

## **Les travailleurs intérimaires ouvriers de la société Essity S.A. Belgium : leur identification à un groupe professionnel**

**Auteur :** Lamine, Neïla

**Promoteur(s) :** Gérard, Julie

**Faculté :** Faculté des Sciences Sociales

**Diplôme :** Master en sciences du travail, à finalité spécialisée

**Année académique :** 2021-2022

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/15667>

---

### *Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

NOM : LAMINE

Prénom : Neïla

Matricule : S150889

Filière d'études : Master en Sciences du Travail, à finalité spécialisée

Mémoire de fin d'études réalisé en vue de l'obtention du diplôme  
en Sciences du Travail en alternance

**Les travailleurs intérimaires ouvriers de la société Essity S.A.  
Belgium : leur identification à un groupe professionnel**

Promotrice : Madame Julie GERARD

Lecteurs : Monsieur Nicolas JACQUET

Madame Axelle HOREVOETS

## REMERCIEMENTS

---

La réalisation de ce travail n'aurait pas été possible sans le soutien et l'intervention de nombreuses personnes clés.

En premier lieu, je tiens à remercier Madame Julie Gérard, qui a, avant tout, accepté d'être la promotrice de mon mémoire. Je la remercie également pour son suivi, sa disponibilité, ses conseils et sa bienveillance.

Merci également à mes lecteurs, Madame Axelle Horevoets et Monsieur Nicolas Jacquet, pour leur soutien, l'intérêt qu'ils ont porté à cet écrit et leurs précieux conseils.

Je remercie également mes collègues du département des ressources humaines, Mesdames Natacha Bréau, Sophie Baldewijns, Manuella Renerte et Karine Janszki ainsi que Monsieur Gilles Taquet, pour leur soutien et leur enthousiasme, le partage de leurs expériences personnelles et professionnelles et surtout, leurs encouragements permanents.

Je n'oublie pas les nombreuses personnes interrogées, qui m'ont consacré de leur temps mais également leurs supérieurs qui ont accepté de les libérer. Sans eux et le fait qu'ils acceptent de se livrer, ce travail n'aurait pas été possible.

Un merci général à la direction d'Essity Stembert de m'avoir permis de réaliser mon mémoire sur leur entreprise.

Et enfin, mes remerciements vont à toutes les personnes qui m'ont soutenue et encouragée, de quelque manière qu'elle soit, tout au long de mes études. Merci à mes camarades de cours, mes amis et surtout ma famille, d'avoir toujours cru en moi.

## SOMMAIRE

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>2</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>5</b>
<b>PARTIE 1 : PRÉSENTATION DE L'OBJET DE RECHERCHE.....</b>	<b>7</b>
<b>PARTIE 2 : PRÉSENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE ET CONTEXTUALISATION .....</b>	<b>9</b>
1. QUELQUES DÉFINITIONS .....	9
1.1. QU'EST-CE QUE LE TRAVAIL INTERIMAIRE ? .....	9
1.2. QU'EST-CE QU'UN TRAVAILLEUR OUVRIER ?.....	10
1.3. QU'EST-CE QU'UN GROUPE PROFESSIONNEL ? .....	10
2. PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ ESSITY S.A. BELGIUM .....	11
2.1. HISTORIQUE .....	11
2.2. SECTEUR D'ACTIVITÉ.....	11
2.3. STRUCTURE DU SITE DE STEMBERT .....	12
2.3.1. LA DIRECTION .....	12
2.3.2. LES RESSOURCES HUMAINES .....	12
2.3.3. LES DÉPARTEMENTS .....	13
2.3.4. LES OPÉRATEURS.....	14
<b>PARTIE 3 : MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>15</b>
1. LE TYPE D'APPROCHE .....	15
2. PRÉSENTATION ET CHOIX DE LA POPULATION ÉTUDIÉE.....	15
3. LES OBSERVATIONS.....	17
4. LES ENTRETIENS EXPLORATOIRES .....	17
5. LES ENTRETIENS SEMI DIRECTIFS .....	18
6. ÉVOLUTION DE LA QUESTION DE DÉPART À LA QUESTION DE RECHERCHE.....	18
7. LES LIMITES ET BIAIS .....	19
8. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ENTRETIENS MENÉS .....	20
<b>PARTIE 4 : MISE À PLAT DES DONNÉES.....</b>	<b>22</b>
1. LES DÉBUTS DANS LA SOCIÉTÉ .....	22
1.1. L'ACCUEIL .....	23
1.2. LE SYSTÈME DE FORMATION ET D'ÉVALUATION DU PREMIER MOIS.....	23
1.3. L'INTÉGRATION .....	24
2. LE TRAVAIL INTÉRIMAIRE.....	25
2.1. LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE TRAVAILLER SOUS STATUT INTÉRIMAIRE .....	26
2.2. PÉRIODE DE TRAVAIL INTÉRIMAIRE .....	27
2.3. LE RESSENTI PAR RAPPORT À UN OUVRIER SOUS CONTRAT FIXE .....	28
3. LA SOCIÉTÉ ESSITY ET PLUS PARTICULIÈREMENT, LE SITE DE STEMBERT .....	29
3.1. LES VALEURS D'ESSITY .....	29
3.2. SENTIMENT D'APPARTENANCE ET DE FIDÉLITÉ .....	30
4. LA PLACE DES SYNDICATS .....	31
4.1. LA RELATION SYNDICAT/TRAVAILLEURS.....	32
4.2. LA RELATION SYNDICAT/LIGNE HIÉRARCHIQUE .....	33
5. LE FUTUR CHEZ ESSITY.....	34
5.1. LES POINTS D'AMÉLIORATION .....	34
5.2. LE STATUT D'INTÉRIMAIRE .....	35
5.3. LA GESTION DES EFFECTIFS.....	35
<b>PARTIE 5 : ANALYSE DES DONNÉES .....</b>	<b>37</b>
1. PRÉSENTATION DES CADRES D'ANALYSES.....	37

1.1.	LA SOCIOLOGIE DES GROUPES PROFESSIONNELS .....	37
1.2.	LE SENS DU TRAVAIL .....	39
1.3.	LA POLITIQUE D'INTÉGRATION .....	41
2.	HYPOTHÈSES : FORMULATION ET RÉOLUTIONS .....	43
2.1.	HYPOTHÈSE 1 .....	43
2.2.	HYPOTHÈSE 2 .....	44
2.3.	HYPOTHÈSE 3 .....	45
<b>PARTIE 6 : DISCUSSION .....</b>		<b>48</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>		<b>50</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>		<b>53</b>
<b>ANNEXES.....</b>		<b>55</b>
1.	GRAPHIQUE .....	55
2.	GUIDES D'ENTRETIENS .....	55
2.1.	DÉLÉGUÉS SYNDICAUX .....	55
2.2.	GESTIONNAIRE INTÉRIMAIRES.....	56
2.3.	INTÉRIMAIRES .....	57
2.4.	INTÉRIMAIRES PENDANT UNE LONGUE DURÉE .....	58
2.5.	RÉCEMMENT ENGAGÉS .....	59
2.6.	DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES .....	60

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

Le travail intérimaire fait aujourd'hui partie intégrante de l'emploi en Belgique, et ce depuis de nombreuses années maintenant. Mais cela n'a pas toujours été le cas : au départ, les entreprises belges n'étaient pas convaincues par ce système qui venait des Etats-Unis. Le fait de devoir prêter son personnel ou d'employer des travailleurs qui ne font pas entièrement partie de la société peut faire peur car ce n'était pas dans les traditions. Mais au fur et à mesure des années, ce mode d'emploi a fait ses preuves et s'est répandu. Aujourd'hui, qui n'a jamais travaillé comme intérimaire ? Ou connaît quelqu'un qui travaille sous ce statut ? Pourtant, nous allons voir qu'il est parfois difficile de garder cette main d'œuvre, de la fidéliser ou de l'intégrer aux membres effectifs d'une entreprise.

Le fil conducteur de ce travail a été le vécu des travailleurs intérimaires. Nous avons tenté de relater leurs parcours respectifs, leur point de vue sur leur intégration, leurs impressions, leur sentiment d'appartenance à la société Essity. En parallèle, nous avons également tenté de comprendre les stratégies mises en place par la direction, les délégations syndicales et la hiérarchie en général, afin de fidéliser ses intérimaires pour qu'ils se sentent égaux par rapport aux travailleurs sous contrat fixe.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous sommes donc intéressés à ce sentiment d'identification à un groupe professionnel : comment se crée-t-il, se garde-t-il, est-il lié à un secteur d'activité ou à une entreprise en particulier ? Notre question de recherche a donc été formulée comme suit :

**« Comment les intérimaires ouvriers du site de Stembert de l'entreprise Essity S.A. Belgium s'identifient-ils à un groupe professionnel ? »**

Notre travail est divisé en six parties : premièrement, nous présenterons notre objet de recherche et le situerons dans la littérature scientifique. Deuxièmement, nous parlerons de notre terrain de recherche, de son historique, son secteur d'activité ou encore sa structure. Nous définirons les termes de notre question de recherche afin d'avoir des bonnes bases de compréhension pour la suite de l'écrit.

Troisièmement, nous expliquerons notre méthodologie : nous avons opté pour une approche abductive et avons choisi comme population étudiée, les intérimaires ouvriers de la société Essity S.A. Belgium, travaillant sur le site de Stembert, Verviers. Nous avons mené plusieurs observations et entretiens semi-directifs, auprès d'intérimaires de longue durée, de certains qui ont été récemment engagés mais également de délégués syndicaux, du gestionnaire des intérimaires ou encore de la directrice des ressources humaines.

Quatrièmement, nous ferons notre mise à plat des données et cinquièmement, nous les analyserons.

Nous avons également formulé trois hypothèses qui sont les suivantes, et nous y répondrons par la suite :

- Hypothèse 1 : **La politique d'intégration d'Essity favorise la longévité des missions des intérimaires, ce qui leur permet de créer des liens au sein de leur groupe professionnel.**
- Hypothèse 2 : **Les travailleurs intérimaires s'identifient comme travailleurs à part entière de l'entreprise de Stembert car ils se sentent valorisés.**
- Hypothèse 3 : **Les travailleurs intérimaires trouvent du sens au travail même s'ils ne sont pas sous le même contrat de travail que les ouvriers Essity.**

En ce qui concerne les cadres d'analyses, nous en avons choisi trois :

- La sociologie des groupes professionnels de Demazière et Gadéa ;
- Le sens du travail vu par Isabelle Ferreras, Weick ainsi que Tahri et Elkadiri ;
- La politique d'intégration expliquée par Gaudart, Delgoulet et Chassaing et Delphine Lacaze.

Au cours des entretiens menés et de nos lectures, ces cadres nous ont semblé les plus pertinents pour pouvoir analyser les données récoltées.

Sixièmement, nous aurons une partie discussion qui nous suggèrera des pistes pour approfondir notre travail via d'autres cadres d'analyses, ou le choix d'une autre population étudiée.

Enfin, nous concluons par un retour synthétique sur l'ensemble de notre rédaction, mais également sur les limites, biais et autres indicateurs qui auraient pu être abordés si nous en avions eu le temps.

---

## PARTIE 1 : PRÉSENTATION DE L'OBJET DE RECHERCHE

---

Avant de présenter notre terrain de recherche et de le contextualiser, il nous semblait pertinent de présenter notre objet de recherche, à savoir le travail intérimaire en général. Nous parlerons également du marché du travail dans le secteur de la papeterie, car c'est là que nous avons mené nos entretiens et donc focalisé notre travail.

Il a fallu attendre les années 50 pour que le système d'emploi des intérimaires voit le jour dans notre pays et c'est en 1976 qu'a eu lieu l'approbation de la loi provisoire sur le travail temporaire.<sup>1</sup> C'est elle qui a décrété que les travailleurs intérimaires ont les mêmes droits et devoirs que ceux sous contrat fixe.

Au fur et à mesure des années, et surtout à partir des années 90, les entreprises ont compris l'intérêt et les avantages de faire appel à ce type de main d'œuvre, que ça soit pour remplacer un collaborateur absent ou simplement pour avoir plus de flexibilité sur la production. Cette augmentation des travailleurs intérimaires peut se constater via la progression du chiffre d'affaires des agences intérim : il a quasiment triplé entre 1985 et 2001 (graphique en annexe). (DELBAR, LÉONARD, 2002 : p. 8).

Il est important de noter qu'en Belgique, le travail intérimaire n'est autorisé que dans trois cas :

- « En cas de remplacement d'un travailleur permanent dont le contrat de travail est temporairement suspendu ou définitivement rompu ;
- Lors d'un surcroît temporaire de travail ;
- Pour l'exécution d'un travail exceptionnel. » (DELBAR, LÉONARD, 2002 : p. 17-18).

L'Office National de la Sécurité Sociale (ONSS) et Federgon<sup>2</sup> nous informent que le secteur dans lequel sont les plus présentes les missions intérim, est celui de l'industrie. Notons qu'elles étaient interdites dans certains secteurs comme la construction, jusqu'en 2001. (DELBAR, LÉONARD, 2002 : p.18). Ensuite, la majorité des contrats sont établis sous statuts ouvriers, et la plupart des travailleurs sont des hommes car ils sont plus engagés sous ce statut que les femmes. (DELBAR, LÉONARD, 2002 : p. 9-10). Nous le verrons plus tard, mais notre terrain de recherche et notre population étudiée représentent ces majorités.

---

<sup>1</sup> <https://www.partena-professional.be/fr/nouvelles/lhistoire-du-travail-interiminaire-en-7-dates-cles>, consulté le 16 juillet 2022.

<sup>2</sup> « Federgon est la fédération des opérateurs privés du marché du travail et des prestataires de services RH » (<https://federgon.be/fr/sur-federgon/>, consulté le 16 juillet 2022).

Pour revenir sur le marché du travail dans le secteur de la papeterie, on peut l'assimiler à celui de l'industrie en général, mais avec quelques particularités. En ce qui concerne son évolution, elle est constante car elle s'adapte à la demande et aux besoins actuels de la société. Les produits sont diversifiés : papier d'écriture, emballages, mouchoirs et essuie-tout...<sup>3</sup> Depuis quelques années, les objectifs sont principalement liés au recyclage et à l'écologie, ce qui permet au secteur de garder la cote.

En effet, ces entreprises engagent des personnes qui possèdent tous les niveaux de formation, tels que des ingénieurs, des commerciaux ou encore des profils techniques, mécaniques ou scientifiques. Les travailleurs sont généralement sous contrat fixe. Néanmoins, étant donné la fluctuation de production, il est parfois utile de pouvoir faire appel à une main d'œuvre flexible en cas de surcroît de production, par exemple, ou afin de remplacer les absents pour causes de maladie, congés parentaux, etc.

Comme expliqué, l'intervention des intérimaires en Belgique est répandue depuis de nombreuses années maintenant, et des lois prévoient leurs droits et devoirs. Le secteur de l'industrie et plus particulièrement de la papeterie est propice à l'emploi de main d'œuvre flexible, car les profils recherchés sont souvent des hommes sous statut ouvrier. Nous allons maintenant nous intéresser plus longuement à une entreprise, à savoir Essity S.A. Belgium et plus particulièrement, son site de Stembert.

---

<sup>3</sup> <https://www.onisep.fr/Decouvrir-les-metiers/Des-metiers-par-secteur/Papiers-cartons/Les-metiers-et-l-emploi-dans-l-industrie-des-papiers-cartons>, consulté le 16 juillet 2022.

---

## PARTIE 2 : PRÉSENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE ET CONTEXTUALISATION

---

Après avoir présenté notre objet de recherche, il est temps d'être plus précis et de présenter notre terrain de recherche. Pour ce travail, nous avons donc décidé d'approfondir le sujet de l'identification à un groupe professionnel, et plus particulièrement chez les intérimaires ouvriers qui travaillent au sein de la société Essity S.A. Belgium.

Nous avons choisi cette entreprise car c'est là que nous avons effectué notre stage de septembre 2021 à juin 2022, dans le cadre de notre deuxième année de Master en Sciences du Travail en alternance. Étant donné que nous étions sur le site de Stembert, il nous paraît important de préciser que notre travail fait référence uniquement à cette usine et non aux autres du groupe Essity.

### 1. Quelques définitions

Comme citée précédemment, voici notre question de recherche : « **Comment les intérimaires ouvriers du site de Stembert de l'entreprise Essity S.A. Belgium s'identifient-ils à un groupe professionnel ?** »

Avant d'aller plus loin, il nous semble pertinent d'en définir les termes principaux afin d'avoir une bonne compréhension de la suite du travail.

#### 1.1. Qu'est-ce que le travail intérimaire ?

La loi du 24 juillet 1987 sur le travail temporaire, le travail intérimaire et la mise de travailleurs à la disposition d'utilisateurs, nous définit la notion de travail temporaire comme « l'activité exercée dans les liens d'un contrat de travail et ayant pour objet de pourvoir au remplacement d'un travailleur permanent ou de réponse à un surcroît temporaire de travail ou d'assurer l'exécution d'un travail exceptionnel »<sup>4</sup>.

En Belgique, le travail intérimaire est défini « comme un travail temporaire effectué par un travailleur pour le compte d'une entreprise de travail intérimaire chez un tiers, l'entreprise utilisatrice. Une relation triangulaire qui unit trois acteurs est donc caractéristique de ce type de travail : le travailleur est employé par une agence d'intérim qui est elle-même liée par un contrat avec l'entreprise utilisatrice qui utilise les services du travailleur. » (DELBAR, LÉONARD, 2002 : p.5).

---

<sup>4</sup> [https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p\\_isn=3715&p\\_lang=fr](https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_isn=3715&p_lang=fr), consulté le 17 juillet 2022.

Comme expliqué précédemment, par manque de temps, nous avons fait le choix de nous concentrer uniquement sur deux des trois parties de la relation de travail, à savoir le travailleur et l'entreprise.

### 1.2. Qu'est-ce qu'un travailleur ouvrier ?

Un travailleur est considéré comme ouvrier ou employé principalement en fonction de la nature du travail qu'il effectue. En résumé, « les ouvriers accomplissent un travail principalement manuel, les employés accomplissent un travail principalement intellectuel »<sup>5</sup>.

En Belgique, plusieurs réformes ont tenté de diminuer les différences entre les deux statuts, avec par exemple, la loi du 26 décembre 2013 qui introduit le statut unique entre ouvriers et employés pour les délais de préavis<sup>6</sup>. Cependant, il en reste tout de même, notamment en ce qui concerne la durée du salaire garanti en cas de maladie, ou encore pour les vacances annuelles où le pécule des ouvriers est payé par la caisse de l'Office National des Vacances Annuelles alors que pour les employés, il est payé par l'employeur.

Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes focalisés sur les ouvriers car tous les intérimaires ou travailleurs interrogés étaient sous ce statut, étant donné qu'ils travaillent dans l'usine et qu'il s'agit de postes dits manuels.

### 1.3. Qu'est-ce qu'un groupe professionnel ?

La notion de groupe professionnel se distingue de celle de profession qui « est selon les cas trop englobante ou trop restrictive sans que l'on sache toujours vraiment à quelle définition celui qui la mobilise se réfère » (VEZINAT, 2016 : p.7).

Claude Dubar définit un groupe professionnel comme « un ensemble flou, segmenté, en constante évolution, regroupant des personnes exerçant une activité ayant le même nom doté d'une visibilité sociale et d'une légitimité politique suffisantes, sur une période significative ». (DUBAR, 2003 in MENGER, 2003).

Nous savons que cette notion fait l'objet de nombreux ouvrages et qu'elle est plus complexe que cela, mais le but ici consiste à poser les bases pour une meilleure compréhension du sujet.

---

<sup>5</sup> [https://www.belgium.be/fr/emploi/contrats\\_de\\_travail/types\\_de\\_contrats/nature\\_du\\_travail](https://www.belgium.be/fr/emploi/contrats_de_travail/types_de_contrats/nature_du_travail), consulté le 17 juillet 2022.

<sup>6</sup> <https://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/2013/12/26/2013012289/moniteur>, consulté le 18 juillet 2022.

## 2. Présentation de la société Essity S.A.<sup>7</sup> Belgium

### 2.1. Historique<sup>8</sup>

C'est en 1966 que l'usine de Stembert est construite sous le nom de « Mabelpap » (Manufacture Belge d'articles en Papier). Des machines produisent non-stop du papier afin qu'il puisse être transformé en produits d'hygiène comme du papier toilette ou des mouchoirs.

En 1995, le site connaît un grand tournant dans son histoire car il est racheté par le groupe suédois S.C.A., leader européen et mondial dans le secteur de l'hygiène. De nouvelles lignes de production ont vu le jour car le but de S.C.A. était de centraliser la production de mouchoirs et papier toilette sur le site de Stembert. Aujourd'hui, cette usine papetière représente un point stratégique du Benelux et d'Europe.

Le groupe S.C.A. décide de diviser ses activités en deux parties en 2018 : la première qui garde le nom de S.C.A. est spécialisée dans les opérations forestières, la deuxième partie consacrée à la santé et l'hygiène devient alors Essity. Cette opération a engendré une réorganisation de l'entreprise ainsi que de la hiérarchie mais a eu peu d'incidence sur les opérateurs. Par contre, la sécurité, l'environnement, la qualité et les conditions de travail sont devenus des points capitaux pour l'entreprise.

A ce jour, le site d'Essity à Stembert compte près de 400 collaborateurs aux profils différents comme des ingénieurs, des responsables qualité et sécurité, des électriciens, des opérateurs machines, sans oublier les fonctions dites supports comme les informaticiens ou les ressources humaines. Nous nous sommes essentiellement focalisés sur les opérateurs, les ressources humaines et la direction.

Différents produits d'hygiène sont réalisés chaque jour : du papier toilette sec et humide, des mouchoirs en papier, des essuie-tout, des lingettes pour bébé. Le groupe possède plusieurs marques comme Edet, Okay, Nana, Tena, Tork ou encore Lotus. Il y a également 100 personnes qui travaillent sur le deuxième site en Belgique, à Diegem, mais il s'agit uniquement d'employés comme des commerciaux, comptables, ingénieurs etc.

### 2.2. Secteur d'activité

Au cours de notre immersion dans la société Essity et dès le début de nos observations pour réaliser ce mémoire, nous nous sommes rendu compte que le secteur d'activité de l'entreprise était important à

---

<sup>7</sup> S.A. = Société Anonyme.

<sup>8</sup> <https://www.essity.com/company/essity-in-the-world/belgium/belgique/stembert-belgique/>, consulté le 13 mai 2022.

analyser et souligner. Comme expliqué *supra*, nous sommes dans le monde de l'industrie et plus particulièrement dans le secteur de la papeterie. Cela implique l'utilisation de machines imposantes, qui peuvent être dangereuses si les opérateurs qui les utilisent ne sont pas qualifiés. Nous le verrons par la suite, mais l'entreprise met un point d'honneur à la formation de ses collaborateurs, qu'ils soient sous contrat fixe ou comme intérimaires, car cela peut avoir de nombreuses conséquences, tant au niveau de la sécurité que de la production.

Nous nous trouvons dans une usine de production qui tourne non-stop avec seulement deux jours d'arrêt par an : le 25 et 31 décembre. Cela signifie que les horaires sont multiples, tout comme les profils des collaborateurs. Les formations aux postes de travail prennent des semaines voire des années pour certains, ce qui influence le fait d'avoir un besoin permanent de main-d'œuvre intérimaire. En effet, pour pouvoir combler les absences du personnel Essity, il faut que les intérimaires soient formés, et donc qu'ils travaillent dans l'usine pendant un certain temps. De plus, ce secteur d'activité spécifique attire, en général, une majorité d'hommes et cela constitue un critère qui sera développé dans le choix de la population étudiée.

### 2.3. Structure du site de Stembert

#### 2.3.1. La direction

L'usine de Stembert compte un directeur, qui représente le sommet stratégique décrit par Mintzberg. Son but est que l'entreprise accomplisse ses objectifs et missions de façon efficace. Il gère également la partie relationnelle, car il représente le site lors de rencontres avec des fournisseurs et clients : il représente l'image de l'usine. Ce sommet stratégique comprend également le comité de direction.

#### 2.3.2. Les ressources humaines

Cette unité peut être qualifiée de support logistique par Pichault et Nizet, car elle n'est pas liée à la production à proprement dite mais joue plutôt un rôle annexe. Cependant, elle remplit plusieurs fonctions comme la gestion administrative des employés, ouvriers ainsi que la gestion de leurs paies.

Cependant, les ressources humaines jouent également un rôle lien entre les agences intérim et les travailleurs intérimaires car les membres de cette unité s'occupent d'informer les agences des prestations affectées par les intérimaires afin qu'ils puissent être payés, mais ils fournissent également les horaires de semaine en semaine, ou encore, créent une base de données avec les profils de potentiels nouveaux travailleurs, envoyés par les différentes agences.

Il existe également d'autres supports logistiques dans la société, comme celui des finances, de la sécurité ou encore de la qualité. Mais nous ne les développerons pas dans le cadre de ce travail.

### 2.3.3. Les départements

Comme expliqué précédemment, l'usine de Stembert fabrique plusieurs types de produits d'hygiène et est divisée en cinq départements qui ont chacun leurs spécificités :

- Machine à papier : comme son nom l'indique, c'est à cet endroit que se trouvent les deux machines qui transforment la pâte en feuilles de papier pour la réalisation des produits de Stembert.
- Toipa : il s'agit de l'abréviation de *Toilet Paper*, c'est donc le département qui produit le papier toilette.
- Facial : on y retrouve différentes sortes de mouchoirs en papier, le nom vient du fait que les produits sont utilisés pour le visage.
- *Wet-Wipes* : cela signifie « lingettes humides » en Français car c'est là que sont fabriquées les différents produits humides.
- Logistique : une fois que les marchandises sont fabriquées, elles sont envoyées à la logistique qui va s'occuper de les stocker et les charger sur les camions afin qu'ils puissent être livrés.

De cette départementalisation découle cinq postes de « directeurs de département » qui peuvent être liés à la définition de la ligne hiérarchique selon Mintzberg. En effet, ces cadres jouent un rôle d'intermédiaire entre le sommet stratégique (la direction) et le centre opérationnel (les opérateurs ouvriers).

Pour revenir sur le terme de département, il est défini comme « une unité organisationnelle, regroupant un ensemble d'opérateurs, disposant d'un ensemble de ressources et d'outils et placés sous une même autorité. » (NIZET, PICHAULT, 2001 : p. 30).

En fonction de la nature de la départementalisation, Mintzberg explique qu'elle peut être qualifiée soit d'*input*, soit d'*output*. La première correspond à la nature des conditions de travail et la deuxième à la nature des produits et marchés qui caractérisent l'organisation. (MINZBERG, 1982 : p. 118-123 in NIZET, PICHAULT, 2001 : p. 30).

Dans le cas de l'usine de Stembert, nous nous trouvons face à une départementalisation principalement focalisée sur l'*output* car elle se segmente en fonction des produits fabriqués. Cela se confirme car les chefs de départements disposent d'une autonomie dans la réalisation de leurs tâches. Cependant, nous

pouvons tout de même remarquer que des départements sont créés en fonction de contraintes techniques, comme la machine à papier où les machines sont fixes et spécifiques : cela signifie qu'il existe également une départementalisation par *input*.

#### 2.3.4. Les opérateurs

Les opérateurs sont en majorité des ouvriers, et ils représentent le centre opérationnel au sens de Mintzberg. Leur travail est directement lié à la production, ce sont eux qui assurent la fabrication des produits mais aussi qui entretiennent les machines avec le support des équipes techniques. Ils sont sous la direction de la ligne hiérarchique.

Après avoir expliqué les termes de notre question de recherche, nous avons tenté de présenter au mieux notre terrain de recherche. Nous avons exposé un historique avec les tournants qui ont marqué la société, et avons également expliqué le mode de fonctionnement de la structure de cette dernière. Nous retiendrons qu'à Stembert, Essity comprend un sommet stratégique, une ligne hiérarchique, des fonctions supports et enfin, un centre opérationnel que nous allons plus longuement analyser par la suite, étant donné que les intérimaires représentés, en partie, cette division de l'entreprise.

## **PARTIE 3 : MÉTHODOLOGIE**

---

Passons maintenant à la partie méthodologique de ce travail, à savoir la façon dont il a été réalisé et pour quelles raisons ces méthodes ont été choisies. D'abord, nous allons parler du type d'approche choisi pour mener notre recherche. Nous présenterons également notre population étudiée et expliquerons pourquoi nous l'avons choisie.

Ensuite, nous passerons aux observations, entretiens exploratoires et entretiens semi-directifs menés. Nous présenterons également l'évolution de notre question de départ à notre question de recherche.

Pour terminer cette troisième partie, nous exposerons les limites et biais auxquels nous avons été exposés durant la réalisation de ce mémoire.

### 1. Le type d'approche

Il existe plusieurs types d'approches pour une recherche en sociologie : l'induction, la déduction et l'abduction ; C'est cette dernière que nous avons choisie pour réaliser cette recherche. Sylvie Catellin la définit comme suit : « L'abduction désigne une forme de raisonnement qui permet d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits. C'est la recherche des causes, ou d'une hypothèse explicative. » (CATELLIN, 2004 : p. 180).

Comme nous venons de l'évoquer, nous avons opté pour une pratique abductive, c'est-à-dire que nous avons, simultanément et parallèlement, comparé les données récoltées dans nos observations et entretiens semi-directifs avec nos lectures d'articles scientifiques et des cadres d'analyses.

Notons que nous parlons de pratiques abductives plutôt que de conduites ou d'activités, car comme l'explique Louis Quéré, « les pratiques ne sont pas seulement des habitudes de faire; elles incorporent de la pensée, des représentations, des savoirs qui nous permettent de les comprendre et de les pratiquer. Elles nous servent à nous adapter ou à nous ajuster à des situations et à des circonstances particulières. » (CATELLIN, 2004 : p. 179).

### 2. Présentation et choix de la population étudiée

Avant de présenter notre population étudiée, il est nécessaire d'en définir le terme. « Le périmètre de l'étude, ou population, correspond à l'ensemble des unités (individus) étudiées. Il peut s'agir d'êtres humains, mais pas uniquement ! [...] L'analyse peut porter sur un recensement exhaustif de la population

(ex. : tous les salariés d'une entreprise) ou sur un échantillon composé d'une partie de la population (ex. : 1 000 produits étudiés parmi 10 000). » (CORON, 2020 : p. 30).

L'entreprise Essity emploie 46 000 personnes dans le monde<sup>9</sup>, 500 en Belgique, environ 400 à Stembert dont 300 ouvriers et 100 employés. Cependant, les travailleurs qui vont nous intéresser dans cet écrit, ne sont pas comptabilisés dans les personnes employées car il s'agit des intérimaires, et plus particulièrement les ouvriers intérimaires. En Belgique, on en compte environ une cinquantaine et ils sont basés à Stembert car comme expliqué *supra*, le site de Diegem ne comprend que des employés.

Dès notre arrivée sur notre lieu de stage, nous avons eu un intérêt pour le sujet des intérimaires car nous nous sommes rendu compte qu'ils représentaient une part conséquente des ouvriers chez Essity, et de façon récurrente, parfois pendant plusieurs années avant de passer sous contrat fixe.

Cela nous a donc interpellé car d'après nos connaissances personnelles, au départ, le statut intérimaire a été créé pour permettre une flexibilité de main d'œuvre, mais pour des périodes déterminées. De plus, ils occupent divers postes (conducteur de ligne, opérateur, cariste...) et sont dans tous les départements. C'est ainsi que nous avons décidé de tenter de comprendre comment et pourquoi, les intérimaires restent parfois des années chez Essity, avant de passer sous contrat.

En ce qui concerne le choix d'interroger plusieurs profils, nous nous sommes basés sur le critère des 120 chèques-repas pour qualifier un intérimaire de « longue durée ». Ces 120 chèques-repas sont utilisés pour plusieurs motifs et donnent accès à certains droits aux travailleurs : ils peuvent bénéficier d'un colis gratuit au *Papershop*<sup>10</sup>, avoir des écochèques, chèques cadeaux, tout comme le personnel Essity. Ce critère a été établi lors d'un Conseil d'Entreprise (CE), sur base d'un accord entre la direction et les différents représentants présents au CE dont les délégations syndicales.

Notons que nous parlons de chèques-repas et non de jours de travail prestés car pour le personnel de week-end qui preste 12 heures de travail, il a droit à 2 chèques-repas par jour. Ils ont donc droit aux avantages plus rapidement que le personnel de semaine qui a 1 chèque-repas par journée de 8 heures.

---

<sup>9</sup> <https://www.essity.com/company/essity-at-a-glance/>, consulté le 21 mai 2022.

<sup>10</sup> Le *Papershop* est un magasin au sein du site de Stembert où, une fois par mois, les membres du personnel peuvent se procurer différents produits vendus par le groupe Essity, à des prix plus abordables. Une fois tous les deux mois, les travailleurs reçoivent un colis gratuit.

### 3. Les observations

Comme expliqué précédemment, c'est lors de nos premières observations que nous nous sommes intéressés au sujet des intérimaires et avons décidé de creuser notre recherche.

Étant donné notre immersion professionnelle au sein de la société Essity à Stembert depuis septembre 2021, nous avons eu l'occasion de mener nombreuses observations que l'on peut qualifier de directes car elles correspondent à la définition qu'en donne Anne-Marie Arborio : « les chercheurs de ces disciplines ont la possibilité d'aller voir les acteurs en situation et de saisir les pratiques sociales en temps réel » (ARBORIO, 2007 : p. 26).

Il est nécessaire de se rendre compte que même lors d'une observation directe, « l'observateur ne reste jamais complètement extérieur à la situation qu'il observe » (ARBORIO, 2007 : p. 29). Lorsque nous étions donc dans l'usine, ou en train d'assister à des échanges entre des ouvriers et des membres des ressources humaines, ou encore entre le gestionnaire intérimaire et les agences intérim, notre présence influençait tout de même cet échange.

### 4. Les entretiens exploratoires

Après quelques semaines passées au sein de l'entreprise, nous avons décidé de nous entretenir avec un ouvrier qui a travaillé pendant plusieurs mois comme intérimaire avant de se faire engager sous contrat Essity. Nous avons discuté avec lui, en posant des questions ouvertes et larges, pour qu'il nous relate son parcours, ses impressions et son intégration.

Cette entrevue a conforté notre idée que notre objet de recherche allait se focaliser sur les intérimaires, et par lui suite, nous avons formulé précisément la question de recherche : « Comment les intérimaires ouvriers du site de Stembert de l'entreprise Essity S.A. Belgium, se sentent-ils appartenir à un groupe professionnel ? ».

Ensuite, nous avons présenté notre objet de recherche à deux membres du département des ressources humaines, afin d'avoir leur avis mais également quelques conseils et détails sur le sujet.

Les observations ainsi que les entretiens exploratoires nous ont permis de trouver des pistes de réflexion qui allaient nous permettre de construire nos guides d'entretiens et démarrer nos lectures de textes scientifiques pour la suite de notre travail.

### 5. Les entretiens semi directifs

Nous avons mené tous nos entretiens au sein de l'usine de Stembert, dans une salle privatisée où nous étions seuls avec l'intervenant. Nous n'avons pas rencontré de difficultés particulières, nous avons fixé des heures de rendez-vous et les participants sont tous venus, que ça soit pendant leurs heures de travail ou juste après, avant qu'ils ne rentrent à leur domicile. Au fur et à mesure des entretiens passés, les intervenants avaient eu des échos d'autres personnes interrogées avant eux, mais ils se contentaient de demander les thèmes principaux abordés, et ne discutaient pas des réponses qu'ils avaient respectivement données.

Tous les interviewés ont été interrogés selon le même procédé. Tout d'abord, nous leur avons expliqué le but de notre recherche, qu'ils avaient été choisis car ils remplissaient certains critères de notre population étudiée et nous avons bien insisté sur le fait que tout était confidentiel (nous leur avons donné le formulaire RGPD<sup>11</sup> et sommes disposés à les fournir signés si besoin), que cela n'aurait aucun impact sur leur travail. Nous leur avons également demandé si nous pouvions enregistrer les entretiens pour plus de facilités de retranscription, tous ont accepté.

Étant donné les différents profils de nos intervenants, nous avons opté pour plusieurs guides d'entretiens comprenant des indicateurs intéressants pour leur statut. Nous avons celui des délégués syndicaux, du gestionnaire des intérimaires, des intérimaires, des ouvriers qui ont travaillé comme intérimaire pendant une longue durée, des intérimaires récemment engagés sous contrat fixe et celui de la directrice des ressources humaines. Tous les guides se trouvent en annexe.

Dans la quatrième partie de notre travail, nous mettrons en commun et confronterons nos observations avec le matériau récolté durant nos entretiens semi-directifs.

### 6. Évolution de la question de départ à la question de recherche

Suite aux observations menées, aux entretiens exploratoires et aux premières lectures scientifiques faites, nous commençons à y voir plus clair sur le thème des intérimaires. Ce qui continuait à nous interpeller, c'était toujours le fait de rester sous ce statut, souvent décrit comme précaire, pendant des mois, voire des années pour certains. De plus, en général, une fois qu'ils restent travailler pendant un mois, ils ne partent plus, sauf quelques cas isolés. Nous en sommes donc venu à formuler notre question de départ : « **Comment l'entreprise Essity Belgique fidélise ses intérimaires ouvriers ?** ».

---

<sup>11</sup> RGPD = Règlement Général pour la Protection des Données.

C'est sur base de cette question que nous avons établi la population à étudier, les personnes à interroger et donc rédigé nos guides d'entretiens.

Au départ, nous avons décidé de nous intéresser aux moyens mis en place par la société Essity pour garder ses intérimaires. Plusieurs dispositifs pouvaient, *a priori*, expliquer cela :

- Il existe un processus d'accompagnement et d'évaluation mis en place durant le premier mois de travail.
- Les syndicats sont présents dès les premiers jours des travailleurs et les aident dans leurs démarches administratives mais également dans leur intégration au sein d'Essity.
- Les intérimaires sont rémunérés de la même façon que les travailleurs sous contrat fixe, ils bénéficient également des mêmes avantages (primes de pause, chèques-repas, prime de fin d'années...).
- La bonne ambiance qui règne au sein des équipes et la disponibilité des supérieurs.

Suite aux premiers entretiens semi-directifs menés et aux éléments détaillés ci-dessus, nous avons formulé une première question de recherche, à savoir : « **Comment l'entreprise Essity S.A. Belgium fidélise ses travailleurs intérimaires ouvriers, sur son site de Stembert ?** ».

Par la suite, nous avons cherché des cadres d'analyses et avons décidé d'en utiliser trois : la sociologie des groupes professionnels, le sens du travail et la politique d'intégration. À la suite de ce choix, nous sommes entretenus avec notre Promotrice. Celle-ci nous a réexpliqué les règles pour établir une bonne question de recherche, notamment le fait qu'elle doit comporter un cadre d'analyse. De plus, les cadres choisis cherchent à mettre en avant le ressenti des intérimaires plutôt que les moyens mis en place par la société pour les fidéliser.

Nous avons donc modifié notre question de recherche et établit la version finale : « **Comment les intérimaires ouvriers du site de Stembert de l'entreprise Essity S.A. Belgium s'identifient-ils à un groupe professionnel ?** ».

## 7. Les limites et biais

Pour la réalisation de ce mémoire, nous avons rencontré plusieurs limites et biais, comme il en existe dans chaque travail de recherche. Il est important de les citer pour en informer le lecteur afin qu'il puisse en tenir compte lors de la lecture de l'écrit.

En ce qui concerne les limites, il y a :

- La taille et le choix de la population étudiée car étant donné le temps disponible, nous avons dû sélectionner un certain nombre de personnes à interroger. Nous aurions pu élargir notre population, et ainsi mener plus d'entretiens, ce qui nous aurait permis de confirmer ou nuancer certaines de nos hypothèses. Nous n'avons rencontré que des profils ouvriers et hommes, alors qu'il existe quelques femmes qui travaillent comme opératrices ; Nous y reviendrons dans la partie discussion.
- Les horaires de travail car par facilité, nous n'avons rencontré que des personnes qui travaillent de jour ou bien en pauses 6-14 ou 14-22. Nous n'avons pas rencontré de travailleurs de nuit ou de week-end, et il aurait été intéressant de voir s'ils pensaient la même chose ou non, de ceux de jour.
- Le nombre de pages du travail car cela met une limite à nos analyses et au contenu de l'écrit. Nous avons dû limiter notre terrain de recherche, notre population mais aussi nos cadres d'analyses.

Un biais « est un élément méthodologique ou externe qui contrarie la fiabilité des résultats obtenus lors d'une enquête ou étude ». <sup>12</sup> Dans notre cas, nous en avons rencontrés plusieurs liés au fait de travailler dans l'entreprise :

- Les personnes interrogées parlaient de leur vie privée pendant l'interview, racontaient des anecdotes sur des collègues ou sur leurs supérieurs.
- Le fait d'être en immersion implique que nous sommes au courant de certaines informations, mais nous sommes tenus au secret professionnel et nous ne pouvions ni confirmer ni infirmer certaines des demandes des interviewés.
- Les entretiens semi-directifs se sont déroulés durant les heures de travail (il fallait parfois prévoir le remplacement du travailleur sur la ligne) ou après les heures (ils avaient envie de rentrer chez eux, de ne pas trainer pour quitter l'usine).

#### 8. Tableau récapitulatif des entretiens menés

<i>Numéro</i>	<i>Statut</i>	<i>Département</i>	<i>Date</i>
<b>Entretiens exploratoires</b>			
1	Employé	Ressources humaines	Novembre 2021
2	Ouvrier	Machine à papier	Décembre 2021
3	Employé	Ressources humaines	Décembre 2021

<sup>12</sup> <https://www.definitions-marketing.com/definition/biais-etude/>, consulté le 20 juillet 2022.

<b>Entretiens semi directifs</b>			
4	Employé	Ressources humaines	Février 2022
5	Délégué syndical	Machine à papier	Février 2022
6	Intérimaire	Wet Wipes	Février 2022
7	Ouvrier	Machine à papier	Février 2022
8	Délégué syndical	Logistique	Février 2022
9	Ouvrier	Wet Wipes	Mars 2022
10	Intérimaire	Logistique	Mars 2022
11	Ouvrier	Logistique	Mars 2022
12	Ouvrier	Toipa	Mars 2022
13	Intérimaire	Logistique	Mars 2022
14	Ouvrier	Facial	Mars 2022
15	Intérimaire	Toipa	Mars 2022
16	Intérimaire	Toipa	Mars 2022
17	Employé	Ressources humaines	Avril 2022

Après avoir expliqué le type d'approche choisie, à savoir l'abduction, présenté la population étudiée, développé les observations et entretiens exploratoires menés, nous sommes passés aux entretiens effectués. Nous les avons menés de manière semi-directive, avec les guides d'entretien en annexes. Il y en a plusieurs car nous avons interrogé plusieurs types de profils qui nous semblaient intéressants pour pouvoir répondre à notre question de recherche.

Nous avons ensuite continué en développant le cheminement de la question de départ à la question de recherche finale et avons terminé cette partie méthodologique en abordant les limites et biais rencontrés durant notre recherche.

---

## PARTIE 4 : MISE À PLAT DES DONNÉES

---

Pour mener l'ensemble de nos entretiens semi-directifs, nous avons comme expliqué précédemment, choisi d'interroger plusieurs types de profils qui nous semblaient pertinents pour nous aider dans notre recherche. Les entretiens ont été structurés en cinq thèmes principaux, qui ont été par la suite, divisés en différents indicateurs. Nous avons trouvé que cette méthode était la plus efficace car étant donné que nous avons interrogé plusieurs profils, il fallait pouvoir regrouper leurs réponses et les analyser par la suite. Nous précisons que les guides d'entretiens se trouvent en annexe.

Pour revenir sur les profils interrogés, nous avons les délégués syndicaux, le gestionnaire des intérimaires (qui fait partie du département des ressources humaines), les intérimaires actuels, ceux qui ont travaillé comme intérimaire pendant une longue période (plusieurs années), des anciens intérimaires qui ont été récemment engagés sous contrat fixe et enfin, la directrice des ressources humaines. Notons à nouveau que tous les intérimaires (actuels, anciens ou récemment engagés) sont des hommes sous contrat ouvrier.

Les premiers indicateurs utilisés portent sur le parcours personnel et professionnel des intervenants. Nous pensons que ces questions permettent de les mettre à l'aise et aussi qu'il est important d'en savoir un peu plus sur eux afin de comprendre leur point de vue sur certains sujets. En fonction de leur âge, parcours et situation familiale, ils n'auront pas le même point de vue sur la question de l'identification à un groupe professionnel ou sur le fait de travailler comme intérimaire pendant une longue période.

Rappelons qu'avant de commencer les entretiens, nous avons fait signer le document RGPD à chaque intervenant, leur avons bien rappeler que tout était confidentiel et qu'en aucun cas leur nom ne serait cité lorsque des extraits des entretiens allaient être utilisés dans ce travail.

### 1. Les débuts dans la société

Depuis notre plus jeune âge, nous apprenons qu'il faut faire bonne impression dès le départ, que ça soit dans le domaine professionnel ou personnel. Les entreprises ont également compris cela. C'est pourquoi, généralement, elles instaurent des programmes d'accueil le premier jour des nouveaux travailleurs. La société Essity le fait également, durant le premier mois même ; Nous allons expliquer comment elle procède sur son site de Stembert.

### 1.1. L'accueil

Il y a plusieurs outils mis en place par Essity pour accueillir les nouveaux collaborateurs. Peu importe le profil ou le type de contrat, le premier jour est le même pour tout le monde. Les collaborateurs sont accueillis par leur formateur. Ils font le tour du département dans lequel ils vont travailler mais aussi de l'usine. Ensuite, ils ont plusieurs réunions dans la journée, notamment avec le responsable de la sécurité mais aussi les ressources humaines qui fournissent toutes les informations pratiques.

*« Le premier jour c'est la journée avec les différents accueils : sécurité, RH, dans le département. La première journée c'est vraiment introduire la personne sur son lieu de travail » (Entretien 4 – employé).*

L'accent est mis sur la sécurité dès le premier jour. En effet, dans une industrie, les risques sont présents partout et en permanence. Tous les travailleurs présents sur le site doivent pouvoir réagir en cas d'alarme d'alerte ou d'évacuation. D'ailleurs, plusieurs fois par an, des exercices d'évacuation sont effectués pour que tout le monde puisse se rappeler des règles à appliquer en cas de besoin.

A côté des informations plus pratiques et formelles, les nouveaux arrivants passent par la réceptionniste qui s'occupe de les prendre en photo. Celle-ci sera utilisée dans les différents programmes informatiques afin de pouvoir visualiser la personne et non seulement avoir un nom et un prénom qui apparaissent. Elle est également employée pour créer un poste dans le *Rubik*<sup>13</sup>, c'est-à-dire une petite présentation du collaborateur, avec son nom, âge, un passe-temps favori, ainsi que la fonction occupée et le département où il va travailler. Cela permet de faire savoir à toute l'usine que des nouveaux travailleurs sont arrivés, et s'ils les croisent dans l'usine et qu'ils voient qu'ils ont besoin d'aide, ils iront plus facilement vers eux car ils savent qu'ils sont nouveaux.

### 1.2. Le système de formation et d'évaluation du premier mois

Après le premier jour et les premiers accueils donnés, commence un processus de formation accompagné d'évaluations hebdomadaires, durant un mois. Le but est de pouvoir évaluer le travailleur, que ça soit sur les points de sécurité, des tâches liées à sa fonction ou encore par rapport à son relationnel avec ses supérieurs et ses collègues.

---

<sup>13</sup> Il s'agit d'un programme interne utilisé pour faire passer des informations à toute l'usine. Chaque collaborateur a un compte, et voit les nouvelles. C'est un outil de communication interne mais également de formation car chaque travailleur a accès à des formations liées à son poste de travail, qu'il doit connaître et savoir mettre en pratique.

*« Toutes les semaines il y a le « checkpoint », c'est le formateur et le superviseur de la personne qui discutent de comment ça se passe au niveau comportement, apprentissage, technique mais aussi personnel. Après chaque semaine normalement il y a un rapport qui arrive et c'est sur base de ces évaluations qu'on décide si l'intérimaire revient la semaine prochaine ou pas. Ça c'est pour les 3 premières semaines. Après 4 semaines, il y a un petit test pour l'intérimaire qui reprend les connaissances basiques au niveau process, qualité, sécurité, comportement. Ce test-là est réalisé par le superviseur et si la personne satisfait, on poursuit avec elle. On ne va pas se mentir, si ça ne va pas, la personne n'arrive même pas jusqu'au test. » (Entretien 4 – employé).*

Une fois l'évaluation terminée et validée, il n'y a plus vraiment de suivi des travailleurs car on estime qu'ils sont aptes pour le poste. Cependant, la formation ne s'arrête pas là car ils sont amenés à découvrir d'autres postes, il y a donc toujours un suivi mais il est différent qu'à leur début. Ils peuvent à tout moment aller relire des informations liées à leur poste ou bien des points de sécurité, notamment via leur profil *Rubik*. Les collègues et supérieurs sont également disponibles pour répondre à leurs questions et les aider.

*« Le Rubik c'est une bonne chose mais quand on arrive, c'est effrayant. Tu arrives et tu vois une montagne d'informations. Ils veulent te faire devenir ingénieur. Si ça roule bien, tu peux apprendre vite par contre, si tu es tout seul et que tu n'as pas le temps de le lire, là ça devient compliqué. C'est utile et bien fait. Centraliser toutes les données, les soucis et les solutions c'est une super idée. » (Entretien 16 – intérimaire).*

Une fois en fonction, les ouvriers peuvent demander à leur supérieur pour avoir accès au Plan de développement. Il s'agit d'un outil mis en place par le gestionnaire des intérimaires, qui s'occupe également de la partie formation de l'usine, en collaboration avec les directeurs de département. Le but est, pour chaque poste de travail, de décrire les tâches à effectuer ainsi que les points de sécurité auxquels il faut faire attention et ainsi synthétiser un poste en quelques étapes clés. C'est le travailleur qui doit en faire la demande, mais ce système est en cours de modification, nous y reviendrons plus tard.

### 1.3. L'intégration

L'usine de Stembert est assez réputée dans la région Verviétoise, notamment car elle existe depuis de nombreuses années et qu'elle emploie un bon nombre de personnes. Cependant, certains nouveaux collaborateurs ne viennent pas de la région ou ne connaissent pas le monde de l'industrie. Souvent, ils pensent que c'est une usine à la chaîne où personne ne se parle ou ne se connaît.

*« Je ne connaissais pas le monde de l'usine, je venais pas de ce secteur donc j'avais un peu peur que ça soit un travail à chaîne, que les gens soient isolés et qu'on se connaisse pas vraiment. Mais en fait, pas du tout. Ici, tout le monde se dit bonjour, puis c'est plus un travail d'équipe qu'à la chaîne donc j'aime vraiment bien. » (Entretien 9 - ouvrier).*

Au fur et à mesure des semaines, les nouveaux s'intègrent dans leur équipe respective. Généralement, les quelques *a priori* sur l'usine s'effacent et les travailleurs se sentent à leur place, respectés et écoutés.

*« Franchement j'ai été surpris car je n'ai pas travaillé directement, ça a été calme pendant 2 jours avec des pauses toutes les 2 heures. Maintenant, je suis content de venir travailler, j'aime le côté prévisible et ne plus avoir toutes les responsabilités comme dans le bâtiment. Je me casse moins la tête, on ne me dit pas de courir car ce qui compte c'est que le travail soit bien fait. » (Entretien 6 – intérimaire).*

L'entreprise engage, comme dit précédemment, différents profils de travailleurs mais aussi de tous les âges. Parfois après avoir travaillé pendant plusieurs années dans un secteur, ils décident d'eux-mêmes ou sont parfois contraints de se réorienter pour raisons médicales ou encore car la société où ils ont travaillé durant des années, a fermé ses portes. Mais il y a également de nombreux jeunes qui débutent leur carrière chez Essity.

*« Majoritairement, les nouveaux ont beaucoup de craintes au départ. Surtout dans les jeunes qui commencent dans un premier travail que des personnes qui ont de l'expérience. Un jeune qui sort de l'école et qui commence un premier boulot pour lui c'est le jour et la nuit. Moi, je dis toujours, les gars, ici ce n'est plus un prof que vous avez mais un responsable. Il y a un boulot à faire et vous devez faire ce boulot comme on vous le montre et toujours en sécurité car la sécurité est primordiale. » (Entretien 5 – délégué syndical).*

Cet extrait relève d'un entretien mené avec un délégué syndical. Nous reviendrons par la suite sur leur rôle et la relation qu'ils entretiennent avec les travailleurs, intérimaires ou non.

## 2. Le travail intérimaire

Un autre grand thème abordé durant nos entretiens semi-directifs est le travail intérimaire. Nous avons tenté de recueillir le ressenti de ces collaborateurs par rapport à leur statut mais également par rapport aux autres ouvriers sous contrat Essity. Une fois de plus, le but était de comprendre les motivations des

ouvriers à travailler sous ce type de contrat, pendant des périodes indéterminées, en attendant de signer un contrat fixe.

### 2.1. Les avantages et inconvénients de travailler sous statut intérimaire

Le fait de travailler sous contrat intérimaire est souvent vu comme quelque chose de négatif, voire de précaire. Mais en réalité, certaines personnes ne cherchent pas à être tenus par un contrat à durée indéterminée, soit parce qu'ils ont d'autres projets en tête, soit car ils ont besoin d'avoir une sensation de liberté vis-à-vis de leur travail. Le travail intérimaire peut donc être vu comme un avantage ou du moins, être un statut recherché par certains travailleurs.

*« L'avantage c'est que tu es libre de tes choix, tu peux partir quand tu veux. Moi ça me convenait parce que si je trouvais un travail dans le domaine de ma formation de base, je pouvais partir. »  
(Entretien 12 – ouvrier).*

Par contre, étant donné qu'ils ne sont pas sous contrat fixe, le nombre d'heures de travail prédéfini à l'avance chaque semaine peut varier. Un intérimaire peut travailler en équipe de jour, puis passer en nuit, ou encore faire les week-ends. Cela peut être vu comme un avantage si la personne a besoin d'un peu plus d'argent, ou encore si elle a besoin d'être active. Par contre, sur la durée, cela peut devenir fatigant, surtout quand on ajoute des heures à celles prévues car il y a un besoin de personnel supplémentaire.

*« C'est un avantage comme un inconvénient mais je travaillais tout le temps. Donc j'avais plus de rentrées d'argent, je gagnais bien ma vie. Maintenant, c'est un inconvénient aussi du fait que je travaillais tout le temps, beaucoup. » (Entretien 7 – ouvrier).*

Évidemment, il existe des règles qui cadrent les heures prestées par les intérimaires. Sans trop rentrer dans les spécificités, un intérimaire peut travailler 40 heures par semaine. Au-delà de ça, les heures sont payées comme des heures supplémentaires. En ce qui concerne les changements de pauses, il faut toujours minimum 11 heures entre la fin de travail et le début de la journée suivante.

Par exemple : un travailleur qui termine de travailler à 22 heures ne pourra pas recommencer à travailler avant 9 heures le lendemain matin.

Cela permet de ne pas avoir d'abus en terme de nombre d'heures de travail presté par semaine, mais c'est également une question de sécurité. Il faut que la personne ait eu le temps de se reposer correctement afin de pas mettre sa santé et sa sécurité en danger. Ainsi, même si les intérimaires prestent

plus d'heures supplémentaires que les travailleurs sous contrat Essity, ils sont tout de même soumis aux mêmes règles de travail.

*« Un inconvénient c'est les horaires. On ne sait jamais quand on va travailler, on est tout le temps rappelé. 38 heures, 50, 60 parfois sur une semaine, c'est quand même compliqué. Je rentre, je dors, je me lève, je vais travailler. A un moment, je n'avais même plus le temps d'aller au sport. » (Entretien 13 – intérimaire).*

## 2.2. Période de travail intérimaire

Comme expliqué dans notre méthodologie *supra*, ce qui nous a interpellé dès le départ, c'est la période durant laquelle les ouvriers travaillent comme intérimaires. Dans les années 90, début 2000, cette période était vraiment indéterminée. Les collaborateurs ne savaient pas combien de temps ils allaient rester sous ce statut car comme expliqué dans l'historique, l'usine a connu de gros changements durant cette période, et il était difficile de savoir prédire l'avenir. Du coup, faire des contrats pour devoir les rompre quelques mois plus tard, cela n'était pas la meilleure des solutions.

*« Il a fallu 12 ans pour que mon contrat arrive. Mais je suis resté parce que c'est une bonne usine, on gagne très bien sa vie. Quand on rentre dans une usine comme ici, tout le monde se sert la pince. Ce qui a fait que je reste 12 ans aussi, c'est que de semaine en semaine je voyais arriver un contrat, j'habitais pas loin et je gagnais presque le double que dans une autre entreprise. » (Entretien 11 – ouvrier).*

Comme vous pouvez le lire ci-dessus, cet ouvrier a été engagé en 2005, après avoir travaillé pendant 12 ans comme intérimaire. Lors de son entretien, il nous a confié qu'à l'époque, il travaillait seul et avait 4 enfants à nourrir. Grâce à sa rémunération dans l'usine, aux primes et autres avantages, il a réussi à offrir un bon train de vie à sa famille, ce qui le motivait à rester.

Depuis quelques années maintenant, les syndicats sont fort présents et tiennent compte de l'ancienneté des intérimaires pour les faire passer sous contrat. En règle générale, ils passent sous contrat Essity après 2 ans maximum, sauf exceptions.

*« Je ne savais pas que ça allait durer deux ans. C'est ça qui m'a fait un peu peur car on m'a dit qu'il allait falloir attendre, peut-être quelques années. Être intérimaire c'est être dans l'inconnu tout le temps : on ne sait pas, on se pose tout le temps des questions. » (Entretien 13 – intérimaire).*

Il est difficile de donner une date exacte de signature de contrat, car étant donné que l'usine de Stembert fait partie d'un groupe mondial, il y a des règles imposées par celui-ci qui bloquent les contrats. En effet, pour pouvoir engager un nouveau collaborateur, il faut qu'un poste soit ouvert dans un département. Il y a plusieurs motifs pour lesquels on ouvre un poste : une prépension, une pension, une maladie longue durée, un départ ou un important surcroît de travail. Étant donné que c'est tout de même limité, l'entreprise ne sait pas prévoir à quelle date elle va pouvoir offrir un contrat, ni à combien de personnes.

*« Si vraiment après deux ans, je n'ai pas de contrat, là je commencerai à me poser des questions parce que oui quand tu es intérimaire tu as cette épée au-dessus de la tête car tu as un contrat à la semaine et ça peut s'arrêter du jour au lendemain. » (Entretien 16 – intérimaire).*

Durant notre immersion professionnelle, il nous est arrivé d'assister à la création de 10 contrats d'un coup, car des postes étaient vacants et les chefs de départements ont demandé pour faire passer certains intérimaires sous contrat. Nous avons également vu un intérimaire passer sous CDD<sup>14</sup> après 4 mois de travail, car le département dans lequel il se trouvait a créé des nouveaux postes. Mais ce n'est pas toujours aussi rapide. Par exemple, dans le département de la logistique, les postes vacants sont plus rares, ce qui fait que les intérimaires restent plus longtemps sous ce statut.

Nous précisons que lorsqu'un intérimaire passe sous contrat fixe Essity, il commence généralement sous CDD de 6 mois, qui sera soit renouvelé en un voire plusieurs autres CDD, ou alors qui mènera à un CDI<sup>15</sup>. Il existe, comme toujours, des exceptions avec des engagements directement sous CDI, mais c'est plus rare.

### 2.3. Le ressenti par rapport à un ouvrier sous contrat fixe

Nous avons tenté de creuser le ressenti des intérimaires par rapport aux ouvriers Essity, savoir s'ils ont déjà senti une différence liée à leur statut, que ça soit au niveau de la rémunération, des relations, des formations. Mais comme l'illustre l'entretien ci-dessous, aucun intervenant ne nous a parlé d'une quelconque différenciation liée au type de contrat de travail.

*« Il n'y a pas forcément de différence de salaire entre engagé et intérimaire. Pour les relations, l'intérimaire fait exactement le même travail qu'un engagé donc je n'ai jamais senti de différence. C'est ça qui est vraiment bien ici. A part la couleur des pantalons, ça ne change rien (orange comme*

<sup>14</sup> CDD = Contrat à Durée Déterminée.

<sup>15</sup> CDI = Contrat à Durée Indéterminée.

*intérimaire et jaune engagé). Mais personne ne le remarque et je n'ai jamais senti de différence. »  
(Entretien 7 – ouvrier).*

Nous avons également creusé la différenciation vestimentaire, car comme l'intervenant l'explique dans l'extrait ci-dessus, les intérimaires doivent porter des vêtements de sécurité tout comme les autres ouvriers. Cependant, leurs pantalons sont de couleur orange alors que ceux des engagés sont jaunes. Encore une fois, aucun ne m'a signalé avoir senti une différence par rapport à ça, que du contraire :

*« La couleur des pantalons, c'est un détail, personne n'y fait attention. Fin si, si tu vois quelqu'un qui est en difficulté et que tu vois qu'il est en orange, tu te dis que c'est peut-être un nouveau donc tu vas plus vite aller l'aider. » (Entretien 14 – ouvrier).*

Nous en avons également discuté avec les délégués syndicaux ou la directrice des ressources humaines, qui ont tous déclaré que ce n'était pas dans un but de segmentation, mais plutôt une question pratique. En effet, une fois engagé, les ouvriers ont droit à des vêtements à leurs tailles, c'est-à-dire sur mesure. Mais il ne serait pas gérable de devoir faire de même pour tous les intérimaires, sachant que certains ne restent que quelques jours ou semaines dans l'usine.

### 3. La société Essity et plus particulièrement, le site de Stembert

#### 3.1. Les valeurs d'Essity

Afin de pouvoir répondre à notre question de recherche qui s'intéresse au sentiment d'identification à un groupe professionnel, il nous semblait pertinent de voir comment les travailleurs Essity, peu importe leur contrat de travail, voient la société et quelles valeurs elle dégage. Ces valeurs peuvent être apparentées à des faits qui motivent les travailleurs à rester dans l'entreprise, comme l'explique cet intérimaire :

*« Je reste car on est suivi, on nous demande tout le temps si ça va, les portes sont ouvertes partout, on peut parler avec tout le monde. » (Entretien 15 - intérimaire).*

En effet, le site de Stembert cherche à garder une ambiance familiale, même si maintenant l'usine fait partie d'un groupe mondial. Une des stratégies mise en place pour garder l'esprit petite entreprise est la politique de la porte ouverte : tous les bureaux ont leur porte ouverte, sauf en cas de réunion ou de discussions privées. Sinon, les travailleurs peuvent se rendre librement chez leurs supérieurs hiérarchiques, les ressources humaines ou même la direction.

L'entreprise met également un point d'honneur sur l'attention portée à ses collaborateurs, que ça soit lors de l'intégration, la formation mais aussi au quotidien. Chaque travailleur représente un membre du personnel à part entière, qui a le droit d'exprimer ses opinions, son ressenti, ses questions, mais évidemment, tout en respectant les autres collaborateurs.

*« Franchement, ils pensent énormément au bien des personnes. Et la sécurité, c'est le bien des personnes. C'est vraiment bien comme usine, ça me dérangerait pas de faire carrière ici. » (Entretien 9 – ouvrier).*

### 3.2. Sentiment d'appartenance et de fidélité

Au cours des entretiens menés, nous avons évidemment tenté d'en savoir plus sur la fidélisation des intérimaires vis-à-vis d'Essity et par conséquent, à leur sentiment d'appartenance ou non à la société. Pour rappel, notre question de recherche est : **« Comment les intérimaires ouvriers du site de Stembert de l'entreprise Essity S.A. Belgium s'identifient-ils à un groupe professionnel ? »**

Nous avons estimé qu'il était pertinent de creuser ce sentiment de fidélité chez les ouvriers engagés mais également chez les intérimaires, car même s'ils ne sont pas liés par le même type de contrat de travail, ils sont intégrés et valorisés comme les autres travailleurs. Cela peut se vérifier avec le témoignage suivant :

*« Je suis encore en formation. Je ne quitterais pas mon poste maintenant même si on me propose un CDD quelque part. Je ne changerai plus. J'aimerais rester ici. » (Entretien 16 – intérimaire).*

Un ancien intérimaire qui a récemment été engagé a témoigné dans le même sens, en y ajoutant même un touche d'humour qui a du sens :

*« Je ne vais pas aller voir ailleurs tant qu'ici ça roule. Je ne pense pas que je serai parti même en étant intérimaire. Oui, je me sens fidèle à Essity. Blague « je vais me le faire tatouer quelque part sur le corps ». » (Entretien 7 – ouvrier).*

En ce qui concerne le fait de se sentir intégré et appartenir à une équipe, nos premiers entretiens exploratoires ainsi que nos observations nous avaient déjà montré que le personnel se sent bien, grâce à la bonne ambiance générale dans l'usine et le côté familial qui s'y dégage.

Comme expliqué précédemment, les intérimaires ont tendance à changer d'horaires de travail et donc d'équipe, ce qui pourrait poser quelques soucis d'intégration, étant donné qu'il faut à chaque fois faire connaissance avec les collègues. De plus, chacun a sa façon de travailler, il faut aussi s'y adapter. Un ancien intérimaire nous témoigne son expérience lors des changements d'équipe :

*« En nuit, il y en a un avec qui j'ai travaillé, et vu que j'étais intérimaire, il remettait la faute sur moi dès qu'il y avait un problème. Mais c'était le seul car en jour, ils étaient tous gentils, ils faisaient même le travail pour un et demi si besoin vu que j'étais pas formé. » (Entretien 10 – ouvrier).*

Ce témoignage expose bien le fait que même si l'entreprise tente de garder une bonne ambiance au sein des équipes, une bonne communication ainsi que des dispositifs mis en place pour faciliter l'accueil et l'intégration, tout repose sur des liens sociaux. Nous ne pouvons pas contrôler les affinités ni la façon dont certaines personnes vont agir. Même si la majorité des relations se passent bien, Essity n'est pas un cas isolé où tout est parfait, il existe parfois des tensions entre des membres du personnel ou des querelles. Généralement, grâce à la communication, les histoires sont réglées dans le calme, les personnes intéressées discutent et mettent les choses à plat directement. En effet, le personnel tente le plus souvent possible de communiquer oralement afin de ne pas avoir de risque de malentendu. Par exemple, si une incompréhension a lieu par mail, ils vont se téléphoner ou se voir pour en discuter ouvertement.

Cependant, d'autres travailleurs n'ont pas eu de problème d'intégration et ont un discours différent du dernier car encore une fois, tout n'est pas contrôlable. La majorité des entretiens recueillis allaient dans le sens de ce témoignage :

*« Ici, personne ne te juge, même si tu n'as aucune formation. Tu te sens directement intégré dans l'équipe, tes collègues sont là pour t'aider. Ca devient des amis. » (Entretien 12 – ouvrier).*

#### 4. La place des syndicats

Un autre fait qui nous a interpellé dès le début de notre immersion professionnelle, c'est la place des syndicats dans l'entreprise. En effet, nous ne savions pas qu'ils pouvaient être aussi actifs dans une société, et avoir un vrai rôle à jouer. De plus, deux syndicats sont présents : la FGTB<sup>16</sup> et la CSC<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> FGTB = Fédération Générale du Travail en Belgique.

<sup>17</sup> CSC = Confédération des Syndicats Chrétiens.

Au fur et à mesure de nos observations et de nos entretiens, nous nous sommes rendu compte que les travailleurs s'adressaient souvent à leurs délégués pour tout ce qui concerne leurs contrats, les demandes de crédits-temps, etc. Les ouvriers s'adressent aux ressources humaines plus pour des questions liées à leurs congés, heures supplémentaires, et encore, certains font leurs demandes via l'intermédiaire des syndicats.

#### 4.1. La relation syndicat/travailleurs

En cas de questions ou de besoins, les intérimaires peuvent se diriger vers leurs supérieurs hiérarchiques, en commençant par le superviseur, le directeur de département jusqu'à la direction. Toutefois, ils peuvent également aller trouver les ressources humaines ou bien les délégués syndicaux. Il est vrai que ces derniers sont présents dans l'usine, et surtout actifs.

Nous avons essayé de voir si leur présence active était un des facteurs d'intégration chez Essity, en tentant de savoir par exemple, si un travailleur allait trouver plus facilement son délégué syndical ou son supérieur en cas de besoin. Voici deux témoignages qui montrent que les ouvriers vont souvent plus facilement vers les syndicats que par exemple, vers les ressources humaines pour des questions administratives :

*« Quand j'ai eu des questions à propos de mon contrat CDD, je suis allé trouver le délégué. Mais si j'ai un problème avec un collègue en rapport avec le travail, j'irai trouver mon superviseur. Sinon, c'est le syndicat. » (Entretien 15 – intérimaire).*

*« C'est surtout à mon syndicat que je m'adresse. Lorsque j'ai un truc il le fait directement. D'ailleurs, je lui ai exposé mon problème et la semaine d'après on avait un rdv. Si j'avais un souci avec un collègue j'irai plus vite trouver mon superviseur et j'irai trouver le délégué pour des soucis administratifs. » (Entretien 16 – intérimaire).*

Du côté du syndicat, nous avons tenté de comprendre comment cette relation s'est installée étant donné que le bureau des ressources humaines compte plusieurs membres disponibles pour le personnel, et que bien souvent, ces derniers ne viennent pas directement poser leurs questions, mais le font via leurs délégués. Un délégué syndical nous explique que son rôle a évolué au cours des années, que les syndicats n'ont pas toujours eu ces responsabilités :

*« Le fait que les gens viennent vers moi, ça s'est fait petit à petit. Au début, c'était pas comme ça, c'était le bureau RH qui faisait tout. Mais comme les ouvriers ont vu que j'étais là, bah ça s'est fait*

*petit à petit. J'ai mes délégués contre moi car ils disent que je fais de trop. » (Entretien 8 – délégué syndical).*

#### 4.2. La relation syndicat/ligne hiérarchique

Au fur et à mesure des années, les syndicats ont pris leurs marques et se sont imposés dans l'usine. Ils ont instauré un suivi des intérimaires, c'est-à-dire qu'ils font le point plusieurs fois par an avec la direction pour établir une liste d'intérimaires qui vont pouvoir passer sous contrat dans un futur proche, en fonction de leur date d'entrée. Ainsi, lorsqu'un poste s'ouvre dans un département, les discussions sont plus rapides puisque la liste a déjà été établie.

Aussi, les réglementations en termes d'heures supplémentaires sont assez strictes pour les entreprises. Elles ne peuvent pas faire travailler leurs collaborateurs deux fois plus que ce qu'il n'est écrit dans leur contrat. Pour les syndicats, si les engagés font trop d'heures supplémentaires cela signifie qu'il y a un manque de personnel et donc qu'il faut engager ou alors faire travailler des intérimaires. C'est pour cela que lorsque des ouvriers Essity doivent prêter des heures en plus de leur horaire, il faut l'accord du travailleur, du responsable mais aussi du syndicat :

*« Les chefs de service me téléphonent pour me demander si je suis d'accord pour qu'on prenne des intérimaires. Ou je demande qu'on en prenne car je vois qu'il y a des heures supplémentaires. Les chefs de services passent par moi pour voir si je suis d'accord pour qu'ils fassent des heures supplémentaires. » (Entretien 8 – délégué syndical).*

Nous avons ensuite observé le point de vue de la ligne hiérarchique sur la présence des syndicats, leur collaboration au quotidien. Voici le témoignage d'un employé de la direction qui explique que certes, les syndicats n'ont pas le même point de vue que le sommet stratégique (voir explications *supra*), mais leur but commun est la stabilité de l'entreprise, voire sa progression. En aucun cas, ils ne souhaitent devoir en arriver à licencier du personnel, et s'ils ne créent pas plus de contrats, c'est parce que le Groupe Essity met des limites. Le quotidien est donc rythmé par des négociations, des discussions et des compromis :

*« Je pense qu'il y a un respect mutuel malgré les différences et qu'il y a un point commun qui fait que ça se passe très bien, c'est que tant la direction que les syndicats, veulent la pérennité de l'entreprise. C'est ce qui fait qu'on trouve toujours un compromis. » (Entretien 17 – employé).*

## 5. Le futur chez Essity

Le dernier grand thème que nous avons abordé lors de nos entretiens semi-directifs est le futur chez Essity. Nous avons tenté de savoir les projets en cours pour le site de Stembert concernant l'intégration des nouveaux collaborateurs ou ceux engagés mais aussi les points qui pourraient être améliorés à court ou moyen terme.

### 5.1. Les points d'amélioration

Lors de nos entretiens, les ouvriers interviewés, engagés ou non, ont relevé que les formations dans le *Rubik* étaient assez longues à lire dès les premiers jours. Pour eux, la majorité des informations s'apprennent en pratiquant sur les machines, donc le *Rubik* est utile s'ils veulent aller revoir un point, mais dès les premiers jours, c'est assez lourd.

Nous avons ensuite soulevé les faits que les intérimaires avaient leur évaluation après le premier mois passé dans l'usine, mais qu'ils n'en avaient plus par la suite. Un employé nous a indiqué que c'était un projet en cours depuis un certain temps, qu'il devrait y avoir plus de suivi, après quelques mois par exemple. Un délégué syndical nous confirme le fait que les procédures de suivi devraient être mises à jour et qu'il faudrait avoir plus de suivi dans la suite du parcours professionnel :

*« Il faut mettre à jour les procédures. Il doit y avoir un suivi par les responsables et les contremaîtres. » (Entretien 5 – délégué syndical).*

Un autre délégué syndical nous fait part d'un autre point d'amélioration, à savoir la communication entre les intérimaires et les chefs d'équipes, plus communément appelés superviseurs. Il est vrai que parfois, les intérimaires n'osent pas dire qu'ils ont des soucis personnels ou professionnels, par peur que l'entreprise ne poursuive pas la collaboration. Cependant, certaines informations doivent être divulguées, même si elles relèvent de la sphère privée car elles peuvent engendrer des conséquences sur le travail de la personne. Un délégué syndical nous explicite un manque d'information :

*« Il faudrait améliorer la relation chef d'équipe et intérimaire socialement. Par exemple, un chef d'équipe reprochait à une dame des absences alors qu'elle avait un cancer du sein, mais il n'en savait rien. » (Entretien 8 – délégué syndical).*

Ces points sont des points d'amélioration car la société essaie de satisfaire au mieux le bien-être de ses travailleurs, qu'ils soient intérimaires ou engagés. Mais rien n'est parfait et tout peut être amélioré, comme le savent la direction et les syndicats.

### 5.2. Le statut d'intérimaire

Nous nous sommes également intéressés au futur du statut intérimaire et avons tenté de savoir si d'après l'avis personnel et subjectif des interviewés, ce type de contrat allait continuer d'attirer des travailleurs.

Un employé nous a répondu :

*« Le statut d'intérimaire plait et plaira toujours car certains doivent se sentir libre de quitter à tout moment et d'autres ont besoin de sécurité : mais ici, ils ont une sécurité d'avoir un emploi la semaine d'après. » (Entretien 4 – employé).*

D'après lui et plusieurs autres intervenants, le statut continuera de perdurer et de plaire car des personnes aiment être libres d'arrêter une mission dans une entreprise du jour au lendemain. De plus, d'autres nous ont confié que beaucoup d'entreprises fonctionnent via ce système de nos jours, et qu'ils n'ont pas réussi à trouver un contrat fixe directement. Ils ont donc été contraints de passer par de l'intérim, même si ce n'était pas leur choix initial. Cependant, pour la majorité d'entre eux, le statut d'intérimaire n'est pas un problème tant qu'ils savent qu'ils vont avoir du travail les semaines suivantes et que le but est d'arriver à signer un contrat fixe.

### 5.3. La gestion des effectifs

Notre intérêt s'est également porté sur la manière dont l'entreprise Essity compte gérer ses effectifs à l'avenir. Nous entendons par là, savoir si elle compte engager plus d'ouvriers sous contrat fixe directement, ou continuer de fonctionner avec un certain nombre de personnel intérimaire. Un employé nous a répondu :

*« Je pense qu'il y aura toujours des intérimaires car on ne va pas se mentir, ça permet de tester les gens. Mais ça va dans les deux sens car eux aussi peuvent voir s'ils aiment le monde de l'usine ou pas. Donc c'est un système qui marche bien s'il est réglementé. » (Entretien 17 – employé).*

Le site de Stembert ne compte donc pas modifier sa politique de gestion des effectifs dans un avenir proche, car pour l'instant, elle fonctionne plutôt bien. Les intérimaires ont les mêmes droits que les ouvriers engagés, à l'exception de quelques avantages qu'ils ont après 120 chèques-repas, comme expliqué *supra*. Les syndicats sont présents pour faire valoir ces droits du personnel ouvrier en général, peu importe le type de statut professionnel.

Nous concluons ainsi notre partie mise à plat des données, en ayant détaillé les éléments principaux ressortis de nos observations et entretiens.

Sur base des constats formulés ci-dessus, nous avons décidé d'analyser trois cadres d'analyse, à savoir : la sociologie des groupes professionnels, le sens du travail et la politique d'intégration. Nous allons y revenir dans la partie suivante de ce travail.

Nous avons également formulé trois hypothèses qui sont les suivantes, et nous y répondrons lors de notre analyse des données :

- Hypothèse 1 : **La politique d'intégration d'Essity favorise la longévité des missions des intérimaires, ce qui leur permet de créer des liens au sein de leur groupe professionnel.**
- Hypothèse 2 : **Les travailleurs intérimaires s'identifient comme travailleurs à part entière de l'entreprise de Stembert car ils se sentent valorisés.**
- Hypothèse 3 : **Les travailleurs intérimaires trouvent du sens au travail même s'ils ne sont pas sous le même contrat de travail que les ouvriers Essity.**

---

## PARTIE 5 : ANALYSE DES DONNÉES

---

Pour l'analyse des données de notre travail, nous allons mettre en parallèle les éléments observés durant nos entretiens semi-directifs avec les cadres d'analyses trouvés dans la littérature scientifique. Cette cinquième partie fait suite à la présentation de notre objet et terrain de recherche, à notre méthodologie ainsi qu'une mise à plat des données récoltées. Nous formulerons également trois hypothèses et y répondrons.

Avant de commencer notre présentation des cadres d'analyses choisis, nous rappelons que notre question de départ pour notre mémoire était : « **Comment l'entreprise Essity Belgique fidélise ses intérimaires ouvriers ?** ».

A la suite de nos lectures scientifiques, de nos observations, de nos entretiens semi-directifs ainsi que nos entrevues avec notre Promotrice, notre question de recherche a été formulée comme suit : « **Comment les intérimaires ouvriers du site de Stembert de l'entreprise Essity S.A. Belgium s'identifient-ils à un groupe professionnel ?** »

### 1. Présentation des cadres d'analyses

#### 1.1. La sociologie des groupes professionnels

La sociologie des groupes professionnels est restée pendant des décennies dans l'ombre mais est désormais d'actualité. En réalité, les recherches dans ce domaine n'ont pas cessé d'être menées mais elles n'étaient pas définies comme telles. Aujourd'hui, on remarque une croissance du nombre de manifestations scientifiques ainsi que de nombreuses publications dans le domaine.

A la sortie de la Seconde Guerre mondiale, on parle du domaine de la sociologie du travail et les groupes professionnels n'occupent qu'une minime partie des travaux. De plus, les termes de professions ou groupes professionnels sont généralement utilisés pour qualifier des catégories de travailleurs, utiles à la sociologie du travail qui s'intéresse durant cette période, essentiellement au travail ouvrier dans le domaine industriel.

Un auteur parle de la division du travail et affirme l'existence des groupes professionnels, il s'agit de Durkheim. « Pour lui, la division du travail est la base du lien social dans les sociétés industrielles, et il fait même de l'analyse des évolutions de la division du travail un des fondements de la sociologie » (DURKHEIM, 1893 in DEMAZIÈRE, GADÉA, 2009 : p. 14). Il continue en expliquant que cette division du travail n'est pas nécessairement efficace pour obtenir une solide cohésion sociale car il existe

tout de même des conflits sociaux, de l'anomie ou encore de l'individualisme. Ainsi, dans la seconde édition de « De la division du travail social », il « appelle à une emprise plus forte de la division du travail sur l'organisation sociale, à travers la création de corps intermédiaires constitués sur des bases professionnelles, et figurant des autorités morales départageant les conflits et assurant l'ordre, comme cela était déjà le cas pour « l'avocat, le magistrat, le soldat, le professeur, le médecin et le prêtre » (DURKHEIM, 1902, III in DEMAZIÈRE, GADÉA, 2009 : p. 14).

Selon lui, les groupements professionnels devraient exercer un pouvoir moral sur tous les travailleurs car l'État est trop loin pour en avoir sur eux. Cela permettrait de réguler les risques d'anomies causés par le capitalisme et ainsi maintenir de la cohésion et des intérêts collectifs. Notons toutefois que « Durkheim n'a pas véritablement proposé de théorie des professions, mais les groupes professionnels forment une partie constitutive de sa théorie sociologie » (DEMAZIÈRE, GADÉA, 2009 : p. 15).

Récemment, un changement majeur a été opéré, à savoir l'utilisation de l'expression « groupes professionnels » à la place de celle de « professions ». Ce terme est pourtant utilisé en anglais où l'on parle de « *Sociology of the Professions* » mais les professions « se prévalent d'un monopole d'exercice, qu'elles défendent en contrôlant le contenu des compétences revendiquées, la transmission des savoirs et la socialisation des membres (...). Elles concernent les travailleurs détenant un haut niveau d'expertise, bénéficiant d'une grande autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches (...) » (DEMAZIÈRE, GADÉA, 2009 : p. 19). En France, on peut associer cette définition aux professions libérales.

Nous pouvons dire que l'expression de groupes professionnels « désigne alors des ensembles de travailleurs exerçant une activité ayant le même nom, et par conséquent dotés d'une visibilité sociale, bénéficiant d'une identification et d'une reconnaissance, occupant une place différenciée dans la division sociale du travail, et caractérisés par une légitimité symbolique. (...) En l'absence de réglementation et de codification formelles, les groupes professionnels sont des ensembles flous soumis à des changements continus, caractérisés à la fois par des contours évolutifs et une hétérogénéité interne. » (DEMAZIÈRE, GADÉA, 2009 : p. 20).

Cependant, utiliser cette expression engendre des conséquences : l'une est empirique et l'autre théorique. La première est l'extension du domaine d'étude, c'est-à-dire qu'il y a une ouverture à de nombreux métiers à tous les niveaux de la hiérarchie sociale et du marché du travail. La seconde « conduit à envisager les groupes professionnels non comme des ensembles protégés, fermés ou codifiés, mais comme des processus évolutifs, vulnérables, ouverts, instables. » (DEMAZIÈRE, GADÉA, 2009 : p. 20).

Nous pouvons faire un lien avec la socialisation professionnelle qui « s'inscrit dans le temps long d'apprentissages par paliers et dans une multiplicité d'interactions et d'échanges, pour aboutir à une véritable conversion identitaire. » (DEMAZIÈRE, GADÉA, 2009 : p. 22). Cette socialisation munit les collaborateurs de certaines pratiques spécifiques à leur travail ou encore leur confère des valeurs spécifiques à la société.

## 1.2. Le sens du travail

Notre deuxième cadre d'analyse porte sur le sens du travail, également appelé *Sensemaking* en Anglais. Plusieurs auteurs s'y sont intéressés mais nous avons décidé de nous pencher sur les travaux réalisés par Karl Weick, Isabelle Ferreras, ainsi que Wadi Tahri et Imane Elkadiri.

Nous devons à Weick la définition du *sensemaking* qu'il qualifie « comme un processus continu à travers lequel les individus tentent à rendre rationnelles les actions et situations qu'ils traversent. C'est l'élaboration du sens dont la pensée et l'action doivent se comprendre dans leur récursivité : l'individu agit parce qu'il a pensé et pense à ce qu'il a fait selon lui. » (TAHRI, ELKADIRI, 2016 : p. 75).

Cependant, Weick ne donne pas de traduction précise de *sensemaking* en Français mais il spécifie que ça ne se traduit pas par « interpréter » car « le *sensemaking* implique une construction de ce qui est à interpréter. » (LAROCHE, WEICK, 1995 : p. 226). Il définit ce concept sous forme d'interrogation avec un postulat « de la primauté de l'action sur la réflexion – primauté, non pas dans l'ordre des valeurs, mais dans celui du processus. » (LAROCHE, WEICK, 1995 : p. 226). Cela signifie qu'il y a d'abord une action et ensuite elle engendre une activité cognitive qui va donner du sens à l'action et ce processus se réalise en sept étapes.

Weick analyse par la suite le *sensemaking* dans les organisations car il considère que c'est plus spécifique que dans la vie quotidienne. Pour lui, il existe une dynamique entre deux phénomènes dans les organisations : l'intersubjectivité et la subjectivité générique. La première correspond au sens qui se dégage après avoir mis en commun les subjectivités personnelles, la deuxième est le sens qui s'impose par le biais de catégories ou de rôles. Les deux sont en tension car une amène de l'innovation tandis que l'autre reste dans le contrôle. L'équilibre se trouve grâce aux formes stables d'activité mais il est sans cesse en négociation au travers de la communication. (LAROCHE, WEICK, 1995 : p. 227-228).

Le concept de *sensemaking* se compose en trois phases (VIDAILLET, 2009 in TAHRI, ELKADIRI, 2016 : p. 75) :

- *Enactement* : la personne a pour but de donner du sens au contexte dans lequel il progresse.

- Sélection : il s'agit de la phase où un schéma explicatif est choisi parmi tous les schémas de pensée qui ont été construits par l'individu.
- Rétention : c'est la phase où les individus gardent en mémoire les situations vécues afin de pouvoir se souvenir de l'interprétation qui en a été faite si une situation similaire se produit.

Une autre auteure nous parle du sens du travail dans son livre, il s'agit d'Isabelle Ferreras. Elle réalise une étude de cas qui porte sur les caissières de supermarché et sa thèse porte sur le sens du travail qui combat le non-sens du travail. Elle veut montrer que le travail contemporain, même dans une société des services, est doté de sens. Elle prend l'exemple des caissières de supermarché car ce n'est pas le travail le plus valorisé, et si ces travailleuses arrivent à y dégager du sens, alors on peut le généraliser à d'autres métiers.

Depuis des décennies, le travail est réduit à son côté instrumental, il est vu comme une désutilité. Mais la sociologie du travail met en évidence le rapport expressif du travail, c'est-à-dire qui concerne le sens, que Ferreras confirme grâce à son étude de cas. Dans les études sur le chômage, la retraite, on peut constater que les individus perdent autre chose que de l'argent, ils perdent également des contacts sociaux, de la fierté, il y a donc autre chose dans le travail que le rapport instrumental.

Isabelle Ferreras met en évidence deux types de rapports expressifs :

- Le rapport expressif autonome : « Celui-ci n'est pas tant lié au contenu des tâches du travail qu'à l'expérience que le travail joue dans la vie des employés. Le sens que prend le travail dépend dans ce cas d'une série de facteurs liés à l'expérience du travail. » (FERRERAS, 2007 : p. 65). Deux éléments en découlent pour les caissières : une autonomie financière et/ou personnelle, à savoir ne pas dépendre d'un conjoint ainsi que la participation à un réseau de lien affectif, donc se sentir appartenir à un groupe, à un collectif.
- Le rapport expressif endogène : il « permet d'évaluer dans quelle mesure le travailleur trouve sens dans le contenu même de son travail. » (FERRERAS, 2007 : p. 70). Pour l'auteure, c'est lié à une certaine catégorie de travailleurs qui ont des tâches plus valorisées, à savoir les cheffes caissières qui ont un statut plus enviable.

Notons que le rapport instrumental est tout de même présent et qu'il se lie au rapport expressif car le but premier recherché par tout travailleur consiste à gagner sa vie.

### 1.3. La politique d'intégration

Notre dernier cadre d'analyse porte sur la politique d'intégration qui est un concept qui a commencé à intéresser les auteurs au début des années 1990. Delphine Lacaze est une des auteurs qui l'a analysé mais il y en a d'autres comme Corinne Gaudart, Catherine Delgoulet et Karine Chassaing. Les auteurs s'accordent sur le fait que l'intégration est un outil nécessaire à mettre en place pour qu'un travailleur puisse se sentir bien et soit socialisé dans son nouvel environnement de travail.

Thomas Scandellari donne une définition du concept d'intégration « Étymologiquement, le mot « intégration » vient du latin *integrare*, qui signifie « renouveler, faire participer, associer ». Cette origine sémantique explique à elle seule la spécificité de cette action. Elle vise la participation et l'association, soit une interaction, des liens, une interdépendance entre les personnes souhaitant s'intégrer et le milieu visé. » (SCANDELLARI, 2018 : p. 3).

Delphine Lacaze a écrit un article qui met en évidence l'importance du processus de socialisation auquel est confronté un travailleur lorsqu'il débute une nouvelle fonction. Pour ce faire, l'auteure a analysé une étude qualitative menée auprès de 32 salariés dans la restauration rapide et l'hôtellerie, réputés pour être deux secteurs d'activités où le personnel est en permanence en contact avec des clients.

L'intégration est un moment clé car c'est là que le nouvel engagé va prendre connaissance des valeurs que dégagent l'entreprise et qu'il réalise s'il peut y adhérer ou non, ce qui influencera la qualité de son travail ainsi que son intégration à la société.

Delphine Lacaze met également en évidence l'importance du rôle de la hiérarchie dans cette phase d'intégration. En effet, il est important qu'un nouveau travailleur soit accueilli et soutenu par l'ensemble de la hiérarchie de l'entreprise dans laquelle il débute.

D'autres auteures nous parlent de politiques d'intégration et de fidélisation, à savoir Gaudart, Delgoulet et Chassaing. Elles ont écrit un article portant sur la fidélisation des nouveaux engagés, que l'on pourrait mettre en parallèle avec notre travail qui porte sur les intérimaires car ils peuvent être considérés comme des nouveaux collaborateurs, même s'ils ne sont pas sous contrat fixe.

Les auteures analysent le secteur de la construction, réputé comme pénible, qui tente d'engager des jeunes collaborateurs même s'ils n'ont pas de qualification. Le but est d'éviter que la société se retrouve à un moment sans travailleurs et c'est pour cela qu'il est important de mettre en place des politiques d'intégration et de fidélisation. On peut faire le lien avec le site de Stembert qui fait appel à des

intérimaires dans le but de les former et qu'ils puissent par la suite, combler les absences des ouvriers engagés.

Les entreprises veulent que les nouveaux et les anciens collaborent, s'entraident et coopèrent. Mais il faut voir comment sont accueillis les nouveaux et la manière dont ils sont intégrés en fonction de leur personne de référence, appelé « formateur » chez Essity. Dans le cas où les deux ne sont pas sur la même longueur d'ondes, qu'ils sont en décalage, le nouveau peut prendre peur et mettre fin rapidement à sa mission dans l'entreprise.

Il ne faut pas oublier que tout n'est pas lié à l'intégration et que les conditions de travail ont également une importance dans le fait qu'un nouveau collaborateur va continuer à travailler dans une entreprise ou pas. Il faut donc également mettre en place des conditions de travail acceptables pour les travailleurs.

Il nous semblait intéressant de conclure le développement de la politique d'intégration en faisant un lien avec Emile Durkheim et son livre sur le suicide. Pour lui, le suicide est un fait social et peut être analysé par la psychologie mais également la sociologie. Au cours de son étude, l'auteur constate que certaines situations limitent le suicide, telles que la religion, la famille ou même un contexte de guerre ou de révolution : en résumé, c'est le taux d'intégration qui joue un rôle. « Le suicide varie en raison inverse du degré d'intégration des groupes sociaux dont fait partie l'individu. » (DURKHEIM, 1990 : p. 223).

En plus du facteur de l'intégration, celui de la régulation joue également un rôle. En effet, les sociétés qui intègrent ont un pouvoir de régulation car elles produisent des règles à suivre, ce qui donne des repères de conduite aux individus. Sur base de ces deux principes, Durkheim établit une typologie sociologique des suicides :

- Le suicide égoïste : c'est lorsqu'il y a un défaut d'intégration, que l'individu n'est pas assez intégré et n'a pas de lien avec les autres.
- Le suicide altruiste : au contraire, c'est lorsqu'il y a un excès d'intégration et que les individus peuvent en arriver à se tuer par devoir car ils ne s'appartiennent plus personnellement mais appartiennent au groupe.
- Le suicide anémique : c'est lorsqu'il y a un défaut de régulation, que les individus n'ont pas de règles établies ou du moins, qu'elles sont floues. Il n'y a pas de cadre ou de limite.
- Le suicide fataliste : au contraire de l'anémique, il intervient lors d'un excès de régulation et que la vie est extrêmement règlementée, que le contrôle social et les normes sont très présents.

## 2. Hypothèses : Formulation et résolutions

Grâce aux données récoltées lors des observations et des entretiens ainsi que nos lectures d'articles scientifiques, nous avons formulé trois hypothèses que nous allons développer et analyser sur base de nos cadres théoriques et d'extraits d'entretiens.

Pour rappel, avant d'entamer la description de ces dernières, notre question de recherche est formulée comme suit : « **Comment les intérimaires ouvriers du site de Stembert de l'entreprise Essity S.A. Belgium s'identifient-ils à un groupe professionnel ?** »

### 2.1. Hypothèse 1

***La politique d'intégration d'Essity favorise la longévité des missions des intérimaires, ce qui leur permet de créer des liens au sein de leur groupe professionnel.***

Nous avons constaté qu'Essity souhaite que ses travailleurs intérimaires se sentent bien, intégrés dans leur équipe dès leur arrivée afin de pouvoir garder une bonne ambiance dans la société. Les supérieurs hiérarchiques comme les membres des ressources humaines ou les syndicats sont présents et disponibles afin de répondre à toutes leurs questions et les guider au mieux.

Cependant, il ne faut pas négliger le fait que la politique d'intégration fait partie intégrante de la stratégie RH de la société car l'objectif est la longévité des collaborations, aussi bien avec les intérimaires qu'avec les engagés. Toute société souhaite avoir un turn-over peu élevé et garder ses travailleurs, cela passe donc par des outils mis en place pour assurer leur bien-être et leur épanouissement professionnel. Un délégué syndical nous confie que c'est au personnel de véhiculer une image positive de la société :

« *C'est une boîte qui est bien cotée dans la région, le bouche à oreille fonctionne bien. Lorsque quelqu'un rentre ici, tu sais que c'est pour y rester. Tout le monde dit que c'est chouette mais c'est à nous de véhiculer cette image positive.* » (Entretien 5 – délégué syndical).

Delphine Lacaze nous explique que l'intégration est un moment important pour un individu qui débute une nouvelle mission dans une entreprise car c'est à cet instant qu'il va prendre conscience des valeurs dégagées par la société. L'intégration se fait dès le premier jour et par tous les niveaux de la structure hiérarchique. Chez Essity, une politique est mise en place dès le début de mission de l'intérimaire, même s'il ne fait pas partie intégrante des salariés de l'entreprise. Plusieurs interviewés nous ont témoigné avoir été surpris par cela car ils n'avaient pas forcément eu cette expérience par le passé :

« J'ai été surpris parce que j'ai eu des séances d'informations le premier jour, même si j'ai commencé comme intérimaire. J'ai fait des autres sociétés où quand je suis arrivé, ils m'ont envoyé direct à mon poste et ils m'ont rien expliqué. Ici, on m'a tout expliqué même si j'avais pas vraiment de contrat et qu'au final, je pouvais ne pas revenir le lendemain. » (Entretien 10 - intérimaire).

Un intérimaire qui a l'habitude de travailler sous ce type de contrat sait que les liens sont plus complexes à créer avec les autres travailleurs car parfois les missions ne durent que quelques jours ou semaines. Mais chez Essity, ils restent pendant des mois voire des années, ce qui fait qu'ils sont un membre à part entière de l'équipe et du groupe professionnel dans lequel ils sont, à savoir les ouvriers.

Sur base des arguments développés ci-avant, nous pouvons affirmer cette première hypothèse. En effet, Essity met en place une politique d'intégration dans le but de favoriser la longévité des missions des intérimaires et ainsi pouvoir les former et les engager sous contrat fixe. Le fait que les intérimaires restent pendant un certain temps leur permet de s'intégrer, de s'identifier au groupe professionnel duquel ils font partie et ainsi trouver un sens au travail.

## 2.2. Hypothèse 2

***Les travailleurs intérimaires s'identifient comme travailleurs à part entière de l'entreprise de Stembert car ils se sentent valorisés.***

Au cours de nos entretiens, nous avons approfondi des indicateurs tels que l'intégration, comment le personnel se sent au quotidien, quels étaient leurs *a priori* sur la société, se sont-ils confirmés ou non. Nous avons également abordé le sujet des relations des intérimaires avec les collègues mais aussi les supérieurs hiérarchiques et les syndicats. Tout cela a été développé dans la mise à plat des données, mais il nous semble pertinent d'y revenir pour le développement de cette seconde hypothèse.

En effet, nous émettons l'hypothèse que la valorisation et la prise en considération des intérimaires chez Essity a un effet sur leur sentiment d'appartenance à l'usine. Un ancien intérimaire nous explique son ressenti qu'il nous affirme être identique encore aujourd'hui, même s'il est devenu ouvrier :

« J'étais dans le bâtiment avant, et là tu n'es qu'un numéro. Le patron, il s'en fout de tes problèmes, de si tu n'es pas bien. Tout ce qu'il veut, c'est que tu travailles et le plus vite possible en plus. Ici, je me sens écouté, on me demande si je comprends bien les choses, si ça ne va pas j'ai pas peur de demander de l'aide. » (Entretien 6 – ouvrier).

Un autre ancien intérimaire nous témoigne qu'une des choses qui l'a encouragé à rester travailler dans l'usine, c'est le fait qu'on croit en lui et ses capacités. Auparavant, il travaillait dans la restauration et ne se sentait pas écouté ou mis en valeur, alors qu'il a eu ce sentiment en arrivant chez Essity :

« Ils investissent sur toi, ils mettent de l'argent pour te former. Ils te donnent tes chances, tu n'es pas un bouche-trou en arrivant comme intérimaire. Tu ne passes pas le balai. » (Entretien 7 – ouvrier).

Lorsqu'il parle de « mettre de l'argent pour former », l'intervenant veut expliquer le fait que vu que les formations sont assez longues pour certains postes, l'entreprise paie un ouvrier qualifié ainsi qu'un intérimaire pour être à un même poste, en même temps. A la place, l'intérimaire pourrait occuper des fonctions qui demandent moins d'expérience ou de savoir-faire particulier, ou simplement assister l'ouvrier qualifié. Forcément, la formation a un coût mais le but est d'assurer la qualité et les compétences des futurs engagés, ceci implique qu'il faut déboursier de l'argent pour y arriver.

Le fait que les intérimaires se sentent considérés au même titre que tous les autres travailleurs engendre de la motivation et du sens qu'ils donnent à leur travail. Par conséquent, ils se sentent valorisés, considérés et la collaboration entre l'entreprise et les intérimaires perdure dans le temps.

Suite au développement fait ci-dessus, nous pouvons affirmer cette deuxième hypothèse. En effet, la valorisation d'un travailleur le pousse à donner le meilleur de soi, cela lui procure également une motivation personnelle et donne un sens à son travail. Les travailleurs intérimaires sont considérés comme des membres à part entière de l'entreprise Essity, ce qui fait qu'ils ne se sentent pas dévalorisés par rapport à leurs homologues engagés.

### 2.3. Hypothèse 3

***Les travailleurs intérimaires trouvent du sens au travail même s'ils ne sont pas sous le même contrat de travail que les ouvriers Essity.***

Dès nos observations et nos premiers entretiens, les intérimaires nous ont confié qu'ils ne sentaient pas de différences entre eux et des travailleurs sous contrat Essity : ni au niveau relationnel, salarial ou des tâches confiées. La seule distinction entre les deux statuts est la différence de couleur des pantalons que nous avons abordé lors de la mise à plat des données, mais elle se fait pour des raisons pratiques de gestion des vêtements de sécurité et non dans un but de différenciation. Il existe également la règle des 120 chèques-repas qui permet aux intérimaires de bénéficier du colis gratuit au *Papershop* ainsi que de

recevoir les échecs, mais il ne s'agit encore une fois pas d'une discrimination mais d'une réglementation afin de pouvoir considérer les intérimaires qui travaillent depuis un certain temps chez Essity comme un ouvrier sous contrat fixe.

En ce qui concerne le sens du travail, aucune des personnes interviewées ne nous a déclaré être moins motivée à travailler car il n'a pas signé de contrat Essity. Cela vaut pour les intérimaires actuels ou les anciens qui ont été engagés. Cependant, les intérimaires doivent faire leurs preuves au quotidien et c'est une source de motivation pour certains, mais cela peut donner un autre sens au travail pour d'autres :

*« Ça me motive de me dire que je dois faire mes preuves pour avoir un contrat et je me dis que si j'arrive à le signer, c'est que je l'aurai mérité. Ça me donne une bonne raison de me lever le matin et de venir travailler. » (Entretien 16 – intérimaire).*

Isabelle Ferreras dont nous avons développé la théorie *supra*, parle du rapport expressif autonome du travail qui confère de l'autonomie aux individus mais également une participation à un réseau où ils créent des liens. Un intérimaire témoigne :

*« Je ne sens pas de différence entre moi qui suis intérimaire et un ouvrier. Je me sens bien dans l'équipe et personne ne fait de remarques par rapport au fait que je suis pas encore engagé. » (Entretien 10 – intérimaire).*

Les intérimaires interrogés ont conscience de ce rapport expressif mais il existe également le rapport instrumental du travail qu'il ne faut pas négliger et qui est à prendre en compte. La société Essity a des systèmes de catégories salariales pour chaque poste occupé, et les intérimaires ont les mêmes que les ouvriers engagés. Ils peuvent évoluer de catégorie et donc avoir une augmentation de salaire, même en étant toujours sous contrat intérim car l'évolution est liée à l'ancienneté et aux aptitudes du travailleur, jugées via des tests que fait passer le directeur de département.

*« On va pas se mentir, on vient travailler pour gagner notre vie. Mais une bonne ambiance de travail et être dans une bonne équipe, ça fait beaucoup. » (Entretien 15 – intérimaire).*

Sur base de ces constats formulés, nous pouvons confirmer notre troisième hypothèse car les travailleurs intérimaires, même s'ils n'ont pas le même contrat fixe que les ouvriers engagés Essity, trouvent un sens à leur travail. Ils se sentent intégrés, valorisés et sont motivés, même si la nature du contrat n'est pas identique à leurs collègues. De plus, ils ont les mêmes salaires et avantages que les engagés, ce qui est

une source de sens du travail. Rappelons tout de même que le traitement identique des intérimaires est une obligation légale en Belgique, basée sur la loi du 24 juillet 1987. Il faut donc nuancer notre affirmation à cette hypothèse, car le fait de devoir faire leurs preuves au quotidien peut donner un autre sens au travail des intérimaires.

Grâce aux réponses aux hypothèses développées ci-dessus ainsi que notre contextualisation, mise à plat des données et analyses théoriques faites précédemment, nous pouvons répondre à notre question de recherche qui est : « **Comment les intérimaires ouvriers du site de Stembert de l'entreprise Essity S.A. Belgium s'identifient-ils à un groupe professionnel ?** ».

Les travailleurs intérimaires arrivent à s'identifier à un groupe professionnel au sein de la société Essity car ils sont considérés au même titre que des travailleurs engagés. Même si c'est un droit légal d'être rémunéré et considéré pareillement, cela n'est en pratique pas réalisé par toutes les entreprises qui font appel à des intérimaires. Chez Essity, hormis quelques critères comme les 120 chèques-repas, les intérimaires ont les mêmes avantages et les mêmes catégories salariales.

De plus, ces travailleurs externes sont valorisés, épaulés et estimés. La société croit en leurs capacités et leurs possibilités d'apprentissage et d'évolution. C'est pourquoi elle favorise leurs formations en sécurité mais également techniques. Un autre élément qui joue sur leur identification à un groupe professionnel est la durée de leurs missions, à savoir des mois voire des années parfois. Le but est de continuer cette collaboration en les engageant sous contrat fixe dès que c'est possible car, comme expliqué, le groupe Essity impose un certain nombre de contrats par département et par poste. La longévité des missions est un élément qui joue dans le fait que les intérimaires parviennent à s'identifier à leurs pairs, à savoir les ouvriers engagés.

Nous concluons cette partie analyse des données après avoir présenté et exposé nos trois cadres théoriques à savoir la sociologie des groupes professionnels, le sens du travail et la politique d'intégration. Grâce à ces cadres d'analyses, nous avons ensuite pu formuler et résoudre nos trois hypothèses, en nous appuyant également sur notre mise à plat des données récoltées durant nos entretiens semi-directifs.

## PARTIE 6 : DISCUSSION

---

Après avoir présenté notre objet et terrain de recherche, l'avoir contextualisé, avoir développé la méthodologie utilisée pour notre travail mais aussi avoir mis à plat nos données, nous avons développé nos cadres d'analyses et nous en sommes servis pour formuler et répondre à nos trois hypothèses. Il nous semble maintenant intéressant de discuter de notre recherche, c'est-à-dire aller un peu plus loin et apporter un autre regard grâce à un autre cadre théorique.

Nous allons discuter des réponses données à nos hypothèses qui pour rappel sont :

- Hypothèse 1 : **La politique d'intégration d'Essity favorise la longévité des missions des intérimaires, ce qui leur permet de créer des liens au sein de leur groupe professionnel.**
- Hypothèse 2 : **Les travailleurs intérimaires s'identifient comme travailleurs à part entière de l'entreprise de Stembert car ils se sentent valorisés.**
- Hypothèse 3 : **Les travailleurs intérimaires trouvent du sens au travail même s'ils ne sont pas sous le même contrat de travail que les ouvriers Essity.**

Nous avons affirmé que les intérimaires s'identifient à un groupe au sein du site de la région verviétoise. Cependant, il aurait été intéressant de creuser le sentiment de segmentation qu'ils peuvent parfois ressentir. En effet, le fait de ne pas faire partie de l'organisation interne peut engendrer un sentiment de différence, de segmentation.

Est-ce que les intérimaires arrivent à se sentir comme des membres à part entière de l'organisation interne alors qu'ils n'en font en réalité pas partie ? Cela est une piste de discussion et d'approfondissement à ce travail s'il devait avoir une suite.

Un autre point qui aurait pu être développé lors de nos analyses théoriques, c'est la difficulté de séparer vie privée et vie professionnelle, ou plutôt de savoir dire non au travail afin de garder un équilibre de vie privée stable. Mais cela n'est pas simple à faire lorsqu'on a cette crainte de perdre son travail du jour au lendemain étant donné que les contrats sont journaliers.

Pour rappel, dans notre mise à plat des données, nous avons soulevé le fait que les intérimaires travaillent plus d'heures par semaine que les ouvriers engagés car ils sont souvent rappelés. Parfois, ils changent d'horaires d'une semaine à l'autre et le problème est que leur horaire de base pour la semaine suivante ne leur est donné que le vendredi précédent. Certains intérimaires nous ont donc confié qu'il était parfois difficile d'organiser des événements dans leur privé car les horaires étaient donnés tardivement. D'autres ont dû faire des concessions sur leurs *hobbies* par manque de temps.

Par conséquent, est-ce que les intérimaires acceptent plus facilement de faire des heures non prévues car ils ont besoin de faire leurs preuves au quotidien et de prouver qu'ils sont volontaires et qu'ils méritent un contrat fixe ? Cela porte également à la discussion.

Étant donné que nous ne prétendons pas avoir abordé toutes les pistes de réflexion ni toutes les théories applicables à la résolution de notre question de recherche, il nous semblait opportun de le signaler et de discuter d'autres pistes qui auraient pu être exploitées si nous en avions eu le temps et que le nombre de pages de ce travail nous le permettait.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

---

Notre travail a été construit autour d'une question de départ, à savoir : « **Comment l'entreprise Essity Belgique fidélise ses intérimaires ouvriers ?** ».

Au fur et à mesure de nos observations, entretiens et lectures, nous l'avons transformée en une première question de recherche, à savoir : « Comment l'entreprise Essity S.A. Belgium fidélise ses travailleurs intérimaires ouvriers, sur son site de Stembert ? ».

Cependant, celle-ci ne remplissait pas les critères d'une bonne question de recherche et elle ne fonctionnait pas avec les cadres d'analyses choisis car nous voulions mettre en avant le ressenti des intérimaires et non les dispositifs mis en place par la société pour les fidéliser. Notre question de recherche finale s'est donc construite comme : « **Comment les intérimaires ouvriers du site de Stembert de l'entreprise Essity S.A. Belgium s'identifient-ils à un groupe professionnel ?** ».

Dans la première partie, nous avons présenté l'objet de notre recherche, à savoir le travail intérimaire. Nous avons retracé les grandes lignes de l'histoire de l'emploi des intérimaires en Belgique car il n'apparaît que dans les années 1950. Nous avons également abordé le secteur d'activité dont fait partie la société Essity, à savoir la papeterie. C'est un secteur qui doit jouer avec la fluctuation de production, ce qui fait que de nombreux intérimaires sont employés dans le monde de l'industrie.

La seconde partie présentait notre terrain de recherche et la contextualisation. Nous avons décidé d'approfondir le sujet de l'identification à un groupe professionnel chez les travailleurs intérimaires de la société Essity, et plus particulièrement ceux du site de Stembert. Dans cette partie, nous avons tout d'abord expliqué les termes importants de notre question de recherche afin de pouvoir établir de bonnes bases pour la suite du travail. Ensuite, nous avons présenté la société Essity grâce à un bref historique ainsi qu'une explication de la structure de l'usine de la région Verviétoise.

Nous avons également abordé le secteur d'activité de cette entreprise car, comme dit précédemment, ce domaine est particulier car il fait partie de l'industrie, ce qui implique des machines lourdes et spécialisées. Les travailleurs doivent par conséquent avoir d'importantes formations sécurité et il faut un certain temps pour qu'un collaborateur puisse être autonome à son poste car les formations peuvent parfois prendre des années pour certains postes qualifiés.

La troisième partie de notre travail portait sur la méthodologie que nous avons utilisée pour notre recherche. Nous avons opté pour une approche abductive, c'est-à-dire que nous avons parallèlement comparé nos lectures scientifiques avec les données récoltées durant nos observations et nos entretiens.

Pour la population étudiée, nous avons choisi d'interroger plusieurs profils dans l'entreprise afin de pouvoir comparer les témoignages. Nos intervenants étaient des intérimaires, des anciens intérimaires maintenant ouvriers, des délégués syndicaux et des employés. Toutes les personnes rencontrées sont venues avec enthousiasme. Elles ont participé activement sans sembler être mal à l'aise ou craindre que leurs propos soient utilisés en dehors du contexte de ce travail. Nous leur avons fait signer le document RGPD et leur avons fournis une copie afin qu'elles puissent revenir vers nous si elles avaient des questions à ce propos. Les entretiens ont tous été enregistrés et sauvegardés sur une clé USB personnelle, avec un mot de passe de sécurité. Certains interviewés nous ont même renseigné d'autres personnes qui pouvaient correspondre à des profils intéressants à interroger pour notre recherche.

Nous précisons que toutes ces rencontres ont été enrichissantes, que ça soit pour mener à bien notre travail mais également humainement parlant. Nous avons apprécié en savoir un peu plus sur le parcours et le ressenti de nos intervenants. Certes, ils ont tous des profils (ouvrier, intérimaire, délégué syndical, employé...) ainsi que des parcours professionnels et privés différents mais ils ont en commun le fait de travailler au sein d'une société dans laquelle nous avons nous-même fait nos débuts, et cela nous intéressait d'avoir le point de vue d'autres travailleurs d'Essity.

Notons que par manque de temps, nous n'avons pas de témoignages d'agences intérim ou bureaux de recrutement, qui sont pourtant des acteurs clés dans le travail intérimaire. Cela pourrait être une piste d'amélioration de cet écrit car la population choisie est une limite que nous avons expliquée. Nous regrettons également le fait de ne pas avoir interrogé de femmes intérimaires ou ouvrières, mais seulement des hommes. Ce n'était pas une intention de notre part mais c'est dû au fait qu'elles sont peu nombreuses dans l'usine et qu'elles travaillent essentiellement la nuit ou le week-end, ce qui rendait la prise de contact et d'interview plus difficile.

En effet, une autre limite rencontrée était les horaires de travail des collaborateurs car il existe différentes pauses de jour et même de nuit voire week-end. Si pour une quelconque raison nous devons continuer ou améliorer notre recherche, nous élargirons notre population en y intégrant des femmes ainsi que du personnel de nuit ou week-end.

Une fois notre méthodologie exposée, nous avons mis à plat nos données récoltées durant nos entretiens semi-directifs. Nous avons structuré nos interviews en cinq thèmes principaux qui ont ensuite été divisés

en différents indicateurs. Les thèmes étaient : les débuts dans la société, le travail intérimaire, le société Essity et plus particulièrement le site de Stembert, la place des syndicats et enfin, le futur chez Essity.

La cinquième partie analysait nos données, c'est-à-dire que nous avons développé nos trois cadres d'analyses théoriques : la sociologie des groupes professionnels, le sens du travail et la politique d'intégration. Sur base de ceux-ci ainsi que de nos entretiens menés, nos lectures scientifiques et nos observations, nous avons formulé trois hypothèses et y avons répondu. Ces dernières nous ont aidé à répondre par la suite à notre question de recherche.

Nous avons clôturé notre travail avec une sixième et dernière partie qui porte sur la discussion. Étant donné que nous ne postulons pas avoir exposé toutes les théories intéressantes pour notre recherche, nous avons amené des pistes d'autres théories qui auraient eu leur place dans ce travail. Nous pensons qu'il aurait été opportun de développer la segmentation professionnelle ainsi que la gestion de la vie privée/vie professionnelle et de les mettre en lien avec nos données recueillies durant les entretiens menés.

Enfin, tout comme nous ne prétendons pas avoir donné une réponse élaborée et suffisamment développée à nos hypothèses, nous nous rendons compte qu'il en est de même pour notre question de recherche. Nous espérons tout de même avoir dégagé des éléments intéressants de nos entretiens, les avoir mis en lumière grâce aux cadres théoriques et avoir permis de pousser la réflexion sur notre objet de recherche.

**BIBLIOGRAPHIE**

---

Arborio, A. (2007). L'observation directe en sociologie : quelques réflexions méthodologiques à propos de travaux de recherches sur le terrain hospitalier. *Recherche en soins infirmiers*, 90, 26-34.

DOI : <https://doi.org/10.3917/rsi.090.0026>

Catellin, S. (2004). L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, 39, 179-185.

DOI : <https://doi.org/10.4267/2042/9480>

Coron, C. (2020). Outil 8. La population de l'étude. Dans : , C. Coron, *La Boîte à outils de l'analyse de données en entreprise* (pp. 30-33). Paris: Dunod.

Delbar, C. & Léonard, É. (2002). Le travail intérimaire. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1778, 5-45.

DOI : <https://doi.org/10.3917/cris.1778.0005>

Demazière, D. & Gadéa, C. (2009). Introduction. Dans : Didier Demazière éd., *Sociologie des groupes professionnels: Acquis récents et nouveaux défis* (pp. 13-24). Paris: La Découverte.

DOI : <https://doi.org/10.3917/dec.demaz.2010.01.0013>

Dubar, C. (2003). 2. Sociologie des groupes professionnels en France : un bilan prospectif. In Menger, P. (Ed.), *Les professions et leurs sociologies : Modèles théoriques, catégorisations, évolutions*. Paris : Éditions de la Maison des sciences de l'homme.

DOI : 10.4000/books.editionsmsmsh.5723

Durkheim, E. [1893, 1902] (1973), *De la division du travail social*, PUF, Paris.

Durkheim, É. (1858-1917). A. du texte. (1990). *Le suicide : étude de sociologie / Emile Durkheim*. Paris.

Ferreras, I. (2007). *Critique politique du travail: Travailler à l'heure de la société des services*. Paris: Presses de Sciences Po.

Gaudart, C., Delgoulet, C., & Chassaing, K. (2008). La fidélisation de nouveaux dans une entreprise du BTP: Approche ergonomique des enjeux et des déterminants. *Activités (Vitry-sur-Seine)*, 5(2).

DOI : <https://doi.org/10.4000/activites.2013>

Jacquet, N. (2014). *Analyse de l'identité professionnelle des agents d'insertion du C.P.A.S. de Liège* [mémoire de fin d'études, Université de Liège].

Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir*, 4(4), 9-24.

DOI : <https://doi.org/10.3917/mav.014.0009>

Laroche, H. & Weick, K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, Californie.  
In: *Sociologie du travail*, 38<sup>e</sup> année n°2, Avril-juin 1996. pp. 225-232.

DOI : <https://doi.org/10.3406/sotra.1996.2274>

Linotte, B. (2020). *Les accidents du travail dans le secteur privé en Belgique : reconnaissance et indemnisation des victimes dans le cadre de la loi du 10 avril 1971* [mémoire de fin d'études, Université de Liège].

Nizet, J., & Pichault, F. (2001). *Introduction à la théorie des configurations: Du "one best way" a la diversité organisationnelle*. Bruxelles: De Boeck université.

Scandellari, T. (2018). 1. Définition d'un concept-clé. Dans : , T. Scandellari, *Politiques d'intégration et de lutte contre les exclusions*(pp. 3-39). Paris: Dunod.

Tahri, W. & Elkadiri, I. (2016). *Sensemaking et bien-être dans le contexte de changement organisationnel*. *Question(s) de management*, 13, 73-85.

DOI : <https://doi.org/10.3917/qdm.162.0073>

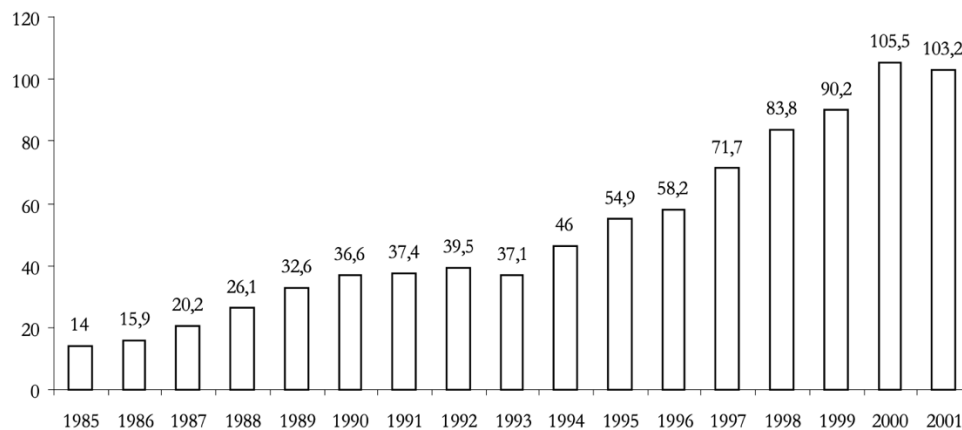
Taquet, G. (2021). *Analyse d'un conflit entre ouvriers et ingénieurs d'un département de l'entreprise Essity au départ du vécu des personnes concernées* [mémoire de fin d'études, Université de Liège et Haute Ecole de la Province de Liège].

Veziat, N. (2016). Introduction. Dans : , N. Veziat, *Sociologie des groupes professionnels* (pp. 7-13). Paris: Armand Colin.

ANNEXES

1. Graphique

**Graphique 3 : Chiffre d'affaires du secteur de l'intérim, 1985-2001 - en milliards de BEF**



Source : Federgon, 2002.

(DELBAR, LÉONARD, 2002 : p. 8).

2. Guides d'entretiens

2.1. Délégués syndicaux

Thèmes	Sous-thèmes/indicateurs
Cadrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappel de la confidentialité</li> <li>• Signature du RGPD</li> <li>• Enregistrement de l'entretien</li> </ul>
Présentation de l'interviewé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profil                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Age</li> <li>○ Poste occupé dans l'entreprise</li> <li>○ Dates d'entrées en fonction</li> </ul> </li> <li>• Parcours professionnel, formation</li> <li>• Description d'une journée type</li> </ul>
Question d'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvez-vous me décrire votre rôle en tant que délégué syndical ?</li> </ul>
Le travail intérimaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avantages/inconvénients de travailler avec des intérimaires</li> <li>• Avis sur la formation et la rémunération</li> <li>• Ressenti des intérimaires par rapport à leur statut/leur travail</li> </ul>
L'intégration/Le début dans la société	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueil, acclimatation</li> <li>• Avis sur le système d'évaluation mis en place le premier mois</li> </ul>

Les syndicats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relation syndicat/direction</li> <li>• Relation syndicat/travailleurs</li> <li>• Rôle et implication des syndicats</li> <li>• Proportion des travailleurs syndiqués</li> </ul>
La société Essity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeurs d'Essity</li> <li>• Sentiment d'appartenance et de fidélité du personnel</li> <li>• Dispositifs mis en place par la société pour fidéliser son personnel</li> </ul>
Vision du futur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision du futur pour la société Essity</li> <li>• Vision de sa carrière et son rôle syndical à l'avenir</li> <li>• Vision des contrats de travail sur le moyen/long terme</li> <li>• Remarques/points d'amélioration sur les conditions de travail en général</li> <li>• Projets à mettre en place/poursuivre</li> </ul>
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poser des questions qui semblent intéressantes suite aux réponses données.</li> <li>• Demander si la personne a des questions ou remarques.</li> <li>• Avez-vous des documents de référence ?</li> <li>• Remercier l'intervenant.</li> </ul>

## 2.2. Gestionnaire intérimaires

Thèmes	Sous-thèmes/indicateurs
Cadrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappel de la confidentialité</li> <li>• Signature du RGPD</li> <li>• Enregistrement de l'entretien</li> </ul>
Présentation de l'interviewé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profil <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Age</li> <li>○ Poste occupé dans l'entreprise</li> <li>○ Dates d'entrées en fonction</li> </ul> </li> <li>• Parcours professionnel, formation</li> </ul>
Question d'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec qui êtes-vous amené à travailler au quotidien et comment se passent ces relations ?</li> <li>• Pouvez-vous me décrire une journée type ?</li> </ul>
Le travail intérimaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avantages/inconvénients de travailler avec des intérimaires</li> <li>• Avis sur la formation et la rémunération</li> <li>• Relations avec les agences intérim et négociation des contrats</li> <li>• Historique du recours aux intérimaires</li> <li>• Ressenti des intérimaires par rapport à leur statut/leur travail</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de recrutement d'un nouvel intérimaire</li> </ul>
L'intégration/Le début dans la société	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueil, acclimatation</li> <li>• Rôle les premiers jours/mois de l'intérimaire</li> <li>• Avis sur le système d'évaluation mis en place le premier mois</li> <li>• Choix de continuer avec un collaborateur ou non</li> </ul>
La société Essity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeurs d'Essity</li> <li>• Sentiment d'appartenance et de fidélité du personnel</li> <li>• Dispositifs mis en place par la société pour fidéliser son personnel</li> </ul>
Vision du futur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision de sa carrière chez Essity</li> <li>• Points d'amélioration dans la gestion des intérimaires</li> <li>• Futur et pérennité du statut d'intérimaire</li> </ul>
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poser des questions qui semblent intéressantes suite aux réponses données.</li> <li>• Demander si la personne a des questions ou remarques.</li> <li>• Avez-vous des documents de référence ?</li> <li>• Remercier l'intervenant.</li> </ul>

### 2.3. Intérimaires

Thèmes	Sous-thèmes/indicateurs
Cadrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappel de la confidentialité</li> <li>• Signature du RGPD</li> <li>• Enregistrement de l'entretien</li> </ul>
Présentation de l'interviewé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profil <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Age</li> <li>○ Poste occupé dans l'entreprise</li> <li>○ Date d'entrée en fonction</li> </ul> </li> <li>• Parcours professionnel, formation</li> </ul>
Question d'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment avez-vous connu Essity ?</li> <li>• Pouvez-vous retracer les étapes de votre embauche ?</li> <li>• Qu'est-ce qui vous motive à travailler comme intérimaire chez Essity ?</li> </ul>
Le travail intérimaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avantages/inconvénients du statut intérimaire</li> <li>• Raison du commencement de la mission</li> <li>• Avis sur la formation et la rémunération</li> <li>• Relations avec les collègues/hiérarchie</li> <li>• Ressenti par rapport au statut d'intérimaire et un ouvrier engagé sous contrat Essity</li> </ul>

L'intégration/Le début dans la société	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueil, acclimatation</li> <li>• Ressenti des premiers jours / confirmation ou non de l'idée faite sur Essity avant le début de la mission</li> <li>• Ressenti chaque jour avant d'aller travailler</li> <li>• Avis sur le système d'évaluation mis en place le premier mois</li> <li>• Approche et relation avec les syndicats</li> </ul>
La société Essity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeurs d'Essity</li> <li>• Sentiment d'appartenance et de fidélité</li> <li>• Dispositifs mis en place par la société pour fidéliser son personnel intérimaire</li> <li>• Attentes et besoins de l'intérimaire</li> </ul>
Vision du futur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision du futur chez Essity</li> <li>• Remarques/points d'amélioration sur les conditions de travail en général</li> </ul>
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poser des questions qui semblent intéressantes suite aux réponses données.</li> <li>• Demander si la personne a des questions ou remarques.</li> <li>• Avez-vous des documents de référence ou des personnes que je peux rencontrer ?</li> <li>• Remercier l'intervenant.</li> </ul>

#### 2.4. Intérimaires pendant une longue durée

Thèmes	Sous-thèmes/indicateurs
Cadrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappel de la confidentialité</li> <li>• Signature du RGPD</li> <li>• Enregistrement de l'entretien</li> </ul>
Présentation de l'interviewé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profil <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Age</li> <li>○ Poste occupé dans l'entreprise</li> <li>○ Dates d'entrées en fonction</li> </ul> </li> <li>• Parcours professionnel, formation</li> </ul>
Question d'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment avez-vous connu Essity ?</li> <li>• Pouvez-vous retracer les étapes de votre embauche ?</li> <li>• Qu'est-ce qui vous a motivé à travailler comme intérimaire chez Essity ?</li> </ul>
Le travail intérimaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avantages/inconvénients du statut intérimaire</li> <li>• Raison du commencement de la mission</li> <li>• Raison de travail intérimaire de longue durée</li> <li>• Avis sur la formation et la rémunération</li> <li>• Relations avec les collègues/hiérarchie</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressenti par rapport au statut d'intérimaire et un ouvrier engagé sous contrat Essity</li> <li>• Ressenti depuis l'engagement</li> </ul>
L'intégration/Le début dans la société	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueil, acclimatation</li> <li>• Ressenti des premiers jours/confirmation ou non de l'idée faite sur Essity avant le début de la mission</li> <li>• Ressenti chaque jour avant d'aller travailler</li> <li>• Avis sur le système d'évaluation mis en place le premier mois</li> <li>• Approche et relation avec les syndicats</li> </ul>
La société Essity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeurs d'Essity</li> <li>• Sentiment d'appartenance et de fidélité</li> <li>• Dispositifs mis en place par la société pour fidéliser son personnel</li> <li>• Attentes et besoins de l'ouvrier</li> </ul>
Vision du futur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision du futur chez Essity</li> <li>• Remarques/points d'amélioration sur les conditions de travail en général</li> </ul>
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poser des questions qui semblent intéressantes suite aux réponses données.</li> <li>• Demander si la personne a des questions ou remarques.</li> <li>• Avez-vous des documents de référence ?</li> <li>• Remercier l'intervenant.</li> </ul>

### 2.5. Récemment engagés

Thèmes	Sous-thèmes/indicateurs
Cadrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappel de la confidentialité</li> <li>• Signature du RGPD</li> <li>• Enregistrement de l'entretien</li> </ul>
Présentation de l'interviewé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profil <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Age</li> <li>○ Poste occupé dans l'entreprise</li> <li>○ Dates d'entrées en fonction</li> </ul> </li> <li>• Parcours professionnel, formation</li> </ul>
Question d'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment avez-vous connu Essity ?</li> <li>• Pouvez-vous retracer les étapes de votre embauche ?</li> <li>• Qu'est-ce qui vous motive à travailler comme intérimaire chez Essity ?</li> </ul>
Le travail intérimaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avantages/inconvénients du statut intérimaire</li> <li>• Raison du commencement de la mission</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avis sur la formation et la rémunération</li> <li>• Relations avec les collègues/hiérarchie</li> <li>• Ressenti par rapport au statut d'intérimaire et un ouvrier engagé sous contrat Essity</li> <li>• Ressenti depuis l'engagement</li> </ul>
L'intégration/Le début dans la société	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueil, acclimatation</li> <li>• Ressenti des premiers jours/confirmation ou non de l'idée faite sur Essity avant le début de la mission</li> <li>• Ressenti chaque jour avant d'aller travailler</li> <li>• Avis sur le système d'évaluation mis en place le premier mois</li> <li>• Approche et relation avec les syndicats</li> </ul>
La société Essity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeurs d'Essity</li> <li>• Sentiment d'appartenance et de fidélité</li> <li>• Dispositifs mis en place par la société pour fidéliser son personnel</li> <li>• Attentes et besoins de l'ouvrier</li> </ul>
Vision du futur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision du futur chez Essity</li> <li>• Remarques/points d'amélioration sur les conditions de travail en général</li> </ul>
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poser des questions qui semblent intéressantes suite aux réponses données.</li> <li>• Demander si la personne a des questions ou remarques.</li> <li>• Avez-vous des documents de référence ?</li> <li>• Remercier l'intervenant.</li> </ul>

## 2.6. Directrice des Ressources Humaines

Thèmes	Sous-thèmes/indicateurs
Cadrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappel de la confidentialité</li> <li>• Signature du RGPD</li> <li>• Enregistrement de l'entretien</li> </ul>
Présentation de l'interviewé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profil <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Age</li> <li>○ Poste occupé dans l'entreprise</li> <li>○ Dates d'entrées en fonction</li> </ul> </li> <li>• Parcours professionnel, formation</li> </ul>
Question d'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvez-vous retracer les étapes de votre embauche ?</li> </ul>
Le travail intérimaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avantages/inconvénients de travailler avec des intérimaires</li> <li>• Avis sur la formation et la rémunération</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations avec les agences intérim</li> <li>• Ressenti des intérimaires par rapport à leur statut/leur travail</li> <li>• Utilisation ou non des aides à l'emploi</li> <li>• 120 chèques-repas</li> </ul>
L'intégration/Le début dans la société	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueil, acclimatation</li> <li>• Avis sur le système d'évaluation mis en place le premier mois</li> </ul>
Les syndicats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relation syndicat/direction</li> <li>• Relation syndicat/travailleurs</li> <li>• Rôle et implication des syndicats</li> </ul>
La société Essity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeurs d'Essity</li> <li>• Sentiment d'appartenance et de fidélité du personnel</li> <li>• Dispositifs mis en place par la société pour fidéliser son personnel</li> </ul>
Vision du futur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision du futur pour la société Essity</li> <li>• Vision des contrats de travail sur le moyen/long terme</li> <li>• Remarques/points d'amélioration sur les conditions de travail en général</li> </ul>
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poser des questions qui semblent intéressantes suite aux réponses données.</li> <li>• Demander si la personne a des questions ou remarques.</li> <li>• Avez-vous des documents de référence ?</li> <li>• Remercier l'intervenant.</li> </ul>