

CAS PATURABEL

1. Fondée en Belgique en 1935, la société Paturabel était à ses débuts une entreprise familiale de négoce de beurre de laiterie. Au début des années 1960, son fondateur, conscient de l'essor possible que représente un nouveau produit, décide de s'attacher à développer le secteur de la Matière Grasse Laitière Anhydre (MGLA). Cela lui permet, dans les années 1970, de conquérir le marché européen et de mettre en place des unités de production et de commercialisation partout en Europe.

A partir de 1985, l'entreprise se lance dans la production et la commercialisation d'une gamme complète de produits adaptés aux goûts et aux besoins du consommateur final. L'année 2000 fait date dans l'histoire de la société : entreprise familiale depuis sa fondation, la société Paturabel devient une division du groupe français « Union Beurrière ».

2. L'effectif de l'entreprise est d'un peu moins de 400 personnes (240 ouvriers, 150 employés, cadres et dirigeants) et est organisée en deux sites de production séparés l'un de l'autre par une route. L'activité du premier site (Paturabel 1) est centrée sur la production, à partir de crème laitière ou de beurre, de la Matière Grasse Laitière Anhydre. Celle-ci est ensuite expédiée par pipeline à l'autre site (Paturabel 2)

qui se charge alors de la production de plusieurs produits finis destinés soit aux industriels, soit aux consommateurs finals.

3. Le long de la chaîne de production, on retrouve à Paturabel 1, les unités suivantes : le service réception crème qui reçoit la crème laitière et vérifie sa teneur en divers composants ; le fondoir qui réceptionne les cartons de beurre, les fait fondre pour les transformer en beurre liquide à 45 ° ; la salle alpha où la matière grasse du beurre et de la crème est extraite grâce à un processus de centrifugation ; le service fractionnement qui isole les parties dures et molles du beurre liquide et qui réalise les mélanges de composants sur base des directives données par le laboratoire ; enfin, les services décholestérisation et désodorisation.

4. Au sein de Paturabel 2, coexistent la centrale qui réceptionne la matière première envoyée par Paturabel 1 et gère la répartition de celle-ci dans différentes cuves ; l'atelier de production proprement dit, organisé en 25 lignes différentes réparties en fonction du type de produit et du type de conditionnement ; enfin, les services emballage, stockage et expédition.

5. Le volume et la nature de la production sont établis par le responsable de production du service plan.

Notons que pour honorer le planning de production, des mouvements de personnel sont régulièrement nécessaires. Ceux-ci concernent rarement le personnel de Paturabel 1, à l'exception des fondeurs, mais

sont fréquents pour les opérateurs de Paturabel 2 qui travaillent sur les différentes lignes de production.

Lorsque le fondoir est à l'arrêt – ce qui arrive de plus en plus souvent étant donné que le prix du beurre est souvent supérieur à celui de la crème – les fondeurs sont appelés à exercer des postes de manœuvre à Paturabel 2.

De la même façon, lorsque certaines lignes de production tournent à une cadence ralentie, les opérateurs habituels de ces lignes peuvent se voir confier la conduite d'autres lignes ou assurer des tâches de manœuvre. Ces mouvements de personnel relèvent largement du pouvoir discrétionnaire des chefs d'équipe et des brigadiers.

6. Le degré d'automatisation du processus de production de Paturabel est relativement élevé. Sur certaines lignes semi-automatisées, l'opérateur bénéficie toutefois d'une marge de manœuvre et peut, s'il le juge nécessaire, intervenir sur le processus pour s'écarter quelque peu des directives consignées sur la feuille de route. Depuis 2001, le processus de certification ISO 9002 engagé par le comité de direction tente d'enrayer ces écarts en mettant par écrit les différentes méthodes de travail et de sélectionner celle qui est considérée comme étant de meilleure qualité.

7. Un système de classification de fonctions existe pour le personnel ouvrier chez Paturabel depuis la fin des années 1980. Sa mise en place a nécessité une analyse minutieuse des différents postes de travail, en

vue de leur attribuer une classe qui fixe le niveau de rémunération associé. A la suite de revendications syndicales, certaines fonctions – en particulier les postes d’opérateurs à la salle alpha et au fractionnement – ont été réévaluées et ont obtenu la même classe que les fonctions de brigadier (les plus élevées) sans pour autant nécessiter le même degré d’expertise. D’autres aménagements à la marge ont eu lieu au fil du temps, ce qui suscite aujourd’hui un mouvement de mécontentement de la part du personnel ouvrier. Celui-ci estime que le système de classification n’est plus d’actualité, qu’il n’a pas tenu compte des évolutions technologiques et qu’il ne traduit plus du tout le degré de complexité technique des différentes fonctions exercées.

8. La rémunération du personnel ouvrier est calculée sur la base d’un salaire horaire fixé par le système de classification de fonctions. Certains postes de travail bénéficient de l’allocation d’une prime variable calculée en principe en fonction du niveau de production atteint par l’opérateur. Certains ouvriers se plaignent de la non transparence des règles utilisées pour le calcul de ces primes. Ils remettent également en question l’aspect variable de celles-ci : il s’avère en effet que les primes à la production sont restées stables depuis une bonne dizaine d’années alors que le niveau de production n’a cessé d’augmenter.

9. La plupart des formations organisées à Paturabel sont destinées à l’apprentissage du métier. Elles s’effectuent sur le tas en fonction de la

charge de travail et des disponibilités de chacun. Dans les faits, c'est lorsqu'une ligne de fabrication tombe en panne ou lorsqu'elle fonctionne à cadence réduite que les opérateurs et manœuvres affectés habituellement à cette ligne ont la possibilité d'accompagner l'opérateur d'une autre ligne, d'observer sa méthode de travail et d'apprendre ainsi par eux-mêmes les manipulations à effectuer.

Le personnel ouvrier se plaint de ces pratiques et se plaint à souligner que de telles situations – où ils ont l'impression de jouer les « bouche-trou » - augmentent inévitablement les taux de non-conformité (rebuts et déchets), à l'heure où l'entreprise prétend poursuivre une démarche d'amélioration constante de la qualité.

10. Il n'existe pas chez Paturabel de procédure d'évaluation officielle pour le personnel ouvrier. Des initiatives dans ce sens avaient été prises à Paturabel 2 où des entretiens individuels avaient été instaurés une fois par an de façon à fixer les objectifs de chacun. Ceux-ci ont très vite été abandonnés dans la mesure où ils n'étaient que trop rarement suivis d'effets. Les ouvriers ne disposent dès lors aujourd'hui d'aucun feed-back sur la façon dont leur travail est évalué. C'est sans doute ce qui explique les jugements sévères qu'ils portent sur les pratiques de promotion au sein de la firme : « on nous fait passer des entretiens mais, en fait, le choix est déjà établi à l'avance » ; « la seule façon d'obtenir une promotion, c'est d'être copain avec le chef », etc.

11. Les membres toujours en place de l'ancienne équipe de direction (avant 2000) tentent de maintenir le modèle de GRH en vigueur, persuadés que lui seul permet de garantir la paix sociale. Les délégués syndicaux sont, quant à eux, dans une position ambiguë : d'une part, ils cherchent à exploiter au mieux le flou existant en matière de GRH – notamment au profit des chefs d'équipe et des brigadiers, qui constituent leur base traditionnelle d'adhérents – et sont, de ce fait, des acteurs à part entière de la perpétuation du modèle en vigueur ; d'autre part, ils militent pour une plus grande clarté et surtout pour une uniformisation de la description de fonctions et des pratiques de rémunération dans l'entreprise, ce qui leur permettrait d'étendre leur emprise sur le personnel. Sur ce plan, ils sont rejoints par le responsable de la production – un homme dynamique et respecté de tous pour son expérience accumulée et sa présence continue sur le terrain – qui estime intolérables le flou et l'indétermination actuelle des politiques menées à l'égard du personnel.

12. Depuis la reprise par le groupe « Union Beurrière », de nouveaux acteurs sont entrés en scène : le directeur général, nommé par l'actionnaire français, et le jeune DRH. Ce dernier, qui cherche à valoriser son poste récemment créé, organise de multiples séminaires animés par des consultants externes sur le management participatif, la flexibilité du temps de travail, la culture d'entreprise, ...

Ses initiatives sont soutenues par le directeur général, sorti d'une grande école de gestion française et très distant de la réalité concrète

de l'entreprise : l'un et l'autre se montrent avant tout soucieux de faire évoluer l'entreprise vers une société « du 3^e type », axée sur la performance, le management de projet, les flux de communication transversale, la culture du client, la souplesse de réaction aux sollicitations du marché.

13. De nombreuses discussions ont lieu entre ces différents protagonistes. Un premier groupe – l'ancienne équipe de direction et les nouveaux directeurs – invoque la grande imprévisibilité de la demande sur le marché du beurre, rendant à ses yeux inconcevable la codification étroite des politiques de GRH.

Cependant, l'ancienne équipe de direction met surtout l'accent sur la concurrence, qui devient de plus en plus vive, alors que les nouveaux directeurs soulignent plutôt l'urgence de l'adoption, dans un tel contexte, d'une stratégie de qualité.

Quant au 2^e groupe – dont les porte-parole sont les représentants syndicaux –, il n'a de cesse de rappeler que l'entreprise est aujourd'hui entrée dans un groupe multinational, qu'elle a grandi et que la certification a contribué à renforcer la formalisation de la structure. Il considère comme nécessaire l'adoption d'une politique de GRH plus appropriée à cette nouvelle structure : position largement relayée par le responsable de production qui insiste sur les progrès accomplis en matière d'automatisation des chaînes de production et sur la nécessité d'adapter la GRH à ce nouvel environnement technique.

14. La société est à l'heure actuelle traversée par un conflit social larvé autour de la question de la flexibilité du temps de travail. Le DRH souhaiterait pouvoir introduire des horaires variables en fonction des quantités à produire mais les syndicats se montrent farouchement opposés à un système qu'ils dénoncent comme purement arbitraire. Les positions sont très cristallisées et risquent à tout moment de déboucher sur une action de grève, redoutée tant par le directeur général que par l'actionnaire français.

Source : adapté de Pichault et Nizet (2000).

TRAVAIL A FAIRE

Vous êtes appelé en consultation par le DRH de Paturabel qui vous demande d'analyser la situation de l'entreprise :

1 – Identifiez le type de modèle de GRH (d'après la typologie vue en cours) en vigueur dans l'entreprise Paturabel. Quelles sont ses principales caractéristiques ?

2 – Identifiez les groupes d'acteurs en présence, leurs enjeux, capacités d'action et objectifs respectifs. Quelles sont les éventuelles alliances et opposition qui relient ces acteurs ?

3 – Précisez à quels modèles de GRH se rattachent les différents groupes d'acteurs. Présentez les principales caractéristiques des modèles suggérés.

4 – Quelles suggestions formulez-vous pour résoudre les tensions actuelles dans l'entreprise ?

