



LES BESOINS EN MAIN-D'ŒUVRE DANS LES ENTREPRISES DU SECTEUR DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE EN BRABANT WALLON

ENQUETE REALISEE DANS LE CADRE DU PROJET
« TRENDS EMPLOI DANS L'ARRONDISSEMENT DE NIVELLES »

TABLE DES MATIERES

I.	<u>L'ENQUETE SECTORIELLE DANS LE CADRE DU PROJET « TRENDS EMPLOI »</u>	3
	1. <u>PRESENTATION DU PROJET</u>	3
	2. <u>CHOIX DU SECTEUR</u>	3
	3. <u>ORIENTATION DE L'ENQUETE</u>	4
	4. <u>QUALIFICATION ET COMPETENCE</u>	5
	5. <u>LES DIFFERENTES ETAPES</u>	6
II.	<u>L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE</u>	7
	1. <u>INTRODUCTION</u>	7
	2. <u>LES DIFFERENTES ACTIVITES</u>	7
	3. <u>LE PROCESSUS DE MISE SUR LE MARCHE DU MEDICAMENT</u>	8
	4. <u>L'IDENTIFICATION DES ENTREPRISES</u>	10
III.	<u>LES ENTRETIENS</u>	13
	1. <u>PREMIER AXE : LES DIFFERENTES UNITES, LES PROFILS PROFESSIONNELS LES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT</u>	13
	2. <u>DEUXIEME AXE : LES QUALITES , LES CAPACITES PERSONNELLES VALORISEES , LES CARENCES OBSERVEES , L'AUTOMATISATION</u>	19
	3. <u>TROISIEME AXE : LES FORMATIONS PROPOSEES, LES CONTACTS AVEC LES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES OU DE FORMATION</u>	22
	4. <u>QUATRIEME AXE : LES CONTRATS, LES STATUTS</u>	26
	5. <u>CINQUIEME AXE : LA LIGNE DU TEMPS, LA GESTION DES COMPETENCES LES FLUX</u>	28
	6. <u>L'AVIS DES PERSONNES CONNAISSANT LE SECTEUR</u>	32
IV.	<u>SYNTHESE</u>	35
V.	<u>CONCLUSIONS</u>	41
	<u>ANNEXES</u>	45
	Liste des éléments significatifs	45
	Guide d'entretien	49
	Les profils professionnels abordés	51
	Qualités valorisées par profils professionnels	52
	Formations proposées par les entreprises	53
	<u>LEXIQUE</u>	55
	<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	57

I. L'ENQUETE SECTORIELLE DANS LE CADRE DU PROJET « TRENDS EMPLOI »

1. PRESENTATION DU PROJET

Le projet « Trends emploi dans l'arrondissement de Nivelles » est réalisé dans le cadre de « l'objectif 4 » du Fonds social européen en collaboration avec les autres Comités subrégionaux de l'Emploi et de la Formation, l'Administration et le Service Etudes et Statistiques du Ministère de la Région wallonne.

Ce projet répond donc à la mission du CSEF de percevoir les réalités du marché de l'emploi au niveau local et de remettre des avis sur une série de mesures liées à la formation et à l'emploi. Notamment, dans le cadre du « Parcours d'insertion », le Gouvernement wallon prévoit qu'il émette un avis d'opportunité sur l'adéquation entre l'offre de formation des opérateurs et les besoins des entreprises.

Ce projet répond également à l'attente du Gouvernement wallon d'élaborer une méthodologie d'analyse socio-économique commune aux Comités subrégionaux de l'Emploi et de la Formation.

Le projet « Trends emploi » comprend un volet statistique basé sur une série de tableaux (permettant d'identifier certaines tendances liées au marché de l'emploi et des différents secteurs d'activité la composant) et un volet d'enquête en entreprise dans un secteur spécialisé de la sous-région. **L'objectif de cette enquête est de mettre en évidence les besoins en main-d'œuvre des entreprises et d'établir des recommandations concernant les actions de formation aux opérateurs de formation et aux établissements scolaires.** L'enquête se concentre sur l'évolution, les carences, les attentes en profil de qualification et non sur une approche purement descriptive.

Un comité d'accompagnement local dont l'objectif est de diriger les travaux d'enquête fut mis en place. Il est constitué de la présidente du comité subrégional de l'emploi et de la formation (CSEF Brabant wallon), du directeur du FOREM, d'un économiste du FOREM, d'un représentant de la FGTB, d'un représentant de la CSC, d'un conseiller méthodologique de l'ULB. Un second comité d'accompagnement s'est mis en place au niveau wallon réunissant les différents CSEF ainsi que des représentants de l'Administration et du Service Etudes et Statistiques du Ministère de la Région wallonne afin d'assurer l'application des mêmes lignes directrices.

2. CHOIX DU SECTEUR

Cette enquête permet de mieux appréhender le fonctionnement des entreprises constituant un sous-secteur pertinent de la province principalement dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Un choix s'est opéré à partir des indicateurs mis en évidence grâce à la partie statistique du projet et ceci sans cibler au départ un sous-secteur où des besoins spécifiques en formation auraient déjà été préalablement connus de tous.

Une question importante liée à l'étude sur l'analyse des besoins des entreprises en terme d'emploi et donc de formation est la suivante : « Que peut-on découvrir en terme de gisement d'emplois dans la province ? ».

Dans cette optique, le secteur de l'industrie chimique n'a pu être écarté ; en terme de volume d'emploi, il est en première position dans le secteur secondaire.

Le commerce de gros et intermédiaire, composé par de nombreuses PME, semblait être intéressant également. Il est deuxième en terme de volume d'emploi dans le tertiaire avec des indices de spécialisation élevés. Dans l'avenir, il risque de se développer de plus en plus suite aux perspectives prises pour l'avenir des zonings industriels dans l'Ouest du Brabant wallon (Nivelles, Saintes,...).

L'horticulture connaît un développement original en Brabant wallon mais cela concerne essentiellement l'emploi indépendant.

Dans le secondaire, le secteur de la construction suscite un certain intérêt étant donné qu'il ne trouve pas assez de main-d'œuvre qualifiée et qu'il est en demande constante de formation.

Le choix final s'est donc porté sur **le secteur de l'industrie pharmaceutique** (sous-secteur de l'industrie chimique) **grâce à son volume d'emploi conséquent, la variation de l'emploi entre 1993 et 1997 intéressante, l'indice de spécialisation par rapport à la Wallonie élevé.** Aucune demande particulière de formation, aucun manque en profil professionnel n'émanaient, au départ, des entreprises constituant ce secteur.

3. ORIENTATION DE L'ENQUETE

Concernant la forme prise par l'enquête réalisée en entreprise, le choix s'est porté sur un **guide d'entretien souple permettant d'aborder les opinions différentes des interlocuteurs.** En effet, la réalité n'est pas aussi systématique, cohérente et simple qu'il n'y paraît. La difficulté est d'appréhender une réalité complexe à partir de situations concrètes et actuelles. Les éléments compliqués, disparates ne peuvent être figés dans une logique et des réponses simples. De plus, celles-ci seront variables selon les personnes interrogées au sein de l'entreprise.

Les informations récoltées risquent également de dépendre d'une hypothèse formulée à priori, comme par exemple : « le profil des personnes se présentant en entreprise n'est pas bon donc il existe un problème de formation. ». Or, les problèmes d'embauche peuvent trouver leur origine ailleurs qu'au niveau de la formation, par exemple au niveau des conditions de travail, des exigences élevées des responsables de recrutement, de la nationalité des personnes qui se présentent, de leur origine géographique... La formulation des questions risque donc de fortement conditionner les réponses apportées par l'interlocuteur.

Plusieurs éléments introduisent **des limites** et doivent rester présentes à notre esprit lors de l'analyse des entretiens. Les personnes interrogées peuvent être tentées d'exprimer un discours officiellement admis plutôt que leurs pratiques quotidiennes. Leurs comportements ne sont pas nécessairement rationnels car ils n'ont pas toujours une explication claire et précise; de plus, il y a une différence entre ce que les gens disent qu'ils font et ce qu'ils font réellement. Les interlocuteurs risquent d'exprimer différemment des choses identiques ou d'exprimer de façon semblable des choses différentes.

Étant donné **la complexité des critères à l'embauche, les réponses ne peuvent être que théoriques et incertaines.** Il n'y a pas nécessairement cohérence entre ce que l'entreprise offre comme emploi et ce dont elle a réellement besoin, ainsi qu'entre l'offre et la personne qu'elle finit par embaucher. Les critères à l'embauche sont parfois différents des critères suffisant à l'occupation d'un poste de travail. Les prédictions demandées quant à l'avenir sont bien sûr hypothétiques et présupposent que la personne interrogée puisse émettre un avis probant sur le futur.

Le questionnaire ne pouvant être trop rigide et trop long, le but étant d'aborder les spécificités de chaque entreprise composant un secteur, l'orientation choisie pour l'enquête fut celle d'un guide d'entretien composé **de questions ouvertes permettant à l'interlocuteur de développer sa propre logique**.. L'intérêt d'une telle démarche réside dans le fait de récolter un maximum d'informations quant au fonctionnement de l'entreprise et de ses différentes unités, d'obtenir un éventail d'avis différents ou convergents.

Dans l'analyse du contenu des entretiens, il s'agissait d'être attentif aux éléments qui revenaient plusieurs fois mais également à ceux qui n'apparaissaient qu'une seule fois. **Il est intéressant de relever ce qui est habituel mais également ce qui est particulier et pas nécessairement répandu.**

4. QUALIFICATION ET COMPETENCE

Dans le cadre de la détermination du besoin des entreprises en main-d'œuvre et donc en profils de qualifications ou en compétences, il m'est apparu important d'éclaircir les termes utilisés et d'explicitier la vision de la problématique qui fut choisie avant l'élaboration du guide d'entretien et d'entamer la phase d'entretiens.

Deux parties différentes se rencontrent lors de la procédure de recrutement : le recruteur représentant l'entreprise et le candidat. Or, l'offre d'emploi ne coïncide pas forcément avec le profil de la personne qui sera finalement embauchée. En ce sens, l'embauche est le résultat d'un ajustement. Chaque personne engagée imprègne le poste de travail de sa propre personnalité et l'entreprise l'entoure de sa culture.

Les rapports entre les différents éléments tels les évolutions technologiques, le système d'organisation du travail, la politique de gestion des ressources humaines sont complexes et les choix ne sont pas toujours cohérents.

ENTREPRISE⇒ POSTE DE TRAVAIL et PROFIL DE FONCTIONS⇒OFFRE D'EMPLOI↔

DEMANDE D'EMPLOI ←PROFIL DE QUALIFICATION← PERSONNE

⇒ Formation?

- Savoir
- Savoir-faire
- Savoir-être
- Centre d'intérêt
- Valeur professionnelle
 - + Age, sexe, état civil, domicile, nationalité, nombre d'enfants...
 - + Exigences au point de vue salaire, carrière,...
 - + Avantages divers liés au statut en tant que chômeur ou intérimaire, étudiant...

Le « savoir » est la connaissance théorique ; le « savoir-faire » est la capacité de mettre en pratique une connaissance théorique ; le « savoir-être » est l'ensemble des qualités demandées pour réaliser des activités, par exemple :la concentration, la dextérité, la précision, la rapidité, le souci de qualité, l'écoute, le travail en équipe, la créativité, la flexibilité, l'efficacité, la résistance au stress, la prise de responsabilités, la polyvalence... Les centres d'intérêt sont les hobbies,...

L'entreprise engage-t-elle une personne en fonction d'un profil de qualification et donc de compétences spécifiques à une seule fonction ou vise-t-elle une possibilité d'évolution de la

personne au sein de l'entreprise, et donc engage-t-elle en fonction de compétences communes à plusieurs fonctions ? N'engage-t-elle pas plus en fonction de ses potentialités qu'en fonction de compétences acquises ?

Dans les entretiens, les profils de qualifications seront appelés « **profils professionnels** » car cette dénomination semblait englober à la fois le profil de la personne et son rapport avec le poste de travail qu'elle occupe ou auquel elle est destinée en théorie. Ces profils professionnels seront souvent abordés via les niveaux d'études (savoir), l'expérience (savoir-faire) et les qualités valorisées d'une personnalité (savoir-être). Dans cette optique, les **compétences sont tous ces éléments mis ensemble qui forment le bagage personnalisé d'un individu.**

Le terme de « qualification » met en évidence des rapports complexes entre la formation d'un individu, ses qualités et habiletés individuelles, son aptitude au travail et à l'apprentissage avec le degré de complexité du poste de travail, sa place dans l'organigramme et le degré de prestige qui y est associé, le salaire octroyé, etc.

Les qualités personnelles valorisées sont souvent difficilement évaluables par le responsable du recrutement qui tente de récolter un maximum d'informations sur l'individu avant son engagement. Par la suite, il tentera d'évaluer les performances de l'individu, c'est-à-dire ses capacités à mettre en œuvre ses compétences en fonction des objectifs de l'entreprise.

5. LES DIFFERENTES ETAPES DE LA RECHERCHE

Après le choix du secteur et avant d'entamer la phase d'entretiens avec les responsables du recrutement au sein de chaque entreprise, une étude de la littérature existante concernant le secteur choisi a été entamée afin de mieux le comprendre. Celle-ci s'est accompagnée d'entretiens auprès de quelques personnes le connaissant via leurs activités professionnelles : représentant de la FGTB, de la CSC, de l'AGIM, de la FEDICHEM, de la CCPQ (Commission Communautaire des Professions et des Qualifications). Les informations récoltées ont permis de rédiger une liste d'éléments significatifs caractérisant le contexte socio-économique de l'entreprise.

Conjointement, il a fallu procéder à l'identification des différentes entreprises constituant le secteur. Celle-ci s'est faite à partir des codes Nace de l'Onss (Office National de Sécurité Sociale) ainsi que des domaines se rapprochant de l'activité pharmaceutique. Avant de rencontrer les responsables du recrutement, diverses documentations ont été récoltées afin de bénéficier d'une connaissance préalable du fonctionnement de l'entreprise : rapports annuels, bilans sociaux, brochure de présentation, articles de presse...

Parallèlement, et suite aux nombreuses réflexions générées par les réunions conjointes avec les différents comités, un guide d'entretien a été rédigé à partir des items qui paraissaient les plus pertinents.

Le contenu des entretiens a ensuite été réparti suivant 5 axes à thème afin de pouvoir mettre en parallèle les différentes opinions récoltées, leurs convergences et divergences. Le premier axe reprend les différentes unités de l'entreprise, les profils professionnels présents, les difficultés de recrutement relatives aux profils cités. Le deuxième axe comprend les qualités et capacités personnelles valorisées par profil professionnel ainsi que les carences observées et l'effet de l'automatisation. Le troisième axe concerne les formations proposées ainsi que les contacts avec les établissements scolaires et les opérateurs de formation. Le quatrième axe reprend les différents contrats ainsi que les statuts des personnes employées dans l'entreprise. Le cinquième axe concerne la ligne du temps, la gestion des compétences et les flux au sein de l'entreprise.

II. L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE

1. INTRODUCTION

L'industrie pharmaceutique fait partie du secteur de l'industrie chimique. Celui-ci est un secteur varié qui comprend plusieurs sous-secteurs pouvant être regroupés suivant deux groupes d'activités : la chimie de base (pétrochimie, chimie organique, inorganique et les engrais) et la parachimie (vernis, peintures, encres, vaccins, médicaments, savons...). Le groupe d'activité de la transformation du caoutchouc et des matières plastiques ne fait plus partie de l'industrie chimique suivant les codes Nace de l'Onss (Office National de Sécurité Sociale) mais la Fédération des Industries Chimiques de Belgique (Fedichem) inclut encore les entreprises du secteur. Font également partie de la Fedichem, des entreprises de recherche et développement ou de commerce de produits chimiques. Ces produits sont donc variés : produits d'entretien, cosmétiques, peintures, produits agrochimiques, films, fibres synthétiques, produits pharmaceutiques...

Suivant les chiffres publiés par la Fedichem au 30 juin 1998, les 780 entreprises affiliées (quelque soit le code Nace) employaient 94.966 personnes pour le territoire de la Belgique dont 66% en Flandre, 23% en Wallonie et 11% en Région de Bruxelles-Capitale. Les parts respectives des quatre domaines d'activités (chimie de base, parachimie, transformation, vente/négoce) sont variables d'une région du pays à une autre. Par exemple, au Brabant wallon, la part de la parachimie dans le volume total de l'emploi est la plus importante, alors qu'à Liège et au Luxembourg c'est la transformation qui occupe le plus d'emploi ; à Namur, il s'agit de la chimie de base et en Hainaut, la parachimie et la chimie de base sont présents à parts égales.

L'Association Générale de l'Industrie du Médicament (Agim) regroupe 151 entreprises réparties en trois groupes : celles qui commercialisent des médicaments enregistrés à usage humain, des médicaments enregistrés à usage vétérinaire, des produits de diagnostic in vitro. Elles sont pour la plupart (75%) contrôlées (majoritairement ou intégralement) par des capitaux étrangers (Etats-Unis, France, Allemagne, Pays-Bas, Royaume-Unis...). Elles peuvent également être réparties suivant leur domaine d'activités c'est-à-dire la production (qu'elle soit destinée à l'exportation ou au marché belge), la recherche et développement, le façonnage et l'importation.

D'après les chiffres publiés par l'Agim, les personnes engagées sous statut employé représenteraient, en 1997, 78,5% du personnel des entreprises affiliées. L'emploi féminin y occuperait également une place intéressante c'est-à-dire 45%. L'emploi féminin ouvrier est quasiment aussi important que l'emploi ouvrier masculin. L'emploi féminin sous statut employé est en progression entre 1991 et 1996.

Les entreprises qui créeraient le plus d'emploi seraient celles qui s'occupent de recherche et développement, de production et d'exportation de leurs produits. L'emploi se répartit quasi identiquement sur les trois régions du pays. Les emplois sous statuts ouvriers se répartissent principalement en Wallonie et en Flandre.

2. LES DIFFERENTES ACTIVITES

Les entreprises pharmaceutiques vendent leurs produits dans plusieurs pays différents (phénomène d'internationalisation) et y possèdent souvent des filiales qui restent sous le contrôle de la maison-mère (entreprises multinationales). Elles fabriquent des médicaments à usage libre et vendus sous prescription médicale. Aux domaines classiques de la chimie et

de la biochimie, s'ajoute celui de la biotechnologie nécessitant de nouveaux procédés de fabrication de pointe et des moyens financiers considérables.

Le secteur semble se caractériser par de nombreuses actions de fusions ou acquisitions réalisées ces dernières années (phénomène de concentration). Ceci serait dû au coût croissant de la recherche et développement, la réduction des parts de marché, une pression croissante sur les prix des médicaments... Les entreprises seraient tentées d'élargir leur gamme de produits ou les marchés de vente. Toutefois, elles possèdent souvent des spécialisations pointues dans certains segments de marché et des produits dont les chiffres d'affaires sont élevés appelés « produits phares ».

Le groupe répartit les différentes phases de l'élaboration d'un médicament entre ses filiales dans un souci d'efficacité maximum, d'économie donc de réduction des coûts ou suivant les réglementations locales (phénomène de rationalisation). Elles peuvent se retrouver au sein de chaque pays ou être concentrées sur un seul site. Elles concernent la recherche et développement, les essais cliniques, la production, le conditionnement, la distribution, la commercialisation, le marketing...

Il semblerait que la concurrence entre les différentes filiales d'un même groupe soit parfois importante et que le climat économique, donc le climat d'investissement, du pays joue un rôle conséquent dans le maintien ou non d'un site. La Fedichem souligne l'importance des politiques des autorités nationales sur le succès de l'élaboration d'un produit pharmaceutique : politique fiscale, salariale, autorisations de mise sur le marché, fixation des prix, établissement des remboursements et de la politique globale de l'assurance maladie-invalidité.

Les exportations des produits pharmaceutiques (principalement les médicaments finis et les vaccins) ont fortement augmenté ces dernières années et représentent une part considérable des exportations belges. Ces performances seraient dues à quelques importantes unités de production ainsi qu'à d'importants centres de distribution internationaux situés sur notre territoire. Ces exportations sont destinées à 50% aux pays membres de l'Union Européenne. Les investissements sont également en constante augmentation.

Il semblerait qu'en 1997 les médicaments remboursables occupaient une part légèrement supérieure, en volume, du marché ambulatoire (officines ouvertes au public) par rapport aux médicaments non remboursables en délivrance libre. Ils sont majoritaires sur le marché hospitalier. La part des nouveaux médicaments diminuerait chaque année.

3. LE PROCESSUS DE MISE SUR LE MARCHE DU MEDICAMENT

La recherche et le développement de nouveaux médicaments font partie d'un processus indispensable permettant aux entreprises de se maintenir à un niveau concurrentiel suffisant. Ces deux phases permettant la mise sur le marché de nouveaux produits exigent des investissements financiers importants en matériel technologique de pointe et en main-d'œuvre d'un haut niveau d'étude ainsi qu'un laps de temps assez long disponible avant que des résultats concrets ne soient atteints. Les montants investis augmentent d'année en année; ils sont principalement générés sur fonds propres, sur les recettes générées par d'autres médicaments. Or les risques de ne pas voir aboutir la recherche, le développement et la commercialisation d'une molécule sont importants.

Un brevet est toujours demandé lors de la mise en évidence d'une molécule intéressante. Mais avant l'enregistrement du médicament, une série d'informations sur l'utilisation de la

molécule doivent être récoltées via notamment des tests cliniques et précliniques. Ensuite, pour mettre le médicament sur le marché, il faut encore passer certaines procédures administratives pour la fixation du prix et les autorisations de remboursement. Le délai de protection s'est donc fortement réduit même si la Communauté européenne a adopté un certificat l'allongeant dans certains cas.

La place de la Belgique dans la découverte de nouveaux médicaments est considérable, alors que globalement l'Europe connaîtrait un recul par rapport aux Etats-Unis et au Japon. Certaines phases de la recherche sont également conduites en collaboration avec les universités.

Concernant le prix des médicaments, plus de la moitié du prix payé par le patient revient à l'entreprise qui l'a conçu. Les autorités imposent des politiques de prix et de remboursement qui n'agrèent pas nécessairement les entreprises du secteur comme par exemple le blocage ou des diminutions des prix pour certains médicaments remboursables... En effet, une partie du prix payé par le patient peut être pris en charge par l'assurance maladie. Les modalités de remboursement sont différentes d'une catégorie de médicament à une autre et du type de patient. Par ailleurs, plus de la moitié des dépenses engagées par l'Inami l'est pour la catégorie des personnes âgées de 60 et +. La part des médicaments dans les dépenses de l'Inami représente plus ou moins 17%.

Les entreprises du secteur insistent sur les contributions élevées en matière d'impôts, taxes et cotisations diverses qu'elles versent à l'Etat alors qu'elles apportent déjà beaucoup à l'économie nationale en tant que secteur productif (balance commerciale positive, valeur ajoutée positive, emploi en hausse) ayant en surplus des effets positifs sur le bien-être global de la population.

Un nouveau médicament, avant d'être mis sur le marché, doit avoir suivi une procédure administrative composée de quatre phases. L'enregistrement consiste en la vérification des normes de qualité, de sécurité, d'efficacité du médicament sur base d'un dossier établi par la firme. Celui-ci est constitué sur base des nombreux essais effectués durant la phase de recherche et développement. Une deuxième phase examine la transparence du médicament : le caractère innovant, le dosage, l'emballage... Ensuite, vient la phase de fixation des prix qui dépend du Ministère des Affaires économiques et qui est établie en fonction du type de médicament (remboursable ou non) et d'une série de variables appréciées par une commission. La phase de demande de remboursement se déroule au niveau de l'Inami et au niveau du Ministère des Affaires sociales en fonction de l'appréciation de certains critères. Ces délais semblent toujours très longs aux entreprises.

Des dispositions légales réglementent également toute forme de publicité dont la notice destinée au public. Elles prévoient également la mise en place d'un système de pharmacovigilance qui rassemble les données postérieures à l'enregistrement.

Certaines autorisations sont également obligatoires pour pouvoir fonctionner en tant qu'entreprise pharmaceutique. Elles sont délivrées par le Ministère de la Santé Publique. « Pour obtenir une autorisation de fabrication de médicaments, l'entreprise en question doit, entre autres, s'engager à réaliser les contrôles et analyses nécessaires en vue de vérifier si les matières premières et les produits finis sont conformes aux exigences légales. Plus généralement, elle doit prouver qu'elle dispose du personnel, des locaux, de l'outillage ainsi que de tous les autres moyens nécessaires pour fabriquer des médicaments qui répondent « aux principes et lignes directrices de bonnes pratiques de fabrication de médicaments », les dénommées « Good Manufacturing Practices » ou GMP, rédigées et publiées par la Commission européenne. Ces GMP constituent un système de normes de qualité de production qui a été mis en place afin de réduire au maximum le risque d'erreur dans la phase de production des médicaments d'une part, et, d'autre part, lorsqu'une erreur se

produit, de pouvoir déceler au plus vite où et quand la faute s'est produite ainsi que le lot de médicaments qui en a été affecté (cela afin de pouvoir le retirer du marché). Au sein de chaque entreprise active dans la production de médicaments, il doit y avoir un pharmacien d'industrie dont la tâche est précisément d'exercer un contrôle sur les analyses des matières premières, sur le processus de fabrication et sur les analyses des produits finis et de contrôler que les médicaments sont bien conformes aux dispositions légales. » Des contrôles et des analyses doivent également avoir lieu pour des médicaments importés.

Par l'intermédiaire de la Fedichem, les entreprises souscrivent à un programme de « Responsable Care » ou de gestion responsable en matière de sécurité, de protection de la santé et de l'environnement. Ce programme comprend tant des actions d'ouverture et de dialogue avec le public que des actions concrètes visant à maîtriser les effets polluants liés au fonctionnement de l'entreprise (émissions néfastes dans l'eau, dans l'air, gestion des déchets) ou visant à diminuer les accidents de travail, les consommations d'eau et d'énergie. La campagne de sensibilisation au bon usage du médicament, les visites d'entreprises sont des actions qui s'inscrivent dans cette démarche. Chaque année, une entreprise reçoit un prix pour ses efforts consentis dans ce domaine.

4. L'IDENTIFICATION DES ENTREPRISES

L'identification des entreprises s'est opérée sur base des statistiques de l'Office national de Sécurité sociale (Onss). Elles sont classées suivant un code appelé «code Nace » et suivant leur activité principale, donc une entreprise s'occupant de recherche et développement, de commercialisation ou de conditionnement ne se retrouve pas sous la même rubrique que celle s'occupant de production.

Le code 244 « Industrie pharmaceutique » concerne donc l'industrie manufacturière et se situe dans le secteur secondaire. Il se subdivise en « 24.410 :Fabrication de produits pharmaceutiques de base » (447 postes de travail) et « 24.421 :Fabrication de médicaments » (3522 postes de travail). Ces deux catégories représentent 90% de l'emploi de l'industrie chimique dans le Brabant wallon.

Sur base de ces codes, 16 établissements ont été identifiés dont certains appartiennent à une même entreprise. Cinq autres entreprises ont été identifiées via le guide de la Chambre de commerce ou le catalogue de l'Intercommunale du Brabant wallon. Elles s'occupent de recherche et développement, produisent des kits diagnostiques, ou des produits apparentés au domaine.

Les entreprises du secteur n'étant pas demandeuses au départ d'une quelconque enquête, il a fallu convaincre les responsables des ressources humaines de l'intérêt d'y participer. Finalement, 12 entretiens ont pu être menés auprès des responsables des ressources humaines des entreprises suivantes, classées par ordre alphabétique.

- Albermarle à Louvain-La-Neuve
90 postes de travail
Dans le domaine de la chimie
Recherche et développement d'additifs chimiques
Groupe USA
- Baxter à Nivelles
120 postes de travail
Recherche et développement dans des domaines variés tels les poches de perfusion,
de dialyse...
Groupe USA
- Biosource Europe à Nivelles
49 postes de travail
Production d'anticorps et de trousse isotopiques, recherche
Groupe USA
- Clariant à Louvain-La-Neuve
165 postes de travail
Dans le domaine de la chimie
Production et recherche de colorants
Groupe suisse
- Enzymes and Derivates Belgium à Louvain-La-Neuve
3 postes de travail
Recherche et commercialisation dans le domaine vétérinaire et biotechnologique
(enzymes)
Entreprise belge
- Gull Diagnostics à Louvain-La-Neuve
9 postes de travail
Dans le domaine des kits diagnostiques
Commercialisation, distribution
Groupe USA
- Lilly à Louvain-La-Neuve (3 établissements)
350 postes de travail
Dans le domaine pharmaceutique
Centre de recherche et développement
Groupe USA
- NBO Laboratoire à Braine-L'Alleud
2 postes de travail
Dans le domaine de la santé animale
Production d'antiparasitaires
Entreprise belge
- Omnicem à Louvain-La-Neuve
105 postes de travail
Dans le domaine de la chimie fine
Production, recherche et développement, mélange et packaging d'acides aminés
Groupe japonais

- Pfizer Animal Health à Louvain-La-Neuve
200 postes de travail
Dans le domaine de la santé animale
Production de vaccins
Groupe USA
- Smithkline Beecham à Rixensart (4 établissements)
2.240 postes de travail
Dans le domaine de la biochimie
Production, recherche et développement de vaccins
Groupe USA/UK
- UCB à Braine-L'Alleud (2 établissements)
1.342 postes de travail
Dans le domaine de la chimie organique
Production, recherche et développement de médicaments
Groupe belge

Quatre entreprises sur douze emploient moins de 50 travailleurs. Il s'agit de NBO Laboratoire, Enzymes and Derivates, Gull Diagnostics et Biosource Europe.

III. LES ENTRETIENS : Présentation détaillée des réponses

1. PREMIER AXE : LES DIFFERENTES UNITES, LES PROFILS PROFESSIONNELS, LES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT

Les profils professionnels présents au sein des différentes unités de l'entreprise sont abordés via les niveaux d'étude, l'expérience requise, les qualités souhaitées demandés aux postulants pour occuper un poste de travail.

Une entreprise possédant une unité de production, possède un taux de **30% d'universitaires**. Les licenciés en chimie, en biochimie sont destinés plus particulièrement aux services de recherche et développement, et aux services d'études cliniques. Les ingénieurs agronomes, civils, industriels se destinent plus particulièrement aux unités de production. Les **employés constituent 40% du personnel**. Ils sont gradués A1 en chimie ou biochimie et sont techniciens de production ou de laboratoire. Cette catégorie englobe également les secrétaires, les logisticiens etc. **Les ouvriers** représentent une part de **30% du personnel** et ont le niveau d'études du secondaire supérieur.

Les gradués A1, suivant les produits fabriqués par l'entreprise, proviennent d'un établissement scolaire plutôt que d'un autre (Lambin à Louvain-La-Neuve, Ath, Fleurus).

Pour une entreprise essentiellement destinée à la recherche, les personnes engagées sont issues de formations scientifiques à 75%. Elles possèdent un graduat en chimie, biologie ou biochimie (50%) ou sont universitaires (25%). Les 25% restant se répartissent dans l'administration, la comptabilité, le service achat, le service informatique, la maintenance, le secrétariat. Le conditionnement travaille avec des personnes ne possédant aucun niveau d'études particulier et sous statut intérimaire.

Une autre entreprise de recherche et développement possède la répartition du personnel suivante : 66% de personnes du niveau universitaire ou assimilé, 29% de personnes issues du niveau graduat et seulement 5% du niveau secondaire.

L'unité de conditionnement

Les tâches d'emballage (mise en boîte pour le transport) et de conditionnement sont parfois sous-traitées à des entreprises extérieures.

Les qualités valorisées sont la rapidité, l'habileté des mains, la dextérité, l'attention, le sens du respect des procédures.

Ces tâches de remplissage des flacons, de placement des tubes sur des plaques, d'étiquetage et de conditionnement (placement des tubes dans un ordre bien précis dans un étui) sont confiées souvent à **des femmes employées sous statut ouvrier**. Les personnes engagées ont **un niveau d'études primaire A3**, ne possèdent pas une formation ou une orientation particulière mais il arrive que certaines entreprises optent pour des personnes possédant **un niveau d'études plus élevé (A2)** afin qu'elles puissent **s'adapter plus facilement aux changements** de procédures et de produits. Ces tâches sont souvent contrôlées par le service du contrôle qualité.

Concernant les procédures de recrutement, les personnes sont mises en situation et sont sélectionnées sur base de l'observation de leur travail.

Ces tâches sont souvent confiées à des personnes **sous statut intérimaire** car leur volume peut être lié à des surcharges de travail en rapport avec les variations de production ou le développement de nouveaux projets. Aucun problème de recrutement ne s'est, jusqu'à présent, jamais posé pour les personnes travaillant au sein de ces unités.

Apparemment, certaines entreprises possèdent, via les agences d'intérim, des équipes de personnes formées aux procédures de travail et étant disponibles rapidement.

L'unité de maintenance

Les personnes travaillant au sein du service de maintenance sont **peu nombreuses par rapport au volume total** de l'entreprise. La maintenance peut être comprise dans un sens large d'entretien mécanique, électrique tant des machines, des outils de production, que des équipements divers, des locaux, des espaces extérieurs, des eaux... Elle est soit curative ou préventive. Elle englobe également le contrôle du fonctionnement correct des équipements.

Dans les entreprises possédant une unité de production, les personnes possédant un niveau d'études d'humanités supérieures professionnelles ou techniques en électricité, électronique, électromécanique... sont souvent engagées **sous statut ouvrier et sont principalement de sexe masculin** (excepté pour les tâches de nettoyage). Ces mêmes personnes sont engagées, dans les entreprises de recherche et développement, **sous statut employé**. Pour un niveau de responsabilité supérieur, les personnes ont un niveau d'études A1 en électromécanique, mécanique industrielle...

Une part du personnel nécessaire est engagé comme personnel fixe au sein de l'entreprise mais celle-ci recourt également à la **sous-traitance** si cela s'avère plus rentable.

Certaines entreprises recherchent des personnes **polyvalentes, autonomes et débrouillardes** pour pouvoir s'occuper tant des bâtiments, des espaces extérieurs, d'électricité, de plomberie, des problèmes de chauffage,...

L'unité de production

Les niveaux d'études A2 ou A1 en électricité, électromécanique sont également recherchés pour des postes d'ouvrier de production.

La réalité au sein des unités de production semble très différente d'une entreprise à une autre suivant les produits fabriqués, suivant la taille de l'entreprise, suivant ses volumes de production...

Une entreprise a opté pour la sous-traitance des tâches de production à un indépendant qui maîtrise parfaitement les paramètres particuliers de la machine.

L'ouvrier de production est **essentiellement de sexe masculin** car le travail réalisé au sein de ces unités **exige une certaine force physique**. Il est engagé sous statut ouvrier. Le diplôme recherché est celui d'un A3 en mécanique ou un A2 mais qui semble plus difficile à trouver. Une des qualités essentielle est la sensibilité à la technique.

Pour faire face aux fortes variations de la production, une autre entreprise travaille **principalement avec des intérimaires et des stagiaires Onem** qui sont, s'ils conviennent, engagés par la suite sous contrat à durée indéterminée. Pour le poste d'ouvrier de production, **aucun diplôme particulier** n'est exigé. Par contre, il faut faire preuve de

conscience professionnelle, du sens des responsabilités, de précision, d'autonomie, de capacité à supporter un travail salissant... **Aucune expérience particulière** n'est exigée car l'entreprise forme les personnes sur le tas. Elles sont accompagnées par du personnel possédant plus d'expérience. Ces personnes sont principalement de sexe masculin car les conditions de travail sont pénibles physiquement et moralement.

Le niveau d'études exigé dépend des tâches réalisées au sein du département de production. Un niveau A2 suffit si elles ne concernent que le remplissage des cuves par exemple. Par contre, si elles ont trait à la manipulation chimique, le niveau d'études sera celui d'un A1 en chimie industrielle par exemple.

Les personnes sont engagées sous statut ouvrier (même parfois pour des niveaux d'études A1) et sont principalement de sexe masculin.

Dans certaines entreprises où les produits sont plus difficiles à confectionner, où les unités de synthèse sont plus compliquées à manipuler, **la préférence est donnée à l'engagement de personnes de niveaux d'études plus élevé (A1)**. Celles-ci semblent plus aptes à comprendre les processus de fabrication, à s'adapter à des procédures différentes.

Une autre entreprise engage préférentiellement des personnes graduées comme opérateur de production mais avec une formation en industrie alimentaire. Elle n'engage personne ayant un diplôme de niveau humanité supérieure car elle doit être capable de contrôler le fonctionnement de machines automatisées que ce soit par ordinateur ou télémétrie.

Suivant les produits fabriqués, les responsables de production sont des licenciés en biochimie, des ingénieurs en industrie alimentaire, des vétérinaires avec une spécialisation en biochimie, des ingénieurs civils avec une spécialisation en génie chimique, des ingénieurs civils chimistes, des ingénieurs en industrie agricole, des ingénieurs civils en électromécanique.

Au sein d'une autre entreprise, la réalité est encore tout autre. L'unité de production est divisée en plusieurs usines. Pour l'usine chimique, concernant le poste d'opérateur sur réacteur, le responsable souhaiterait engager des personnes possédant **un niveau d'étude A2 en chimie, en mécanique, en électricité ou en électromécanique** mais il semblerait que ce profil **ne se trouve pas en suffisance sur le marché de l'emploi**. Elle aurait besoin d'électromécaniciens polyvalents quitte à les former sur les machines spécialisées. Elle se contente donc de personnes sans spécialisation. Au niveau de l'usine chimique et pharmaceutique, sont engagés également des gradués en électromécanique, mécanique, chimie. Ceux-ci sont appelés **à prendre en charge le contrôle des équipements et leur réglage**. Les responsables ne sont plus comme auparavant des pharmaciens mais des ingénieurs car ils ont la capacité de prendre en charge les équipements et les processus de production ; une formation complémentaire en chimie leur est donnée en entreprise. Le travail au sein de ces unités demande d'être très méticuleux, d'être capable de régler l'équipement adéquat et d'enregistrer les paramètres de production au sein d'un rapport.

Certaines productions réalisées en Belgique sont parfois encore réalisées au sein du pays en attente d'être transférées dans le pays de la maison-mère pour des raisons de rationalisation. Dans l'avenir, la matière première sera achetée en dehors de la Belgique et sera l'objet d'une formulation c'est-à-dire d'un mélange particulier avec d'autres composants au sein de l'unité spécialisée en Belgique. Le volume de production est proportionnel aux prévisions des commandes.

Une autre entreprise a vendu son unité de production belge mais possède encore l'exploitation exclusive de la vente de ces produits. Elle s'est spécialisée dans les tâches commerciales.

Laboratoires de recherche et développement ainsi que de contrôle qualité

Suite à la vente d'une entreprise à un groupe étranger, le département de recherche constitué de licenciés s'est réduit au niveau du nombre de personnes y travaillant. Les projets de recherche sont petit à petit confiés à l'étranger et le service s'oriente plus vers des tâches de développement qui peuvent être réalisées par des gradués. Pour ne pas démotiver ces personnes, quelques tâches de recherche leur sont encore confiées.

Les personnes travaillant au niveau du laboratoire sont principalement **des femmes engagées sous statut employé**.

Une entreprise met **l'accent sur l'engagement de jeunes et sur leurs qualités personnelles**. Même si la personne bénéficie d'une expérience antérieure, elle lui offre une formation adéquate.

Il s'agit principalement de personnes ayant un diplôme A1 en chimie, biologie ou des universitaires. Le chef de laboratoire est docteur en chimie organique ou biologie et est destiné à des tâches complexes de réflexion alors que les licenciés et les gradués sont engagés pour des tâches d'exécution de programmes. Ces gradués sont souvent appelés des « techniciens de laboratoire ». Au niveau du développement pharmaceutique sont plutôt engagés des pharmaciens, des vétérinaires, des médecins, des ingénieurs...

Parfois, l'unité de recherche consiste à jouer un rôle d'interface avec les universités en les soutenant financièrement afin d'identifier des projets qui pourraient être appliqués de façon industrielle.

Le personnel au sein du laboratoire de contrôle qualité est également principalement féminin et les niveaux d'études y sont pareils qu'au sein de la recherche et développement. Ce service contrôle la production durant le processus, les matières premières, les produits finis, le suivi correct des procédures. Parfois, ces opérations de qualité sont divisées en deux sections différentes : le contrôle qualité et l'assurance qualité.

Les magasins

Le personnel des magasins gère les stocks c'est-à-dire qu'il réceptionne les matières premières et expédie les produits finis. Il encode les informations nécessaires via le système informatique. Les personnes travaillant au sein de ce service n'ont **pas un niveau d'études particulier mais doivent faire preuve de certaines qualités telles la précision, l'organisation, l'ordre**.

L'agent logistique est destiné à **des tâches de gestion** des flux de marchandises, gestion des modes de transport et des modes d'entrepôt. A un certain niveau de responsabilité, il doit posséder des connaissances en procédures douanières. Il doit par ailleurs s'occuper **de la planification** de la production, des commandes... Certaines personnes sont graduées en commerce extérieur mais ont souvent appris ce métier sur le tas.

L'unité informatique

Certaines entreprises possèdent une unité informatique mais font appel à des consultants extérieurs pour des problèmes plus complexes ou plus ponctuels tels l'introduction ou la conception de nouveaux logiciels par exemple, ceux de centralisation de l'information et de planification de la production. Les personnes occupées dans ce service ont un niveau tant gradué qu'universitaire.

L'unité des ventes, de marketing, le service clientèle

Dans une toute petite entreprise, deux personnes sont occupées tant à des tâches commerciales qu'administratives. Dans une entreprise de taille moyenne, les personnes sont occupées à mi-temps dans des services différents : le service commercial, le service marketing, le service du support technique, le service clientèle...

Les délégués commerciaux **sont des gradués ou des universitaires, et doivent avoir une bonne compréhension des produits vendus par l'entreprise**. Ils ont parfois acquis une expérience au sein de celle-ci dans un autre service. Ils se partagent le territoire, les produits, prospectent les clients potentiels et négocient les contrats. Ils doivent avoir une connaissance active des langues : anglais, néerlandais, français.

Pour la détermination des prix des produits, des marchés à développer, des clients à démarcher, de la stratégie de l'entreprise, les personnes du service marketing sont de niveau universitaire. L'assistance technique est également occupée par des personnes de niveau universitaire qui s'occupent des problèmes techniques liés aux produits.

Au sein du service clientèle, les personnes doivent obligatoirement parler plusieurs langues. Elles s'occupent des contacts avec les clients au sein de l'entreprise et du suivi des commandes. Dans certaines entreprises, ces personnes s'occupent également de la facturation.

Concernant le profil professionnel particulier de secrétaire, les exigences concernent essentiellement la connaissance des langues : l'anglais comme langue principale employée au sein du groupe, le français comme langue véhiculaire employée entre les collaborateurs de l'entreprise, l'espagnol, l'allemand ou le néerlandais comme langues commerciales.

Les autres unités abordées sont les départements financiers, les affaires réglementaires etc. au sein desquelles aucun manque particulier n'a été ressenti ou en tout cas exprimé.

les difficultés de recrutement

Certaines personnes déclarent avoir des problèmes pour recruter **des ouvriers de production de niveau A2 ayant une sensibilité à la technique**. Certaines ont également des problèmes pour recruter **des ouvriers de maintenance** possédant un diplôme d'humanité secondaire supérieure technique A2 car le niveau d'exigence est élevé (un diplômé A1 ne serait pas intéressé par un contrat sous statut ouvrier).

Une autre difficulté résiderait dans le fait d'engager du **personnel de haut niveau universitaire** (docteur en sciences, en chimie ou biochimie) bénéficiant en plus d'une solide expérience.

Pour les postes de **délégué commercial** et de responsable technico-commercial, la difficulté réside dans le fait de trouver **une personne possédant des capacités de vente mais surtout possédant des solides notions en biologie ou chimie** afin de maîtriser correctement les produits en vente. Il faut parfois avoir travaillé dans un laboratoire comme technicien afin de bénéficier d'une très bonne connaissance des produits. Il faut souvent être trilingue français-néerlandais-anglais.

Tout poste confondu, une entreprise met l'accent sur l'engagement des personnes sur base des qualités personnelles car elle les forme elle-même. La principale qualité semble être celle de **la confiance**.

Une autre entreprise affirme ne connaître aucun problème particulier d'embauche excepté pour des profils très ciblés et de haut niveau d'études pour lesquels elle recrute également à l'étranger. Il s'agit **de spécialisations** dont proportionnellement peu de personnes sortent chaque année. Une inquiétude se manifeste quant à l'annonce du désintérêt des jeunes face aux études scientifiques puisqu'une carence pourrait se manifester ces prochaines années.

Une autre entreprise connaît plus de problèmes de recrutement qu'auparavant concernant **le profil d'ingénieur** contrairement à ceux de licenciés en chimie ou biochimie pour lesquels les candidatures spontanées suffisent. Ceux-ci sont parfois engagés à la place des gradués car ils feraient preuve de plus grandes capacités de développement.

La réalité au sein d'une autre entreprise est encore différente. **Les gradués en chimie organique** sont engagés préférentiellement via un établissement scolaire car il s'agit de la formation la plus adéquate aux activités de l'entreprise. Elle fait partie du jury de fin d'études afin d'engager prioritairement du personnel en nombre insuffisant sur le marché du travail. Les conflits avec d'autres entreprises ou avec d'autres divisions sont nombreux à ce sujet. Il existe la filière en chimie clinique mais qui est moins adaptée à la réalité de l'entreprise et d'autres formations encore mais qui semblent être de moindre qualité.

Cette entreprise engage également des personnes possédant un niveau A2 en chimie organique mais connaît des difficultés à trouver de bons éléments car ceux-ci continuent généralement leurs études vers des graduats. Elle participe aux travaux de fin d'études.

Elle connaît également des problèmes de recrutement concernant **les profils d'informaticiens** et les spécialisations très pointues pour lesquelles elle s'adresse à l'étranger. Les débouchés sont moindres également.

Un autre responsable des ressources humaines déclare avoir eu des problèmes d'engagement **pour toute la filière électromécanique** : du technicien (des A1, des A2 en électromécanique ou en mécanique industrielle) à l'ingénieur civil, industriel ou ingénieur de maintenance possédant une expérience significative. Il faut parfois patienter des mois pour trouver la personne adéquate alors que le secteur bénéficie de conditions de travail attrayantes. Le problème résiderait notamment dans le manque d'adéquation entre la formation de base donnée par l'établissement scolaire et **l'exigence d'un travail autonome sur un poste de travail**. Le manque de motivation proviendrait peut-être de la vétusté des établissements scolaires.

Outre le problème rencontré pour engager des informaticiens, et des personnes ayant des profils spécifiques (docteur en chimie ayant une expérience dans le domaine du marketing, toxicologue), un manque se fait sentir au niveau de l'engagement **des personnes s'occupant de la distribution des matières chimiques** : choix du type des transports utilisés, des lieux de stockage, ... En effet, suivant le type de transport utilisé, les réglementations sont différentes. Il faut optimiser les flux de marchandises, gérer des stocks... Aucune étude particulière ne mène à ce métier.

L'engagement de personnes maîtrisant activement plusieurs **langues** dont principalement l'anglais, notamment pour le profil de secrétaire, poserait également de sérieuses difficultés à certaines entreprises.

2. DEUXIEME AXE :LES QUALITES, LES CAPACITES PERSONNELLES VALORISEES, LES CARENCES OBSERVEES, L'AUTOMATISATION

Les qualités, les capacités personnelles valorisées

Concernant le profil professionnel de conditionneur ou de conditionneuse, l'accent est surtout mis sur **la rapidité et l'habileté** des mains ainsi que sur la dextérité, l'attention, **le sens du respect des procédures**. Certaines entreprises valorisent également **l'adaptation aux changements** de procédures, de produits et le fait d'être un bon travailleur.

Pour la gestion des stocks, les qualités valorisées seront la **précision, l'organisation, et le sens de l'ordre**.

Les ouvriers de production doivent être capables de **s'intégrer dans un milieu industriel** où le travail est intensif (remplissage des cuves,...) et dans des milieux particuliers, confinés et aseptique (le travail se fait alors en combinaison et de façon isolée). Ils doivent être capables de réaliser un travail exigeant une certaine **force physique et avoir une sensibilité à la technique** ; ils sont essentiellement du sexe masculin.

Une entreprise souligne l'esprit **consciencieux, le sens des responsabilités, et de précision** dont doit faire preuve l'opérateur de production. Une préférence est également portée sur des personnes **dégourdis et capables de supporter un travail salissant et pénible** ainsi que sur des personnes **de confiance à qui l'on peut confier la responsabilité d'une production**.

L'opérateur doit être capable de remplir des cuves mais doit obligatoirement **comprendre tout le processus** et les produits qui sont utilisés et doit **être capable de changer de machine**. Les personnes sont engagées de façon générale grâce à leur **esprit scientifique** mais également grâce à leur « **esprit de vie** », leur comportement.

Pour l'engagement du personnel de niveau A2 destiné aux postes de travail d'opérateur de production, une entreprise met l'accent sur la possession **d'une bonne base en chimie et d'une bonne logique mécanique** afin de pouvoir gérer les installations. Elle préfère engager des A2 en chimie et en électromécanique alors qu'avant elle engageait des diplômés A3 ou A4. Elle considère qu'actuellement les gestes pratiqués, les séquences de travail sur machines sont devenues plus complexes : **le nombre d'étapes a augmenté et le suivi du process, la lecture des paramètres, la compréhension des différentes phases sont devenus essentiels**. Au niveau de la sécurité, il est également important que la personne soit **consciente** de la conséquence de ses actes. La personne devra **être capable de régler l'équipement de manière adéquate et d'enregistrer les paramètres de production au sein d'un rapport**. Il faut donc qu'elle possède de solides bases techniques et qu'elle soit **sensibilisée à la qualité du travail**.

Une autre entreprise insiste sur l'importance d'engager des **personnes adaptables** car le paysage scientifique change de jour en jour. Le principal problème réside dans la qualité des personnes. Un bon candidat est une personne qui a correctement réussi ses études de façon **motivée** et qui est capable de **s'intégrer dans une équipe**. Les qualités mises en avant sont également **la mobilité et la flexibilité**.

Pour une autre entreprise, l'une des qualités essentielles dont devra faire preuve le candidat sera **son esprit d'ouverture au monde médical** outre ses études à orientation scientifique.

Une autre entreprise donnera une préférence aux jeunes qui peuvent convaincre de **leur motivation** et qui mettent en avant leurs qualités personnelles quitte à les former sur le tas.

La **débrouillardise, le fait d'apprendre rapidement, d'être flexible, la capacité à réaliser plusieurs chose parfois fort différentes** sont appréciées.

Pour les gradués dans le domaine scientifique, outre une bonne formation de base, l'entreprise accorde de l'importance au fait de pouvoir **travailler dans un environnement de recherche, d'être capable de précision et d'organisation**. Ces qualités sont essentielles par rapport à une expérience de travail sur machine qui peut s'apprendre sur le tas. Il est important également de **se sentir intégré, de comprendre les activités, de se sentir impliqué dans la recherche**.

Une autre entreprise souligne également sa préférence pour l'engagement de gradués vu qu'ils sont dotés de qualités importantes **d'apprentissage et d'intégration plus rapides ainsi que de polyvalence**. Elle estime également que de manière générale pour le travail sur machines, il existe une trop grande inadéquation entre la formation de base du candidat et l'exigence d'un **travail autonome**. Elle cherche donc des personnes possédant déjà une certaine expérience.

La polyvalence et la débrouillardise sont des qualités valorisées tant dans les unités de production, de maintenance, que dans d'autres services.

C'est également pour **les capacités de développement personnel, pour la possibilité de faire évoluer la personne au sein de la société** que l'entreprise préfère engager du personnel surqualifié.

Au sein d'une autre entreprise, les ingénieurs seront engagés pour **leurs capacités de réflexion, d'analyse et leur esprit critique**. Les ingénieurs industriels seront orientés vers un **travail d'application** tandis que les gradués seront destinés à des tâches technico-commerciales. Elle se donne comme priorité l'engagement **d'une personne entreprenante, innovante, assumant ses responsabilités, de confiance et compétente** dans son domaine (avoir une solide formation de base) ; elle doit également avoir de réelles **capacités d'apprentissage**. Les technico-commerciaux doivent avant tout **être autonomes et responsables**. La qualité faisant le plus défaut semble être la possession **d'un bon esprit d'entreprise** permettant de défendre des projets innovateurs et originaux. En plus des connaissances de **l'anglais**, il faut également avoir l'envie de **travailler les week-ends, de s'impliquer dans la vie de l'entreprise et de voyager**. Les personnes semblent souvent déconnectées du monde des affaires et du travail.

Les carences observées

Les gradués semblent manquer d'une bonne connaissance de **l'anglais**. Or dans certaines entreprises, il est essentiel de connaître cette langue pour pouvoir lire et comprendre les rapports, les communications, les informations. Il s'agit souvent de la langue la plus utilisée au sein de l'entreprise pour tous les rapports et la correspondance. Notamment, dans la recherche et développement, les gradués sont appelés à rédiger des documents techniques. Ce niveau insuffisant se rencontre notamment chez les secrétaires. Certains postes administratifs sont occupés par des universitaires parce qu'ils maîtrisent de manière plus active cette langue.

Une entreprise remarque que l'engagement de personnel **trilingue** (fr-angl-néerl) posait moins de problème quand elle se situait sur Bruxelles car il semblerait que les écoles néerlandophones et bruxelloises accordent plus d'importance à la connaissance des langues. En Wallonie, une connaissance de base en anglais et dans les autres langues fait trop souvent défaut. Or l'anglais est également une langue centrale parlée à toutes les réunions et se retrouvant dans tous les écrits. L'entreprise a également besoin de personnes

parlant l'allemand, l'italien, l'espagnol... car elle réceptionne des commandes provenant du monde entier.

Une entreprise justifie de n'engager des diplômés A1 en chimie industrielle pour des postes où pourraient convenir théoriquement des A2 par **le fait que le niveau des études a nettement diminué conjointement à la complexité croissante du travail et de la nature des produits fabriqués**. Le responsable estime que la connaissance de la chimie et des connaissances de base sont en régression.

Une autre entreprise observe également que les niveaux de formation ne sont plus les mêmes et que les acquis des A2 équivalent à ceux des A3. Les principales carences observées au niveau de l'enseignement technique se situent au niveau des **connaissances de base non acquises et des lacunes au niveau des méthodes de travail** (comment faire face à un problème, comment lire un plan, ...). La personne **manque souvent d'une démarche logique d'analyse de la situation, de motivation au travail** (manière d'aborder le travail, de suivre des règles précises jusqu'au bout...). Les études semblent ne plus insister suffisamment **sur la précision, la qualité du travail, la présentation, la structuration du discours**. Il semble y avoir lacunes fondamentales en rédaction, orthographe, structuration du texte. Ces filières techniques devraient être revalorisées et bénéficier d'une reconnaissance équivalente aux études générales en y retrouvant des populations identiques et non plus les moins bons élèves. Concernant les A2 en électromécanique, le responsable a observé une réelle baisse de la qualité des travaux de fin d'études. L'entreprise estime fournir de gros investissements en formation en visant la structuration des acquis.

Une autre entreprise s'interroge sur l'origine du problème de recrutement des A2 en électromécanique : le manque de candidat adéquat serait-il lié à la **dévalorisation de l'enseignement professionnel et technique** ? Le manque de budget a-t-il entraîné une lacune au niveau de la qualité des équipements qui ne correspondent plus aux réalités de l'entreprise ?

L'automatisation

Pour pouvoir faire face à l'accroissement des ventes, la production doit augmenter et donc les équipements doivent **être performants, plus rapides**.

Certaines unités de synthèse sont **plus compliquées** à utiliser ; la confection des produits est plus difficile. Il faut du personnel **capable de changer de machine**.

Les machines de pointe sont automatisées et donc peuvent être **contrôlées par ordinateur ou télémetrie** ; l'entreprise estime donc que les personnes ne possédant qu'un diplôme d'humanité supérieure ne lui conviennent pas.

Les besoins en formation peuvent être **très spécifiques**: une spécialisation en chromatographie industrielle est très difficile à trouver puisque les machines sont coûteuses et rares. Des cours sont donnés dans certains établissements scolaires mais il faut également être capable de travailler sur du matériel de pointe. Il ne suffit pas d'avoir les connaissances théoriques, il faut également pouvoir utiliser la machine et être capable de lire les résultats. Certaines connaissances sont tellement spécifiques qu'elles sont pratiquement introuvables excepté via un stage ou une expérience au sein d'une autre entreprise.

Comme certains équipements sont devenus **plus complexes**, plus automatisés, la tendance est d'engager comme responsable de l'usine pharmaceutique des ingénieurs à la place des pharmaciens, quitte à leur donner un cours de chimie. Ceux-ci sont capables **de prendre en**

charge les équipements, leur réglage et les process de production. La tendance est également d'engager des électromécaniciens de niveau A2 et A1 pour leurs capacités techniques.

Une autre entreprise déclare également qu'au sein de l'unité de production, les diplômés A1 en biologie, chimie et biotechnologie sont préférés aux diplômés A2 car **le matériel utilisé est devenu plus compliqué à manipuler** et l'autocontrôle en ligne est devenu un élément important. De plus, la personne graduée semble dotée de qualités essentielles : **elles apprennent et s'intègrent plus rapidement.** Il semblerait que les tâches répétitives soient appelées à disparaître et donc que les niveaux d'études exigés soient plus élevés.

L'introduction d'internet au sein de l'entreprise change également la vie au sein de celle-ci. Les informations scientifiques sont ainsi échangées entre les différentes localisations au monde. Des contacts permanents se tiennent plusieurs fois par jour et notamment des studios de vidéoconférence permettent des échanges en direct entre des personnes éloignées géographiquement. Cette transmission d'informations internationales renforce l'importance à donner à une bonne maîtrise des langues.

3. TROISIEME AXE :LES FORMATIONS PROPOSEES, LES CONTACTS AVEC LES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES OU DE FORMATION

Les formations proposées

Concernant les ouvriers de production, ils reçoivent une formation au sein de l'entreprise dès leur entrée en fonction concernant les **GMP (Good Manufacturing Procedures)** ou l'ensemble des bonnes pratiques indispensables pour la confection d'un produit enregistré. Comme souvent, les A2 et les stagiaires Onem ne possèdent pas d'expérience suffisante lors de leur engagement, ils reçoivent une formation sur le tas au sein même de l'entreprise.

Une autre entreprise propose également **une formation sur le tas** c'est-à-dire un accompagnement par une personne du service en commençant au début de la chaîne pour les ouvriers de production comme pour les personnes travaillant dans les laboratoires, même si la personne bénéficie d'une expérience antérieure. En effet, l'expérience accumulée au sein de l'entreprise est **très spécifique** et difficilement transposable dans un autre domaine. Un état des lieux des besoins de formation devrait se faire pour chaque service. Les formations devraient s'organiser **en chimie, en langue, en informatique.**

Une autre entreprise estime également que **les formations pratiques sur un type de machine bien précis** doivent se faire sur le tas alors que la formation technique de base doit être maîtrisée via les études. Quand le matériel est remplacé, l'entreprise qui le vend se charge de la formation du personnel. D'autres formations plus ciblées concernent également **l'informatique, l'anglais, la rédaction de rapport, les techniques de communication, de management. Une formation continue dans le domaine scientifique** se déroule pour les scientifiques via les congrès.

Quand **des nouveaux produits** sont introduits par la société-mère, les personnes concernées sont envoyées sur place afin de suivre **une formation spécifique.** La politique de mutation interne prévoit également **une formation adaptée pour les personnes qui changent de service.** Les besoins de chaque services doivent être identifiés. L'entreprise va entamer une session de cours d'**anglais** (2 niveaux différents pour 20 personnes). Des formations en **néerlandais** seront offertes aux personnes travaillant dans le service clientèle et aux secrétaires. Certaines personnes bénéficieront de cours de **marketing et**

d'informatique (maîtrise des logiciels Word, Excel...). Une formation interne en **biologie moléculaire** commencera dès septembre afin que le personnel des services commerciaux comprenne mieux certains produits de l'entreprise.

Une autre entreprise a comme optique de faire évoluer son capital humain ; celui-ci doit fructifier comme le capital financier. Elle investit donc énormément dans la formation. Certaines formations **s'organisent en interne** quand le nombre de personnes concernées est important, **en externe**, au sein d'une autre filiale à l'étranger. Elles concernent la maîtrise de **l'anglais** (car il s'agit de la langue véhiculaire), les **domaines scientifiques** en participant à des congrès ou des séminaires (afin de stimuler la création, l'innovation)... Des **formations spécifiques** complémentaires permettent de maîtriser **le fonctionnement pratique du matériel de pointe** que les écoles ne peuvent se payer. **Des formations continues ont pour but de suivre les progrès technologiques.** Les possibilités d'évolution au sein de l'entreprise dépendent de la motivation de la personne à suivre des programmes de formation, de son ambition personnelle.

Une autre entreprise offre **une formation continue sur les outils employés** par les ouvriers de production et les techniciens de laboratoire car ceux-ci sont spécifiques. Le travail est plus « qualifié » et donc nécessite un investissement en temps et en argent plus important. Elle offre également des formations permettant de répondre à des besoins bien précis dans le domaine de **l'informatique, des langues** mais aucun programme n'est prévu à l'avance.

Une autre entreprise est bien consciente que même si elle engage des personnes bien formées au point de vue des connaissances acquises, elle devra investir dans **une formation adaptée aux produits et aux machines utilisées.** Les formations représentant un coût considérable, il est important de trouver un bon candidat de confiance et compétent.

Les efforts intenses de formation constituent des investissements importants pour l'entreprise qui offre par exemple des sessions de maîtrise active de la langue **anglaise, des formations sur machines spécialisées.** Ces plans de formations sont notamment exigés par la Food and Drug Administration (FDA). L'entreprise doit réaliser un plan de formation formalisé par fonction que ce soit pour les cadres, les employés, les ouvriers. Chaque compétence est détaillée, ainsi que le nombre d'heures de formation qui doit lui être consacrée. Il s'agit d'une contrainte qui permet d'obtenir l'agrégation d'exportation aux USA. Dans le domaine pharmaceutique, les exigences sont fort élevées et le respect des procédures est contrôlé par des inspecteurs du même organisme.

Au sein d'une autre entreprise, les personnes de niveaux A2 ou A1 (suivant les postes de travail et les tâches à exécuter), reçoivent **une formation spécifique en interne en fonction des travaux concernés.** Il peut s'agir des techniques complexes dans les domaines mécaniques, électriques, hydrauliques ou des formations aux procédures GMP, aux règles et normes spécifiques, aux règles de sécurité et d'hygiène. **Ces formations complémentaires sont parfois longues.** Par exemple, les formations aux procédures GMP se composent de 15 modules et un module dure entre 1 et 3 jours. Un contrôle permet de vérifier si les modules sont correctement suivis. Les formations au niveau technique se donnent sur les postes de travail par le personnel de supervision ou par ceux qui possèdent de l'expérience. Toutes les tâches liées au poste de travail sont détaillées et le suivi de la formation est l'objet d'un enregistrement.

Cette entreprise offre également des formations en **informatique** puisque l'informatisation touche tant les services de production que les magasins. Des formations en **management** sont destinées aux cadres. Chaque département possède son budget propre. L'année dernière, le personnel du département de production a consacré 4% de son temps à la formation et le personnel du service maintenance se forme constamment. De plus, lors de l'introduction de nouveaux matériels, le personnel en place reçoit toujours une formation

adéquate. Certaines formations peuvent se donner à la maison-mère aux Etats-Unis ou en interne avec des formateurs extérieurs.

Une autre entreprise engage, vu le type de produit fabriqué, des personnes possédant une formation de base en chimie industrielle, possédant éventuellement une spécialisation supplémentaire et une expérience sur certains équipements. Toutefois, **la responsable est consciente que la personne ne sera jamais opérationnelle immédiatement sur la totalité du processus** mais qu'elle devra passer un certain temps (dépendant de la quantité d'informations à enregistrer) à la **compréhension du système, à l'assimilation des règles de l'entreprise**. Le personnel logistique n'est jamais opérationnel immédiatement : même s'il possède une formation de base en distribution (qui n'est pas toujours adéquate), l'entreprise engage préférentiellement une personne ayant acquis une expérience similaire dans une autre société et lui fournit, **en plus de la formation sur le tas, des formations ponctuelles**. L'entreprise tente toujours d'engager la personne qui conviendra le plus et lui offrira des formations ciblées. Par exemple, concernant le profil spécifique de chef sécurité A1, la personne recherchée devra bénéficier d'une formation supplémentaire à une formation de base et ensuite recevra une formation spécifique en entreprise.

Au sein de cette entreprise, les demandes de formation en moyenne par personne sont en constante augmentation ;elles s'élèvent actuellement à 5 et le nombre moyen de jours passés en formation par personne s'élève à 6. Elles sont soit **organisées à l'extérieur, soit lorsque le nombre de participant le permet à l'intérieur de l'entreprise**. Il s'agit toujours de formations ciblées pour certaines personnes à des moments précis. Quand de nombreuses demandes sont formulées, la responsable rassemble les besoins et organise des formations au sein de l'entreprise. Les participants proviennent parfois des pays voisins tels la France, l'Angleterre ;cela permet de faire travailler ensemble des personnes de la même société mais qui ne se connaissent pas.

Les sujets recouvraient des domaines tel le professionnel et le technique c'est-à-dire **une professionnalisation des connaissances ou capacités de chacun dans son métier** (par exemple: les nouvelles taxations). Des autres domaines relèvent **des techniques de développement personnel** (par exemple: favoriser l'assertion) **ou des techniques de gestion d'équipe**. Le domaine le plus important cette année en nombre d'heures de formation est celui de **l'informatique** car de nouveaux programmes ont été introduits. Les formations en **langue** ciblées en différents niveaux sont aussi largement présentes, viennent ensuite les techniques de gestion des personnes. Il existe une formation présentant **les nouveaux produits** pour toute personne intéressée qui n'appartient pas au monde scientifique (par exemple :les financiers). D'autres sujets concernent **la stratégie marketing, la création de nouveaux business, la capacité de négociation...**

Une autre entreprise confie ne pas pouvoir investir énormément de moyens financiers et temporels en formation, étant donné qu'elle ne possède pas une quantité de personnel en suffisance. **Elle recherche donc toujours des personnes possédant une certaine expérience**. La responsable est pourtant consciente qu'une personne sortant des études peut être rapidement opérationnelle alors qu'une autre peut ne pas convenir. Pour l'engagement, elle passe par annonces ou par agences d'intérim. L'entreprise ressent des problèmes de recrutement particuliers concernant **les délégués commerciaux** : en plus d'une formation commerciale, ils doivent posséder des connaissances suffisantes dans le domaine concerné. Lors de leur engagement, ils suivent donc **une formation à l'étranger dans une succursale de la société-mère**.

Les contacts avec les établissements scolaires ou de formation

Une entreprise aimerait **intensifier les contacts avec les établissements scolaires par exemple via des stages** permettant des mises en situation concrètes car le matériel présent au sein des écoles est fort différent, via le **don de matériel** légèrement dépassé pour l'entreprise mais encore tout à fait d'actualité pour l'école, via **un prix** qui récompenserait le meilleur stage de l'année, via **la mise à disposition de sources d'informations** dans le domaine des sciences sous forme de bibliothèques, via **l'animation de séminaires** organisés dans les écoles, via des séances d'informations concernant les métiers présents en son sein... Elle aimerait également intensifier les contacts avec les centres PMS afin de les sensibiliser aux métiers présents au sein de l'entreprise.

Cette entreprise entretient déjà des contacts avec les établissements scolaires de niveau A1 et A2 et cela lui permet notamment d'**identifier les bons élèves** avant la fin de leur études via la validation du corps enseignant. Elle entretient également **des partenariats de recherche** avec les universités et notamment avec les laboratoires. Elle accueille des personnes en stages (100 à 200 personnes par an), fait partie des jurys d'obtention des bourses,... Certaines personnes sont maîtres de stage, accompagnent les étudiants dans leur sujet de mémoire et veillent à ce que le stage se déroule le mieux possible.

Une autre entreprise entretient des rapports réguliers avec des établissements scolaires formant des ingénieurs industriels, chimistes, des gradués tels Lambin, Cooremans,... ainsi qu'avec les universités. Ces rapports prennent la forme **d'engagement de stagiaires, de visites des infrastructures, d'échanges à caractère scientifique.**

Une autre entreprise entretient des rapports de collaboration étroits avec les universités tant belges qu'européennes notamment via **l'accueil d'étudiants dans le cadre de leur stage d'étude** (il s'agit de bourses de la communauté européenne dans le cadre du projet Leonardo, dans le cadre de l'UWE(Eurolycée)) **ou via des contrats de recherche** afin de creuser certains projets tout en les soutenant financièrement (dans le cadre du programme First, l'entreprise engage des fonds pour sponsoriser des projets mais elle ne voit que très rarement l'étudiant). Elle entretient des contacts également avec des établissements d'enseignement supérieur non universitaire tel Lambin ou Meurice pour l'engagement du personnel ou également pour **l'accomplissement de stages de fin d'études**. La responsable insiste pour que ce stage soit suffisamment long car former une personne prend du temps. Avant qu'elle ne soit rentable, il faut, en effet, au minimum un mois de mise au courant pour les secrétaires, les gradués. Pour les universitaires travaillant dans la recherche, le temps minimum du stage s'élève à 3 mois. Si la personne convient, elle sera souvent engagée par la suite. Elle désire améliorer les contacts avec les établissements scolaires notamment pour s'assurer **une source correcte de recrutement**. Elle a donc décidé d'inviter les représentants des établissements scolaires de Wallonie ainsi que des écoles néerlandophones durant une semaine où sont prévues **des visites d'usine**.

Certaines entreprises n'entretiennent pas de contact particulier avec les établissements scolaires même si elles **engagent préférentiellement les personnes issues d'une formation** plutôt qu'une autre. Par ailleurs la formation en chimie industrielle de l'Institut Paul Lambin semble souvent le mieux correspondre aux besoins et semble être meilleure qu'ailleurs. Certaines entreprises entament **des programmes de recherche en partenariat avec les universités**.

Concernant cette formation de gradué en chimie industrielle, une autre entreprise déclare faire partie du jury de fin d'études de l'établissement Paul Lambin afin **d'engager prioritairement du personnel en nombre insuffisant** sur le marché du travail. Par contre, il y aurait trop d'étudiants sortant de la formation en chimie clinique. L'ISSET à Liège offre également une formation dans le domaine de la chimie organique mais la qualité serait

moindre. Une autre formation recouvrant plusieurs domaines, des matières plus larges mais moins approfondies se donne également à Ath. Pour l'engagement des A2, le moyen le plus pratique est celui d'être présent lors des « sorties » d'écoles, **de participer aux délibérations, aux travaux de fin d'études** des établissements tels IPAM de Nivelles, St Joseph etc.

L'entreprise tente de se faire connaître dans les écoles ; elle reçoit ainsi de nombreuses candidatures spontanées. Elle réalise **des conférences scientifiques** au niveau du graduat. Certains responsables de sections accueillent favorablement **les visites des écoles**. Elle possède également de nombreux **contrats de collaboration avec les universités** (Ulg, Uib, UCL). **Elle participe également aux journées scientifiques**. Le responsable des ressources humaines est régulièrement appelé pour donner de l'information sur les procédures de recrutement, les démarches à entamer pour rechercher de l'emploi par les établissements scolaires tels Cooremans, l'Ephec,... Les jeunes ont l'air très mal préparés à cette épreuve. Les responsables du recrutement sont préoccupés par le manque d'étudiants qui suivent des études scientifiques au niveau universitaire, ils ont donc **participé aux journées de sensibilisation aux sciences**. Ils s'interrogent par rapport aux actions à mener au niveau des humanités. Certaines associations telles les jeunesses scientifiques proposent des formations, des cours beaucoup plus démonstratifs que ce soit en chimie ou en physique. Leurs méthodes pédagogiques sont plus pratiques, associent les expériences au vécu de chacun. Au niveau des études primaires, les actions sont très visuelles.

Une autre entreprise déclare n'entretenir, pour l'instant, aucun contact particulier avec les établissements scolaires excepté via **l'accueil de stagiaires**. Toutefois, le responsable des ressources humaines aimerait tisser des liens de collaboration entre les industries et les établissements scolaires et prône plus d'implications de chaque intervenant. Que ce soit au niveau de l'électromécanique ou au niveau de la biochimie, **il opterait pour une formule mixte qui permettrait à l'étudiant de se former à la fois en industrie et à la fois en établissement scolaire**. Ceci serait intéressant car les équipements sont standards au niveau de la production et de l'emballage. Cela permettrait d'avoir des coûts de formation moindre et réduirait les risques pour l'entreprise quand la personne quitte son poste de travail pour passer à la concurrence.

Une dernière entreprise n'entretient pas de contact particulier avec un établissement scolaire excepté avec l'Institut Paul Lambin car une personne travaillant auparavant dans le service des relations publiques, avait déjà des relations privilégiées avec cet établissement scolaire et de ce fait, des étudiants font régulièrement **leur stage dans le cadre de leurs études**. Ceci se fait également pour des étudiants étrangers de niveau universitaire qui reçoivent des bourses européennes pour leur stage pour lequel l'entreprise intervient en versant le paiement d'un complément.

4. QUATRIEME AXE : LES CONTRATS, LES STATUTS

Les contrats intérimaires

Un responsable d'entreprise déclare n'avoir jamais travaillé avec des contrats de type intérimaire même pour faire face aux variations saisonnières de production car ils sont **trop coûteux** ; il a opté jusqu'à présent pour la **sous-traitance**.

Par contre, d'autres entreprises ont pris l'option, pour pouvoir **gérer les surcharges de travail**, de fonctionner avec des contrats intérimaires pour **les postes de conditionnement et de remplissage**. Le travail est réalisé par du personnel peu qualifié qui n'exige pas de

formation particulière. Il s'agit de postes de travail où la confidentialité n'est pas de mise et constitués essentiellement de tâches de routine répétitives.

Une autre entreprise n'engage du personnel intérimaire que pour des **remplacements temporaires** tant des opérateurs que du personnel administratif.

Certaines entreprises possèdent auprès des agences d'intérim d'une **réserve d'intérimaires** formés au préalable. En général, ces équipes sont destinées à accomplir les tâches les plus simples. Par contre, les opérateurs polyvalents font partie du personnel fixe de l'entreprise et accomplissent les tâches en zone stérile.

Une autre entreprise déclare utiliser le contrat intérimaire pour **ne pas devoir assumer la sélection** de certains candidats tels les secrétaires. Cette formule lui semble plus souple qu'un contrat d'essai.

Ces contrats feraient partie d'une première démarche vers un emploi et permettraient de déboucher sur un contrat de travail à durée indéterminée.

Les contrats à durée déterminée

Au sein d'une entreprise, les contrats à durée déterminée sont nombreux; ils représentent 30 à 35 % des contrats conclus et sont d'une durée de 2 ans ou de 6 mois prolongés de 18 mois. Ceci fait partie d'une stratégie au sein de l'entreprise et ces contrats sont un **volant de sécurité**. Avant qu'un produit soit mis au point et pour pouvoir croître, l'entreprise doit prendre des risques tout en construisant une usine et en formant le personnel. En effet, l'insécurité subsiste tant que les projets n'ont pas aboutis. L'étape clef pour savoir si la personne convient est de 6 mois. Après son contrat à durée déterminée de 2 ans, normalement elle pourra avoir accès au contrat à durée indéterminée. **Les contrats à durée déterminée sont plus nombreux parmi les ouvriers et les employés** que parmi les cadres.

Ce type de contrat comprend également **les stagiaires Onem** qui ne sont pas des personnes engagées en surplus mais **occupent des postes de travail** qui se sont ouverts. Les critères de stagiaires Onem seront sans doute élargis au groupe de jeunes universitaires formés sur le tas et engagés en supplément du besoin opérationnel. Ce système permet de remplacer les cadres qui sont eux-mêmes en période de formation.

Certaines entreprises engagent sous contrat à durée déterminée **pour faire face aux variations de production, aux congés de maladie, à un projet spécifique, au lancement de nouveaux produits et sont un volant de sécurité face à la prise de risque à laquelle elles sont confrontées**. Les stagiaires Onem en constituent une part importante. Une entreprise leur donne la priorité dans le cas où lorsqu'un poste se crée, un débutant pourrait convenir.

Certaines entreprises affirment qu'étant donné **l'investissement en temps et en argent** dont a bénéficié la personne sous contrat à durée déterminée comme stagiaire Onem, elle finira par être engagée à durée indéterminée. Ce type de contrat est également conclu préférentiellement **pour des tâches routinières et pour des commandes spécifiques** pouvant être planifiées sur 6 mois ou 1 an.

Une entreprise affirme utiliser les contrats à durée déterminée que par **obligation légale**. Ces stagiaires Onem sont engagés sur des postes définitifs. **L'investissement en formation** est tellement important lors de l'engagement d'une personne que l'entreprise préfère l'engager sur un contrat à durée indéterminée.

Les contrats à temps partiel

Une entreprise constate que les demandes sont **en constante augmentation par rapport aux autres années**. 25% des femmes ont opté pour ce régime de travail qui consiste en une dizaine d'horaires différents. Cette possibilité du temps partiel est notamment possible car le site ne comporte pas d'unité de production. **La recherche permettrait une plus grande flexibilité des horaires.**

5. CINQUIEME AXE : LA LIGNE DU TEMPS, LA GESTION DES COMPETENCES, LES FLUX

La ligne du temps

Une petite entreprise a opté cette année pour la sous-traitance du conditionnement. L'année prochaine, si la fabrication prend de l'ampleur, le responsable compte engager quelques personnes répondant aux conditions de chômeur longue durée pour pouvoir bénéficier des subsides adéquats. La fabrication restera aux mains d'un indépendant qui maîtrise parfaitement les paramètres de la machine. **Il aimerait trouver de nouveaux marchés à l'étranger** et souhaiterait rechercher de nouveaux actionnaires. Cette entreprise est relativement neuve puisque sa création date de 1994. Elle a commencé les procédures d'enregistrement en Belgique et **a investit petit à petit dans des machines.**

Une autre entreprise de taille moyenne a connu **beaucoup de transformations** ces dernières années. Elle a été revendue plusieurs fois à des groupes internationaux étrangers. Un plan de restructuration interne a redistribué le travail entre les différentes personnes présentes au sein de l'entreprise dans un esprit d'efficacité. Le personnel en place travaille à mi-temps au sein de plusieurs services. Pour l'instant cette entreprise connaît encore des pertes mais les productions qui lui sont confiées par la maison-mère sont en hausse. Par ailleurs, **cette entreprise** orientée vers la recherche **est en train de se transformer** vu la qualité de sa production **en un site spécialisé dans la production** de produits de recherche. Cette année, la maison-mère lui a octroyé un budget de formation et dans l'avenir des engagements sont peut-être possibles.

Une autre entreprise de 165 personnes dont 50 ouvriers fait partie d'un groupe mondial possédant plusieurs divisions différentes. Pour sa part, elle s'occupe principalement de chimie, produit des colorants tout en commercialisant les autres produits du groupe. Le chiffre global pour le personnel est très stable et est considéré comme **un stock d'embauche** par la maison-mère. Ne sont engagées sur contrat à durée indéterminée que des personnes qui sont appelées à en remplacer d'autres. Il n'y a pas de création de poste de travail possible en terme de contrat à durée indéterminée dû à ce quota. C'est également pour cette raison que l'entreprise recourt à l'engagement d'étudiants et de stagiaires Onem lorsque le travail de production augmente brusquement. Il n'est pas prévu de diminution de la production mais cette entreprise connaît des difficultés de prévision. L'avenir reste incertain ; l'entreprise se porte bien mais elle n'est jamais à l'abri d'une délocalisation.

Si les six dernières années, une autre entreprise a doublé son personnel, les années futures ne connaîtront pas une telle progression mais plutôt pourrait-on parler d'une phase de consolidation. Les bureaux dans leur capacité actuelle sont remplis et l'entreprise ne compte plus engager que plus ou moins une dizaine de personnes par an. Si la maison-mère lançait un nouveau projet, il faudrait construire de nouveaux bâtiments. **Tout agrandissement est possible sur le site, toutefois c'est aux USA de décider s'il faut investir davantage dans la recherche.** Le site est spécialisé dans la recherche, il ne pourra donc pas s'agir

d'investir dans le domaine de la production de médicaments. Par ailleurs, il semblerait que le parc scientifique impose des règles aux entreprises présentes telles celle de ne pas développer la production à part celle qui relève de la haute technologie. Concernant la dizaine de personnes engagées, il s'agirait avant tout de scientifiques et proportionnellement du personnel d'encadrement ainsi que le support administratif. Le personnel technique est vraiment minoritaire : par exemple, la société n'emploie que deux électriciens. Les mouvements d'entrée et de sortie du personnel sous contrat à durée indéterminée sont très stables. Ceci est probablement dû au fait que le travail réalisé relève du domaine scientifique dans une recherche très pointue où seulement 4 autres entreprises font le même type de travail. Le personnel semble trouver des conditions de travail très favorables.

La construction de bâtiments supplémentaires représente des coûts énormes pour une autre entreprise, or la propriété n'est envisagée que pour les sites de production. Le site de recherche et développement ne fait que louer les bâtiments. Différentes phases successives se succèdent : on se sent à l'étroit, on agrandit, on engage du personnel ... Actuellement, les nouveaux aménagements sont déjà à leur capacité maximum. Si l'entreprise devait encore se développer, il faudrait encore agrandir. Or les autorisations ne sont pas toujours simples à obtenir.

Il semblerait que **la maison-mère opèrerait pour un statut quo du personnel** à 150 personnes. Au delà de cet ordre de grandeur, la communication au sein de l'entreprise deviendrait plus difficile. Or cette communication est essentielle dans le processus d'innovation : le dialogue doit être stimulé continuellement entre les différentes personnes pour que l'information puisse passer. Si l'entreprise devenait plus importante, il faudrait créer des départements différents et l'information ne circulerait plus aussi facilement. Quant aux choix stratégiques, les cadres proposent des alternatives mais c'est toujours la maison-mère qui décide.

Ce centre de recherche et développement ne peut pas faire de pronostiques quant à l'évolution future des engagements. En 1978, le personnel était constitué à la fin de l'année de 9 personnes ; en 1987, le personnel avait augmenté jusqu'à atteindre le chiffre de 72 personnes. A la fin de l'année 1999, il devrait s'élever à 120. Ce chiffre ne devrait plus beaucoup évoluer excepté si un nouveau projet était lancé. Toutefois se poserait le problème de l'espace supplémentaire à créer en cas d'engagement de nouvelles personnes. Si le centre de recherche et développement devait déménager, il rechercherait la région qui lui octroierait des subsides intéressants. Elle reconnaît pourtant que le zoning bénéficie d'une position centrale pour le centre de recherche. Pour ce type de centre, la rotation du personnel est faible car la concurrence potentielle entre les différentes entreprises au niveau du personnel semble limitée. Quand des fonctions s'ouvrent, le responsable des ressources humaines affiche le profil sur les différents sites ; une liste des différentes fonctions à pourvoir est également transmise via le courrier électronique dans tous les sites européens. La mobilité du personnel est importante.

Au point de vue nombre de postes de travail, une autre entreprise a connu une nette progression ces dernières années. En 1990, l'entreprise comptait 70 personnes pour 105 en 1999. Cette augmentation a concerné tous les postes de travail. L'augmentation nette des ventes ces dernières années est due à **des investissements importants**, les capacités de production ont été renforcées, le nombre d'équipes a augmenté.

Actuellement, **une autre entreprise est en phase de recrutement car un nouveau projet dans le domaine de la recherche a été lancé**; celle-ci concerne essentiellement les cadres car le reste du personnel est en place et est stable. Elle connaît une période de croissance importante depuis deux ans qui continuera sans doute encore pendant une année. L'investissement est conséquent et l'objectif est donc de garder le personnel engagé. Elle

possède une sorte de leadership dans ce domaine se situant entre le laboratoire et l'industrie.

Par contre, au point de vue des perspectives d'avenir **à court terme, une autre entreprise ne prévoit pas de projet d'extension** pour le site, aucun nouveau produit n'est prévu. Le groupe ne possédait aucune politique particulière dans le domaine animal avant d'acquérir cette division. **Toutefois, la politique globale du groupe est d'investir dans la recherche afin de pouvoir lancer un nouveau produit chaque année.** Et comme, il faut une dizaine d'années pour développer de nouvelles molécules, on peut s'attendre pour 2005 à l'arrivée sur le marché de produits innovants dans le domaine de la santé animale. Pour l'instant, **l'entreprise vit une période de stabilité** au point de vue de ses produits et une période de croissance constante de l'effectif.

Concernant l'évolution du personnel, une autre entreprise emploie en 1999 trois personnes en plus qu'en 1998 et en engagera encore deux l'année suivante. Ce recrutement est pour l'instant en attente puisque **les ventes ont chuté en cours d'année. Les décisions concernant l'augmentation ou la diminution du personnel sont toujours prises en correspondance avec les USA.** Lors de l'introduction du nouveau logiciel SAP, des recrutements ont eu lieu. Des explications doivent toujours être fournies concernant la création de nouveaux postes surtout que cela se fait sur contrat à durée indéterminée. La décision doit être mûrement réfléchie car l'entreprise hésite de recourir au licenciement s'il advenait qu'il y ait trop de personnel.

Une autre entreprise a connu **des bouleversements importants**. Au départ elle s'occupait de production, de commercialisation, de facturation et de distribution. Ensuite, en 1993, elle fut achetée par un groupe américain qui accapara la production, pour être ensuite revendue à un groupe allemand qui décida d'ouvrir une succursale en Allemagne. Celle-ci devait intégrer les unités de facturation et de distribution. Récemment, elle fut revendue à un groupe américain qui a opté pour une autre politique: les services qui avaient été déplacés vers l'Allemagne seront à nouveau présents en Belgique. Par contre, la production reste aux USA. La société prévoit l'**engagement** de 3 personnes: une secrétaire, une personne destinée à la facturation pour les trois pays et une troisième ayant pour fonction la gestion des stocks dont l'emballage, le rangement ... Fin 1997, l'entreprise comptait encore 12 personnes et devrait, en l'an 2000, en faire travailler sept. La société devrait **déménager** vers un site choisi parce qu'il comprend la moitié d'espace bureau et d'entrepôt mais pas pour des raisons stratégiques ou autres. Elle ne devrait plus exister depuis longtemps si elle n'était pas soutenue par les sociétés étrangères intéressées à développer des activités commerciales en Europe. Ce groupe américain a dû comprendre la mentalité des clients belges et français qui n'apprécient guère de travailler avec une société allemande. Sur le marché, la concurrence est fort rude pour une société qui possède moins de moyens financiers que d'autres. L'avenir plus lointain est bien sûr totalement incertain. La responsable administrative vit ainsi depuis de nombreuses années puisque les décisions stratégiques sont prises ailleurs.

La gestion des compétences

Au sein d'une entreprise, chaque année, 20% du personnel passe un bilan de compétences. **Chacun construit sa carrière en fonction de l'acquisition de certaines compétences.** Certaines sont horizontales car elles concernent les mêmes fonctions, d'autres sont verticales car elles ont trait à des fonctions différentes. **Des modèles de compétence « types » sont en cours d'établissement** au sein de l'entreprise pour certaines fonctions. Chacun s'évalue et certaines possibilités d'évolution existent. Mais aucune planification ne se fait à l'avance. **Une référence interne existe, les jalons sont**

clairs mais très théoriques. Chacun peut trouver au sein de l'entreprise des expériences variées ; des jobs s'ouvrent régulièrement, l'on peut donc sans problème recourir à la mobilité interne. L'entreprise a besoin surtout de personnes adaptables car le paysage de la réalité scientifique change de jour en jour.

Une autre entreprise va entamer **l'analyse des performances**. Mais pour ce faire, le système doit être mis au point à l'avance : **des objectifs clairs et précis doivent être définis pour chaque membre du personnel** mais également pour la société, et pour chaque département. Chacun devra, grâce à son descriptif de fonction, **viser l'amélioration de la qualité de son travail** (ex.: une des mesures peut être la diminution des plaintes).

Une autre entreprise applique également, dans le cadre de la gestion des ressources humaines, la politique de la gestion des performances. Il existe notamment la revue des performances des employés. Deux fois par an, **chaque employé rencontre son supérieur afin d'établir un bilan des compétences**. Il s'agit donc à chaque fois de **fixer des objectifs et d'évaluer si ceux-ci ont été atteints ou non**. Toutefois, l'application de cette politique n'est pas aussi formelle, les discussions quotidiennes continues au sein de l'entreprise cadrent dans le même esprit.

Une autre entreprise applique la gestion des compétences par les objectifs pour tout le personnel. Celle-ci se traduit par l'évaluation des performances pour les ouvriers via les objectifs de formation, la polyvalence etc.

Toute fonction au sein d'une autre l'entreprise **fait l'objet d'une description détaillée** de 6 ou 7 pages. Les items présents sont les suivants : les objectifs de la fonction, les indicateurs qualitatifs, les décisions à prendre seul, les activités à réaliser et la répartition du temps pour chacune d'elles, les personnes à superviser et l'organigramme du service, les contacts clients à entretenir et à quelles fréquences, les connaissances et les compétences à faire valoir réparties en « essentielles » et « accessoires », le diplôme à avoir ainsi que les critères d'accomplissement. De plus **chaque personne est évaluée chaque année suivant des objectifs établis en fonction des projets différents**.

Certaines entreprises n'appliquent la gestion par objectifs que pour le personnel « cadre ».

Les flux

Une entreprise déclare qu'entre les différents services, **les mutations internes sont difficiles car les personnes sont généralement attachées à leur spécialisation** en chimie, biologie, pharmacie.

Une autre affirme également qu'il existe déjà **des mutations entre les différents sites** mais cela se fera de plus en plus car l'accent à l'avenir sera davantage mis sur la mobilité. Quand un poste de travail se libère, l'entreprise cherche une personne capable de faire le travail que ce soit en son sein ou à l'extérieur. **Les promotions internes ne sont pas toujours faciles à gérer** ; il est difficile par exemple qu'un chef informatique soit issu de l'équipe dont il faisait partie.

Quand un poste de travail se libère, une autre entreprise peut recourir au transfert interne. Elle met l'accent sur **l'effort de mobilité entre les unités**, les sites différents en Belgique et au niveau mondial. Ce système de communication des postes vacants via les valves ou l'intranet concerne surtout les cadres. Pour les employés et les ouvriers, ces méthodes ne sont pas encore de mise. Les gens se manifestent eux-mêmes quand ils désirent changer de poste.

Il en va de même pour une autre entreprise qui quand un poste de travail s'ouvre, affiche l'annonce sur le site, mais également sur d'autres sites ou au niveau mondial pour les cadres de direction. Elle donne donc **la priorité au recrutement interne**. Parfois, pour certaines fonctions telles les électromécaniciens, le recrutement interne ne vaut pas la peine, elle recourt directement au recrutement externe.

Pour une autre entreprise, les échanges entre les différents sites situés sur des territoires différents sont nombreux. Certains projets sont mêmes réalisés en commun. Les déplacements sont également nombreux. Une agence de voyage au sein de l'entreprise s'occupe de réserver les billets d'avion. Trois expatriés travaillent pour l'instant pour le site mais ne restent en général pas plus de 5 années dans le même pays. De nouveaux sites vont s'ouvrir en Jordanie, en Chine mais peu de candidats se présentent. Vu le coût élevé représenté par l'expatriation (paiement des écoles, des maisons...), un nombre limité de candidats est accepté et concerne toujours des profils particuliers.

6. L'AVIS DES PERSONNES CONNAISSANT LE SECTEUR

Les entreprises constituant le secteur de l'industrie pharmaceutique sont pour la plupart de grande taille et le degré d'autonomie de gestion de la filiale par rapport à la maison-mère est variable d'un cas à l'autre. Au sein de chaque entreprise, les rapports hiérarchiques sont organisés différemment et les échelles de salaire sont également renégociées. La situation dans la province est fragile car les sociétés-mères peuvent décider de fermer des filiales si l'activité ne convient plus ou ne rapporte plus assez. Les groupes sont de plus en plus puissants et la concurrence plus forte. Les budgets investis en recherche et développement sont considérables et donc les pressions sur les autorités peuvent être conséquentes (permis de bâtir, plaintes de la part des comités de quartier...). La marge de manœuvre des syndicats est donc également plus faible dans les cas de restructurations.

Concernant les engagements potentiels, il n'y a pas de possibilités de faire des projections à long terme car trop de facteurs différents entrent en ligne de compte. La situation fluctue d'année en année : elle dépend des investissements, des produits fabriqués, des succès de vente, des nouveaux produits trouvés grâce à la recherche et développement... Toutes ces données représentent une inconnue pour chaque entreprise.

Certaines gammes de produits sont revendues à d'autres entreprises. L'ouverture aux marchés mondiaux est un des éléments importants des stratégies d'entreprise via notamment des prises de participation dans des entreprises locales.

Les engagements par l'intermédiaire des contrats intérimaires et des contrats à durée déterminée seraient nombreux pour les ouvriers et les employés. Ils peuvent également se faire par l'intermédiaire des contacts étroits avec les écoles techniques et les écoles supérieures de la région. La collaboration peut également concerner la mise à disposition de documents scientifiques, de machines,...

La recherche, s'orientant de plus en plus vers la biotechnologie, emploie du personnel hautement qualifié tandis que la production, apparentée à l'industrie légère, engage du personnel peu qualifié. La tendance actuelle serait d'engager prioritairement du personnel surqualifié par rapport au poste de travail occupé.

Le profil de qualification du technicien de laboratoire de contrôle relève plus de la haute technologie et celui de technicien de production se rapproche de l'électricité ou de l'électronique. Même si l'industrie pharmaceutique se rapproche plus de la biologie, la

conduite des machines, les étapes de production seraient identiques pour tout le secteur, tout en ayant des produits différents et des normes de sécurité différentes.

Dans les profils de qualifications, le profil de technicien chimiste aurait reçu un accent particulier sur les aspects d'opérateur de production. Ces profils seraient recherchés par les entreprises qui en engageraient plus si il y en avaient plus mais comme il y a carence, elles se tourneraient vers les profils d'électromécanicien, de gradués... Le profil de technicien chimiste a subi des transformations : il s'apparente actuellement à un opérateur scrupuleux qui doit avoir du bon sens.

Concernant les études secondaires en chimie, elles seraient trop théoriques, pas assez orientées vers le travail de terrain; elles devraient former des personnes plus polyvalentes. Les exercices ne lieraient pas suffisamment la théorie et la pratique. Le nombre d'étudiants dans les sections d'humanités techniques en chimie est en diminution car il s'agirait d'une section forte qui exigerait beaucoup de capacités d'abstraction pour des étudiants relégués dans des études dites faciles. Avant ces études consistaient en des manipulations de laboratoire, or actuellement le travail est devenu plus complexe. Dans le secteur de la chimie de base, où les installations de production sont plus lourdes, le profil de technicien chimiste est plus fréquent.

L'orientation en chimie des humanités supérieures serait en voie de disparition car les techniques de laboratoires ont fortement évoluées et parce que les machines se sont automatisées. Les responsables de recrutement leur préfèrent des gradués.

Dans l'unité de conditionnement, travaillent des femmes engagées sous statut ouvrier; elles n'auraient pas de « qualifications », posséderaient le diplôme des humanités supérieures et seraient engagées pour leur souci d'hygiène et de leur caractère minutieux. Dans l'unité de production, seraient engagées des personnes possédant un diplôme des humanités supérieures pour surveiller les machines : il peut s'agir de techniciens chimistes, d'électroniciens ou de mécaniciens.

Des formations diverses du fonds de formation de Walchim (section régionale pour la Wallonie de la Fédération des Industries Chimiques de Belgique) seraient destinées au groupe de travailleurs à risque c'est-à-dire les personnes qui risqueraient de perdre leur poste suite à des modifications technologiques ou pour les jeunes, les chômeurs. Les domaines abordés sont la maintenance, l'informatique, les langues... La quote-part est de 0,10% de la masse salariale. Or les entreprises investissent parfois jusqu'à 2 à 8% dans l'effort de formation du personnel. D'autres projets peuvent également être soutenus tels des fardes destinées à la sensibilisation des étudiants à l'étude des sciences.

IV. SYNTHESE

1°AXE : les différentes unités, les profils professionnels, les difficultés de recrutement (voir annexe p.49) : p.11 à p.16

- Il faut distinguer les entreprises qui possèdent un site de **production** et celles qui possèdent une unité de **recherche et développement** ou les deux car certains profils professionnels y sont différents ainsi que les statuts des personnes y travaillant (ouvrier ou employé). La proportion d'universitaires appelés « cadres », d'employés et d'ouvriers y est variable. Les entreprises possédant une unité de production et de conditionnement emploient du personnel possédant un niveau d'études du secondaire supérieur ou inférieur sous statut ouvrier; une grande part du personnel des entreprises de recherche et développement est issue de formation scientifique et possède un niveau d'études gradué ou universitaire.
- Les profils professionnels sont variables également suivant les **domaines d'activités** (chimie organique industrielle, analytique, et clinique ou biologie moléculaire et médicale ou biochimie, biotechnologie), suivant les **produits fabriqués**, suivant le **caractère répétitif ou non du travail**.

Dans l'unité de conditionnement, aucun niveau d'étude particulier n'est exigé mais les personnes doivent faire preuve de certaines **qualités personnelles telles l'attention, la dextérité, la patience**. Ces postes de travail sont souvent occupés par des **intérimaires et par des femmes** sous statut ouvrier.

L'unité de maintenance emploie des personnes possédant un niveau d'étude d'humanités supérieures professionnelles ou techniques ou de niveau graduat en électricité, électronique ou électromécanique. Elles sont souvent de sexe masculin et doivent être **polyvalentes, autonomes et débrouillardes**. La maintenance entendue dans le sens de « nettoyage » est le plus souvent assurée par des femmes. Une partie de ces tâches est souvent sous-traitée.

Au sein de l'unité de production, certaines entreprises engagent pour le poste d'ouvrier de production des personnes possédant un niveau d'étude A2 mais pas nécessairement provenant des humanités avec une orientation en chimie et biologie. Elles recherchent principalement des **personnes consciencieuses et ayant la capacité de se débrouiller avec l'utilisation et éventuellement le dépannage des machines**. Suivant le type de travail à réaliser, s'il est trop complexe ou qu'une importante adaptabilité est exigée, le responsable du recrutement se tournera probablement vers des personnes ayant un niveau d'étude A1. Dans ce cas, on parle de « technicien » de production.

Au niveau des laboratoires de recherche et développement ainsi que de contrôle qualité, travaillent également des « techniciens » mais de laboratoire d'un niveau d'étude A1 en chimie ou biologie. Les **machines se sont complexifiées et les tâches sont moins routinières qu'avant**. Souvent, les entreprises recrutent préférentiellement auprès d'un établissement scolaire particulier dont la formation leur convient le mieux. Les autres postes de travail sont occupés par des personnes possédant un niveau universitaire ou assimilé. Elles s'occupent généralement de tâches d'organisation, de planification, exigeant de la réflexion et une capacité de prise de décision tandis que les gradués sont principalement orientés vers des tâches d'exécution de programme.

Pour les magasins sont engagées des personnes qui ne possèdent pas un niveau d'études particulier mais ayant éventuellement un brevet de clarkiste. Les lots sont réceptionnés et

rangés avec l'appui d'un système informatique. Le terme « agent logistique » recouvre des réalités très différentes car certaines personnes s'occupent des flux de marchandises à des degrés de responsabilité divers. Certains responsables ont évoqué un manque de personnes formées non pas à la maîtrise de la distribution entendue dans le sens « entrée-sortie » des marchandises mais bien dans le sens de maîtrise des législations douanières...

Au niveau de l'unité informatique, une carence en informaticien se fait souvent sentir surtout lors de l'introduction de nouveaux logiciels de « gestion ».

Dans l'unité des ventes, c'est le profil de délégué commercial qui semble poser le plus de problèmes. Peu de personnes semblent se diriger vers ce métier exigeant un niveau de formation scientifique élevé (au minimum gradué) et une expérience dans le domaine de travail de l'entreprise ainsi que des capacités commerciales affirmées.

Le profil professionnel de secrétaire se retrouve dans différentes unités et correspond à des fonctions différentes. L'exigence principale concerne la connaissance active de plusieurs langues dont principalement l'anglais.

- Une notion ambiguë est celle de « **technicien** ». Les personnes issues des études de niveau secondaire supérieur technique en électromécanique sont souvent recherchées pour leur sensibilité à la technique, leur capacité à gérer les machines, ce que ne maîtrisent pas les personnes issues des études secondaires techniques en chimie ou biologie. Par contre, quand on parle de « technicien » au sein de l'entreprise, on entend par ce terme une personne qui maîtrise une technique, qui possède une formation scientifique. Le technicien de production se distingue de l'opérateur de production par le fait qu'il possède un niveau d'études A1.
- La production est surtout composée de personnel **masculin** et la recherche et développement est **mixte**; le travail de laboratoire et de conditionnement est encore facilement réservé aux **femmes**. En effet, certains postes exigeant une part importante de force physique, dont les conditions de travail sont pénibles à cause du bruit, de la saleté sont encore fréquemment réservés aux hommes; ceux qui exigent de l'habileté, de la précision, de la patience sont préférentiellement réservés aux femmes.
- Les profils professionnels relèvent surtout du **domaine scientifique** mais la demande de personnes provenant de formation plus axée sur **l'électromécanique**, l'ingénierie est également très importante ainsi que **des profils plus administratifs** (comptables, secrétaires...).
- Dans le domaine de l'électronique, mécanique ou électromécanique, les responsables de ressources humaines ressentent souvent **un manque de personnel adéquat** ; la carence se traduirait par une diminution de la qualité des études par un faible volume de candidat potentiel, par leur peu de polyvalence, par leur manque de motivation, par le peu d'expérience significative. Il y aurait une inadéquation entre la formation de base donnée par les établissements scolaires et l'exigence d'un travail autonome sur un poste de travail.
- Certaines entreprises ont des difficultés à recruter des personnes ayant un niveau d'études du secondaire supérieur ayant une sensibilité à la technique; elles prônent **une réelle équivalence** de reconnaissance **entre les études techniques et**

générales afin que ces personnes puissent faire valoir des bonnes connaissances de base et de bonnes aptitudes au travail.

- Les entreprises ressentent **une pénurie de main-d'œuvre pour des profils très ciblés** : informaticiens (lors de l'introduction de certains logiciels) ingénieurs civils (préférés grâce à leurs connaissances techniques), gradués en chimie organique (sortant d'un établissement scolaire en particulier), délégués commerciaux (possédant des capacités de vente et de solides notions en biologie ou chimie), gradués en électromécanique (les « bons » travailleurs), logisticiens (possédant une formation particulière), secrétaires multilingues, universitaires possédant une solide expérience, licenciés avec des orientations très pointues. Pour ces profils-ci spécifiques, il est donc parfois difficile de trouver la personne adéquate mais les besoins sont également fort limités.
- Certaines entreprises optent pour l'engagement de personnes **avec expérience**, d'autres pour **l'engagement de jeunes**, notamment des stagiaires Onem.
- Les tâches simples et répétitives sont encore présentes au sein de certaines entreprises mais semblent se raréfier **au profit de tâches plus complexes**.
- Les remarques concernant les difficultés de recrutement sont variables d'une entreprise à l'autre. Elles sont ressenties comme une diminution de réponses à une offre d'emploi parue dans un journal ou comme une offre dont les paramètres de recrutement n'ont pas été optimisés.

2° AXE : les qualités, les capacités personnelles valorisées, les carences observées, l'automatisation (voir annexe p.50) : p.17 à p.20

- La tendance s'oriente vers l'engagement de personnes plus diplômées et les entreprises essaient **d'obtenir les meilleurs éléments** (complexité croissante du travail, utilisation d'un matériel de pointe automatisé, diminution du niveau des études, choix sur le marché de l'emploi) faisant preuve de **capacités d'adaptation** aux changements de procédures et de produits, **de compréhension** des processus, **de développement personnel, d'intégration** en plus de la connaissance.
- Les manques ne sont pas toujours ressentis en terme de quantité de personne se présentant à une ouverture de poste mais en terme de qualité de la formation, **d'assimilation des connaissances de base, de l'acquisition des méthodes de travail** (logique d'analyse, structuration du discours, la présentation, précision, qualité du travail...), **de motivation**.
- Le recrutement se fait à partir du diplôme mais aussi et surtout sur base de la **personnalité** (adaptabilité, compréhension, mobilité, fidélité, confiance...). Une constatation fondamentale réalisée au cours des différents entretiens est cet **accent porté aux qualités intrinsèques de la personne**, à sa capacité de travailler dans certaines conditions qui semblent tout aussi importantes que l'acquisition correcte des connaissances de base.
- Certaines entreprises accordent également de l'importance à l'**expérience** du candidat considérée comme un indicateur d'une mise au travail plus rapide. Dans la plupart des cas, une formation spécifique aux machines et aux produits de l'entreprise sont offertes au personnel engagé.

- Un manque transversal, quelle que soit l'unité de travail ou la fonction occupée, concerne **la connaissance active des langues** et principalement de l'anglais. En effet, pour ces entreprises de dimension internationale, l'anglais devient la langue véhiculaire par excellence : elle est utilisée dans les rapports écrits, au cours des réunions, dans les communiqués de l'entreprise... La connaissance active de cette langue est un **gage d'intégration** dans une équipe mondiale. Dans le même contexte, l'utilisation de l'outil informatique via internet et intranet est essentielle : il est indispensable que l'information circule correctement entre les personnes. **La communication devient un gage de réussite.**

3°AXE : les formations proposées, les contacts avec les établissements scolaires ou de formation (voir annexe p.51) : p.20 à p.24

- Pour faire face aux différentes carences observées, l'entreprise qui possède les moyens financiers suffisants propose de former son personnel. Les entreprises du secteur sont fortement automatisées et possèdent du matériel de pointe fort coûteux. Concernant **l'adaptation aux machines et aux produits** dont l'apprentissage est parfois fastidieux, elles préconisent **des périodes de formation sur le tas et des sessions de formation continue** et ciblée suivant les besoins des personnes.
- Les entreprises du secteur sont soumises à une réglementation particulière en terme de qualité des produits afin d'obtenir les autorisations de mises sur le marché; elles possèdent donc souvent un service d'assurance qualité et de contrôle qualité. Elles sont tenues, via notamment des sessions de formation, **d'assurer la bonne maîtrise de ces paramètres par le personnel en place.**
- les expériences étant très spécifiques à un domaine particulier, **la possibilité pour le personnel de passer à une entreprise concurrente est limitée.** Certaines entreprises engagent préférentiellement des personnes ayant acquis une expérience similaire dans une autre entreprise.
- L'entreprise tente de fidéliser son personnel car **les formations représentent des investissements importants** en temps et en argent et parce que la confidentialité est essentielle dans ce secteur.
- Les investissements en formation constituent des budgets considérables qui ne sont possibles que si l'entreprise possède des bénéfices conséquents. Elle estime donc être dans son intérêt que **la personne soit la mieux formée au départ** (des connaissances théoriques de base acquises, des aptitudes au travail, des capacités de mise en œuvre) et **possède des qualités personnelles** (confiance, sens des responsabilités).
- **Les entreprises ont déjà des contacts avec les établissements scolaires** sous forme de visites d'entreprise, de conférences dans les écoles, de stages d'étudiants, de projets de recherche, d'échanges scientifiques, de participation aux jurys de fin d'études. Elles s'inquiètent de la diminution du nombre d'étudiants inscrits dans des disciplines scientifiques.
- Certaines entreprises entretiennent des rapports étroits avec certains établissements scolaires **afin d'engager du personnel adéquat.** Certaines plaident pour des **stages d'étudiants** plus longs permettant à ceux-ci de se familiariser avec le monde du

travail et permettant par la même occasion de les former de manière plus appropriée. Les bénéficiaires sont partagés par les uns et les autres. De plus, certaines connaissances sont tellement spécifiques qu'elles sont introuvables excepté via un stage ou une expérience au sein d'une autre entreprise.

4°AXE : les contrats, les statuts :p.24 à p.26

- Les **contrats intérimaires** sont souvent utilisés au sein de l'unité de conditionnement et de production afin de pallier **aux variations de production** (saisonniers ou conjoncturels); ils concernent les profils professionnels de « faible qualification » exigeant aucun effort de formation, occupés aux tâches de routine ou répétitives. Ces contrats intérimaires servent également de procédure de sélection et peuvent déboucher sur un contrat à durée indéterminée. Ils sont également utilisés pour des remplacements temporaires.
- **Les contrats à durée déterminée concernent surtout les stagiaires Onem; ils permettent également d'évaluer la personne et de pallier aux incertitudes de la recherche et développement.** Ils constituent un volant de sécurité pour l'entreprise. Le problème se pose dans le cas où cette personne formée aux frais de l'entreprise risque de passer à une entreprise concurrente.
- Les responsables du personnel affirment que les contrats à durée déterminée sont transformés à terme en contrats à durée indéterminée quand le besoin se fait sentir, quand la personne a donné satisfaction, quand on y a investi en terme de formation, donc en temps, en argent.
- Les contrats à durée déterminée des stagiaires Onem sont conclus pour des postes de travail fixes au sein de l'entreprise et ne correspondent pas à une création d'un nouveau poste de travail.
- Les entreprises du secteur emploient les personnes sous statut employé quelque soit le travail effectué dans le cas où elles ne s'occupent que de recherche et développement ou de commercialisation. Dans les cas où elles s'occupent également de production, elles engagent les personnes occupées dans les services de production, de conditionnement, de maintenance, de niveau d'études du secondaire supérieur maximum, sous statut ouvrier. Mais les cas sont encore variables suivant les situations particulières.
- Les contrats à temps partiel sont souvent peu pratiqués au sein des entreprises ou pas du tout. Celles qui y ont recours constatent qu'ils ne concernent principalement que les femmes.

5°AXE : La ligne du temps, la gestion des compétences, les flux :p.26 à p.30

- **Les politiques de développement de l'entreprise dépendent de la maison-mère située à l'étranger.** Les sites en Belgique ne font que proposer des alternatives, donc l'avenir est incertain.

- Souvent l'**engagement de personnes à de nouveaux postes de travail signifie que des investissements ont été consentis ailleurs** : construction de nouveaux bâtiments etc. et que des stratégies permettent le lancement commercial de nouveaux produits ou la prospection de nouveaux marchés.
- **Les entreprises se situent à des phases différentes de leur expansion**; elles connaissent des phases de consolidation (les équipes sont en place) ou des phases de lancement de projets (engagement sous CDD, sous CDI, sous-traitance etc.) ou des phases de régression.
- **Certaines entreprises ont opté pour la définition d'un stock d'embauche** pour les contrats à durée indéterminée, un niveau d'engagement qu'elles ne peuvent dépasser pour des raisons de coûts.
- **Les entreprises vivent dans un climat d'insécurité**; quand elles sont vendues, certaines productions disparaissent, d'autres peuvent apparaître... L'impact sur l'équipe en place est variable : maintien des personnes, restriction du personnel...
- **Le choix des emplacements** est parfois stratégique (lié à la proximité d'un site universitaire de recherche, proximité d'autres entreprises du même secteur, centralité ...) mais aussi le fruit du hasard ou lié aux subsides offerts par certaines régions ou encore lié aux possibilités d'extension
- **Les aires de recrutement** ne sont pas limitées à la zone géographique bien précise du Brabant wallon ou de la Wallonie ou même de la Belgique. Pour les postes de cadres, l'engagement est européen et également mondial.
- L'évolution du personnel au sein des différentes entreprises est variable. L'augmentation est liée à des développements de projets et à des investissements importants concernant la construction de nouveaux bâtiments. La diminution est souvent liée à des entreprises qui sont vendues à des groupes étrangers et dont certaines unités sont confiées à des filiales situées à l'étranger. **Les entreprises** sont toujours très prudentes et **ne se risquent pas à formuler des projets à long terme car trop d'éléments rentrent en ligne de compte** : la politique de la maison-mère, la concurrence, l'aboutissement de la recherche concernant les produits, les réglementations concernant la commercialisation de certains produits, les politiques locales concernant les autorisations de nouvelles constructions, la réussite ou non de la prospection de nouveaux marchés, de nouveaux clients.
- Les responsables du personnel ont, pour la plus part, établi **des profils de fonction très détaillés** (fonctions, tâches, timing, personnes à contacter, formations ...). Ils constituent des cadres de référence **théoriques** pour la personne et lui permettent de se situer au sein de l'entreprise. La réalité connaît des adaptations suivant les personnes qui sont appelées à remplir ces postes. L'accent mis sur l'acquisition des compétences donne lieu à l'établissement d'objectifs à atteindre sur l'année et à des évaluations de performances. Ces descriptifs de fonction sont surtout utilisés par les grandes entreprises et devraient permettre à chacun d'améliorer son travail.
- Les mutations internes ne sont pas toujours faciles à réaliser par les entreprises. Elles concernent surtout les cadres et permettent d'augmenter les échanges entre les différents sites, de réaliser des projets en commun. Elles concernent surtout les grandes entreprises et sont le reflet d'un accent porté sur la « mobilité » de la personne.

CONCLUSIONS

Il ressort des douze enquêtes réalisées auprès des entreprises du secteur pharmaceutique **un panorama varié d'opinions contrastées**. Il est donc difficile d'obtenir une vision claire, précise et univoque concernant les questions qui nous préoccupent c'est-à-dire les pratiques et les difficultés de recrutement, les politiques de formation, les contacts avec établissements scolaires, ... Les constatations doivent être nuancées en fonction des différentes entreprises interrogées. Toutefois, certaines remarques intéressantes peuvent être dégagées.

Les entreprises engagent principalement du personnel administratif (comptables, secrétaires, ...), du personnel possédant un profil scientifique et des personnes issues de formations plus techniques telles l'électromécanique.

Concernant **l'anticipation des besoins en main-d'œuvre**, les entreprises, de manière générale, m'ont exprimé leurs réserves : elles ne s'engagent à aucun pronostic à long terme étant donné les stratégies complexes gouvernant ces domaines d'activités. A court ou moyen terme, certaines entreprises sont en phase de recrutement. Pour la plupart, l'augmentation ne devrait plus être aussi importante qu'au cours de ces dernières années. De plus, pour certaines d'entre elles, un stock d'embauche a été défini par la maison-mère. D'autres, par contre, ont lancé un nouveau produit, un nouveau projet et donc engagent un nombre conséquent de personnes.

Les entreprises mettent l'accent **sur le niveau d'études** de la personne tant que celui-ci constitue une garantie d'**assimilation de connaissances fondamentales** pour l'accomplissement d'un métier. Le contenu de ce que les gens apprennent a donc de l'importance dans le processus d'engagement, mais les responsables du recrutement soulignent également l'importance de **l'acquisition des méthodes de travail**.

Les responsables du recrutement insistent également sur les **qualités personnelles** dont doivent faire preuve les candidats : adaptabilité, compréhension, potentiel de développement personnel, intégration...

Ces exigences en terme de « **qualifications** » entendues comme « qualités » sont fort élevées tant pour les personnes issues d'un niveau d'études du secondaire supérieur que des études supérieures de type universitaire ou non. Dans le cadre précis des tâches à effectuer, l'entreprise attend de chaque personne qu'elle soit à la fois responsable, autonome et capable de s'intégrer dans une équipe... Or, L'utilisation des notions de « qualification » et de « compétence » est ambiguë. En effet, le terme « peu ou faiblement qualifié » est souvent associé à un niveau d'études du secondaire supérieur au maximum, alors que le terme « haut niveau de qualification » est associé aux niveaux d'études universitaires éventuellement accompagnées d'une spécialisation fort pointue.

Afin de pallier certaines carences éventuelles de la formation de base ou quand la personne doit être rapidement opérationnelle, une possibilité pour certaines entreprises est d'engager du personnel possédant déjà une certaine **expérience**, bien que celle-ci soit difficilement transposable d'une entreprise à une autre. Pour faire face aux variations de production ou comme procédure de sélection, certaines entreprises optent pour les contrats de travail intérimaire.

Les entreprises ressentent des **difficultés de recrutement** pour des profils différents et de manière différente. Elles sont ressenties comme une diminution de réponses aux offres d'emploi, une offre dont les paramètres n'ont pas été optimisés (difficultés à engager les meilleurs éléments), un laps de temps plus long pour trouver la personne qui convienne le mieux.

Certaines entreprises ont des difficultés à engager des informaticiens, lors de l'introduction de certains logiciels, car ils se trouvent en insuffisance sur le marché du travail. Certaines ont des difficultés à engager des ingénieurs ou des licenciés car ils devraient être issus de certaines spécialisations ou posséder des expériences bien précises. Il en va de même pour les diplômés en chimie organique qui doivent être issus d'un même établissement scolaire (dont la formation correspond le mieux) et pour les délégués commerciaux qui doivent maîtriser les techniques de vente et la connaissance des produits. Une des difficultés de recrutement concerne le manque de connaissance en langues et principalement en anglais, notamment pour le profil de secrétaire. Certaines entreprises ont des difficultés à recruter des personnes possédant le niveau d'études du secondaire supérieur technique ou professionnel dont les électromécaniciens (carence en « bons éléments »).

La formation de base donnée par les établissements scolaires du niveau secondaire technique ou professionnel est l'objet de critiques. Certaines entreprises estiment que les élèves, à la fin de leurs études, manquent de motivation, de polyvalence, d'autonomie, d'aptitudes au travail, de maîtrise des connaissances de base... Elles prônent une revalorisation de ce type d'études, une réelle équivalence avec les études générales. Les cours devraient être plus pratiques, le matériel moins vétuste.

En vue de l'engagement de personnes « adéquates », **les entreprises entretiennent des rapports privilégiés avec certains établissements scolaires** pour diverses raisons : meilleure maîtrise des langues, formation plus adaptée à leur domaine d'activité etc. Les contacts se font via des stages d'étudiants, des conférences scientifiques (afin de sensibiliser les étudiants aux matières scientifiques), des visites d'usine... Certaines aimeraient intensifier ces contacts notamment en vue de mieux préparer les étudiants à la vie active de l'entreprise. Elles donneraient une préférence aux **stages**, suffisamment longs, organisés au cours des études pour tester la motivation, les qualités et les acquis des personnes avant de les embaucher. Ces stages devraient concerner tant les niveaux d'études du secondaire inférieur ou supérieur que les diplômés et les universitaires.

Par contre, les stagiaires Onem engagés sous contrats à durée déterminée ne semblent pas faire l'unanimité. Cette obligation légale gêne les entreprises qui investissent en formation et qui doivent se séparer de la personne par la suite.

Certaines entreprises ont la possibilité d'offrir aux personnes engagées des **formations** sur le tas, spécifiques à l'entreprise, concernant notamment la maîtrise des machines, la connaissance des produits. Les entreprises du secteur qui ont les moyens financiers suffisants offrent à leur personnel une série de formations ciblées dont les principales sont la connaissance des langues (dont l'anglais) et l'informatique. Des formations continues ont trait aux progrès technologiques et scientifiques. Ces formations se déroulent en interne ou en externe et sont données par des opérateurs privés ou publics. Certaines formations se déroulent au sein d'une filiale située à l'étranger.

Les entreprises tentent au maximum de faire correspondre le poste de travail avec le niveau d'étude, toutefois, l'**automatisation** constitue souvent un argument pour l'engagement de personnes d'un niveau d'études plus élevé. Le travail devenu plus complexe, exigerait des capacités de compréhension et d'apprentissage en plus des connaissances donc des capacités de reproduction. Ces personnes sont considérées comme adaptables, polyvalentes... Une des idées les plus présentes dans les entretiens est celle que plus la personne possède un niveau d'étude élevé, plus elle s'adapte facilement aux changements.

Pour le travail d'opérateur de production, par exemple, l'engagement s'oriente vers des personnes qui possèdent une forte sensibilité à la technique quitte à les former en chimie car les tâches à effectuer s'apparentent à celles d'un conducteur de machines capable en plus

de les entretenir. Elles doivent également faire preuve de qualités variées, comme celles d'accepter de travailler à horaire décalé, de supporter un travail pénible physiquement...

Les exigences de l'entreprise en matière d'emploi concernent donc tant une bonne maîtrise de connaissances de base, de méthodes de travail adéquates, que de qualités liées à la personnalité de l'individu qui lui permettent de convenir le mieux possible au poste de travail et aux conditions de travail qui y sont liées. Pour la plupart d'entre elles, ces qualités sont prépondérantes dans la procédure de recrutement. Pour des capacités plus spécifiques comme la connaissance d'un travail particulier sur machines, par exemple, l'entreprise offre des formations en son sein.

Il semble donc que les exigences en matière de qualités de la personne constituent un défi majeur pour les établissements scolaires et les organismes de formation. Car si la maîtrise des connaissances de base est importante pour l'entreprise, celle-ci cherche aussi **des collaborateurs de qualité sur lesquels elle peut compter**. Comment peut-on former à l'autonomie, à la responsabilité, à la polyvalence... ? La maîtrise de ces qualités personnelles relève-t-elle du domaine de la formation ? Le descriptif fastidieux des profils de fonction devrait intégrer la mosaïque complexe des qualités demandées au postulant pour occuper un poste de travail.

Cette enquête souligne la complexité des exigences en terme de formation de base, de formation spécifique, d'expérience, de qualités personnelles liées aux conditions de travail et aux postes de travail occupés.

Liste des éléments significatifs

Dresser un tableau reprenant les éléments les plus significatifs caractérisant l'environnement économique particulier de l'industrie pharmaceutique

- La mondialisation de l'économie (le taux d'exportation important, la recherche de nouveaux marchés) ;
- L'internationalisation des sociétés (une maison-mère implantée à l'étranger contrôle des sociétés dans le monde entier) ;
- Les phénomènes de fusion, de cession ;
- La concentration des activités sur quelques acteurs (les leaders mondiaux) ;
- Une concurrence acharnée demandant une compétitivité accrue de la part des sociétés ;
- La recherche d'une rentabilité accrue ;
- La restructuration ;

- La spécialisation dans des produits « phares » à haute valeur ajoutée ;
- La diversification des activités (une même société peut avoir des divisions différentes produisant des produits différents dans des domaines différents ou s'occupant de commercialisation, de distribution, de recherche et développement,...) ;

- Les réglementations européennes ou nationales limitant l'utilisation de certains produits ;
- La protection de l'environnement (le « responsable » care) ;
- Les aides européennes, nationales et régionales ;
- Les politiques de contrôle des soins de santé, la fixation des prix des médicaments ;
- Les licences commerciales ;

- L'évolution technologique au niveau des procédés de fabrication et des produits (automatisation, informatisation,...) ;
- L'impact des nouvelles technologies de l'information (internet, téléphone mobile, ...)
- La biotechnologie ;

- L'investissement dans la recherche et développement de nouveaux produits ;
- Les brevets ;

- L'évolution de la demande de médicaments ;
- La conjoncture économique ;
- Le capital en bourse ;

- La production de « qualité » ;
- Les agréments ;
- Les distinctions ;

- Les commissions paritaires et les conventions collectives sectorielles ;
- L'entreprise « citoyenne » (respect de l'environnement, formation des jeunes, ...).

Dresser un tableau reprenant les éléments les plus significatifs caractérisant l'entreprise

- Maison-mère, siège social, siège d'exploitation ;
- Produits fabriqués ;
- Domaines d'activités ;
- Agréments ;
- Distinctions ;
- Pays d'exportation ;
- Représentation syndicale ;
- Le conseil d'entreprise et les conventions collectives de travail ;
- Données financières : capital, résultats nets de l'exercice, chiffre d'affaires, le taux de valeur ajoutée...
- Montants des investissements et les aides obtenues ;
- les fusions, les cessions ;
- les sous-traitances ;
- **les structures :**
 1. d'âge
 2. de sexe
 3. d'état civil
 4. d'origine
 5. de provenance géographique
 6. de salaire
 7. de diplôme
 8. de postes de travail
 9. de profession
 10. de type de contrat : indéterminé, déterminé, temps plein, temps partiel, saisonnier, intérimaire...
 11. des flux externes et internes (mobilité interne, taux de rotation du personnel)
 12. des statuts ouvrier /employé

Dresser un tableau du mode de fonctionnement de l'entreprise au point de vue :

- **l'organisation du travail :** les unités et la sous-traitance, l'organigramme, la classification des emplois, la répartition des fonctions, des tâches,
- **les conditions de travail**
 - les horaires,
 - la sécurité,
 - les avantages divers tels les cantines, les crèches, les activités sportives, les voyages, les assurances ou les primes de circonstances,
 - les boîtes à idées,
 - les bilans de compétence comme mesure des performances,
 - les plans de carrières,
 - l'exigence d'un travail de « qualité »,
 - les groupes de travail,
 - la politique de formation,
 - les fêtes annuelles,
 - les systèmes de récompense...,
 - le renouvellement technologique,
- **la représentation de l'entreprise** (atmosphère dynamique, l'amélioration de soi, ...)
- **le recrutement** les modalités de recrutement interne ou externe ; les critères à l'embauche ...

Dresser un tableau des profils professionnels « clefs » présent au sein des différentes unités de l'entreprise

Comprendre quels sont les profils professionnels nécessitant une stratégie particulière de la part de l'entreprise et pour quelles raisons au point de vue de l'organisation du travail, des conditions de travail, du recrutement

- Dresser un tableau des perspectives futures pour les profils professionnels (augmentation, suppression,...) : les modifications au niveau profil de qualification, au niveau de l'embauche et pourquoi ?
- Identifier quels sont les contacts entretenus entre les entreprises et les établissements scolaires ou les opérateurs de formation

GUIDE D'ENTRETIEN

1. Que produit votre entreprise ?
2. Comment fonctionne votre entreprise, quelles sont les différentes unités et quels sont les liens entre elles ?
3. Quels sont les principaux postes de travail présents dans chaque unité et les tâches liées à ces postes de travail ?
4. Existe-t-il un lien systématique entre un poste de travail, un profil professionnel et un profil de qualification ?
5. Quels sont les postes pour lesquels sont engagés plutôt des gradués, des universitaires, des techniciens de niveau humanités supérieures... ?
6. Quelles sont les exigences particulières par rapport à certains postes de travail ou certains profils professionnels ?
7. Pratiquez-vous une politique de gestion des performances pour votre personnel et pourquoi ?
8. Quels sont les problèmes rencontrés par rapport à tel ou tel poste de travail ou profil professionnel en terme de recrutement (« manque » lié au profil de qualification) et comment y répond-on (modification de l'organisation du travail, politique de formation, recrutement interne...)?
9. Quels sont les profils professionnels ou les postes de travail pour lesquels l'entreprise recourt plus aux mutations internes ou recrutement externe et pourquoi ?
10. Quels sont les profils professionnels ou les postes de travail pour lesquels l'entreprise engage du personnel intérimaire et pourquoi ?
11. Quels sont les profils professionnels ou les postes de travail pour lesquels l'entreprise engage du personnel sous contrat à durée déterminée et pourquoi ?
12. Quels sont les profils professionnels ou les postes de travail pour lesquels l'entreprise engage préférentiellement du personnel subsidié (étudiants, stagiaires,...) et pourquoi ?
13. Quels sont les profils professionnels ou les postes de travail pour lesquels l'entreprise engage à temps partiel ?
14. Quelles sont les formations organisées au sein de l'entreprise et pour quel public-cible (la formation continue, l'apprentissage sur le tas...) et via quels moyens financiers (congé-éducation payé, chèque-formation...) ?
15. Quels contacts entretenez-vous avec les organismes de formation, les établissements scolaires ?
16. Quelles perspectives entrevoyez-vous pour les prochaines années (augmentation ou suppression de profils professionnels, modification de profils de qualification, augmentation ou diminution de l'emploi relatif à certains postes de travail) ?

17. Quels seraient l'impact des nouvelles technologies, de la configuration du marché du travail, de l'environnement économique sur le fonctionnement de l'entreprise au niveau de la gestion des ressources humaines ?

LES PROFILS PROFESSIONNELS ABORDES **(classés par unité)**

- ❖ **L'unité de production :**
 - L'ouvrier de production : Niveau d'études A2 en mécanique, électricité ou chimie
 - Le technicien de production ou opérateur de production : Niveau d'études A1 en chimie, biochimie ou en électromécanique
 - Le responsable de production : Ingénieur agronome, civil chimiste ou en électromécanique, industriel

- ❖ **Les unités de recherche, de développement, de contrôle-qualité, d'études cliniques :**
 - Le technicien de laboratoire : Niveau d'études A1 en chimie, biochimie
 - Le chef de laboratoire : docteur en chimie ou biologie, pharmacien, vétérinaire, médecin, licencié en chimie ou en biologie

- ❖ **L'unité de maintenance :**
 - Le technicien d'entretien : Niveau d'études A2 en mécanique, électricité
 - Idem : Niveau d'études A1 en électromécanique ou A1 en chimie ayant une bonne connaissance de l'électronique

- ❖ **L'unité logistique :**
 - Le magasinier : pas de niveau d'études particulier, parfois une formation de cariste exigée
 - L'agent logistique : niveau d'études secondaire supérieur
 - Le responsable logistique : études supérieures, connaissances de gestion, en procédures douanières...

- ❖ **L'unité commerciale :**
 - Le délégué commercial : Niveau d'études supérieur universitaire ou non-universitaire avec une orientation scientifique dans le domaine médical ou paramédical

- ❖ **L'unité de conditionnement :**
 - L'agent de conditionnement : pas de niveau d'études particulier

- ❖ **L'unité informatique :**
 - Les informaticiens : A1 ou universitaires en informatique

- ❖ **Le service clientèle :**
 - Assistant technique : A1 en chimie, biologie ou universitaire dans le domaine concerné

- ❖ **La secrétaire :** niveau des humanités secondaires supérieures ou A1 en secrétariat. Bonne connaissance des langues indispensable.

QUALITES VALORISEES PAR PROFILS PROFESSIONNELS

❖ L'ouvrier de production :

- ❖ sensibilité à la technique, , capacité à contrôler le fonctionnement de machines automatisées, capacité à régler l'équipement adéquat et d'enregistrer les paramètres de production au sein d'un rapport, compréhension des processus, capacité de changer de machines, bonne base en chimie, bonne logique mécanique
- ❖ comportement consciencieux, débrouillardise, force physique, sens des responsabilités, précision, autonomie, capacité à supporter un travail salissant et pénible moralement, méticuleux, intégration dans un milieu industriel (conditions de travail particulières), sensibilité à la qualité du travail

❖ Le technicien d'entretien : polyvalence, autonomie, débrouillardise

❖ L'agent logistique : précision, organisation, ordre

❖ Le délégué commercial : très bonne compréhension des produits vendus par l'entreprise, connaissance active des langues, capacités de vente, solides notions en chimie ou biologie

❖ L'agent de conditionnement : rapidité, habileté des mains, dextérité, attention, sens du respect des procédures

❖ La secrétaire : connaissance active des langues

❖ Ingénieur : réflexion, analyse, esprit critique, personne entreprenante, innovante, assumant ses responsabilités, de confiance et compétente, autonome, responsable, capacités d'apprentissage, esprit d'entreprise, disponibilité, intégration

De façon générale : adaptabilité, motivation, intégration dans l'équipe, mobilité, flexibilité, capacité d'apprentissage, débrouillardise, capacité de précision et d'organisation, compréhension, polyvalence, potentiel de développement, confiance

FORMATIONS PROPOSEES PAR LES ENTREPRISES

- Langues
- Informatique
- Utilisation des machines
- Good Manufacturing Procedures (Respect des procédures de production)
- Connaissance des produits
- Chimie/Biologie
- Progrès technologiques
- Techniques de développement personnel
- Techniques de gestion d'équipes
- Stratégies de marketing
- Techniques de négociations
- Rédaction de rapports
- Techniques de communication
- Techniques de management
- Règles de sécurité et d'hygiène
- Formations spécifiques à chaque métier

LEXIQUE

FOREM : Office wallon de l'Emploi et de la Formation professionnelle

CSEF : Comité subrégional de l'Emploi et de la Formation

ULB : Université libre de Bruxelles

AGIM : Association générale de l'Industrie du Médicament

FEDICHEM : Fédération des Industries chimiques de Belgique

CCPQ : Commission communautaire des Professions et des Qualifications

ONSS : Office national de Sécurité sociale

BIBLIOGRAPHIE

- **Articles et ouvrages généraux**

ALALUF M. , Le temps du labeur-Formation, emploi et qualification en sociologie du travail, éd. ULB, Bruxelles, 1986.

BECHET G., Dans la mécanique, on ne travaille plus les pieds dans l'huile, in Le Soir du sam.21 et dim.22 août 1999.

BLAIN C., Assurance-qualité et autonomie au travail-Une étude de cas dans l'industrie chimique, in Formation Emploi n°48, p.55–63.

Dossier spécial « Rentrée des classes » :les écoles professionnelles, in Le Soir du sam.21 et dim.22 août 1999.

LAURENT M., RAIMOND H., VALENDUC G., VENDRAMIN P., Technologies avancées de communication, transformations industrielles et qualifications-Rapport de synthèse, Fondation Travail-Université, 1998.

L'école technique et professionnelle dépoussiérée, in Le Soir du vendredi 14 janvier 2000.

L'école technique se met en vitrine, in Le Soir du sam. 27 et dim. 28.mai 2000.

Le CSE reproche aux patrons de viser beaucoup trop haut lorsqu'ils recrutent : féminisé, l'emploi n'a augmenté qu'à temps partiel, in Le Soir du mercredi 7 avril 1999.

Le recrutement sous la loupe : un séminaire fait le point sur les évolutions du recrutement, in La Libre Entreprise du 3 avril 1999.

L'intérim piste les fonctions critiques, in Le Soir du sam.10 et dim. 11avril 1999.

Sciences à l'école :réveiller le goût, avant tout-Redorer le blason de la chimie, in Le Soir du 28 avril 2000.

SIMOENS P., DENYS J., DENOLF L., Les entreprises et le recrutement en Belgique-1996, HIVA, Louvain, 1997.

Situation et évolution de l'emploi en Brabant wallon-Synthèse réalisée dans le cadre du projet « Trends Emploi dans l'arrondissement de Nivelles », CSEF Brabant Wallon, 1999.

VANHEERSWYNGELS A. , Anticipation des besoins de formation des travailleurs occupés-organisation et évolution des formations professionnelles pour travailleurs occupés :résultats des enquêtes qualitatives, 1999.

- **Brochures**

Chiffres-clés, édition 1999, Association Générale de l'Industrie du Médicament ASBL, Bruxelles, éd. Mars 1999.

Le Responsable Care dans la pratique, indicateurs de performances III, Fédération des Industries Chimiques de Belgique, 1999.

L'industrie chimique en Belgique, Fédération des Industries Chimiques de Belgique, Bruxelles, éd. avril 1999.

L'industrie du médicament en Belgique, contribution économique et relations avec les autorités, Association Générale de l'Industrie du Médicament ASBL, Bruxelles, éd. juin 1998.

- **Ouvrages et articles relatifs au secteur de la chimie**

COPPE B., WANLIN F., Analyse de l'évolution des qualifications et des besoins de formation dans le secteur de la transformation des matières plastiques de l'arrondissement de Liège, Observatoire de l'Emploi de Liège, 1995.

Chimie-Une industrie extrêmement diversifiée, Dynamisme wallon, janvier 1995, p.7-19.

Dossier chimie, Dynamisme wallon, mars 1996, p19-25.

GAZON J., ROME N., L'industrie chimique, de la Wallonie à l'Europe 1993, Bruxelles, De Boeck-Wesmael, 1992, 195p.

HILLAU B., L'émergence de nouvelles fonctions professionnelles dans l'industrie chimique. Leur lien avec la formation, Paris, Centre d'Etude et de Recherche sur les Qualifications (CEREQ), janvier 1987, 22p.

Les qualifications de demain dans l'industrie, Résultats d'une enquête de la FEDIL auprès des entreprises industrielles du Grand Duché du Luxembourg, sept. 1998, 18p.

LACOMBLEZ M., RIBEIRO T., DRYON Ph., MARTINEZ E., La formation professionnelle des salariés peu qualifiés dans le secteur de la plasturgie, Dossier n°13, Bruxelles, Point d'Appui Travail-Emploi-Formation de l'Université Libre de Bruxelles, septembre 1995, 80p.

Le médicament :enjeux industriels, santé publique et maîtrise des dépenses, Economie et Statistique n°312-313, 1998.

MALJEAN J.F., Les métiers de la chimie, éd. SIEP, 1995.

Qualification et formation dans les industries chimiques et de process, Collection des Etudes n°33, Paris, Centre d'Etude et de Recherche sur les Qualifications (CEREQ), janvier 1988, 164p.

VALENDUC G., L'évolution technologique de l'industrie chimique :tendances majeures, Les Cahiers de la Fondation « Europe et Société » n°26-27, juillet-décembre 1992.

- **Articles de presse concernant les entreprises du secteur de l'industrie pharmaceutique**

1998, une année de réussites pour Pfizer-Les performances du groupe US ont été dopées par la progression des ventes de nouveaux médicaments, in l'Echo du 21 janvier 1999.

Roche reprend les droits du carvédilol à Smithkline, in l'Echo du 02 février 1999.

Smithkline n'échappe pas au mouvement de restructuration, in [l'Echo du 10 février 1999](#).

Le médicament : coût ou investissement ?, in [l'Echo du 31 mars 1999](#).

La FDA offre au titre UCB un soutien... involontaire, in [l'Echo du 10 avril 1999](#).

Dossier :L'industrie du médicament, in [La Libre Belgique du samedi 10 avril 1999](#).

Le « Zyrtec » d'UCB entrera dès 1999 dans le cercle très fermé des « block busters », in [l'Echo du 17 avril 1999](#).

Rixensart :Smithkline Beecham Biologicals inaugure son centre de recherche et développement :une étonnante « arche de la science » in [Le Soir du jeudi 29 avril 1999](#).

UCB :protection prolongée sur le marché de l'allergie, in [l'Echo du 02 juin 1999](#).

Eli Lilly va créer 7.500 nouveaux emplois, in [l'Echo du 17 juillet 1999](#).

Belle performance trimestrielle pour Pfizer, in [l'Echo du 20 juillet 1999](#).

Eli Lilly : des résultats en bonne forme, in [l'Echo du 23 juillet 1999](#).

UCB continue de mener grand train, grâce à une locomotive nommée Zyrtec, in [l'Echo du 31 juillet 1999](#).

Les industries chimiques redoutent une pénurie de personnel qualifié : l'image d'une filière... d'emplois-Le secteur se porte bien. Trop peu d'étudiants s'y orientent, in [Le Matin du 21 août 1999](#).

Pas d'atomes crochus pour la chimie, in [Le Soir du sam.18 et dim.19 septembre 1999](#).

Smithkline Biologicals aspire au vaccin de la simplicité, in [Le Soir du sam.27 et dim. 28 novembre 1999](#).

Un nouveau géant veillera sur votre santé, in [Le Soir du 18 janvier 00](#).