit :

<b>Systèmes</b>	<b>Capacité en %</b>
<b>5*8</b>	100 %
<b>3*8</b>	67,8 % au mieux
<b>3*8 décalé</b>	76,9 % au mieux

Si l'on compare à l'année 2008 où la production a été particulièrement élevée du fait de l'optimisation des process et du recrutement de personnel précaire (intérim), la production s'élèverait :

- en 2010 à 65,2 % de la capacité de production de 2008 ;
- en 2012 à 74,1 % de la capacité de production de 2008.

Le plan de réorganisation se place donc à un niveau de productivité particulièrement élevé, le meilleur constaté sur la période récente de production de résines et pâtes. Ceci nous paraît optimiste dans la mesure où :

- le cycle discontinu pose des problèmes pas totalement évalués ;
- la réduction de l'effort de maintenance diminuera la capacité de production ;
- la remise au travail suite au PSE risque d'être difficile ;
- la perte de compétences suite au PSE sera importante.

**Il nous semble donc que la faisabilité industrielle du plan de réorganisation, dans de bonnes conditions de travail, puisse être mise en doute.**

### 2.3. Le coût du passage en discontinu

Le niveau de production devra être réalisé avec un temps d'utilisation moindre des réacteurs causé par l'organisation d'une production sur 5 ou 6 jours donc discontinu ce qui entraîne :

- Une fermeture d'au moins 24 heures. Le temps d'utilisation des machines sera donc nettement plus faible ;
- La nécessité d'une mise en route progressive de la production (estimation de 5H par réacteur et impossibilité physique de mettre en route simultanément plusieurs réacteurs avec les équipes présentes) ;
- Un arrêt précoce de la production : le process est long et doit être complet. En ce sens, et même avec un ordonnancement fin, il ne sera pas évitable d'avoir une productivité quasi nulle dans les dernières heures de la semaine ;
- Une équipe en 2008 qui était renforcée par 2 opérateurs en intérim que nos calculs ne prennent pas en compte.

Selon nos estimations, le niveau de productivité risque de connaître une chute d'environ 10 % du fait du passage en discontinu. Dans ces conditions, le niveau de production envisagé (6500 T/mois/personne) semble nettement plus difficile à atteindre.

#### **Le passage en discontinu et le casse tête de l'organisation de la production**

Certaines préparations en Haute température prennent en moyenne 12 heures mais peuvent durer jusque 16 heures en fonction d'ennuis possibles de production : remplissage ralenti

(manque de main d'œuvre), problèmes de maintenance,... L'ordonnancement aujourd'hui n'est donc pas simple mais n'a à tenir compte « que » des impératifs clients et des problèmes de production.

Demain, l'organisation de la production devra aussi tenir compte des fermetures hebdomadaires. Ainsi, que sera-t-il décidé s'il reste 14 heures de travail et qu'une production de 12 heures doit être lancée (avec le risque qu'elle dure 16 heures) ? Ne pas lancer la production implique une grande perte de productivité. Lancer la production implique un risque et demande un niveau de décision important durant le dernier poste de nuit : faut-il stopper une production s'il ne reste plus de temps et perdre de la matière première ? Ou faut-il produire coûte que coûte (mais avec qui) ?

**Nous considérons donc que le passage en discontinu pose des problèmes pour les salariés et pour l'entreprise en elle-même :**

- **pour les salariés de production, elle impose de faire des choix dans des situations parfois dégradées ;**
- **pour l'entreprise, elle diminue la capacité de réaction et donc sa capacité à satisfaire le client ou à réaliser le back up d'un autre site.**

**A retenir...**

Les conséquences d'une réorganisation ne peuvent s'analyser séparément. Le passage en discontinu ne peut être séparé :

de la réduction des efforts de maintenance qui peut générer plus d'arrêts mécaniques ;

de la pression psychologique sur les salariés ayant « survécu » au PSE. Le bon niveau de production sera jugé indispensable pour sauver le site de Saultain.

***Incidents mécaniques potentiellement en hausse, pression pour une plus forte productivité, voilà deux éléments qui aggravent encore les conséquences d'un passage en discontinu.***



## 2.4. Productivité et préparations

La baisse de la production est relativement plus importante que celle du nombre de préparations. Les remarques ci-dessus sont donc encore plus fortes si l'on considère le nombre de préparations.

<b>2008</b>	658 préparations
<b>2010</b>	497 préparations
<b>Variation</b>	- 24,46%
<b>Nb salariés 2008</b>	56
<b>Pté 2008</b>	11,75 Préparations/Personne/Mois
<b>Nb salariés 2010</b>	38
<b>Pté 2010</b>	13/Personne/Mois

Or, du nombre de préparation découle l'intensité du travail, particulièrement au poste le plus pénible physiquement : l'empâtage.

Sans explications complémentaires, nous ne pouvons que craindre une intensification du travail des salariés qui se verront obligés :

- de produire chacun un tonnage identique avec des conditions nettement plus difficiles ;
- de mener un nombre de préparations plus importants dans un environnement de travail qui réduira le temps effectif de la production.

## 3. L'organisation des équipes

### 3.1. Les données du problème

L'organisation du travail repose aujourd'hui sur un système en continu (5\*8). Il est considéré comme performant par les salariés rencontrés et ils le jugent souvent moins dur que les autres rythmes qu'ils ont connu. Sur le plan de la productivité, système peut être considéré comme très adéquat puisqu'il a permis les fortes augmentations de production de 2007 à 2008.

Le plan de réorganisation, à travers ses réductions de personnel, empêche de maintenir le système actuel et propose plusieurs systèmes d'organisation horaire concurrents : du 3\*8 au 3\*8 décalé au 4\*8. Nous ne pouvons que regretter que la réorganisation n'ait pas d'abord été basée sur une réflexion conditions de travail/productivité impliquant tous les acteurs de l'entreprise. Partant de là, il nous apparaît que la réorganisation proposée doit être modifiée.

### 3.2. Le système actuel : 5\*8

Le système actuel est bien rodé et fonctionne comme suit :

#### *Équipes de travail en 5\*8*

Catégories	Nombre en Équipe	En Jours
Contremaitre	1	
Adjoint	1	
Cuiseur HT/BT CIP	2	
Cuiseur HT CIP	2	
PRF	2	
Filtreur	1	
Op cationiques	2	
Op A5	3	
MPX A5		1
Ordo		3
Ingénieur process		3
<b>Maintenance</b>		
Électromécanicien	1	2
Référent		5
QC en 3*8 5J		
Contrôleurs	1	3
<b>total</b>	<b>16</b>	<b>17</b>

Les avantages reconnus au système actuel sont importants :

- capacité à s'adapter aux absences ;
- capacité à augmenter la production par du personnel précaire ;
- capacité à faire de la formation en intégrant des salariés aux équipes.

La capacité de formation entre collègues nous semble particulièrement centrale. Le mode de fonctionnement de PPG Saultain peut être aujourd'hui considéré comme exemplaire. Les opérateurs demandent des temps de formation particulièrement longs (voir plus loin) qui peuvent se compter en années. Si l'entreprise veut préserver ses compétences, elle se doit de garder un système permettant l'intégration des nouveaux venus.

### 3.3. Le système 3\*8

La réorganisation pourrait se mettre en place en changeant le rythme de travail et en passant à un « classique » 3\*8.

*Équipes de travail en 3\*8*

Résines / A5	Équipe	Jour
Contremaitre	1	1
Adjoint	1	
Cuiseur HT/BT CIP	4	
PRF	3	
Op cationiques + Filtreur HT	2	
Polyvalent	1	
Préassembleur		1
Op A5	4	
MPX A5		
Ordo		3
ingénieur process		3
<b>Maintenance</b>		
Électromécanicien	1	1
Référent		5
<b>QC en 2*8 et J</b>		
contrôleurs	1	3
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>17</b>

Le passage en 3\*8 ne provoque pas une réduction des effectifs, au contraire. Les équipes postées passent à 18 personnes. Au niveau volume, cela ne pose donc pas de problèmes. Par contre, la question de la polyvalence nous semble problématique :

- **les cuiseurs sont-ils tous polyvalents ?** Ils ne le sont pas aujourd'hui. La difficulté provient des réacteurs basse température, plus difficiles à gérer et considérés par certains comme plus dangereux. Il n'est d'ailleurs pas entièrement certain que tous les cuiseurs puissent devenir polyvalents. Dans tous les cas, le passage trop rapide à un système totalement polyvalent pour les cuiseurs nous semble poser des questions de sécurité. Il serait nécessaire, a minima, de mettre en place une période transitoire, d'autant plus que des compétences élevées risquent de partir du fait du PSE et des mesures d'âge qui y sont liées ;
- **la création des polyvalents et assembleurs.** Ces nouvelles fonctions sont destinées à mieux faire tourner les équipes. Elles sont légitimes dans leur définition et il semble que les compétences soient disponibles. Nous conseillons cependant de rapidement définir ces postes (rémunération, contenu,...) afin que les salariés puissent se positionner.

- **La suppression d'un poste d'électromécanicien de jour ne nous semble par contre obéir à aucune logique.** Les besoins ne diminuent pas, bien au contraire puisque le passage en discontinu rend encore plus aigue la question des arrêts de production.

Dans l'absolu, le système proposé en 3\*8 pose peu de problèmes en termes de conditions de travail. Son désavantage fondamental est d'être trop court au niveau de la capacité de production. Sa mise en place placerait les opérateurs dans une obligation d'augmentation de la productivité particulièrement difficile et donc stressante. **Nous ne pouvons que conseiller de ne pas recourir à cette organisation du temps de travail.**

### 3.4. Le système en 3\*8 décalé

Le système en 3\*8 décalé vise à pallier le problème de capacité de production du 3\*8 classique.

*Équipes de travail en 3\*8 décalé*

	Équipe	Jour
Contremaitre	1	1
Adjoint	1	
Cuiseur HT/BT CIP	4	
PRF	2	
Op cationiques + Filtreur HT	2	
Polyvalent	2	
Préassembleur		1
Op A5	4	
MPX A5		
Ordo		3
Ingénieur process		3
<b>Maintenance</b>		
Électromécanicien	2	
Référent	1	3
QC en 2*8 et J		
contrôleurs	1	3
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>14</b>

Le 3\*8 décalé pose les mêmes questions que le 3\*8 classique pour ce qui est des compétences. Son mode de fonctionnement spécifique introduit cependant des risques nouveaux :

- **passage en travail posté pour le référent maintenance.** Le travail posté est dur physiquement, nous ne voyons pas le sens du passage en équipe pour l'un des référents. Ce passage peut aussi provoquer un désir de départ pour le salarié concerné ce qui serait particulièrement dommageable si l'on considère l'importance du poste de référent

maintenance. Par contre, le système préserve deux électromécaniciens en équipe, ce qui paraît cohérent et pose d'autant plus la question posée sur le système 3\*8.

- **apparition de situations dégradées.** Deux postes retiennent notre attention : le premier et le dernier. Dans le premier poste, il s'agit de remettre les réacteurs en route, de relancer les productions. Cette phase est toujours délicate du fait des inconnues liées à la reprise. Dans le dernier poste se pose la question de l'arrêt d'une production (manque de temps) ou de son non lancement. Or nous constatons qu'aux extrémités, ce sont des demi-équipes qui fonctionnent. Prenons l'exemple de l'équipe C1 qui termine le poste du vendredi soir. Cette équipe ne compte que deux cuiseurs et un adjoint. Le nombre de cuiseurs est faible (2+1 et l'on peut se demander qui prendrait une décision cruciale concernant la production. La même question se pose avec une équipe C1 qui ne compte plus cette fois que deux cuiseurs et un contremaitre (non cuiseur). La mise en place de demi-équipes en début et fin de cycle est logique (elle montre d'ailleurs les pertes de productivité importantes du système) mais elles nient le fait que pour des raisons techniques ou liées à la clientèle, des demi-équipes puissent se trouver face à des charges de travail plus fortes.

- **La suppression du Manager de Proximité A 5** nous apparaît comme une mauvaise initiative. Son rôle de coordination, de back up de l'ordonnanceur sera d'autant plus fondamental que le A5 va accueillir la production WB. Il faut de plus garder en mémoire qu'il s'agit d'un secteur très demandeur en travail intérimaire. Dans ces conditions là, supprimer un manager de proximité nous semble problématique. D'une façon générale, nous considérons que le management de proximité ne peut être considéré comme inutile. Son importance est au contraire de tout premier ordre. Il s'agit d'un moyen à privilégier pour augmenter la sécurité et l'efficacité dans un système de production. Le développement du management de proximité chez PPG Saultain est d'ailleurs relativement récent (moins de trois ans) et doit être relié avec le recul des accidents du travail sur la période.

	<b>3*8 sur 6 jours</b>					
<b>Résines / A5</b>	A1	A2	B1	B2	C1	C2
Contremaitre	1		1		1	
Adjoint		1		1		2
Cuiseur HT/BT CIP	2	2	2	2	2	1
PRF	1	1	1	1	1	1
Op cationiques + Filtreur HT	1	1	1	1	1	1
Polyvalent	1	1	1	1	1	1
Préassembleur						
Op A5	2	2	2	2	2	2
Ordo						
Ingénieur process						
<b>Maintenance</b>	A1	A2	B1	B2	C1	C2
Électromécanicien	1	1	1		1	
Référent				1		1
	<b>3*8 sur 5 jours</b>					
<b>QC</b>	A		B		C	
contrôleurs	1		1		1	

Le système de 3\*8 décalé nous semble donc problématique dans la mesure où :

- son gain en termes de capacités de production est à peine suffisant à l'horizon 2012 pour assumer le niveau envisagé ;
- il provoque l'apparition de situations de travail dégradées qui peuvent nettement compromettre la sécurité.

**Nous préconisons donc de ne pas recourir à ce système de 3\*8 décalé, bien qu'il soit le moins mauvais système dans la configuration de personnel envisagée.**

### 3.5. Le système en 4\*8

Le système en 4 équipes n'est présenté par la Direction qu'à titre informatif. L'entreprise indique ne pas prévoir de recourir à ce système que, par ailleurs, nous déconseillons fortement.

*Équipes de travail en 4\*8*

	Équipe	Jour ou 2*8
Contremaitre	1	
Adjoint	1	
Cuiseur HT/BT CIP	3	
PRF	3	
Op cationiques + Filtreur HT	2	
Préassembleur		1
Op A5	3	
Ordo		3
Ingénieur process		3
<b>Maintenance</b>		
Électromécanicien	1	
Référent		5
QC		
contrôleurs	1	1
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>13</b>

Le passage en 4 équipes ne peut fonctionner correctement avec le volume de personnel prévu :

- le nombre de cuiseurs (plus adjoint) n'est que de 4 par équipe ce qui ne peut permettre un fonctionnement à plein régime (5 cuiseurs pour pallier les absences et assurer la formation) ;
- les PRF et opérateurs cationiques ne sont plus que 4. Ces postes sont particulièrement physiques et exposés (manipulation de nombreux produits dangereux). Le fonctionnement à plein régime ne se ferait qu'avec le recours à l'intérim, ce qui est contradictoire avec le PSE.
- les opérateurs A5 ne sont plus que 3 alors qu'il y a 4 postes de travail (en tenant compte du transfert des WB).
- les électromécaniciens ne sont plus qu'en équipe ce qui montre que leur rôle ne sera plus que curatif et que la maintenance préventive peut fortement se dégrader.
- Le nombre de contrôleurs ne semble pas pouvoir coïncider avec la charge de travail.

Outre ces éléments, le passage en 4 équipes est connu comme particulièrement difficile. Le cycle tourne selon le rythme suivant : 2 jours du matin, 2 jours d'après-midi, 2 jours de nuit 2 jours de repos. Ce cycle tourne toute l'année et se révèle éreintant. Le salarié passe son temps

à travailler et à dormir pour récupérer. La plupart des usines ayant expérimenté ce système en sont revenues (voir l'exemple de Peugeot à Sochaux).

Par ailleurs, au niveau de la santé, il est établi que le régime des 5 x 8 est le moins destructeur (comparé aux autres cycles), dans la mesure où le corps n'a pas le temps de s'habituer à un horaire donné, et a le temps suffisant pour se reposer lors de la pause. Les cycles de travail à double changement rapide<sup>3</sup> raccourcissent aussi le temps passé en famille ou avec des amis. On passe plus de temps seul, à dormir ou à s'occuper autrement.

**Nous conseillons donc à PPG de ne surtout jamais recourir à ce système particulièrement dur pour les salariés et montrant de fortes lacunes au niveau de la constitution des équipes. Sans faire de procès d'intention à la direction, la capacité du 4\*8 correspond exactement au seuil de capacité de production prévu pour 2012. Il sera important de ne pas succomber à la tentation de mettre en place ce système intermédiaire entre le 3 et le 5\*8.**

#### **4. Conditions de travail et vieillissement**

La réorganisation prévue par PPG Saultain est basée sur des considérations économiques et des comparaisons de ratios entre sites du groupe. Il nous semble cependant indispensable de prendre en compte les âges dans les mesures de réorganisation prévues. En effet, l'évolution avec l'âge de l'état fonctionnel des salariés, état qui peut être aggravé par les conditions de travail, doit également être prise en compte dans l'organisation du travail.

---

<sup>3</sup> Impact of shiftwork and overtime on air traffic controllers, phase 2: analysis of shift schedule effects on sleep, performance, physiology and social activities (TP 12816E)



#### 4.1. La situation du secteur résines

Le secteur résines et pâtes connaît une structure des âges très particulière.

##### *Cuiseurs, distribution des âges à terme*

55
53
52
53
54
49
41
42
41
40
41
42
38
<b>44,8</b>

Le PSE prévoit le maintien de 13 postes de cuiseur  
 Nous avons évalué la distribution des âges en tenant compte :  
 - des mesures d'âge (4 ans)  
 - Des licenciements sur critères d'ordre, nous avons « retiré » les salariés les plus jeunes  
 La moyenne d'âge restant est assez élevée tandis que les cuiseurs les plus expérimentés (4 a priori) partent avec les mesures d'âge et diminuent ainsi le niveau global de compétence.

##### *Opérateurs PRF, distribution des âges à terme*

52
54
51
51
48
55
46
48
52
<b>50,7</b>

Le PSE prévoit le maintien de 9 postes d'opérateurs PRF  
 Nous avons évalué la distribution des âges en tenant compte :  
 - des mesures d'âge (4 ans)  
 - Des licenciements sur critères d'ordre, nous avons « retiré » les salariés les plus jeunes  
 La moyenne d'âge restant est très élevée, supérieure à 50 ans ce qui pose de sérieuses questions de conditions de travail et de maintien dans l'emploi. Il faut de plus préciser que le poste d'opérateur PRF est en même temps physique et sensibles (transports de matières dangereuses dans l'usine)

**Opérateurs cationiques, distribution des âges à terme**

47
48
47
43
47
42
42
39
<b>44,3</b>

Le PSE prévoit le maintien de 8 postes d'opérateurs cationiques  
Nous avons évalué la distribution des âges en tenant compte :

- des mesures d'âge (4 ans)
- Des licenciements sur critères d'ordre, nous avons « retiré » les salariés les plus jeunes

La moyenne d'âge reste importante, supérieure à 40 ans. Aucun opérateur cationique n'aura d'ailleurs moins de 30 ans.

**Quelle que soit la catégorie d'opérateurs, le vieillissement au travail est une question qui se posera dès demain, d'autant plus que le travail est posté et s'effectue dans des conditions pénibles : chaleur, bruit en particulier.**

**4.2. Vieillissement naturel et usure professionnelle.**

Dans le monde du travail, aborder la question des salariés vieillissants renvoie à l'idée de « population à risque » et à un seuil d'âge au-delà duquel les déficiences et les facteurs de handicap vont irrémédiablement s'accumuler. Dans ce contexte, la notion de vieillissement recouvre en fait deux dimensions :

- Le déclin professionnel et les amoindrissements physiologiques qui sont inévitablement associés dans les représentations.
- L'usure professionnelle<sup>4</sup> (ou vieillissement prématuré) que des conditions de travail inadaptées génèrent.

Jusqu'à présent les possibilités de départ anticipé à la retraite ont en partie masqué les effets du vieillissement dans les entreprises. Cependant les effets de l'allongement de la durée du travail pour prétendre à une retraite à taux plein risque de se faire sentir rapidement dans les années à venir.

Par ailleurs les exigences qui pèsent aujourd'hui sur le travail s'accroissent (exigences temporelles des clients dans le système productif, recherche de réduction des coûts, ...) et les opérateurs sont sans cesse soumis à de nouveaux apprentissages pour s'adapter à ces exigences.

<sup>4</sup> Les professionnels de la santé définissent l'usure professionnelle comme les symptômes d'une dégradation de l'état de santé avant l'âge de 45 ans.

Différentes études montrent que l'avancée en âge perturbe peu la réalisation des opérations habituelles si le cadre de travail ne présente pas de contraintes fortes. Le travail joue plutôt un rôle de révélateur des effets du vieillissement en renforçant les risques de survenue de problèmes de santé. **L'attention est focalisée sur l'âge alors que celui-ci n'est que la partie visible de situations de travail inadaptées aux salariés.**

L'accroissement des contraintes dans le travail provoque alors une sélection des salariés par l'âge. Au-delà de la variabilité des dégradations fonctionnelles générées par le vieillissement naturel, l'état de santé des salariés en fin de vie professionnelle ou à la retraite dépend fortement des situations de travail qu'ils ont vécues.

Plusieurs caractéristiques contraignantes du travail, reconnues comme facteurs de pénibilité accélérant le processus de vieillissement, se développent fortement dans les entreprises. Il s'agit principalement des horaires atypiques, des contraintes de temps, des changements techniques et/ou organisationnels.

L'analyse de ces différents facteurs montre bien que **c'est la conception du travail qui est à remettre en cause plutôt que l'âge, les capacités ou les aptitudes des salariés.**

#### 4.3. L'accumulation des contraintes de temps

Les contraintes « typiques » de l'industrie d'une part (cadences automatiques, normes, délais) et du secteur tertiaire d'autre part (réponse urgente à la demande du client ou de l'utilisateur) s'entrecroisent de plus en plus souvent. Les objectifs conjoints de productivité au sens de l'intensification et de la densification du travail, de respect des normes de qualité, de réactivité aux événements, de disponibilité vers les clients **multiplient les situations d'urgence et les arbitrages immédiats entre des objectifs parfois contradictoires.** Les entretiens avec les opérateurs témoignent que les conditions de réalisation de leur travail les exposent en permanence à la gestion quotidienne de ces objectifs contradictoires.

**La réorganisation et le passage envisagé en 3\*8 décalé constituent une forte augmentation des contraintes pour les opérateurs.**

Les mécanismes de sélection véhiculent et alimentent une représentation négative des capacités avec l'avancée en âge : la vivacité et la réactivité étant a priori associées à la jeunesse. Or des études<sup>5</sup> montrent que **les salariés expérimentés élaborent des stratégies dans le travail qui leur permettent de gérer des contraintes de temps et de pénibilité.** On constate que les opérateurs les plus expérimentés, ont développé au fil du temps des techniques de gestion de la régulation qui leur permettent d'une part de diminuer la charge cognitive engendrée par leur activité de travail et d'autre part de s'octroyer les temps de pause dont ils ont besoin pour « décompresser ». Dans les

---

<sup>5</sup> GOLLAC M., VOLKOFF S. (2000). Les conditions de travail. Editions La découverte, collection Repères.

#### 4.4. Chronobiologie, travail posté et santé

Sans prétendre à l'exhaustivité sur ces sujets qui font l'objet de nombreux ouvrages depuis des années, il s'agit ici de donner au lecteur quelques repères pour appréhender la complexité du fonctionnement de l'homme au travail.

##### Quelques éléments de chronobiologie<sup>6</sup>.

Pratiquement toutes les fonctions organiques et mentales humaines ont un niveau d'activité qui suit un rythme circadien (du latin *circa* : environ, et *dies* : jour). Cela se traduit en général par un maximum et un minimum d'activité qui se répètent toutes les 24 heures à la même heure. Ces moments de pics et de creux diffèrent pour chacune des fonctions de l'organisme. Nous n'en citerons que quelques uns :

- consommation d'oxygène,
- quotient respiratoire,
- force musculaire,
- température corporelle,
- coordination oculomotrice,
- production d'hormone de croissance, d'insuline, de glucagon.

Les **rythmes circadiens sont endogènes**, c'est-à-dire **qu'ils ne sont pas directement provoqués par l'alternance jour/nuit**, mais qu'ils sont **inscrits dans l'héritage génétique de chacun**, d'où leur très **grande résistance à toute manipulation**.

Quand on place des êtres humains en isolement total, sans qu'ils puissent deviner l'heure ni l'état de la société environnante, leurs rythmes circadiens spontanés s'établissent en moyenne à 25 heures. Dans la vie réelle, nos rythmes sont entraînés exactement sur 24 heures par ce qu'on appelle des « synchroniseurs ». Les synchroniseurs de l'environnement ne créent pas les rythmes, ils servent à remettre à l'heure, chaque jour, les horloges biologiques ; ils permettent un ajustement des rythmes.

Chez l'Homme, animal social par excellence, la synchronisation quotidienne des rythmes biologiques se fait moins par l'utilisation de signaux écologiques (c'est-à-dire les facteurs périodiques de l'environnement : alternance jour-nuit, bruit-silence, chaud-froid, etc.) que par des signaux sociaux, les impératifs horaires de la vie collective (heures de lever, de repas, de travail, de loisir, de coucher...).

##### Travail posté et désorganisation des rythmes biologiques.

Le travail à horaires changeants a deux conséquences.

L'une est immédiate : **un changement de poste perturbe les rythmes circadiens** car il impose à l'organisme une « journée » de 30 heures (premier poste de nuit) ou de 16 heures (jour de repos après un poste de nuit). Mais les rythmes circadiens sont trop rigides pour suivre

---

<sup>6</sup> La chronobiologie se définit comme l'étude de l'organisation dans le temps des êtres vivants, des mécanismes qui la contrôlent et des altérations qui peuvent la perturber.

d'emblée un changement aussi brusque des synchroniseurs. **Un grand désordre s'établit dans l'évolution temporelle des fonctions biologiques, et dans leur équilibre.**

La seconde est différée : quelques jours après la prise du poste de nuit, une contradiction insoluble demeure entre les divers synchroniseurs sociaux auxquels doit se conformer l'organisme du travailleur. La société, d'un côté, lui signifie les meilleures heures pour se reposer et pour être actif (ce sont les heures dites « normales ») ; le poste de nuit l'oblige à travailler quand les autres se reposent et à se reposer quand les autres travaillent (donc pendant les heures biologiquement et socialement défavorables). Même si un ajustement partiel s'opère après quelques jours, il sera forcément brisé par la survenue d'une période de repos, car le travailleur reprendra alors des horaires de vie normaux. De ce fait, il n'y aura jamais adaptation complète.

**Alain Reinberg<sup>7</sup> a montré qu'une rotation rapide (tous les 2 ou 3 jours) était préférable à une rotation lente (tous les 7 jours), plus perturbante pour les rythmes biologiques.** En effet, un déphasage de courte durée ne laisse pas le temps aux rythmes biologiques de s'ajuster complètement. Ainsi, un retour à une situation habituelle (travail de jour / repos nocturne) est plus facile dans le cas d'un poste de 2 à 3 nuits consécutives. Néanmoins, même dans ce cas, le poste de nuit est associé à une baisse des performances, donc à un risque individuel et collectif d'accident.

#### **Influence des rythmes biologiques sur les accidents.**

Plusieurs rythmes différents sont impliqués dans la survenue des accidents : principalement ceux de la fatigue et de la vigilance, mais aussi celui de l'estimation des durées et des distances.

De nombreuses expériences démontrent une chute nocturne de la réactivité intellectuelle et physique. Pendant la nuit, les performances et les activités psychiques sont réduites sans que nous en ayons conscience. Mais on observe également une baisse des performances dans le milieu de journée.

D'une manière générale, des études diverses ont montré que le taux de fréquence des accidents décroît au cours du poste de nuit alors que le taux de gravité augmente. Pourtant, lorsque les facteurs de l'environnement ont une incidence importante, comme c'est le cas dans les transports routiers, on constate que le taux de risque par tranche horaire est beaucoup plus élevé au cours de la conduite nocturne (en particulier dans la tranche 0 à 4 heures) qu'au cours de la conduite diurne.

#### **Les effets sur la santé.**

Certains sujets tolèrent parfaitement le travail posté pendant toute leur vie active alors que d'autres, au contraire, manifestent des signes d'intolérance après quelques mois ou quelques années. Cette intolérance se traduit par divers signes :

- fatigue persistante qui ne cède pas au repos,

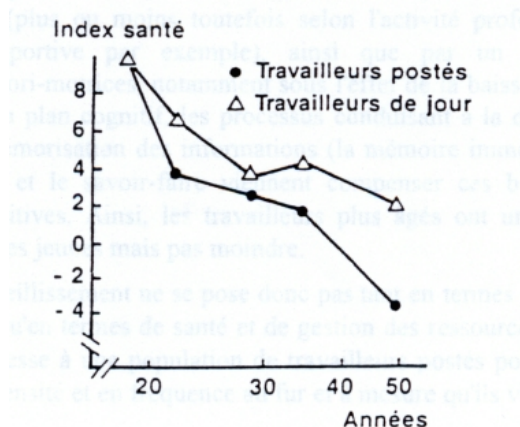
---

<sup>7</sup> op. cit.

- troubles du sommeil qui interfèrent avec la fatigue générale et l'accentuent,
- troubles de l'humeur : hyperexcitation ou au contraire dépression,
- troubles du caractère : irritabilité, agressivité, sentiment d'être inefficace et incapable d'agir,
- troubles de l'appétit, de la digestion, de l'assimilation (la prise de poids excessive chez les travailleurs postés est significative),
- troubles gastro-intestinaux : gastralgie, gastrite, ulcère...
- réduction des défenses immunitaires,
- maladies cardio-vasculaires.

Les effets sur la santé de la désynchronisation des rythmes biologiques ne sont pas tous immédiats mais peuvent se révéler à long terme, même après l'abandon du travail posté. Des études ont montré, chez les travailleurs postés, un vieillissement prématuré et une détérioration plus rapide de leur santé, avec l'âge, que chez les travailleurs de jour.

**Détérioration de la santé avec l'âge des travailleurs postés et des travailleurs de jour (d'après Haider et coll., 1980).**



#### 4.5. Tenir compte de l'âge dans la réorganisation

Le sujet de l'âge est de l'usure physique est très sensible dans la réorganisation telle qu'elle est prévue :

- les moyennes d'âge sont élevées chez les opérateurs, voire très élevées pour les PRF ;
- la plupart des salariés ont toujours travaillé en poste dans des conditions pénibles ;
- les compétences des opérateurs sont spécifiques, leur remplacement pose des problèmes de temps de formation (et de disponibilité des collègues) ;
- la plupart des opérateurs n'ont que peu de compétences à valoriser sur le marché du travail. La formation continue ne porte quasiment jamais sur de la VAE pour ces catégories de salariés

- la durée au travail risque de s'allonger dès après le PSE. Les salariés restant sont donc là pour longtemps,...

De ces constats, nous pouvons tirer quelques éléments d'orientation pour la réorganisation :

- ne pas mettre en place un système de rotation en 4\*8. Ce système est le plus dur selon les personnes qui l'ont expérimenté. « le 4\*8 est une véritable tuerie, on passe son temps à travailler et à essayer de se reposer » nous a déclaré l'un des opérateurs. **La mise en place des 4\*8 sur une population vieillissante et fatiguée nous semble totalement à proscrire.**
- prévoir les remplacements par de la GPEC. La réorganisation et le vieillissement augmenteront mécaniquement l'absentéisme, voire les maladies professionnelles. Il est nécessaire de prévoir l'appoint de salariés plus jeunes à former au fur et à mesure.

Nous préconisons donc :

- le maintien des 5\*8 ;
- l'application des mesures d'âge jusque 5 ans ;
- le remplacement des salariés partant sur mesures d'âge par des salariés plus jeunes venant des peintures.

## 5. Résines et pâtes, notre préconisation

### 5.1. La mise en place d'un contrat de compétitivité

L'objectif est d'aboutir à un accord tripartite : PPG, salariés et pouvoirs publics. Ce plan ambitieux permettra non seulement de donner de plus grandes marges de manœuvre au groupe PPG mais sera aussi un symbole d'engagement permettant de rallier les salariés à un nouveau projet d'entreprise.

Principe	Maintien de l'organisation 5*8 en résines et pâtes
<b>Emploi</b>	Maintien de l'emploi en volume pour le secteur résines et pâtes
<b>PSE</b>	Application des mesures volontaires du PSE au secteur résines pour sauver des emplois dans les autres secteurs.
<b>Réduction du temps de travail</b>	Suppression d'une semaine de travail à la fin de chaque cycle (6eme semaine), soit environ 8 semaines de réduction de capacité
<b>Formation</b>	Utilisation des semaines libérées pour de la formation, soit interne (pompiers, formation continue), soit externe
<b>Cofinancement public</b>	Pour la 6eme semaine.
<b>Durée limitée</b>	Mise en place pour deux ans (2010 et 2011)

Le contrat de compétitivité ne répond pas à un unique souci de préservation de l'emploi. Au contraire, l'objectif est de renforcer la compétitivité de l'entreprise :

- qui dépensera moins en frais de restructurations ;
- qui disposera d'une réserve de capacité importante lui permettant de faire face à la reprise de la demande ;
- qui maintiendra en place les compétences développées au fil du temps ;
- qui pourra bénéficier d'aides publiques pour ce contrat transitoire.

## 5.2. Conséquences pour l'emploi du contrat de compétitivité

Le contrat de compétitivité aura les conséquences suivantes pour le secteur production :

Services	Effectif	Effectif supprimé	Postes à réhabiliter
<b>Peinture</b>	<b>110</b>	<b>110</b>	<b>5 (pour WB)</b>
<b>Résines et pâtes</b>			
Management résines	2	0	
Cellule A5	17	5	<b>5</b>
Cellules résines	57	19	<b>19</b>
Platform technique résines	3	0	
Labo QC EDP	8	3	<b>3</b>
Labo QC MP résines	4	3	<b>1</b>
Planning résines	2	0	
<b>Total résines pâtes</b>	<b>213</b>	<b>140</b>	<b>33</b>



### 5.3. Besoins de financement

La structure du personnel en résines et pâtes est la suivante

#### *Masse salariale structurelle*

	Masse salariale	Nombre	Annuel	Masse salariale annuelle
<b>Cadres</b>	6 300	2	75 600	151200
<b>AM</b>	3 920	6	47 040	282240
<b>Ouvriers qualifiés</b>	3 220	85	38 640	3284400
<b>Total</b>		<b>93</b>		<b>3 717 840</b>

#### *Masse salariale après réorganisation*

	Masse salariale	Nombre	Annuel	Masse salariale
<b>Cadres</b>	6 300	2	75 600	151 200
<b>AM</b>	3 920	4	47 040	188 160
<b>Ouvriers qualifiés</b>	3 220	55	38 640	2 125 200
<b>Total</b>		<b>61</b>		<b>2 464 560</b>

L'économie structurelle réalisée est de **1 253 280 €** (1) par an. Si cette proposition alternative est retenue, il s'agira d'un coût à combler pour l'entreprise.

Nous proposons également de maintenir 5 postes pour le WB en provenance des peintures. Il faut donc ajouter 5 postes au coût annuel à financer, soit environ 200 000 €.(2). Pour le moment, le montant à financer serait donc de (1) + (2) = **1 453 280 €**

Nous ne prenons en compte que les éléments salariaux. Les économies ou coûts en termes de charge nous semblent nettement plus faibles et difficiles à évaluer. Selon nous, le passage en 3\*8 n'amène qu'une faible économie en énergie dans la mesure où les chaudières doivent tourner le week end lors des fermetures.

Dans la partie suivante, nous préconisons également le maintien de 6 salariés en maintenance afin de faire face aux besoins du site et du maintien du système en 5\*8. Nous intégrons donc leur masse salariale évaluée à environ 300 000 € annuels (3) au besoin de financement.

Au global, le besoin de financement est donc de (1) + (2) + (3) = **1 753 280 €** que nous arrondirons à **1 800 000 €**

#### 5.4. Les sources de financement

Si le projet de maintenir la capacité en 5\*8 est ambitieux, il faut trouver des financements à la hauteur.

Nous rappelons que nous avons ici réduit le nombre de licenciements de 45 salariés et que la réduction du temps de travail est de 8 semaines dans l'année, soit environ 15 %.

Le besoin de financement est de 1 900 000 € par an.

##### Financement 1. Interne et chômage partiel

Sources de financement	Montant, commentaires
Économies sur le plan de restructuration <sup>8</sup>	3 600 000 € Mais ce montant ne peut financer l'ensemble du système
Chômage partiel financé à 100 % pour le salarié (6 semaines par an sur 100 salariés)	430 000 € par an
<b>Coût pour l'entreprise par rapport à la réorganisation : 600 000 € d'économie</b>	

Ce système est le moins ambitieux. Il consiste à amortir la sous-activité par le chômage partiel. L'État finance ainsi 430 000 € par an, le reste étant financé par l'entreprise.

##### Avantages :

- système peu coûteux pour l'entreprise (grâce aux économies sur restructuration). L'entreprise ne finance que 2 semaines de chômage partiel par an.
- Souplesse : si le marché repart, le chômage partiel peut être arrêté.

##### Désavantages :

- le financement public est faible ;
- le système est peu ambitieux pour les salariés (chômage plutôt que formation)

<sup>8</sup> Nous faisons l'hypothèse que le coût global du licenciement pour l'entreprise est d'environ 2 ans de masse salariale. Il s'agit bien sûr d'une approximation dans la mesure où les négociations ne sont pas terminées. Cette hypothèse est cependant fondée sur notre expérience de cas similaires.

## Financement 2. Formation et pouvoirs publics locaux

Besoin de financement : **1 900 000 €** par an

Sources de financement	Montant, commentaires
Économies sur le plan de restructuration <sup>9</sup>	3 600 000 € Mais ce montant ne peut financer l'ensemble du système
OPCA formation	<i>À déterminer</i>
Conseil général ou régional	<i>Objectif : 1 millions d'€ par an</i>
Préfecture	
<b>Coût pour l'entreprise par rapport à la réorganisation : 1 600 000 € d'économie</b>	

### OPCA formations.

PPG CM met en place un plan de financement de la formation d'environ 200 000 € par an. Il serait nécessaire d'au moins doubler cette somme.

### Conseil général, régional, valenciennois, préfecture

Demande de subventions destinées au maintien dans l'emploi et au développement de l'employabilité

### Avantages pour la collectivité

Maintien dans l'emploi de 45 salariés pour environ **20 000 € par emploi sauvegardé**

### Avantages pour PPG :

- plan ambitieux permettant de remobiliser le personnel ;
- maintien de la capacité de production et développement des compétences
- coût faible pour l'entreprise.

### Désavantages pour PPG

- engagement structurel sur deux ans
- difficultés à remonter significativement le niveau de production pendant deux ans
- ingénierie RH et globale à mettre en place. Les ressources n'existent pas forcément en interne à PPG Saultain.

<sup>9</sup> Nous faisons l'hypothèse que le coût global du licenciement pour l'entreprise est d'environ 2 ans de masse salariale. Il s'agit bien sûr d'une approximation dans la mesure où les négociations ne sont pas terminées. Cette hypothèse est cependant fondée sur notre expérience de cas similaires.

## Partie 3

### La réorganisation du secteur maintenance

#### 1. La maintenance de production

La lecture des indicateurs de temps de travail de la maintenance interpelle. Soulignons tout d'abord que la moyenne mensuelle des retards des actions préventives est de 516 heures sur 2008. L'analyse des « ratios Préventifs/Curatifs » au 1er semestre 2008, permet de constater qu'en moyenne, sur les outillages qui resteront à entretenir après le PSE (A5, Résines, Cationique et maintenance),

- les actions curatives ont nécessité 665 heures par mois ce qui représente 60% du temps consacré à ce type d'action ;
- les actions préventives ont nécessité 216 heures par mois ce qui représente 66% du temps consacré à ce type d'actions ;
- Le total des deux représente 61% du temps de travail global de la maintenance ;
- la répartition entre les actions curatives (par nature non reportables) et les actions préventives est de 77% contre 23%.

Or, les effectifs disponibles pour ce type de travaux passeront de 14 à 9. Si l'on prend en compte la présence de deux intérimaires présents sur la période de référence, l'effectif-cible représentera 62,5% de l'effectif du premier semestre 2008.

Le projet de réorganisation vise donc un quasi équilibre de l'effort de maintenance de production. Donc, toutes choses égales par ailleurs, les opérations curatives et préventives peuvent être effectuées avec l'équipe prévue **mais le taux de retard des actions préventives restera constant.**

Le problème est que, par ailleurs, les choses changent. Nous pensons à deux pôles bien particuliers pour lesquels l'organigramme ne prévoit pas de solutions en termes de main d'œuvre : le magasin et la maintenance centrale. En effet, les deux postes de magasinier disparaissent ainsi que les 7 postes relatifs à la maintenance centrale. Les entretiens ont rapporté que les salariés de la maintenance production se répartiront ces tâches. **Ceci paraît impossible** au regard de la démonstration ci-dessus, ou alors, cela se fera au prix d'une large dégradation des conditions de travail :

- Un accroissement de la charge de travail de fait : la quantité de travail sera plus importante ;
- Un accroissement de la charge de travail relative : la contrainte due au personnel restreint entrainera le fractionnement des équipes de travail. Or, les opérations de maintenance sont, la plupart du temps réalisées en équipe, ce qui permet de gagner du temps et du confort de travail. Dans le futur, certaines opérations (celles dont les contraintes de sécurité le permettent) devront être réalisées par des personnels isolés ;

- La perte de la spécialité pour la polyvalence aura une double conséquence négative. D'abord du point de vue cognitif, puisque l'atout de la spécialité c'est de connaître parfaitement les machines sur lesquelles les salariés seront amenés à travailler. Cela évite de réapprendre des gestes et de se réappropriés des environnements. Ensuite, cela participe à un risque de dévalorisation du travail. En effet, on voit mal comment, à partir de l'organigramme cible, les techniciens (MPX, référents et électro) restants ne seront pas amenés à effectuer des tâches qui sont aujourd'hui subalternes. L'appauvrissement des tâches (y compris « faire du travail de magasinier » constituera aussi une forte dégradation des conditions de travail.
- la connaissance dans ce service repose énormément sur l'empirique et le savoir-faire des plus anciens. Par exemple, la difficulté à trouver certains plans ou des plans actualisés est une notoriété. **Les plans de l'usine ne sont pas entièrement numérisés et le futur organigramme ne montre pas qui pourra se charger de terminer ce travail.** Dans ce cadre, le départ de certaines « mémoires » peut avoir comme conséquence un inconfort de travail et de réels problèmes de sécurité pour ceux qui restent et qui seront contraints de reconstruire la connaissance.
- La productivité est également en question. Le plan de réorganisation vise un niveau élevé de productivité en diminuant les moyens de maintenance. Il est donc fort probable que les cadences seront plus difficiles à tenir en résines et pâtes. Au delà, se posent également les questions de la sécurité du site et de la capacité à tenir

#### Le remplacement du système Fisher

**Le système de supervision de production Fisher va arriver en fin de garantie et de suivi constructeur en 2010. Ce système est pourtant central en production. PPG Saultain se trouve face à l'alternative suivante : passer au système adopté par le groupe (Rockwell) ou récupérer des pièces en provenance d'une unité PPG utilisant encore Fisher.**

**Le passage à un nouveau système cohérent avec le groupe serait une bonne nouvelle pour la pérennité du site mais demanderait également un investissement important, tant au niveau capital qu'au niveau humain. Or, le responsable maintenance centrale serait certainement la personne certainement fortement impliquée dans le remplacement. Au détriment de la maintenance centrale ?**

## 2. Maintenance production : Magasin

Le CHSCT ne possède aucune information concernant la gestion du magasin dans le futur. Les entretiens n'en ont pas rapporté plus. Pour l'instant, les conjectures des uns et des autres dirigent la réflexion vers une gestion du magasin par un MPX. Néanmoins, est-ce qu'une seule personne peut en remplacer deux ? En effet, même si le nombre de références diminue à cause de la baisse de la production, la question demeure.

Ceci constituerait également et le cas échéant, un sous-emploi des compétences du MPX actuel, contraint d'effectuer des tâches qui entrent dans un périmètre hiérarchique inférieur.

## 3. Maintenance centrale

La ligne hiérarchique de l'organigramme cible laisse dubitatif. A terme, il apparaît qu'un seul poste subsiste : le responsable de la maintenance centrale alors qu'à l'heure actuelle, le service est composé de 8 postes. Or, ce service effectue aujourd'hui la maintenance des utilités de la production et est également en charge de l'entretien et des réparations de tout le matériel des moyens administratifs et généraux et des laboratoires. Cela va des poignées de portes cassées aux canalisations bouchées en passant par des aménagements ponctuels de locaux. Une seule personne pour réaliser l'intégralité de ces travaux paraît donc impossible et ce d'autant plus que la société faisait appel, jusqu'en septembre 2008, à des sous-traitants pour effectuer la plupart de ces tâches : DALKIA puis ELYO.

La réorganisation postule que l'entretien des utilités sera plus léger par la suite ce qui ne paraît pas évident pour les techniciens. En effet, les réseaux sont imbriqués, si bien qu'il paraît impossible, par exemple, de laisser à l'abandon les parties qui aujourd'hui desservent les bâtiments peinture.

En outre, certains locaux sont très délabrés et nécessitent une réfection. Or, si la maintenance centrale n'avait pas le temps d'effectuer ces réparations, il est certain qu'elle n'en aura pas plus le temps lorsqu'il n'y aura plus qu'une seule personne dans le service. Nous pensons par exemple aux plafonds du labo MP. Les fuites affaiblissent le plafond suspendu qui, en certains endroits, s'est effondré. De surcroît, elles coulent sur les goulottes électriques des paillasses. A l'heure actuelle, un récipient de grande contenance a été placé en équilibre sur les goulottes pour recueillir l'eau de pluie.

Les risques sont les suivants :

### 1 – Chute d'éléments de plafond

- Blessures dues à l'élément
- Blessures dues aux éclaboussures de produits dangereux ou à une manipulation malheureuse causée par la surprise

### 2- Court-circuit

- Incendie : présence de nombreux produits très inflammables

### 3– Déséquilibre du récipient qui récupère l'eau

- Blessures dues aux éclaboussures de produits dangereux ou à une manipulation malheureuse causée par la surprise

Dans un établissement aussi préoccupé par la sécurité, nous nous étonnons d'un degré aussi important de vétusté et de l'ignorance des conséquences que cela peut entraîner.

#### *Illustration de manques actuels dans la maintenance*



Pour résumer les problèmes liés à la maintenance centrale :

- 1 – Les entretiens des utilités des bâtiments abritant la production des résines et pâtes et l'entretien des bâtiments non liés à la production demeurent sans qu'aucun moyen de maintenance cohérent ne soit mis en place.
- 2 – Les opérations de maintenance centrale ne disparaîtront pas proportionnellement à la diminution de la production de PPG Saultain.
- 3 – Les retards déjà constatés ne pourront pas être rattrapés au contraire, il est à craindre une importante dégradation de l'environnement de travail des salariés et donc de leur sécurité.

#### 4. Propositions pour la maintenance

En tenant compte des éléments cités précédemment, nous proposons la réorganisation suivante :

	Postes actuels	Supprimés	<b>A maintenir</b>
<b>Maintenance centrale</b>	8	7	<b>3</b>
<b>Maintenance production</b>	20	8	<b>3</b>

L'organigramme proposé nous semble impraticable. Le travail courant, de petit niveau, oblige un contrôle minutieux. Il ne sera pas fait par la hiérarchie qui demeurera. Or, tous les postes de bases pratiquement sont enlevés. La maintenance préventive de base ne se fera plus de façon satisfaisante. La réorganisation ne pourrait se faire :

- qu'en diminuant le niveau de maintenance, ce qui n'est pas admissible dans une activité comme celle de PPG ;
- qu'en sous-traitant un nombre croissant d'activités de maintenance. Cette sous-traitance nécessiterait des coordinations plus fortes et poserait un problème juridique au regard des suppressions de poste.

En maintenance générale, nous proposons le maintien :

- de deux coordinateurs maintenance générale ;
- d'un opérateur de maintenance centrale.

En maintenance de production, nous proposons le maintien :

- d'un électromécanicien (maintien du 5\*8)
- d'un magasinier et d'un opérateur. Leurs tâches ne pourraient valablement être assumées par les référents qui y verraient alors une déqualification de leur poste.

**Maintenance: Salariés à maintenir :**

**2 coordinateurs maintenance centrale**

**1 opérateur maintenance centrale**

**1 électromécanicien**

**1 magasinier**

**1 opérateur maintenance de production**



## Partie 4

### Les laboratoires QC MP et EDP

Le laboratoire occupe actuellement 13 salariés répartis dans deux QC : le QC MP et le QC EDP.

#### 1. Le QC MP

Le pôle est constitué de 3 contrôleurs MP et d'un contrôleur Résines non e-coat. La nouvelle organisation prévoit la disparition des postes de contrôleur MP et la disparition de l'encadrement intermédiaire composé des postes de responsable QC EDP et MP Résines et de responsable QC MP.

Au QC MP, la pesée des postes a permis d'identifier les activités qui perdureront :

Parmi celles-ci, certaines sont d'importance :

- Le contrôle des résines non e-coat.
- L'analyse GPC, qui constitue 60% de l'activité d'un ETP. Certaines de ces analyses sont réalisées pour des services extérieurs non équipés (notons que ces travaux n'ont jamais été refacturés).
- Le contrôle des productions en Waterbase, actuellement effectués par le laboratoire.
- Le contrôle des matières premières. Il s'agit d'une vérification de base, par infrarouges, visant à constater que la matière livrée est bien celle demandée. Cette vérification est relativement simple, il ne s'agit pas d'une vérification poussée sur les spécificités de la matière. Moins fréquemment, sont également effectués le contrôle des pigments et des charges.
- Le contrôle des expirations, qui nécessite une expertise importante.

Ces deux dernières tâches diminueront de façon importante puisque le nombre de matières premières utilisées passera d'environ 1600 à 200 références. C'est en effet la peinture qui génère le plus de besoin. La procédure de « full AQP » permet également de diminuer le nombre de contrôles, même s'il existe des contrôles résiduels en aval de la production.

La question qui demeure repose sur la répartition des tâches autres que le contrôle des résines non e-coat. Les entretiens avec la Direction font penser que celles-ci seraient assumées par le contrôleur des résines non e-coat. Cependant, la baisse de production des résines non e-coat est d'environ 32%. En mars elle n'a été que de 27%.

Le poste n'est donc libéré que d'un tiers au maximum de la charge de travail connue en 2008.

Il n'est donc pas possible de réduire les effectifs dans la proportion proposée par la direction sans que cela ne se traduise par un alourdissement de la charge de travail pour le salarié qui occupera le poste restant.

Des plus, les analyses GPC sont une activité spécifique. Le tableau des polyvalences montre clairement que seules deux personnes sont à même de réaliser ce type de tâche.

## 2. Le QC EDP

Le pôle est constitué d'un responsable, de 6 contrôleurs EDP et d'un employé support usine. La nouvelle organisation prévoit un fonctionnement avec uniquement 5 contrôleurs EDP.

Trois postes disparaissent donc de l'organigramme soit 37,5% des effectifs du service. La baisse moyenne de la production entre 2008 et 2009 est de 32,5% (cf infra).

L'organisation actuelle permet à 3 contrôleurs de travailler spécifiquement sur les tests. Avec deux personnes en 2\*8 et une personne de nuit, cela permet au service de garantir une permanence de 24 heures.

Les 3 autres contrôleurs, outre les tests EDP, ont des compétences plus spécifiques :

- Les COA : 1 ETP. La fonction est très administrative et nécessite un détachement des fonctions techniques de laboratoire. L'activité est très spécifique. Le tableau des polyvalences fait apparaître une
- La métrologie.
- Les tests de corrosion et la chromatographie : 0,5 ETP. La fonction nécessite des compétences spécifiques et des déplacements à Marly.

L'employé support usine assure les tâches d'intendance et de facilitation des contrôles. Par exemple, il anticipe les besoins des contrôleurs et gère les prises de masses. La disparition du poste aura comme conséquence un report des tâches sur les contrôleurs.

A ce niveau, les questions que nous posons portent donc sur :

- L'impossibilité de répartir des activités spécifiques : GPC, COA,
- La diminution des possibilités de back up. Le danger est l'accumulation du travail au moment des absences et par conséquent une intensité en dent de scie.
- L'intensification du travail par l'apparition de tâches nouvelles.
- L'augmentation du champ de l'activité avec à la fois des tâches subalternes et des tâches actuellement réalisées par des supérieurs.

## Partie 5.

### Logistique et Supply Chain

#### 1. Remarques préalables

Des particularités du service doivent être précisées avant d'aborder l'analyse de l'organisation future.

Tout d'abord, le service logistique dans sa configuration actuelle n'a pas la capacité de gérer l'ensemble des activités logistiques du site. C'est pourquoi, le site a recours à Hainaut logistique, sous-traitant extérieur qui assure le stockage des poudres et pigments (en grande partie liée à la production de résines et pâtes), ainsi que des produits finis. En outre, le service compte encore parmi ses effectifs 3 caristes intérimaires.

Ensuite, Saultain gère actuellement une plate-forme de stocks avancés qui lui permet notamment de répondre aux besoins de certains clients, avec lesquels PPG est lié contractuellement sur des délais d'approvisionnement très courts.

Enfin, contrairement à ce qu'on pense traditionnellement, les métiers de la logistique sont difficiles d'accès dans le cadre de mobilités internes :

- Le poste de cariste, même s'il n'exige pas une formation très longue, demande une dextérité et une autonomie particulière. On rencontre de fréquentes difficultés voire échecs dans les mobilités en logistique, et ce dans un grand nombre d'entreprises. La sélectivité est donc forte.
- Autre exemple, le métier de dépoteur réceptionnaire nécessite 6 mois de formation en raison de la nature de l'activité très spécifique (matières dangereuses, application de règles strictes en matière de logistique...) ; les titulaires se déplacent dans l'ensemble l'usine, et une polyvalence avec les employés logistiques est donc pratiquement impossible.

#### 2. Analyse de l'organisation future

Tel qu'il est présenté, l'organigramme cible logistique manque quelque peu de clarté :

- Par exemple : quels sont précisément les métiers compris dans le pavé « administratifs logistiques » ?
- Autre incohérence, dans l'organisation future, il reste les 2 contrôleurs étiqueteurs alors que les 2 employés logistiques disparaissent.

Les principales lacunes de l'organisation cible sont précisés ci-dessous.

### 2.1. Des besoins quantitatifs non pris en compte

Le point le plus sensible de la logistique concerne la non prise en compte dans les besoins de la plate forme de stocks avancés. Il y a un réflexion non finalisée actuellement sur l'existence et le dimensionnement de cette plate forme. **Il faudra donc préciser les volumes prévisionnels de cette entité pour déterminer la nature des besoins en termes d'effectifs associés.**

Sur ce point, nous n'avons pu pour des raisons pratiques (absence d'un responsable), aller plus loin dans l'analyse.

La reprise de l'activité Hainaut logistique n'est également pas prise en compte dans l'organigramme à terme. Il manque ici 1 réceptionnaire et 2 caristes pour décharger les camions.

### 2.2. Une organisation difficile à mettre en œuvre d'un point de vue pratique

La logistique induit une activité de réception non négligeable (contrôle des papiers, accueil du chauffeur, déchargement, contrôle physique, adressage...).

Dans l'organisation de demain, les 2 employés logistiques sont supprimés : qui assurera cette charge ?

Autre remarque, l'organisation cible prévoit 5 caristes. D'un point de vue pratique, il pourra exister des difficultés en matière de compétences car la polyvalence préparation/chargement est, dans les faits, difficile à obtenir.

Dans le même ordre d'idée, la gestions des absences maladie ou congés, sera rendue plus difficile et pourra occasionner des ruptures dans la chaîne logistique.

Enfin, le poste actuel de coursier semble supprimé : comment ses tâches seront réalisées?

### 2.3. Des impacts sur la gestion des compétences

Contrôle facture : l'organigramme laisse à penser que le poste sera supprimé. Il faut donc préciser à qui incombera cette charge et comment sera organisé le transfert de compétences.

Administratifs logistiques : en fonction des postes supprimés, des recherches de solution devront être trouvées pour la réaffectation des tâches de chacun. Dès lors, la polyvalence devra être développée et anticipée.

Dépoteur réceptionnaire : comme nous l'avons vu, c'est un métier qui requiert une formation lourde. Dès lors, toute mobilité sur ce poste, prévisible dans le cadre du PSE, sera complexe à réaliser.

### 3. Supply chain

Au sujet de la Supply Chain, la question principale est celle du volume restreint d'effectifs qui génère un besoin accru de polyvalence de ses membres, des difficultés en cas d'absentéisme.

En outre, les problèmes identifiés sont les suivants:

- L'organigramme ne prévoit qu'un gestionnaire supply chain. Or, le travail de planning des résines est déjà un temps plein. Dès lors, à qui revient la charge du procurement ?
- Si maintien d'une plate forme avancée, qui assure la gestion des clients du Top 8, le suivi des stocks de sécurité...

Une première analyse montre que ces surcharges, représentent un ETP pour un volume estimé à 3500 tonnes, (soit 150/170 produits par mois).

- Concernant les produits AUTO et APA, le marché a demandé un stock sur Saultain ; la responsabilité de la charge induite doit être précisée : soit Customer Service, soit Supply chain.
- Enfin, le service Supply Chain connaît une tâche en plein en développement, la gestion du HUB GI. Comment cette charge sera assurée demain ?

## Partie 6

### Commercial et service client

La fermeture de la production de peinture à Saultain n'impose pas de réforme des services commerciaux et clients. Le service commercial et le service client traitent les ventes, quelles que soient les origines des productions. La réforme proposée doit être vue comme une réponse à la crise et une volonté de modifier l'approche de la part du groupe.

#### 1. La réforme du commercial et du service client

La réforme proposée est justifiée comme suit :

- **Support Technique ICE** : deux postes d'assistants techniques seraient supprimés, suite à la baisse d'activité résultant du transfert des peintures Industries en dehors de Saultain.
- **Service Commercial ICE**. Le service commercial ICE serait adapté à la baisse de volumes actuelle et prévisionnelle, avec la suppression d'un poste de commercial.
- **Service Clients Auto / ICE**. Le service Clients Auto / ICE serait adapté avec la suppression d'un poste de correspondant de ventes ICE, d'un poste de correspondant de ventes Auto et d'un poste de responsable service clients, suite à une réorganisation du service client en deux équipes indépendantes, reportant directement aux SBUs concernées.

#### L'impact de la crise économique

La réforme proposée est essentiellement une adaptation à la crise actuelle. En volumes, le niveau de vente a aujourd'hui diminué d'environ 40 % par rapport à la normale. Par ailleurs, il semble que les ratios CA / ETP ne soient guère favorables à Saultain. Le PSE a donc pour but de se rapprocher des moyennes observées dans le groupe.

La durée et l'ampleur de la crise n'étant pas aujourd'hui connues, le choix n'est guère discutable concernant les suppressions de postes d'assistant technique ou de commercial.

La réforme du service client réclame par contre une analyse plus détaillée car il s'agit d'un changement structurel et non d'une simple adaptation en volume.

## 2. Service client auto et ICE

Ce secteur est capital pour le groupe puisqu'il assure la relation quotidienne avec les clients. Le service commercial noue la relation, la supply chain assume le fonctionnement en interne du groupe. Le service client est donc « en première ligne » pour les relations au quotidien.

Ce service est concerné par la réorganisation mais l'arrêt des peintures ne l'impacte pas directement puisque le service client « sert » quelle que soit l'origine des productions. La crise actuelle réduit la demande en volume mais pas forcément la complexité.

### 2.1. L'administration des ventes aujourd'hui

La situation du service client est très spécifique dans son fonctionnement aujourd'hui. En effet, il s'agit d'un service indépendant qui se situe à la croisée des chemins entre :

- le service commercial ;
- la supply chain ;
- le client ;
- la production.

<b>Fonction</b>	Assumer la relation avec le client : commande, facturation, délais Assumer le liant entre la production, le commercial, la supply chain et le client
<b>Volume de personnel</b>	Le service fonctionne aujourd'hui avec : un responsable du service client 9 salariés (11 en 2008) contrairement aux documents de réorganisation qui n'identifient pas les intérimaires pourtant présents depuis longtemps (plus de 6 mois à 2 ans). Les documents de réorganisation identifient 8 postes
<b>Spécificité de fonctionnement</b>	Le fonctionnement repose sur un pool de correspondants de vente sous l'autorité d'un responsable de service L'objectif est d'assurer une spécialisation de chacun et en même temps des back up pour chaque client
<b>Avantages du fonctionnement</b>	Souplesse grâce aux back up Entraide et recherche de solutions par le collectif de travail

Le service a connu en 2008-2009 une réforme importante (mise en place du BBR). La surcharge de travail a été assumée par une coordonatrice post BBR (hors organigramme) et le recours à l'intérim.

## 2.2. Les contraintes de fonctionnement actuelles

Les correspondants de vente ont une mission bien particulière. Au-delà des mécanismes de pure facturation, il s'agit de traiter la commande du client et de vérifier les conditions de vente et de livraison. La crise a d'ailleurs un impact non négligeable puisque certains clients sont en redressement ou ont des modalités de commande moins régulières.

Un service client ne peut par nature être indépendant du commercial. Les réunions MSO (Market Sign Off) permettent l'ajustement entre les deux fonctions. Par ailleurs, les relations avec le marché GI sont faciles (ils partagent le même bâtiment), un peu moins avec l'auto basé à Marly ou La Défense.

### Un métier stressant

Les correspondants de vente sont nettement exposés aux risques psycho-sociaux. Entre les demandes des clients (relations téléphoniques souvent tendues), les impératifs de la production ou de la supply chain, le correspondant de vente doit trouver une solution et absorber les tensions des uns et des autres.

### Une organisation déterminante des portefeuilles

Les clients sont très divers, de l'automobile (concentration plutôt forte) à l'industrie (plus grande dispersion). Chaque correspondant de vente gère son portefeuille et effectue le back up d'un collègue. Le système permet une couverture correcte des absences.

### Un management de proximité

L'organigramme actuel comporte un poste de responsable de services client qui aide à solutionner les problèmes, répond aux interrogations et surtout représente les correspondants auprès des autres services. Ce poste est la claire illustration du management de proximité qui permet de faciliter le travail et amortit les contraintes subies par les salariés.

## 3. La réorganisation du service client

La réorganisation est tout à fait structurelle. A l'avenir, le service client ne sera plus indépendant et les correspondants de vente seront directement rattachés au responsable du marché dont ils dépendent (auto ou industrie). Sur le fond, le rattachement au commercial ne pose pas de problème. Sur la forme choisie, plusieurs questions se posent.

### Quel management de proximité ?

Le responsable de marché industrie est sur place, le management pourra donc se faire à proximité. Pour le marché auto, la distance est plus importante et empêchera certainement un réel support aux correspondants de vente.

### Quel poids pour les correspondants de vente ?

Le rôle de « trouveur de solution » du correspondant de vente est facilité par son supérieur hiérarchique. En cas de besoin, le responsable du service client peut contacter « de cadre à



cadre » ses homologues de production ou de supply chain. Demain ce ne sera plus possible et la disponibilité des responsables de marché est douteuse.

#### **Comment organiser le back up ?**

Le marché auto est aujourd'hui réparti sur quatre correspondants de vente. Demain il devra l'être sur trois. Sans pour autant voir diminuer le nombre de clients. Les back up seront donc plus difficiles et seront réellement problématiques lorsque le marché reprendra un niveau plus normal.

Il faut garder en mémoire le fait qu'en 2008, le service client tournait avec deux intérimaires non pris en compte dans le PSE.

#### **Pourquoi perdre des compétences ?**

Le PSE conduit à licencier deux correspondants de vente qui maîtrisent bien les outils en place et la relation client. La réorganisation pourra fonctionner en période de crise, mais après ? Il est probable que le recours à l'intérim soit de nouveau nécessaire. Au final, la fonction de service client aura perdu en compétences.

### **4. Les préconisations**

Le service client souffrira de plusieurs difficultés au lendemain de la réorganisation :

- une problématique de quantité de travail et de capacité de back up ;
- une problématique de fonctionnement et de rattachement réel aux responsables de marché ;
- une pression sur la relation client afin de retrouver un niveau d'activité suffisant.

Pour ces raisons, nous proposons :

- de ne pas supprimer de postes de correspondants de vente ;
- de maintenir le rattachement direct aux marchés et ainsi de supprimer le poste de responsable de vente ;
- de transformer deux postes de correspondants de vente en référents.

Les avantages de ce système pour l'entreprise et les conditions de travail sont non négligeables :

- préservation des compétences et renforcement du service client ;
- meilleure répartition de la charge de travail ;
- développement d'une trajectoire professionnelle plus riche pour les correspondants de vente et donc amélioration de la motivation.

Le poste de correspondant de vente référent permettrait de renforcer le fonctionnement hiérarchique avec les marchés et de donner un poids supplémentaire aux requêtes

## Partie 7

### Le service HSE, des constats préoccupants

La nature de l'activité de PPG Saultain rend les préoccupations HSE capitales. Pourtant, la réorganisation projetée nous semble nettement porteuse de risques.

#### 1. L'analyse de l'existant

##### 1.1. Un service qui n'est pas à maturité

Par le passé, le service HSE a connu une forte instabilité du personnel. Il ne s'agit pas d'un service mature dans la mesure où :

- il n'existe sous sa forme actuelle que depuis moins de deux ans ;
- il a connu un fort turn over sur les précédentes années ;
- sa dernière réorganisation a été présentée en janvier 2009, soit 3 mois avant le projet de réorganisation

Le choix du service HSE avait été de mettre en place du personnel connaissant bien le site et y ayant travaillé plutôt que des personnes formées au HSE mais venant de l'extérieur. Il en résulte une certaine lenteur dans la mise en place compensée par une forte connaissance de l'entreprise.

##### 1.2. Des lacunes importantes

Avant la mise en place de l'équipe HSE actuelle et du projet de réorganisation, le service HSE pêchait déjà par manque de résultats.

##### Le problème des fiches d'exposition

Les fiches d'exposition répondent aux obligations réglementaires de l'employeur en matière de prévention du risque chimique (décrets n°2001-97 du 1er février 2001, n°2003-1254 du 23 décembre 2003 et n°2004-725 du 22 juillet 2004). L'employeur doit tenir une liste actualisée des travailleurs exposés aux agents chimiques dangereux, toxiques, nocifs, corrosifs, irritants, sensibilisants ainsi qu'aux agents cancérogènes, mutagènes et toxiques pour la reproduction. La nature de l'exposition, sa durée ainsi que son degré, tel qu'il est connu par les résultats des contrôles effectués, doivent être précisés sur cette liste. »

Il ne s'agit pas d'une obligation purement passive. Cette fiche doit être utilisée :

- transmise au salarié quand il quitte l'entreprise ;
- transmise au salarié sur simple demande ;

- transmise systématiquement au Médecin du Travail ce qui lui permet d'adapter le suivi médical et de garder une mémoire des expositions individuelles,

Nous ajouterons également que cette fiche doit pouvoir nourrir l'élaboration du document unique d'évaluation des risques.

Or, l'état actuel des fiches d'exposition n'est pas satisfaisant :

- une seule fiche complète a été faite pour chaque des salariés. Il s'agissait de l'année 2008. Il semble que cette lacune soit comblée avec le recours au système EVARIST ;
- les salariés ne semblent pas avoir connaissance de la fiche ;
- la médecine du travail n'a pas reçu les fiches d'exposition et n'a donc pu les utiliser.

#### **Insuffisance du PHA (Process Hazard Analysis)**

Le PHA était intégré au service HSE sur l'organigramme. Le PHA est destiné à un calcul de risque sur les process et en particulier sur le risque chimique (le risque « matériel » est traité par le PSM). Vu l'activité de PPG Saultain, le PHA peut être considéré comme un élément capital mais son niveau semble aujourd'hui insuffisant /

- Le rapport d'audit corporate de 2007 pointait de fortes lacunes à ce niveau et préconisait la mise en place de fortes actions correctives ;
- Le même rapport d'audit pointait également de fortes lacunes dans la mise en œuvre du changement (MOC)

Ces éléments ont conduit PPG à mettre en place une organisation permettant de se remettre à un niveau plus conforme. Il a donc été créé un poste de responsable PHA relié au service HSE. Dans le même temps, le responsable PSM, relié à la qualité amenait un autre « contre-pouvoir » dans l'organisation de la production. Le système mis en place à l'époque pouvait être considéré comme idéal :

- les ingénieurs process amenaient des propositions de changements ;
- PSM et PHA travaillaient de façon concertée mais autonome.

Ce système n'a cependant pas pu amener des résultats suffisants par manque de temps.

La réorganisation du site nous semble poser problème :

- Le maintien des résines justifie à lui seul la maîtrise PHA. La production de peinture correspond plutôt à de la physique (mélange d'éléments). Les résines sont de la « vraie » chimie : mélange, réaction, transformation. Elles impliquent un processus complexe et porteur de risques et utilise des matières premières très sensibles.
- La réorganisation vient se mettre en place sur une situation non satisfaisante ;
- La concentration PHA et PSM ne nous semble pas judicieuse. D'une part, il s'agit de compétences très différentes : maintenance : matériel d'un côté et chimie de l'autre. D'autre part, le volume de travail PSM ne permettra certainement pas de dégager un temps suffisant pour la mise en place des PHA ;

- Le site va devoir modifier ses systèmes de supervision l'an prochain en passant du Fisher, actuellement en place à un autre système préconisé par le groupe. Ce changement demande la modification des PHA. Qui aura le temps de réaliser cette tâche ?

### Accidents et presque accidents

En 2007, le rapport d'audit corporate pointait des insuffisances sur l'investigation et la collecte d'informations autour des accidents et presque accidents. PPG Saultain a par la suite mis en place un poste de coordinateur HSE dont le rôle d'investigation sur ces éléments est particulièrement important.

La réorganisation ne prévoit pas explicitement le transfert de cette fonction « - Chargé du suivi des presque accidents, dysfonctionnements, analyse et plan d'action. (Saisie dans RDMS) ». Si le transfert s'effectuait sur les deux postes de techniciens, cela poserait un problème de compétence et de charge de travail (voir plus loin).

### 1.3. Une réorganisation périlleuse

La réorganisation du secteur HSE nous semble sérieusement menacer la performance HSE de toute l'entreprise :

- Les diminutions de personnel au niveau de l'emballage et de la déchetterie sont légitimes au vu de la baisse d'activité ;
- La suppression de l'encadrement intermédiaire : environnement, sécurité et PHA diminue de plus de moitié le potentiel du secteur HSE (hors emballage et déchetterie) ;
- Le remplacement du coordinateur incendie est problématique. Sa connaissance de l'entreprise aurait été précieuse au redémarrage du site.

La réorganisation ne semble pas prendre en compte la future revitalisation du site. La coexistence sur un site Seveso (seuil haut) avec des entreprises extérieures (et à priori non Seveso) demandera un surcroît d'activité de la part du secteur HSE.

Le transfert de charge de travail s'effectue :

- en provenance des postes de coordinateurs HSE et responsables environnement qui sont supprimés ;
- en direction des postes de coordinateur incendie et d'agent de sécurité qui sont maintenus.

Le tableau ci-dessous montre l'étendue des tâches qui sont transférées :

<p><b>Responsable environnement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management environnemental (ISO 14001), gestion du système de management environnemental</li> <li>- La zone déchet et station d'épuration, Obtention des CAP et orientation du déchet vers la meilleure filière</li> <li>- Le nettoyage emballage</li> <li>- Prestataire curage/nettoyage industriel, unique référent et suivi des interventions FLAMME liées à l'aspect HSE</li> <li>- Réglementation ICPE : bilans et réponse aux requêtes administratives associées ICPE, Supervision des prélèvements relatifs aux suivis de la qualité du sol et du sous-sol, des eaux superficielles, et de l'air</li> </ul>
<p><b>Coordinateur Hygiène et santé au travail</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hygiène Industriel : Contrôles des atmosphères de travail</li> <li>- EPI : identification des EPI nécessaires</li> <li>- Bruit : Chargé de l'analyse de bruit (cartographie), plan d'amélioration</li> <li>- Risque chimique : gestion de la base de données EVARIST (CMR + Fiche de poste)</li> <li>- Leader du groupe 100%Ergo</li> <li>- Chargé du suivi des presque accidents, dysfonctionnements, analyse et plan d'action. (Saisie dans RDMS)</li> <li>- Document Unique</li> </ul>

Le volume de chaque tâche diminue (disparition de la production de peinture) mais le besoin et la technicité des tâches demeurent inchangés : management environnemental, création des documents uniques, le suivi des presque accidents, ... Le transfert sur un poste d'agent de sécurité, qui devient du coup « technicien HSE », de la création des documents uniques, ou du management des normes environnementales nous semble particulièrement léger. Quelle formation, quelle mise en place ? Autant de questions qui semblent sans réponse.

#### **Coordinateur incendie ou mouton à 5 pattes ?**

Le poste de coordinateur incendie est maintenu (ce qui est d'ailleurs obligatoire). Néanmoins, son titulaire actuel quitte l'entreprise. Or, ce poste est très spécifique et nécessite une grande connaissance de la sécurité, de la lutte contre l'incendie, une capacité à mettre en œuvre et à coordonner rapidement des mesures de lutte contre les incendies et à prévoir les risques d'accidents. En outre, il est également chargé de la formation des salariés (des établissements de Saultain et de Marly) en matière de sécurité. Il est également appelé à être présent pour toute mise en œuvre de travaux nécessitant un permis de feu. Enfin, il a en charge la

sécurisation de l'accès au site en coordonnant les agents d'accueil et de sécurité. Son remplacement est donc une problématique importante (mutation prévue avant le PSE).

Le coordinateur quittant son poste, son remplacement posera de sérieuses questions :

- trouver un formateur pompier connaissant bien le site sera difficile et demandera du temps d'adaptation ;
- trouver un responsable incendie qui sera également chargé de missions d'ergonome, de gestion des EPI et des fiches d'exposition nous semble problématique ;
- nous estimons que pour être parfaitement opérationnel à ce poste (uniquement coordinateur incendie), un temps d'apprentissage de 18 mois est nécessaire.

L'organigramme cible nous semble donc purement volontariste et ne pourra être mis en place correctement sans importants délais. Les missions normales du service HSE ne nous semblent pas pouvoir être correctement tenues suite au plan. Nous rappelons que le niveau du service HSE était déjà au préalable insuffisant. La requalification du poste en « technicien incendie – sécurité » nous semble également poser problème au vu de l'étendue de la mission.

#### 1.4. Que reste-t-il du poste de responsable HSE ?

Au final, tout reposera sur les épaules du responsable HSE. Ce poste nous semble en même temps déqualifié et surchargé :

- **Déqualifié.** le responsable HSE sera chargé de toutes les charges, administratives autant que stratégiques. L'activité HSE est pour partie très formelle (formulaires, vérification des normes, application des process groupe,...). Mais leur poids risque de rendre impossible la part stratégique normalement dévolues à un responsable HSE ;
- **Surchargé.** Les fonctions transférées sur organigramme à l'agent de sécurité et à un éventuel technicien sécurité-incendie devront être réalisées (si elles le sont) par le responsable HSE.

Même en acceptant l'hypothèse que le volume de travail est divisé par deux, le transfert de toutes les charges de travail sur le seul responsable HSE nous semble constituer un risque très fort pour l'entreprise et ses salariés. Deux évolutions nous semblent possibles :

- **fonctionner en situation dégradée** ce qui nous semble d'une part inadmissible et qui d'autre part constituerait un signe inquiétant pour les salariés restant dans l'entreprise ;
- **sous-traiter les activités HSE.** Le responsable HSE aurait alors surtout un rôle de coordination de prestataires extérieurs. Cette solution est cependant faible et poserait des questions légales. Faible car les activités HSE réclament une forte connaissance de l'entreprise, une proximité avec les salariés et une capacité de réaction rapide. La sous-traitance ne présente qu'imparfaitement ces caractéristiques. Discutable sur un plan légal car si le poste est supprimé pour être transféré chez un prestataire extérieur, il devrait se poser la question du transfert des salariés.

Il ne nous semble pas pour le moment possible de maintenir les choix de réorganisation faits sur le secteur HSE.

### 1.5. Proposition de l'ORSEU

La réduction d'emploi au niveau de l'emballage et de la déchetterie est logique au vu de la baisse de production. La suppression de trois postes de responsable HSE (environnement, sécurité et PHA) n'est pas envisageable dans la mesure où :

- la possibilité de transfert de tâches sur l'agent de sécurité est limitée ;
- il sera déjà difficile de trouver un remplaçant au poste particulièrement compliqué de coordinateur incendie ;
- le niveau HSE et PHA n'était pas satisfaisant avant la mise en place du plan.

Nous proposons donc :

- la création d'un poste de responsable administratif (ou adjoint) au service HSE afin de permettre au responsable HSE d'avoir un rôle réellement stratégique ;
- repenser et requalifier le poste de coordinateur incendie ;
- définir un plan d'action stratégique pour le HSE pour la fin 2009 et 2010 ;
- définir une mission PHA et la destiner à un poste hors production et PSM.