

Expérimentation

Enquête Conduite de ligne industrielle Zoom Industries Agro-alimentaires



Afin d'apporter des éléments d'analyse et d'aide à la décision pour l'anticipation des mutations économiques, l'ORFE réalise deux productions complémentaires ; à savoir des dossiers sectoriels prospectifs et des enquêtes compétences. Les dossiers sectoriels prospectifs proposent un éclairage complet d'un secteur et, de manière partenariale, une analyse des futurs possibles en région, structurée sur la base de plusieurs scénarii d'évolution ainsi que l'identification des impacts en termes d'évolution des métiers et des compétences. Afin d'approfondir la réflexion et l'analyse sur un métier identifié dans le cadre du dossier sectoriel comme faisait l'objet d'une problématique particulière en région Centre-Val de Loire, une enquête compétences peut être réalisée soit parce que ce dernier pose déjà à l'heure actuelle un certain nombre de questions quant à l'absence de compétences disponibles ou à l'évolution des pratiques... ; soit parce que ces postes sont susceptibles d'être fortement impactés par les futurs envisageables localement.

Les enquêtes ont pour enjeux de mieux qualifier les conditions d'exercice de l'activité, réduire les tensions sur le marché du travail, qualifier les projets de recrutement et adapter la formation pour faciliter l'insertion. Les objectifs poursuivis sont :

- D'identifier les postes au regard des compétences et habiletés attendues par les entreprises
- D'observer les compétences et habiletés professionnelles réellement utilisées par les salariés
- D'identifier les nouveaux gestes professionnels

Les enquêtes compétences ont fait l'objet d'un changement de méthodologie afin d'apporter un éclairage plus adapté aux différents questionnements de la Direccte et du Conseil régional et d'aborder la thématique des compétences en mettant l'humain au cœur des problématiques car il constitue un facteur clé de réussite essentiel dans l'accompagnement des mutations. L'enquête consacrée à la conduite de ligne de production constitue une expérimentation de cette nouvelle méthodologie.

Introduction

Le métier de conducteur de ligne industrielle connaît en région Centre-Val de Loire un taux de tension relativement important et constitue pour les dirigeants d'entreprise des difficultés de recrutement récurrentes. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation :

- Soit les entreprises font face à une pénurie de candidat, ce qui renvoie à un problème d'attractivité des formations industrielles, des métiers industriels et plus globalement du secteur dans sa globalité. Cette problématique fait référence à la logique d'orientation, qui ne peut trouver une résolution qu'à long terme.
- Soit les entreprises ont des candidats mais ces derniers n'ont pas les qualifications requises, ce qui renvoie cette fois à une problématique de besoin de formation continue, pouvant être solutionnée sur un horizon plus court. Toutefois, cela nécessite de comprendre ce que fait le conducteur de ligne afin d'identifier les carences éventuelles des formations.

L'enquête réalisée autour du métier de la conduite de ligne industrielle vise à répondre à cette problématique et à apporter des éléments de compréhension nécessaires et préalables à la mise en place d'actions correctives via les politiques d'orientation et/ou de formation régionales.

A ce stade, l'essentiel des entreprises enquêtées sont des industries agro-alimentaires ; à savoir :

- MONIN – usine située à Bourges – Fabrication de boissons
- MOY PARK – usine située à Fleury-les-Aubrais – Fabrication de steaks hachés
- FDL Chocolaterie – usine située à Neuville-aux-Bois – Fabrication de chocolats
- LES CRUDETTEs – usine située à Châteauneuf sur Loire – Fabrication de salades sous vide
- CARGILL – usine située à Saint-Cyr-en-Val – Fabrication de produits à base de poulet

Seules deux entreprises de métallurgie ont pu être interviewées. Il s'agit de :

- NGK – usine située à MEUNG sur Loire – Fabrication de bougies automobiles
- INTEVA PRODUCTS – usine située à Sully sur Loire – Fabrication de systèmes de fermeture pour automobiles

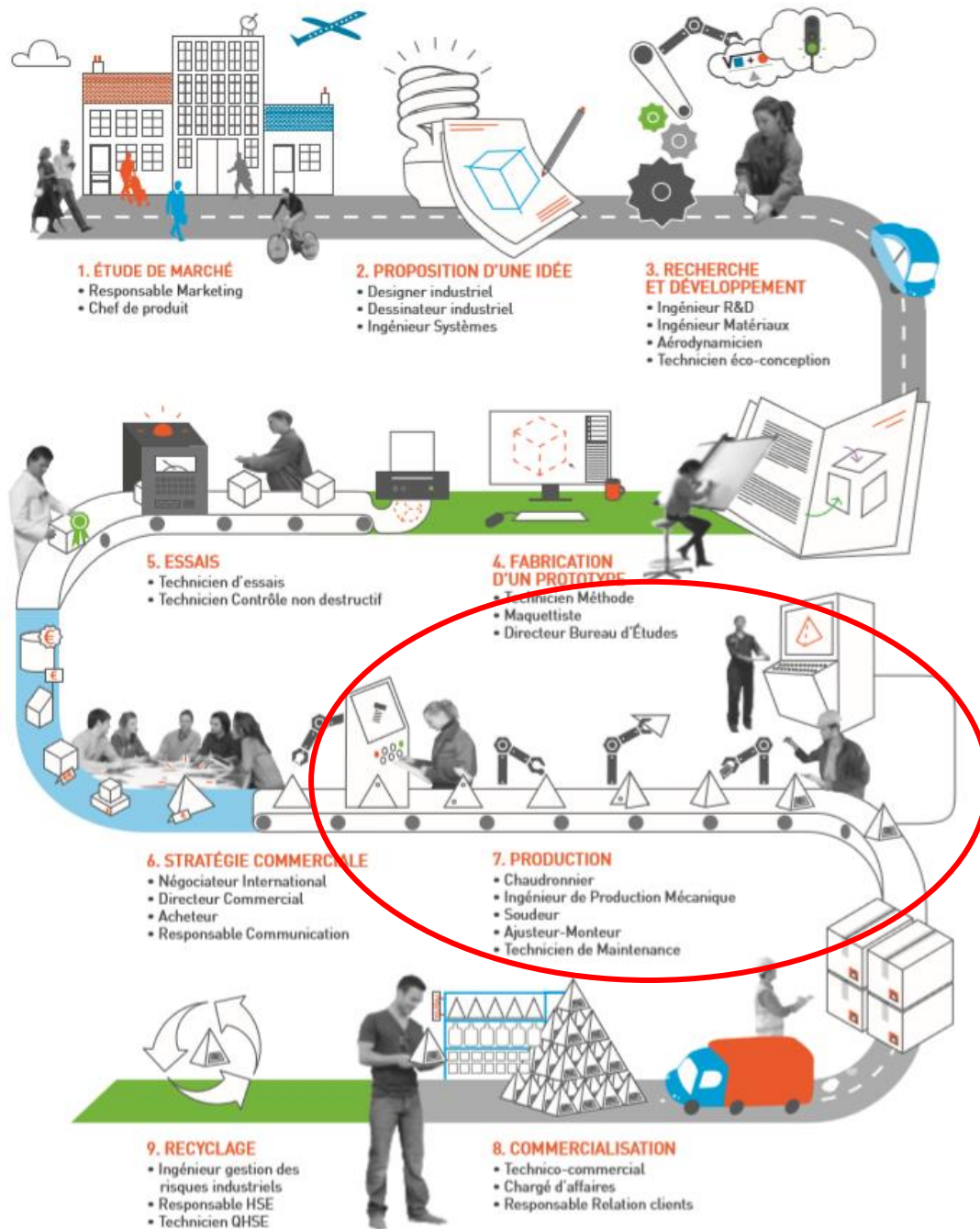
Pour chacune d'entre elles, un entretien a été réalisé avec le service des ressources humaines et/ou un responsable de production et avec un ou plusieurs titulaires de poste. Une observation sur poste a également été conduite (excepté pour Crystal Union).

Le présent document s'attachera donc à présenter les premiers enseignements relatifs aux industries agro-alimentaires, faute de matière suffisante actuellement sur les autres activités industrielles.

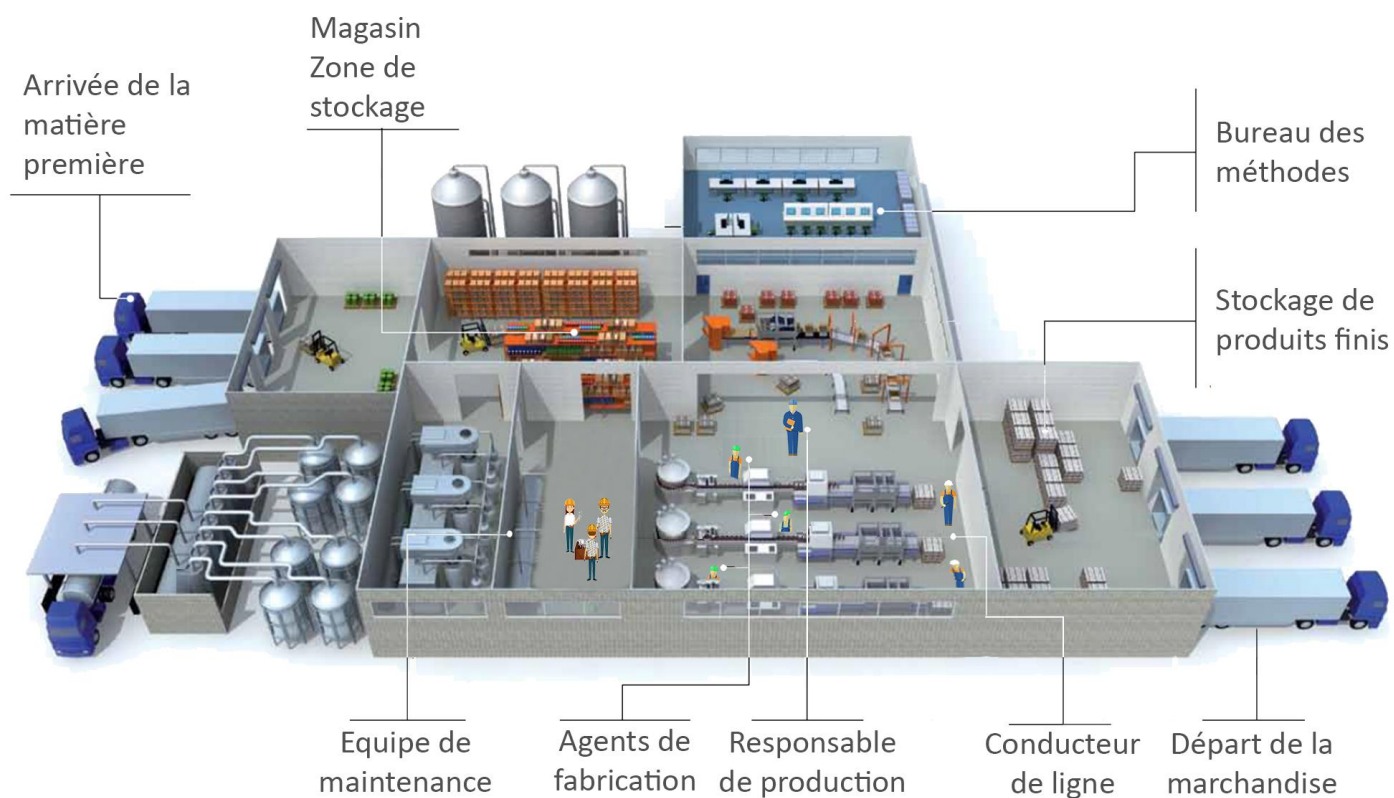


Qu'est-ce que le métier de conducteur de ligne industrielle dans les industries agro-alimentaires ?

Dans le processus de développement et de mise sur le marché d'un produit, le métier de conducteur de ligne intervient dans l'activité de production, en aval de la stratégie commerciale et en amont de la commercialisation.



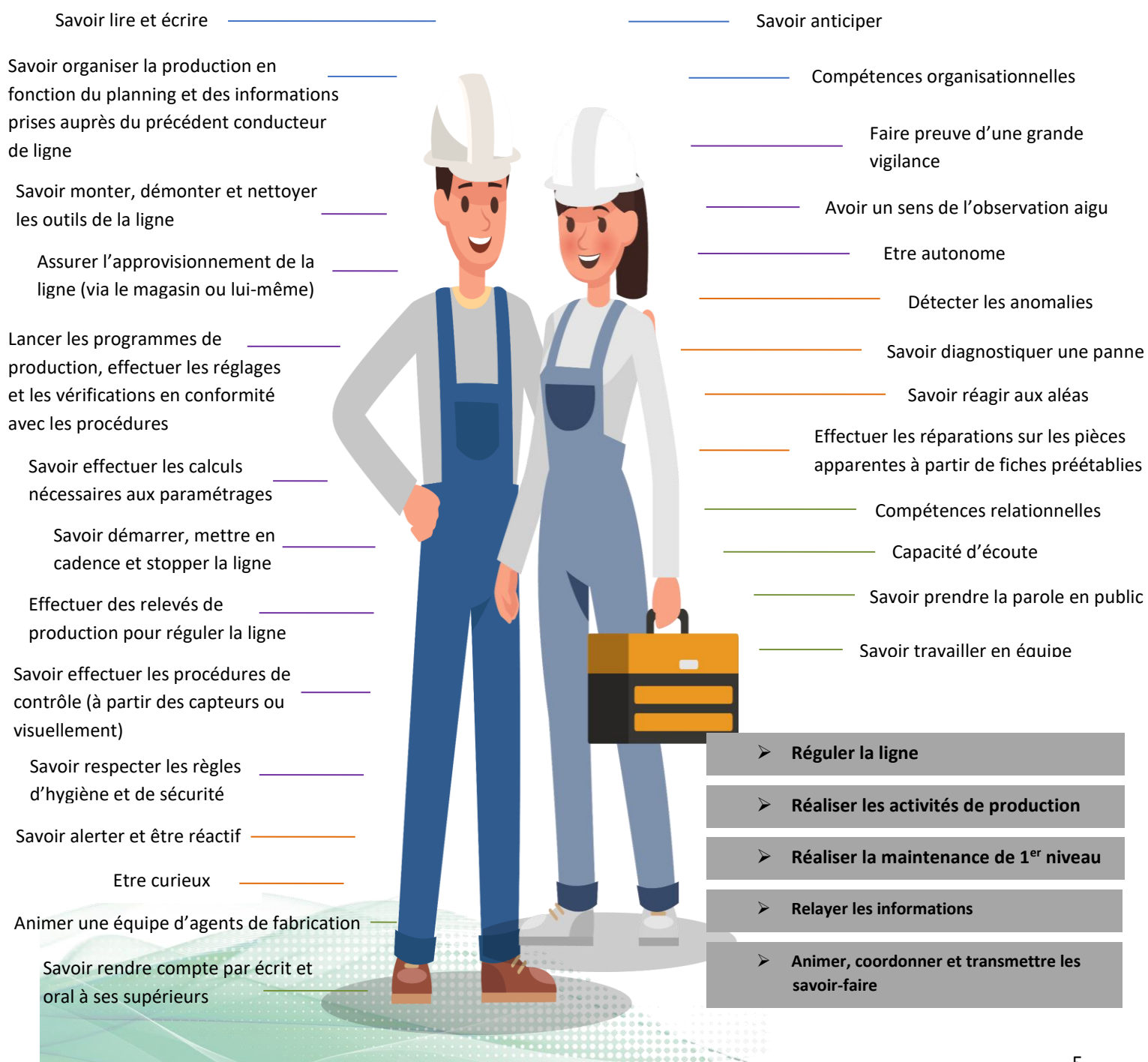
Au sein de la fonction de production, on retrouve une organisation type, qui s'articule autour des métiers d'agents de fabrication, de conducteurs de ligne industrielle et d'encadrants (chef d'équipes, responsable de production, chef d'atelier...).



Le conducteur de ligne industrielle

Le conducteur de ligne constitue un poste à responsabilité. Il conduit une ou plusieurs lignes de fabrication composées, selon le process, d'une ou plusieurs machines de fabrication mécanisées, semi-automatisées ou automatisées en respectant les enjeux de productivité, de qualité, d'hygiène et de sécurité des biens et des personnes qu'il coordonne sur la ou les lignes de fabrication. Des changements sont fréquents dans son activité, et cela selon le secteur, l'organisation en îlots ou en lignes, le type d'équipements (machines, automates ou robots), le type de fabrication (soudage ou ferrage) ainsi que les produits fabriqués. Le détail des fonctions exercées par le titulaire de poste est disponible en annexe.

Cartographie des compétences



Différents environnements de travail en région Centre-Val de Loire

Si les fonctions assurées par le conducteur de ligne sont toujours présentes au sein d'une unité de production agro-alimentaire, l'exercice de ce métier peut prendre des formes diverses et variées en fonction de la taille de l'entreprise, de son activité et de son historique. L'organisation de l'appareil de production telle que décrite ci-dessus (et qui semble être dominante) peut ainsi s'articuler différemment en fonction de son degré d'automatisation ou encore de la complexité du process de fabrication.

On peut ainsi retrouver des industries dans lesquelles la production s'articule autour de conducteurs de ligne et d'encadrants seulement, notamment lorsque le process requiert un degré d'automatisation très important. On peut également observer des cas où les compétences des conducteurs de ligne sont redistribuées entre les agents de fabrication et les encadrants, faisant fictivement disparaître le métier au sein de l'usine.

Un champ d'intervention qui peut varier

Par ailleurs, les entreprises n'ont pas toutes les mêmes exigences en matière de niveau de maintenance. Ce dernier sera plus ou moins élevé en fonction de la ressource en main d'œuvre disponible dans l'équipe de maintenance, de la présence ou non du métier de régleur dans l'entreprise (plutôt rare dans les industries agro-alimentaire) et du niveau intrinsèque des conducteurs de ligne en poste. On retrouve ainsi, des situations très hétérogènes en la matière au sein des entreprises agro-alimentaires en région Centre-Val de Loire. Dans certains cas, aucune maintenance n'est demandée aux conducteurs de ligne excepté savoir réaliser des opérations simples d'arrêt et de démontage des pièces apparentes des machines. Dans d'autres cas, une maintenance de premier niveau est attendue ; à savoir que le conducteur de ligne doit être en mesure de diagnostiquer une panne et de réaliser des réparations simples à partir de fiches d'intervention préétablies. Enfin, il arrive parfois, notamment lorsque l'entreprise rencontre des difficultés sur les postes de techniciens de maintenance de souhaiter une implication plus importante du conducteur de ligne dans les opérations de maintenance en étant un relais et un appui pour les équipes de maintenance.

Un métier en évolution

Lors des entretiens, que ce soit les dirigeants d'entreprise, les responsables de production, les ressources humaines ou encore les titulaires de poste, ces derniers n'entrevoient pas d'évolutions majeures pour le métier de la conduite de ligne industrielle car l'automatisation et le numérique sont déjà intégrés dans les pratiques.

L'exercice du métier se fait via des machines de plus en plus automatisées, informatisées et avec toujours plus d'électronique. Les interfaces utilisées deviennent plus ludiques et intuitives facilitant les paramétrages et les réglages. La pénibilité physique de ces métiers tend également à se réduire avec la diminution des tâches manuelles répétitives et des charges lourdes.

A contrario, ces métiers se dirigent vers un renforcement des tâches de contrôle, d'identification des paramètres déviants, renforçant les compétences analytiques et les capacités de réaction des titulaires de poste.

Ce métier de conducteur de ligne devrait à l'avenir, notamment avec la modernisation des appareils de production, se situer toujours plus au carrefour de trois grandes fonctions : tout d'abord celle d'agent de fabrication afin de pouvoir intervenir sur la production, celle d'animation et de communication (de plus en plus présente) afin d'assurer la bonne circulation des informations et de dynamiser les équipes et enfin celle de la maintenance dont le niveau attendu devrait continuer à s'accroître afin de soulager les équipes de maintenance et limiter les arrêts de l'appareil productif, extrêmement coûteux pour l'entreprise.



Quelles formations en région Centre-Val de Loire ?

Plusieurs formations permettent d'accéder au métier de conducteur de ligne industrielle en région Centre-Val de Loire. Pour la formation initiale, on répertorie deux diplômes :

- Le Bac Pro Pilote de ligne de production enseigné au LP Lycée des métiers à Vendôme (41) et au CFAI à la Chapelle Saint Mesmin (45). A la rentrée 2016, 17 élèves entraient dans cette formation.
- Le Bac pro bio-industries de transformation enseigné au LP Lycée des métiers à Dreux (28) et au lycée agricole de Sours (28). A la rentrée 2016, 31 élèves entraient dans cette formation.
- CAP Conducteur d'installations de production enseigné au LP Lycée des métiers à Dreux (28) et au Lycée professionnel de Tours (37). A la rentrée 2016, 24 élèves entraient dans cette formation.

La formation continue permet également de se former à ce métier par le biais de :

- TP Conducteur d'installations et- de machines automatisées
- CQPM Conducteur d'équipements industriels
- CQPM Pilote de systèmes de production automatisée
- CQPM Conducteur de systèmes de production automatisée
- CQP Opérateur qualifié en conduite et Maintenance des Machines d'Embouteillage ou de conditionnement

Le métier est-il face à un problème de qualification en région ?

Au sein des industries agro-alimentaires, les explications avancées par les dirigeants d'entreprises concernant les difficultés de recrutement sur le métier de conducteur de ligne sont multiples et dépendent bien souvent de la nature des matières travaillées :

- Certaines entreprises sont confrontées à une réelle pénurie de candidats. C'est le cas notamment dans les industries qui travaillent des produits frais en flux tendus sur des séries courtes. Cette activité induit un certain nombre de contraintes physiques et organisationnelles, qui semblent rebuter les personnes et entraînent de grandes difficultés pour pérenniser les postes. Le travail des produits frais s'exerce dans un environnement le plus souvent froid et humide. Par ailleurs, leur conservation n'étant possible que sur un laps de temps limité, les heures supplémentaires sont très fréquentes et sujettes aux aléas quotidiens de la production. Par conséquent, si l'industrie en général connaît déjà des difficultés d'attractivité comparativement aux autres secteurs d'activité, cette problématique est particulièrement prégnante dans l'agro-alimentaire comparativement à d'autres secteurs industriels tels que la cosmétologie par exemple. Les entreprises de l'agroalimentaire travaillent à l'amélioration des conditions de travail en réalisant des revalorisations de grille salariale ou encore en mettant en place des conditions de récupération de temps de travail avantageuses.
- D'autres entreprises ne sont pas confrontées à la pénurie de candidats mais font face à des candidatures ne répondant, bien souvent, pas au niveau d'exigence requis par les employeurs. Les compétences faisant le plus défaut, selon les dirigeants interrogés, sont :
 - o la maintenance de premier niveau : ce n'est pas tant le contenu des formations qui est remis en question par les dirigeants d'entreprise mais davantage le faible volume de sortants chaque année de ces formations. La rareté de ces profils sur le marché conduit ainsi les entreprises à étudier des candidatures moins adaptées à leurs besoins.

- Les capacités personnelles des candidats, principalement la curiosité, la prise d'initiative et les qualités relationnelles pour animer une équipe d'agents de fabrication. La dimension de l'animation apparaît, dans les formations existantes, bien souvent sous-dimensionnée par rapport à la réalité du métier où les compétences en matière de communication et les qualités relationnelles sont bien souvent, et de plus en plus, au cœur de l'exercice de ce métier. Si le conducteur de ligne n'a pas de lien hiérarchique avec les agents de fabrication et qu'il n'a pas en responsabilité la gestion des conflits, ce dernier est le garant de la transmission des consignes, de l'impulsion donnée à l'équipe pour le respect des cadences et de l'implication de chacun des opérateurs pour sortir une production de qualité.

- S'il existe des formations formant à la conduite de ligne industrielle, **ces dernières ne proposent pas de spécialisation agroalimentaire, jugée indispensable selon les dirigeants interrogés**. En effet, les industries agroalimentaires constituent un secteur spécifique mobilisant des machines dont la fonction n'est bien souvent pas enseignée au sein des formations et des procédés de fabrication propres à chacune des entreprises. Mais ces lacunes techniques ne constituent pas, selon eux, une difficulté majeure puisqu'elles peuvent se combler aisément en interne par le biais d'une formation et d'un accompagnement sur poste, permettant au salarié d'être autonome en quelques semaines. En revanche, la dimension produit est une caractéristique essentielle de ces emplois et, bien souvent, les dirigeants privilégient l'expérience en industrie et plus particulièrement en agroalimentaire dans les recrutements plutôt que les compétences en conduite de ligne. En effet, il est souvent plus long et délicat d'enseigner la « sensibilité » agroalimentaire, la rigueur dans le respect des normes d'hygiène et de sécurité et à faire accepter les contraintes qu'il y a à travailler des matières vivantes dont les paramètres varient d'un jour à l'autre en fonction de la météo, du taux d'humidité ou encore de sa propre composition.



Principales fonctions exercées par le conducteur de ligne

Réguler la ligne

- Prendre connaissance du programme de production, des éventuelles modifications et procéder à l'installation de la ligne
- Vérifier, préparer et effectuer les opérations préalables au démarrage
- Procéder au démarrage de la ligne
- Vérifier la disponibilité des matières premières et l'application par les opérateurs des mesures préventives et correctives et des contrôles
- Réguler l'activité à partir des contrôles, des aléas et des informations amont et aval
- Effectuer les relevés de production
- Peut être amené à effectuer les réglages courants sur la ligne et à réaliser les changements de production

Réaliser les activités de production

- Peut conduire les différentes machines et remplacer si besoin un opérateur
- Effectuer les contrôles
- Vérifier l'application par les opérateurs des opérations de contrôle
- Surveiller les différents paramètres de conduite de la ligne et le bon fonctionnement des matériels
- Alerter le niveau supérieur selon les résultats des contrôles
- Effectuer ou faire effectuer les opérations de nettoyage et de désinfection selon les procédures

Réaliser la maintenance de 1er niveau

- Veiller à la réalisation de la maintenance de premier niveau par les opérateurs
- Procéder au premier diagnostic des causes pour intervenir ou faire appel aux personnes compétentes
- Intervenir sur la ligne dans le cadre d'opérations de maintenance de premier niveau faisant l'objet d'instructions et de procédures
- Rendre compte des résultats de la production et du fonctionnement de la machine

Relayer les informations

- Transmettre aux opérateurs les informations nécessaires
- Enregistrer et/ou vérifier l'enregistrement des données de sa ligne
- Peut solliciter l'intervention des différents acteurs en fonction des besoins
- Peut être sollicité pour donner son avis
- Rendre compte à son supérieur hiérarchique de sa mission de coordination et d'animation

Animer, coordonner les savoir-faire

- Coordonner et animer l'activité des opérateurs
- Entretenir avec les opérateurs des relations individuelles et collectives facilitant la résolution de problèmes
- Participer aux missions d'amélioration en cours dans l'atelier et qui concerne sa ligne
- Donner son avis sur les compétences des opérateurs
- Assurer la formation aux postes de travail des opérateurs

