

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 53 (1995)
Heft: 3

Artikel: La mobilité du personnel : une arme contre le chômage
Autor: Boissard, Jean-Marie
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-140417>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 12.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

LA MOBILITÉ DU PERSONNEL, UNE ARME CONTRE LE CHÔMAGE

Jean-Marie BOISSARD

Chef du personnel

CIBA-Monthey

CIBA Monthey

L'usine de Monthey, dans le Bas-Valais, revêt un statut particulier dans le Groupe Ciba: elle est consacrée essentiellement à la production de produits chimiques et au développement des procédés industriels qui s'y rattachent, tandis que la vente et la recherche sont prises en charge à Bâle ou ailleurs dans le monde.

L'usine fut créée à la fin du siècle dernier pour effectuer l'électrolyse du sel provenant des mines de Bex à l'aide du courant électrique fourni par sa propre centrale. Sur près de 90 ans, on a assisté à une diversification de l'emploi d'un tel produit de base. Aujourd'hui nous avons affaire à un complexe industriel qui couvre près de 100 hectares de la plaine du Rhône.

Quatre divisions et une solide infrastructure

Plus qu'une usine à proprement parler, Ciba Monthey est un site industriel qui regroupe près de 40 fabrications différentes et travaille pour quatre des 14 divisions que compte le Groupe: Protection des plantes, Produits chimiques, Polymères et Pigments.

Il est à noter que ces unités disposent d'une très grande autonomie opérationnelle et n'ont aucun point commun, si ce n'est l'emploi de personnel hautement qualifié, rémunéré selon des critères identiques sur lesquels nous reviendrons plus loin. Les matières premières, les méthodes de production, les stratégies de vente et les réseaux de distribution sont quant à eux très différents.

A ces unités industrielles viennent s'ajouter des services y relevant de ce que l'on pourrait appeler l'infrastructure et qu'il a été plus rationnel de centraliser: Sécurité, Ateliers centraux, Energies, Service du personnel, etc....

Cette "Multi-divisionnalité" de l'usine aurait pu constituer, comme nous allons le voir au travers de quelques exemples, une source de difficultés, mais l'adoption de solutions originales l'a transformée en atout, capitale pour la survie du centre chablaisien.

Un effectif à géométrie variable

L'effectif montheysan, qui était de 2'900 collaborateurs à son apogée en 1990, a diminué pour atteindre le nombre de 2'400 à fin mars 1995, toutes catégories de personnel confondues. Quant au volume de production, qui était encore de 235'000 tonnes en 1990, il a fléchi jusqu'en 1993 (179'000 to.!) pour remonter à fin 1994 autour des 231'000 tonnes.

L'importante baisse de personnel appelle quelques remarques, dont on compte qu'elles éclairent l'importance de la mobilité interne dans une usine comme la nôtre.

Des raisons structurelles...

Devant le fléchissement de productivité qu'enregistrait année après année le groupe, la haute direction fut contrainte de réagir avec énergie, afin que CIBA se trouve, selon une formule consacrée, avec "moins de graisse et plus de muscle". Le découpage des grandes unités fut réévalué et chacune des 14 divisions ainsi créées reçut une autonomie opérationnelle quasi-totale. Il fut en outre décidé de renoncer aux activités d'infrastructure qui pouvaient être sous-traitées à meilleur compte ailleurs. Parallèlement, de nouveaux principes d'entreprise basés sur l'"Enpowerment" achevèrent de simplifier des structures souvent alourdies par le poids des ans et des traditions.

Mais par chance, et l'on s'en rendit compte plus tard, la direction maintint le principe d'une rémunération centralisée du personnel, estimant que l'on ne pouvait faire cohabiter sur le même site des travailleurs d'une même entreprise à des tarifs différents. Il eût été tentant d'adapter les salaires du personnel aux capacités financières de leur secteur d'attribution. A Monthey cela aurait pu entraîner une pléthore de demandes de mutations internes vers la petite division des pigments, certainement la plus prospère de nos quatre secteurs de production.

Les modifications touchant principalement à l'infrastructure (informatique, ateliers, logistique) provoquèrent la mise en disponibilité à titre définitif de près de 150 collaborateurs de tous âges et de toutes formations, cadres compris.

... et des raisons conjoncturelles.

Un malheur ne venant jamais seul, notre division "Protection des Plantes" (800 personnes à Monthey) devait dans le même temps faire face à une baisse du nombre de ses commandes due aussi, mais pas exclusivement, à la mauvaise conjoncture. Elle se retrouva avec un sureffectif de 150 collaborateurs, affiliés à la fabrication. Mais les opérateurs de production formés à travailler sur les installations chimiques ne pouvaient toutefois pas, comme c'était le cas pour les employés des services dits d'infrastructure,

être disséminés; ils devaient être conservés "dans la maison" en cas de reprise des activités. Il fallait donc trouver des mesures différenciées, propres à reclasser plus de 300 personnes, certaines à titre définitif, d'autres à titre temporaire.

Le licenciement, pour des motifs humains et psychologiques évidents, ou le chômage, pour des raisons pratiques qu'il serait trop long de développer ici, ne constituaient pas une solution satisfaisante.

Une partie du problème fut réglé par la création d'un programme généreux et original d'incitation à la retraite anticipée, dès l'âge de 60 ans, attribuant à tout volontaire au départ une prime mensuelle de 1'000.-, versée durant une période de 36 mois au plus, soit jusqu'à l'âge donnant droit au "pont AVS" (63 ans révolus). L'originalité de cette mesure tenait notamment au fait que la prime était supportée par la firme elle-même, et versée en sus de la rente (réduite) de la Caisse de pension. Renouvelée à trois reprises, de 1993 à 1995, elle accompagna le départ de 140 personnes.

Mais ce programme, et c'est le défaut de ce genre de mesure, n'agit pas sélectivement sur les collaborateurs surnuméraires. Nombre d'anciens, de grande expérience et aux forces encore vives quittèrent l'usine, au grand regret de leur hiérarchie. Et le départ à la retraite d'un "rondier" de fabrication, habitué aux horaires postés, ne permet pas forcément, le reclassement d'un dessinateur en génie civil !

Je ne m'étendrai pas plus longuement sur ces opérations somme toute classiques de remplacement dont la description ne constitue pas le sujet de cet article.

Par contre, j'analyserai le procédé qui nous a permis d'accélérer les transferts temporaires internes de personnel et par là de renoncer aux mesures de chômage.

Le Groupe-soutien, une entreprise interne de placement

Institué en 1980 déjà à Monthey et inconnu dans les autres usines du groupe, le Groupe-soutien a fortement contribué à juguler les problèmes liés aux sureffectifs en permettant d'utiliser au mieux sur les plans tant quantitatif que qualitatif le potentiel humain momentanément libre.

Le principe est très simple. Un secteur momentanément surchargé en personnel a la possibilité de mettre à disposition des autres tout ou partie de ses collaborateurs. Ceux-ci, tout en demeurant rattachés administrativement à leur secteur d'origine, vont passer sous l'autorité d'un nouvel utilisateur qui les rétribuera... partiellement durant une période convenue à l'avance, mais en général comprise entre un et six mois.

La gestion de ces mouvements incombe au Service du personnel qui, fort de sa position centralisée, agit dans ce cas à la manière d'une entreprise de travail temporaire, en mettant en rapport prêteurs et emprunteurs.

Des coûts partagés entre prêteur et emprunteur

L'originalité du Groupe-soutien provient avant tout de la répartition des coûts salariaux entre le prêteur et l'emprunteur. Alors que la logique voudrait que l'emprunteur supporte seul les charges du personnel emprunté, nous sommes au contraire partis du principe que le transfert de quelques collaborateurs dans de périodes creuses, soulageait avant tout le prêteur qui n'aurait de toute façon pas su que faire de ses collaborateurs surnuméraires. C'est ainsi que le prêteur ne perçoit en retour cette année que 40.-/ heure travaillée, alors que ses coûts effectifs moyens dépassent les 80.-/ heure, toutes composantes salariales incluses.

Ce prix horaire très favorable comporte également une dimension politique plus subtile : comme la possibilité existe de pouvoir, pour certaines tâches moins "pointues", recruter à l'extérieur du personnel intérimaire (régies) dont les prix horaires bruts avoisinent également les 40.- / heure, il aurait pu être tentant pour certains de nos managers de privilégier la main d'œuvre la meilleure marché, au risque de laisser inoccupés les collaborateurs d'autres secteurs de la même usine!...

Le partage des charges salariales tel que le conçoit le Groupe-soutien rend donc la main d'œuvre interne concurrentielle, d'autant plus qu'elle dispose d'une formation supérieure à celle des temporaires.

Les garanties du travailleur déplacé

Ce tarif au rabais qui vise à favoriser la mobilité, ne signifie cependant pas que le travailleur pâtira de la nouvelle situation. Il continue en effet à recevoir intégralement le salaire lié à son ancien poste de travail et cela même si, ce qui arrive souvent, il devra occuper une fonction beaucoup moins valorisée. Seul le supplément pour le travail en équipe sera au besoin adapté au nouvel horaire, bien qu'après un "délai de carence" prévu par la convention collective.

Ces garanties, par leur générosité, ont un effet motivant certain sur le personnel déplacé.

Un bon accueil, facteur d'une intégration réussie

Pour un travailleur, le fait d'aller travailler dans une autre unité entraîne souvent une appréhension: nouvelle hiérarchie, autres collègues auprès desquels il s'agit de (re)faire ses preuves, autres installations sur lesquelles il faudra se former dans un laps de temps relativement court. Ces facteurs peuvent provoquer un relâchement compréhensible qui, multiplié par l'ensemble des mouvements, risque de nuire à l'existence même du Groupe-soutien.

Dans cette optique, l'encadrement a été spécialement instruit pour veiller sur l'activité des collaborateurs déplacés avec autant d'égards que s'il s'agissait du personnel régulier du secteur. De plus, l'attention qui leur est portée, notamment lors de longues missions, garantit aux travailleurs déplacés de ne pas être oubliés à l'heure où s'établit la "qualification personnelle", reflet de la prestation du travailleur.

Mais gare aussi au travailleur qui ne donnerait pas satisfaction à sa nouvelle place temporaire: il peut être retourné sans délai à sa hiérarchie qui en tiendra compte au moment d'évaluer sa prestation. Cette possibilité laissée à l'emprunteur de pouvoir retourner immédiatement les éléments difficiles est importante pour éviter au prêteur d'exporter systématiquement "ses moutons noirs".

Des chiffres éloquents

De 1980 à 1990, les prêts internes de personnel se chiffraient à 100 unités par an. Et encore s'agissait-il à cette époque d'euphorie de collaborateurs déplacés pour des raisons plus personnelles (santé, horaires, comportement) qu'économiques. Dès 1990 cependant, ce nombre de mouvements avoisina les 250 pour atteindre en 1993 le record de 268 transferts momentanés, soit l'effectif d'une respectable PME ! Tenant compte du fait que ces mouvements ont concerné avant tout le personnel ouvrier soumis à la convention collective, soit 1'500 personnes environ, on constate qu'en 1993, un travailleur sur cinq a changé de place de travail pour une période moyenne de 12 semaines.

La concurrence des travailleurs intérimaires

Comme nous l'avons vu plus haut, nous nous sommes toujours réservé la possibilité de faire appel à des travailleurs intérimaires proposés par les maisons spécialisées pour absorber les pointes d'activités propres à des secteurs bien définis, comme l'entreposage des marchandises ou la formulation et le conditionnement de nos produits. Cet appel, fortement tributaire des commandes saisonnières, notamment dans la division "Protection des Plantes" a amené parfois plus de 100 intérimaires à renforcer notre effectif.

Les mauvaises années que nous venons de traverser nous ont fait renoncer à l'emploi de cette forme de collaboration jusqu'au début de l'an passé, où nous nous sommes vus contraints de refaire appel à cette main d'œuvre, alors même que nous étions toujours en sureffectif! L'explication tient encore une fois au fait que les mesures de retraite anticipée n'étant pas sélectives, elles provoquent parfois des départs non souhaités, dont certains sont en inadéquation avec les disponibilités, d'où l'embauche de personnel intérimaire.

Au printemps 1994, nous employions environ 80 intérimaires, un chiffre qui n'a pas varié depuis.

Une cohésion à maintenir. .

Il n'est donc pas rare, dans certaines de nos divisions de trouver, revêtus des mêmes habits de travail, trois sortes de collaborateurs:

- les stables, faisant partie de l'effectif régulier d'un bâtiment;
- les collaborateurs déplacés momentanément pour le Groupe-soutien;
- les temporaires, engagés pour des missions de durée déterminée (souvent de quelques mois).

Pour ce qui est des intérimaires, notre souci a toujours été de les intégrer au mieux afin de les motiver dès le début et à éviter d'en faire des travailleurs de second ordre.

Les avantages matériels favorisent l'intégration

Bien que les intérimaires ne bénéficient pas du même niveau de rémunération que le personnel régulier, nous avons négocié avec les entreprises partenaires des tarifs uniformes, tarifs comprenant un salaire horaire minimum, destiné à offrir une certaine équité de traitement. Une sorte de "Smig", que nous n'interdisons pas à nos partenaires de dépasser... Cependant, il nous a semblé important d'offrir aussi aux intérimaires d'autres avantages matériels, moins importants peut-être mais très symboliques et propres à leur assurer une meilleure intégration.

Tout d'abord, les mêmes habits de travail que le personnel régulier, blanchissage hebdomadaire compris. Ensuite l'accès au restaurant d'entreprise, au magasin de vente interne et aux transports organisés par la firme, prestations fortement subventionnées par CIBA.

L'accueil reste néanmoins toujours le meilleur facteur de motivation. Fort de cette conviction, nous avons développé une procédure d'accueil sommaire mais efficace, qui fait prendre conscience à l'intérimaire que si nous l'avons sollicité, c'est parce que nous avons besoin de lui.

La mobilité, facteur essentiel de notre survie

L'effort de mobilité que nous avons demandé à un personnel plutôt sédentaire, habitué à faire carrière au sein d'un même secteur a été un facteur essentiel de notre survie. C'est certainement à ce "management d'épicier" que nous devons de ne pas avoir eu à recourir à des solutions plus dures et certainement dramatiques dans une région déjà très fortement touchée par le chômage.

Cet été, et comme pour nous donner raison, notre usine a pu embaucher à titre définitif 24 nouveaux collaborateurs de toutes formations, indispensables pour faire face aux demandes et en l'absence désormais de toute disponibilité interne. Etant donné le

rythme actuel de la production, il est possible que 15 autres nouveaux nous rejoindront d'ici à la fin de l'année.

Un résultat que nous n'aurions jamais espéré il y a seulement deux ans à la même époque !

