

PLAN DE FORMATION

PIVAUDRAN se remet sur les rails en pariant sur la formation des hommes

C'est d'abord en faisant le pari de la formation de son personnel que Pivaudran s'est sortie de la crise. Le fabricant lotois de décors pour les grandes marques de parfum a dépensé jusqu'à 10% de sa masse salariale en 2012 sur ce thème. Les résultats sont là, l'entreprise a redressé ses comptes et franchi un nouveau cap.

Après une décennie 2000 compliquée, marquée par une consolidation de la filière, Pivaudran a, dans la foulée du plan de sauvegarde, dû réduire drastiquement ses effectifs en 2009 passant de 280 à 180 salariés. Un véritable électrochoc pour cette société familiale installée à Souillac, fondée en

Davantage de flexibilité avec une polyvalence accrue des opérateurs.

1948 par Georges Pivaudran puis gérée par Jacques Pivaudran et aujourd'hui dirigée par son fils Marc. Le risque de perte de confiance du personnel, la concentration des compétences clés par quelques «*experts*» détenteurs du savoir et une faible polyvalence constituaient autant de freins pour relancer la machine avant d'envisager de nouveaux investissements. La direction a choisi d'engager un plan de formation

Engagement financier : 500 k€

Au total, 500 k€ auront été dépensés sur 2010-2013, représentant en moyenne 70 heures par salarié, dans les actions de formation avec le concours financier de l'OPCA de branche, l'Adefim, du FSE, le Fonds social européen et du FPSPP, le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels. «*L'appui de l'Adefim et de l'Afpi, pour apporter des solutions et des moyens a été capital*» pour réussir le projet de redressement de l'entreprise.



Rouleau de métal pour la fabrication de pièces pour la parfumerie.

ambitieux sur 2010-2011-2012. Un 1^{er} volet lancé en 2010 a cherché à former des chefs d'équipe, managers de premier niveau. A partir de 2011, c'est au tour des opérateurs, une centaine de personnes en trois tiers dont 60% de femmes avec un faible niveau de qualification. «*L'objectif était à la fois de leur redonner confiance et l'image d'un travail réalisé collectivement tout en améliorant leur employabilité et leur autonomie*» explique Alain Fontanille, directeur administratif et financier de Pivaudran. La formation a porté à la fois sur les techniques d'emboutissage, de traitement thermique, d'assemblage et l'organisation, le travail en équipes, les méthodes d'amélioration continue. Une partie des opérateurs ont obtenu un CQPM, à terme l'objectif est de certifier tout le monde en élargissant aux autres métiers de l'entreprise, la logistique, la qualité, les méthodes. Avec le 3^e volet, l'idée était de formaliser les

savoir-faire dans l'emboutissage, l'outillage, en rédigeant des fiches de travail. En sus, des formations de base à la communication écrite et la bureautique ont été organisées pour les opérateurs sans qualification.

Diminution importante de l'absentéisme.

Les résultats sont déjà probants. «*Aujourd'hui l'intégration des nouveaux salariés est devenue plus rapide, il fallait auparavant au moins cinq ans pour former un bon régléur. Avec la polyvalence, on a gagné en flexibilité avec des opérateurs qui peuvent changer de poste en fonction de la charge de travail*» relève A. Fontenille, les pôles emboutissage et outillage travaillent en mode partagé.

La réimplication du personnel s'est traduite par une baisse importante de l'absentéisme revenu à 2 à 3%. L'entreprise a retrouvé le volume d'activité visé, près de 20 M€ de chiffre d'affaires. La perception de Pivaudran chez certains grands clients est passée du négatif au positif, l'entreprise



lotoise travaille avec la crème des parfumeurs, Hermès, Chanel, Estée Lauder, l'Oréal... «*Notre compétitivité s'est améliorée, on a gagné en délai, en taux de service, en qualité*». Pivaudran a versé de la participation en 2012 et de l'intéressement

en 2013. Des outils RH comme les entretiens et bilan annuels sont maintenant déployés. «*Certains opérateurs nous font savoir qu'ils souhaiteraient progresser*». En parallèle Pivaudran s'est dotée d'un directeur des opérations et de l'amélioration

continue, super animateur des groupes qui mettent en œuvre le juste à temps, le lean, les plans 5S....Un tournant pour cette entreprise familiale dont l'objectif est de maintenir la croissance rentable. ●

Jean-Luc BÉNÉDINI