

Les études

jetravaille danslachimie.fr

Évolution des métiers
et des emplois non-cadres
dans les industries chimiques

Synthèse – Octobre 2016

Sommaire

	Introduction	3
1	L'influence d'évolutions techniques et organisationnelles sur le travail	5
	– Normes de qualité, normes environnementales, gestion des risques	6
	– La diversification des produits fabriqués et l'intensification des procédés	7
	– La poursuite de l'automatisation, de l'informatisation et la diffusion des méthodes de production Lean	7
	– Zoom sur l'évolution des compétences en fabrication	9
2	Les dynamiques de l'emploi	10
	– Des dynamiques contrastées au plan sectoriel et structurel	11
	– Quelles ont été les anticipations pour 2015 ?	12
	– Une relative progression de la féminisation des emplois	12
	– L'élévation de la « norme de qualification »	12
	– Quelle place des diplômés dans les recrutements ?	13
	– Débutants et salariés expérimentés, pour quels recrutements ?	13
	– Tendances à l'horizon 2017 exprimées début 2015	14
3	Modes et dispositifs de recrutement	16
	– Une entrée progressive dans l'entreprise	17
	– Deux modalités privilégiées : l'intérim et l'alternance	18
	– Une intégration progressive et encadrée	19
4	La gestion des parcours et des mobilités	21
	– Des modalités diverses et des logiques qui diffèrent selon les familles de métiers	22
	– La place croissante des outils de gestion	23
	– Le problème de la gestion des âges	25
	– Analyse des parcours dans les métiers de laboratoire	27
	Conclusion	28

Introduction

Le Céreq a réalisé en 2015 et 2016 à la demande de l'Observatoire des industries chimiques (OPIC) une étude relative aux emplois dits « non-cadres » des entreprises de la Branche, c'est-à-dire aux emplois Ouvriers et Employés qui relèvent de l'avenant 1 et Techniciens et Agents de Maîtrise de l'avenant 2 de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques (CCNIC).

Cette étude a interrogé les évolutions des métiers, avec l'hypothèse selon laquelle les transformations du travail modifient les compétences requises pour occuper ces emplois. Elle a mis en évidence les dynamiques d'alimentation dans ces métiers par les recrutements des sortants de formation initiale ou par l'intégration de salariés externes à l'entreprise, tant en volume qu'au niveau des critères de recrutement, et par la mobilité interne, notamment promotionnelle.

La stratégie et le rôle de différents acteurs intervenant dans les processus de recrutement et de mobilité permettent de comprendre ces dynamiques. Pour les jeunes salariés, quels partenariats les entreprises construisent-elles avec le système de formation ? Quelles sont les pratiques de mobilisation de l'alternance ? Pour les salariés venant de l'extérieur de l'entreprise, quelles sont les qualifications et les compétences privilégiées ? Comment s'opèrent, au final, les recrutements et les mobilités internes ? Ces questions sont abordées en tenant compte du fait que les industries chimiques sont partagées entre une majorité de PME-TPE et un noyau de grandes entreprises (GE). Il en résulte donc des stratégies et des pratiques en gestion des ressources humaines différenciées.

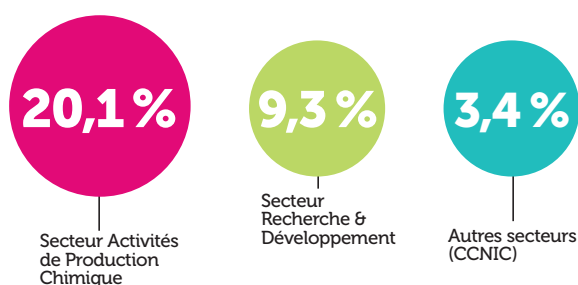
Une enquête conduite par questionnaire auprès de 200 entreprises de la branche a d'abord visé

à mettre l'accent sur les caractéristiques de la population étudiée, sur les recrutements récents et à venir, et à apporter un premier niveau d'information sur les principales difficultés de recrutement éventuellement rencontrées par les entreprises interrogées. La répartition des effectifs des entreprises répondantes a permis de focaliser l'analyse quantitative sur deux secteurs : celui des entreprises des Activités de production chimique et de la Recherche & Développement.¹

Des investigations qualitatives auprès de dix entreprises du secteur des Activités de production et d'une entreprise des activités de soutien à la production (soit un ensemble de 13 établissements, près de 100 entretiens dont les 2/3 auprès de non-cadres) ont ensuite permis de réaliser une analyse de l'évolution des emplois dans quatre familles de métiers (fabrication, laboratoire et R&D, maintenance, logistique) et d'approfondir l'analyse de l'alimentation de ces emplois en rapport avec les transformations du travail et les contextes locaux.

Ces analyses sont également nourries d'informations complémentaires issues d'une table ronde et d'entretiens avec des experts, des organismes de formation publics et privés, ainsi que des représentations régionales de l'OPCA DEFI ou de l'UIC.

Effectif total des salariés non-cadres des entreprises répondantes



1. Évolution des métiers et alimentation des emplois non-cadres dans les entreprises des industries chimiques – Lot 1. Résultats d'une enquête par questionnaire sur les besoins actuels et futurs de recrutement, Céreq, 47 p., sept. 2015.



Introduction

Cas d'entreprises (analyse qualitative)

Secteur de l'entreprise	Effectifs (établissement)	Type de bassin d'emplois (établissement)
Cosmétiques	820	Semi-rural
	230	Rural isolé
Fabrication pharmaceutique de base*	760	Rural isolé
Coating (R&D)	315	Industriel diffus
Soutien aux activités de production	280	Industriel dense
Chimie inorganique*	225	Industriel dense
Caoutchouc synthétique	220	Industriel dense
Chimie de spécialités	100	Rural industrialisé
	70	Industriel urbanisé
Agrochimie	150	Industriel urbanisé
Chimie minérale	120	Industriel diffus
Chimie fine	45	Industriel urbanisé
Fabrication huiles essentielles	11	Semi-rural

Note : * indique une entreprise de taille intermédiaire ou une grande entreprise chimique.

Cette synthèse restitue les principaux résultats de cette étude, qui a été présentée à l'Observatoire des industries chimique sous la forme d'un rapport final² comportant deux parties.

Un premier volume expose l'analyse et l'interprétation des dynamiques d'alimentation des emplois et des transformations du travail.

Le second volume rend compte des cas d'entreprises sous la forme de onze monographies, qui décrivent des modes d'alimentation des emplois dans le contexte spécifique d'une entreprise et de ses métiers.

2. Évolution des métiers et des emplois dans les industries chimiques : Analyses (vol. 1, 105 p.), Monographies (vol 2. 183 p.), Séchaud F., Legay A., Delanoe A., Amarillo H., Brochier D., 2016.

1

L'influence d'évolutions techniques et organisationnelles sur le travail

- Normes de qualité,
normes environnementales,
gestion des risques
- La diversification des produits
fabriqués et l'intensification
des procédés
- La poursuite de l'automatisation,
de l'informatisation et la
diffusion des méthodes de
production Lean
- **Zoom sur l'évolution
des compétences
en fabrication**



L'influence d'évolutions techniques et organisationnelles sur le travail

**34 % des
entreprises
répondantes
ont connu des
changements
importants
ayant affecté
leur fonction-
nement depuis
2010.**

Même si la situation observée s'inscrit pour une large part dans la continuité de tendances connues par ailleurs (CEP des Industries Chimiques, 2008 ; CEP dans la filière chimie-environnement en Rhône-Alpes, 2012), le discours des experts, des responsables d'entreprises et des salariés non-cadres eux-mêmes met en évidence des éléments très marquants. Selon notre questionnaire, 34 % des entreprises répondantes ont connu des changements importants, ayant sensiblement affecté leur fonctionnement depuis le début des années 2010.

Le développement de nouveaux produits ou services (38 % des réponses), des changements en matière d'organisation du travail (34 %), de réglementation et de normes (32 %) constituent les principaux changements. L'introduction de nouveaux procédés représente aussi un changement notable pour 22 % des entreprises, traduisant également l'évolution de l'offre et l'adaptation de la production. Dans leur ensemble, ces changements traduisent de manière évidente que la recherche et la préservation de gains de productivité passe par différents leviers organisationnels, notamment face à l'intensification de la concurrence (citée par 22 % des entreprises).

En revanche, certains changements qui semblent déterminants pour les économistes (restructuration, cession/acquisition, relations de donneur d'ordre ou de sous-traitance, etc.) ne semblent pas avoir le même poids selon les entreprises répondantes. Ils peuvent en fait être considérés comme la source des changements organisationnels, technologiques, etc. et qui ont un impact significatif sur le contenu du travail et les emplois, mais plutôt jouant comme des facteurs indirects.

Les effets directs des changements sur l'emploi dans ces entreprises ne peuvent pas être isolés d'autres facteurs d'évolution dans les résultats

du questionnaire et il convient de considérer qu'ils contribuent à définir les tendances générales de l'emploi exposées plus loin. Les différents cas d'entreprises étudiés de manière qualitative montrent quant à eux des situations de changement organisationnel ou technologique contrastées dans des contextes différents. Comme l'analyse par famille de métiers a permis de le montrer, ces leviers organisationnels agissent sur le travail des opérateurs, des fabricants, des techniciens, en influençant profondément leurs activités.

Normes de qualité, normes environnementales, gestion des risques

Le travail est soumis à la prégnance des normes de qualité, des normes environnementales, de la gestion des risques sur les activités industrielles. Les normes de qualité impactent d'autant plus les activités de travail que les activités économiques des entreprises s'inscrivent dans des chaînes de valeurs qui forment des systèmes fortement concurrentiels. L'économie de la qualité fournit des modèles de management qui se déclinent dans des pratiques de supervision et de contrôle des activités opérationnelles, c'est-à-dire au plus près du travail des salariés concernés.

Selon une même logique, les normes de protection de l'environnement jouent une fonction particulière ajoutent les registres du développement durable et de la performance énergétique dans les prescriptions et les contrôles qui encadrent les activités de travail. Les enjeux de la performance énergétique portent sur la maîtrise des coûts en production et ils atteignent aussi les métiers de la maintenance. Enfin, le dispositif de gestion des risques chimiques se présente sous des aspects divers dans le contenu même du travail. Les dispositions visant à encadrer

L'influence d'évolutions techniques et organisationnelles sur le travail

L'automatisation et la mécanisation ne font pas disparaître certaines tâches manuelles pouvant impliquer une importante charge physique.

l'activité des exploitations se sont beaucoup raffermies en étant déclinées par des prescriptions, procédures et protocoles, des codes de bonnes pratiques qui s'appliquent aux règles de travail. Conjointement à la prégnance accrue de ces normes dans l'organisation des entreprises et les activités de travail, les sites se trouvent soumis à la pression d'audits qu'imposent les parties prenantes : clients, organismes certificateurs et administration publique. Au-delà des tâches prescrites, notamment en matière de formalisation et de communication des informations et données, les attitudes requises au travail traduisent précisément ces normes dans le registre de l'activité et des compétences techniques, des compétences relationnelles et des compétences organisationnelles.

La diversification des produits fabriqués et l'intensification des procédés

La diversification des produits fabriqués en production discontinue est probablement une conséquence du morcellement et de la spécialisation des marchés. Ce mouvement traduirait l'abandon du positionnement des grands groupes sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de l'amont à l'aval (voir « *L'industrie chimique, un marché morcelé en cours de spécialisation* », Chimie Pharma Hebdo, 5 mai 2014). Les stratégies de flexibilité industrielle qui en découlent ont probablement un impact en termes d'élévation du niveau des qualifications requises et de l'adaptabilité nécessaire dans les métiers ouvriers et techniciens pour gérer les contraintes productives de la diversification, y compris en matière de gestion des procédés.

L'intensification des procédés se répand dans plusieurs secteurs d'activités, et autant en production qu'en R&D. L'optimisation d'installations

industrielles qui résulte de l'intégration de ces technologies conduit, ici encore, à un niveau d'exigences plus élevé à l'égard des fabricants, notamment en termes de réactivité. Les emplois et les métiers des techniciens de laboratoire pourront être impactés par le modèle productif du « laboratoire du futur » qu'adoptent aujourd'hui de grands groupes, où l'utilisation de la robotique accélère la sélection d'ingrédients, la formulation et le screening des compositions.

La poursuite de l'automatisation, de l'informatisation et la diffusion des méthodes de production Lean

D'autres facteurs rendent les activités des entreprises encore plus complexes, et ce faisant, affectent l'exercice des missions des différents métiers. La poursuite de l'automatisation constitue un premier facteur organisationnel de complexité, d'autant plus que peuvent coexister au sein d'une même entreprise, d'une même installation ou au sein d'un même atelier différents stades d'automatisation. Les perfectionnements des systèmes de conduite d'installation et l'accélération des rythmes de changement de fabrication nécessitent de prendre en compte davantage d'incertitudes et de tensions.

Parallèlement, l'automatisation et la mécanisation (par exemple avec le lavage haute pression qui remplace l'action manuelle) ne font pas disparaître certaines tâches manuelles pouvant impliquer une importante charge physique dans le travail, notamment en logistique et en conditionnement.

Les formes d'organisation continuent à évoluer dans les industries chimiques, comme en attestent aussi le travail posté et la polyvalence, ou encore le mouvement de balancier externalisation/

L'influence d'évolutions techniques et organisationnelles sur le travail

**les industries
chimiques
recherchent
elles aussi
des gains de
productivité
par une
optimisation de
l'organisation.**

ré-internalisation de fonctions supports (entretien, maintenance). Le fait que ces changements organisationnels s'accompagnent de plus en plus du développement des méthodes « lean » introduit un second facteur de complexité dans les nouvelles organisations.

En effet, les industries chimiques recherchent elles aussi des gains de productivité par une optimisation de l'organisation qui passe par « la détection des actes improductifs et l'amélioration continue autant tournée vers la montée en qualité que vers les objectifs de productivité » selon le sociologue Pascal Ughetto (Le travail à l'heure du Lean. Colloque L'industrie, notre avenir, Cerisy-la-Salle, 2014).

Les diverses possibilités d'interprétation de cette mode managériale par les responsables de sa mise en œuvre dans l'entreprise peuvent conduire à des résultats contrastés en termes d'enrichissement des tâches et d'autonomie. Alors que le risque d'intensification du travail par la traque des temps apparemment improductifs et la poursuite d'un rendement optimal est dénoncé à juste titre par les ergonomes, des « projets de performance » peuvent également donner lieu au développement de la polyvalence et de l'autonomie.

Quels impacts ces différents changements peuvent-ils avoir sur les caractéristiques des métiers en termes de compétences ? La réponse à cette question supposait une analyse du travail fine conduite auprès des métiers intéressés par l'étude.

Nous pouvons cependant décrire comment les changements dans les métiers de fabrication se traduisent par une augmentation et une diversification du nombre de tâches par poste et conduisent à adopter des compé-

tences d'organisation et de coordination au plus près des activités.

■ La polyvalence dans l'atelier, ou polyvalence fonctionnelle, va se différencier d'une polycompétence qui est caractérisée par l'exercice d'activités de maintenance, de contrôle et de gestion de procédures faisant de plus en plus l'objet d'une documentation (consignations, habilitations, qualité, réglementations, etc.). Cette évolution vers la polycompétence accompagne une réduction de l'encadrement intermédiaire, en conséquence d'une moindre obligation de concentrer ces activités dans les emplois d'agents de maîtrise.

Parallèlement, la réduction tendancielle de la taille des équipes renforcent la nécessité de la polyvalence.

■ La polycompétence va de pair avec une logique de responsabilisation qui vise à attribuer aux salariés situés à tous les niveaux hiérarchiques le sens de la responsabilité de leur action, non seulement sur la prévention du risque et le respect des exigences de qualité, mais aussi sur les rendements productifs. Dans une majorité d'entreprises visitées se sont ainsi multipliés les outils de contrôle et d'auto-contrôle remis entre les mains des opérateurs. Par exemple, sur un site d'un grand groupe, l'accentuation des exigences HSE (hygiène, sécurité, environnement) et des prescriptions en matière de qualité reposent en partie sur l'activité des opérateurs. Ils voient augmenter leur responsabilité par rapport à différents objectifs gestionnaires dont la réalisation conditionne l'appréciation de leur performance individuelle ou collective.

L'influence d'évolutions techniques et organisationnelles sur le travail

■ Dans les secteurs où la production doit être très réactive à la demande (production discontinue tirée par le client en aval), l'accélération des rythmes de changement de fabrication nécessite d'adapter en permanence des activités de plus en plus étendues. L'élargissement des tâches (maintenance, contrôle) et l'accumulation de changements

(niveaux entreprise, pratiques d'organisation, produits) conduit à une densification du travail, d'autant plus que les principes de fonctionnement des outils de gestion et les contraintes de leur utilisation répondent à des logiques différentes (qualité, sécurité, coûts) et que cette adaptation permanente est requise dans un possible contexte de réduction des effectifs.

Zoom sur l'évolution des compétences en fabrication

Les changements organisationnels impliquent des efforts accrus de formalisation et de modélisation des informations de la part des salariés, correspondant à un glissement ou une évolution de leurs compétences relationnelles et organisationnelles.

Si les emplois d'opérateur de fabrication n'ont pas connu d'innovations techniques majeures aux cours des années 2000, une accentuation de la mise en œuvre des procédures de traçabilité et de reporting, et des contributions aux actions d'amélioration continue, est certaine. Une aptitude à mettre en forme et à transmettre des informations fait l'objet d'une exigence accrue, d'autant plus que si des référentiels normatifs peuvent être communs à différents secteurs d'activités, le langage des produits et des installations peut varier très sensiblement d'un secteur de production à un autre.

On déduit de ce constat une complexification du travail de production dans la mesure où les tâches doivent intégrer davantage de paramètres issus de registres variés (par exemple celui de la maintenance intégrée, de premier niveau). Le contenu du travail se complexifie d'une part parce que les responsabilités s'accroissent (par exemple, contrôler les produits pour davantage d'unités de production ou d'ateliers, mieux gérer les risques par l'emploi de procédures et de *check-lists*), et d'autre part du fait de l'informatisation et de l'automatisation des installations.

La croissance des emplois de technicien apparaît alors comme le résultat de cette complexification du contenu du travail.

2

Les dynamiques de l'emploi

- Des dynamiques contrastées, au plan sectoriel et structurel
- Quelles ont été les anticipations pour 2015 ?
- Une relative progression de la féminisation des emplois
- L'élévation de la « norme de qualification »
- Quelle place des diplômés dans les recrutements ?
- Débutants et salariés expérimentés, pour quels recrutements ?
- Tendances à l'horizon 2017 exprimées début 2015



Les dynamiques de l'emploi

Des dynamiques contrastées au plan sectoriel et structurel

Les tendances d'évolution des effectifs, cadres et non-cadres, entre 2012 et 2014

Globalement, les effectifs en emploi sont stables ou en augmentation dans 75 % des entreprises entre 2012 et 2014. C'est même le cas dans 8 entreprises sur 10, soit un peu plus souvent, en ce qui concerne les seuls Techniciens et Agents de Maîtrise. Cette tendance doit être relativisée lorsqu'on se concentre sur les effectifs en augmentation des seuls personnels non-cadres. En effet, tout en restant important, le pourcentage des entreprises déclarant une hausse des effectifs sur la période, aussi bien pour l'avenant 1 que pour l'avenant 2, est de 35 % (autrement dit, un peu plus d'une entreprise sur trois a augmenté ses effectifs non-cadres). C'est la stabilité qui passe au premier rang (pour 45 % des entreprises) tandis que les situations de réduction des effectifs sont plus rares : environ 20 % des entreprises pour l'effectif non-cadre, contre 25 % pour l'ensemble incluant les cadres (ce qui pourrait résulter d'une tendance à la réduction des lignes hiérarchiques ou à la suppression d'emplois de cadres fonctionnels).

Le rôle dynamique des TPE-PME s'affirme

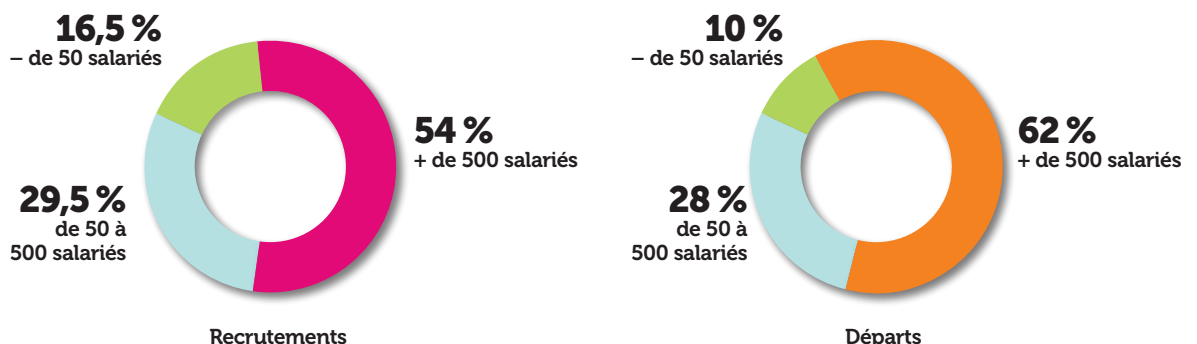
Toutefois, cette orientation positive n'est lue qu'à travers le pourcentage d'entreprises ayant connu une augmentation de leurs effectifs. Elle ne se traduit donc pas nécessairement par une augmentation globale significative du nombre de salariés. Tout dépend de l'amplitude des flux à la hausse et à la baisse, et celle-ci est influencée par la taille respective des entreprises qui voient croître ou décroître leurs effectifs.

Les plus gros flux de départs et de recrutements sont générés par les plus grandes entreprises, c'est-à-dire celles qui emploient plus de 500 salariés. Ces grandes entreprises comptent plus de départs que d'embauches : en 2014, elles représentent 54 % des recrutements et 62 % des départs. En revanche, toutes les entreprises de moins de 500 salariés ont un solde d'emploi (entre recrutements et départs) positif. Et ce sont les plus petites, celles de moins de 50 salariés, qui connaissent le solde le plus favorable en matière d'emploi.

Le secteur des entreprises de R&D se renforce

En comparant les secteurs des Activités de production chimique et celui de R&D, ce dernier

Les entreprises de plus de 500 salariés comptent plus de départs que de recrutements, à l'inverse des entreprises de moins de 500 salariés



Les dynamiques de l'emploi

En 2014, 2/3
des entreprises
ont recruté.

48%

d'entre elles
projetaient de
recruter en 2015.

36%

des non-cadres
recrutés sont
des femmes.

apparaît porteur de dynamiques de recrutement particulièrement marquées dans les emplois relevant de l'avenant 2 au cours des trois années qui précèdent l'enquête. En effet, un peu plus de la moitié des entreprises de ce secteur ont vu leurs effectifs en avenant 2 augmenter. Précisons que cette donnée ne porte pas sur les services R&D des entreprises d'autres secteurs de la Branche, qui peuvent connaître d'autres tendances en rapport avec les stratégies d'externalisation ou de cession-acquisition de ces activités.

Quelles ont été les anticipations pour 2015 ?

Les deux-tiers des entreprises ont effectué des recrutements en 2014. Une moitié (48 %) affiche le projet de recruter en 2015, ce qui reflète sans doute une anticipation de la dégradation de leurs perspectives économiques à court terme, ou tout au moins une certaine prudence. Pour quels motifs ces entreprises anticipent-elles des recrutements ?

Dans le secteur des Activités de production chimique, en avenant 1

L'enjeu démographique est bien connu dans ce secteur et 31 % des entreprises qui envisageaient de recruter l'auront fait dans le cadre de remplacement suite à des départs. 25 % des entreprises doivent ensuite répondre à des besoins liés à l'accroissement de leurs capacités productives.

Dans le secteur R&D, en avenant 2

Développement technologique et innovation aidant, 39 % des entreprises du secteur qui envisageaient de recruter l'auront fait pour répondre à des besoins de nouvelles compétences, et en second lieu (pour 31 % d'entre elles), pour permettre un accroissement de leurs capacités productives.

Une relative progression de la féminisation des emplois

Le secteur des activités de production chimique est le secteur le moins féminisé (avec près de 90 % d'hommes dans les effectifs non-cadres). Néanmoins, une forte dynamique de féminisation des emplois est manifeste dans ce secteur car, en 2014, 36 % des non-cadres recrutés sont des femmes (25 % en avenant 1 et 49 % en avenant 2). Ce mouvement ne permet pas encore de rapprocher toutes les familles de métiers d'une réelle mixité, à proximité d'un équilibre « 40/60 ». D'après des observations de terrains, la prédominance masculine qui existe notamment en Fabrication constitue un contexte hélas propice à différentes manifestations de sexisme. Les entreprises de R&D présentent de leur côté des effectifs mixtes, voire très féminisés, car les 2/3 des non-cadres y sont des femmes.

L'élévation de la « norme de qualification »

La notion de « qualification » correspond aux aptitudes et compétences généralement attestées par une certification professionnelle mais qui peuvent aussi être issues de l'expérience et reconnues dans un cadre contractuel ou conventionnel. Le terme de « norme » signifie que le niveau requis de qualification pour occuper un emploi, tel que les employeurs le présentent à travers leurs choix et justifications, se traduit aussi dans les exigences des postes de travail telles que les connaissent les salariés et leur encadrement. En définitive, hormis dans les activités de fabrication et la logistique, toutes les familles de métiers de la chimie recrutent davantage sur des profils Techniciens et Agents de Maîtrise plutôt qu'Ouvriers et Employés. On examinera deux questions avant de traiter du sujet des « difficultés de recrutement ».

Les dynamiques de l'emploi

C'est aussi reconnaître l'importance du nombre d'ouvriers et d'employés qui peuvent prétendre à une promotion professionnelle.

Quelle place des diplômes dans les recrutements ?

L'enquête quantitative indique en effet que le bac (technologique ou pro) représente le diplôme pivot dans le secteur des activités de production chimique, avec 57 % des recrutements en avenant ouvriers et employés. Si la figure de l'ouvrier titulaire d'un diplôme de niveau V n'a pas disparu (les salariés recrutés en avenant 1 sont 19 % à détenir un CAP ou un BEP à l'échelle de la Branche), près de 15 % d'entre eux détiennent un BTS ou un DUT (niveau III). Les niveaux supérieurs de qualification (niveaux III et II) sont caractéristiques dans les recrutements des ouvriers et employés du secteur R&D.

Il existe bien dans l'avenant 1 un groupe particulièrement qualifié. Ces résultats démontrent que les industries chimiques sont parvenues à constituer une nouvelle figure professionnelle définie dans les années 1980, celle de l'ouvrier bachelier. Il s'agit d'un facteur de changement très sensible de la relation formation/emploi dans le groupe ouvrier, perceptible dans l'évolution des relations professionnelles et dans la gestion des parcours de mobilité. C'est dire le niveau d'exigence des recrutements pour l'avenant 1. C'est aussi reconnaître l'importance du nombre d'ouvriers et d'employés qui peuvent prétendre à une promotion professionnelle alors que les opportunités de mobilité se sont modifiées avec les transformations des marchés internes du travail et le développement de la gestion par les compétences.

Cette élévation du niveau des diplômes est encore plus vérifiée pour les techniciens. Les données de l'enquête quantitative font apparaître que 93 % des techniciens recrutés possèdent un diplôme supérieur ou égal au niveau III (BTS, DUT). Les diplômes de niveaux III et II sont les plus demandés chez les recrutés de l'avenant 2. Chez ces salariés, on remarque que le niveau II (bac +3 et plus : licence, master 1, master 2) est

quasiment aussi fréquent que le niveau III (BTS, DUT : 46 % contre 49 %) dans les activités de production mais que le niveau III est un peu plus fréquent dans les embauches de l'avenant 2 (53 %) que le niveau II (43 %) en R&D.

La diffusion désormais massive de cette norme de qualification masque cependant un problème rencontré à plusieurs reprises dans les observations de terrain : celui du flou de la « frontière » séparant les compétences des diplômés à Bac + 2 de celles de titulaires de licences professionnelles.

Plusieurs recruteurs disent en effet choisir indifféremment l'un ou l'autre de ces profils dans leurs recrutements de techniciens.

En complémentarité des diplômes délivrés par l'Éducation nationale, les titres professionnels du ministère de l'Emploi et les CQP (Certificat de qualification professionnelle) de la Branche interviennent dans la définition de la qualification. Ces derniers, qui s'adressent à des jeunes en phase d'insertion ou à des salariés plus expérimentés, jouent un rôle non-négligeable dans les dispositifs de recrutement d'un certain nombre d'entreprises, principalement dans le secteur des activités de production et par le moyens d'actions de professionnalisation.

Débutants et salariés expérimentés, pour quels recrutements ?

L'expérience acquise dans un métier des industries chimiques est un élément constitutif de la qualification personnelle des salariés. Elle constitue un atout favorable aux candidats au recrutement dans les emplois qualifiés mais les employeurs font aussi appel à des débutants dans certaines conditions. Les activités de production chimique se distinguent ici de la R&D sur deux points : ce dernier secteur est sensiblement plus ouvert que le premier aux salariés débutants

Les dynamiques de l'emploi

41 % des entreprises en R & D recrutent des débutants contre 29 % des entreprises de production chimique.

(41 % des entreprises y recrutent des débutants contre 29 % en Activités de production chimique), ce qui est cohérent avec la forte proportion de recrutements de diplômés de l'enseignement supérieur et de l'enseignement professionnel.

En revanche, les activités de production chimique font plus souvent appel à des salariés expérimentés (37 % des entreprises qui embauchent ont recruté des salariés de plus de 5 ans d'expérience). La plus faible proportion de débutants diplômés et la rareté du personnel expérimenté et mobile dans l'offre de travail ainsi que les exigences de fiabilité des comportements sur nombre de postes qualifiés (par exemple, en pilotage d'installation), qui impliquent un savoir d'expérience transférable, peuvent expliquer cet écart.

La valorisation de l'expérience par les employeurs passe aussi par une reconnaissance du potentiel d'adaptabilité en fabrication de salariés ayant exercé en dehors la chimie dans des métiers plus ou moins éloignés (peintre ou boulanger pour les mélanges et l'organisation temporelle des tâches, commercial pour la gestion de la production, etc.). Les méthodes de recrutement de ces profils « hors-normes » doivent être adaptées à des candidats, qui, localement, peuvent être de plus en plus nombreux à ne pas avoir de formation ou d'expérience en chimie, mais qui satisfont les recruteurs sur un plan essentiel, celui de la motivation.

Cette dynamique des emplois les plus qualifiés ne signifie pas que les entreprises effectuent leurs recrutements sans difficulté, puisque certaines déclarent se heurter à une problématique de « pénurie » de techniciens de fabrication, de techniciens de maintenance ou de techniciens de procédés en production, et de techniciens de laboratoire en R&D. Plus largement, les constats qui précèdent nous amènent à reconsidérer la question des « difficultés de recrutement ». Ils résultent de plusieurs facteurs, notamment liés

au contexte local et aux pratiques des employeurs et moins souvent au décalage perçu entre les exigences des postes et le profil des candidats :

- l'impact du lieu d'implantation est important, avec, par exemple, un déficit d'attractivité là où le marché du travail est actif (formes de concurrence entre entreprises ou secteurs) ; et

- l'attractivité est bien sûr liée à la qualité des emplois proposés en termes de précarité à l'embauche (intérim, emploi à durée déterminée), de conditions de travail et de rémunération.

Tendances à l'horizon 2017 exprimées début 2015

En interrogeant, en début d'année 2015, les entreprises sur l'évolution des effectifs non-cadres à un horizon de moyen terme, on fait le constat de leur très grande prudence. Quel que soit le secteur, les entreprises considèrent, dans une proportion comprise entre la moitié et les trois quarts d'entre elles, que les effectifs non cadres resteront les mêmes. Seule exception notable, et cohérente avec d'autres observations faites dans ce rapport, les effectifs de personnels de l'avenant 2 dans les entreprises de R&D envisagent la perspective d'une nette augmentation.

Dans cette période de retour à une relative stabilité, il est rassurant de constater que les entreprises qui prévoient des baisses d'effectifs sont peu nombreuses. Dans chaque secteur, il existe une proportion significative d'entreprises engagées dans des perspectives d'accroissement de leurs effectifs non-cadres. Lorsque l'on s'intéresse de plus près à cette population d'entreprises, on constate assez logiquement, compte tenu de la répartition des entreprises entre les secteurs, que les entreprises des Activités de production chimique concentreront la très grosse

Les dynamiques de l'emploi

majorité des recrutements d'emplois non-cadres en 2015. L'analyse avenant par avenant montre que les entreprises de ce secteur seront les grosses pourvoyeuses d'emplois de personnels de l'avenant 1. Cela est d'autant plus vrai en fabrication notamment où les restrictions dans les embauches sont perçues comme un facteur de dégradation des conditions d'exercice des activités. Concernant les personnels de l'avenant 2, les entreprises de R&D devraient constituer un pôle non négligeable en matière de recrutements à venir.

Ces différents éléments donnent ainsi à voir un ensemble de dynamiques d'emplois dans les industries chimiques profondément marqué par des dynamiques sectorielles mais aussi par la diversité des dynamiques d'emploi dans les entreprises de tailles différentes. Ces constats restent à mettre en regard des perspectives de reprise industrielle et de données statistiques issues de l'OPIC les plus récentes.

3

Modes et dispositifs de recrutement

- Une entrée progressive dans l'entreprise
- Deux modalités privilégiées : l'intérim et l'alternance
- Une intégration progressive et encadrée



Modes et dispositifs de recrutement

Qu'il s'agisse de débutants ou de candidats expérimentés, tous doivent accepter une période probatoire plus longue qu'une période d'essai ordinaire.

Cette partie concerne les modalités de recrutements sur des postes pérennes relevant des avenants 1 et 2. En règle générale, pour ces catégories, les décisions d'embauche sont prises au niveau local, c'est-à-dire au niveau de l'établissement lorsque le site fait partie d'une entreprise ou d'un groupe. Bien que les employeurs recherchent des candidats destinés à s'intégrer durablement dans l'entreprise, ils ne leur proposent pas d'emblée un CDI ou seulement de manière exceptionnelle.

Même les difficultés de recrutement rencontrées dans certains métiers (maintenance) ou dans certaines zones géographiques (bassin rural isolé, semi-rural) ne les conduisent pas à déroger aux principes suivants, qui prévalent très largement dans les entreprises étudiées.

Une entrée progressive dans l'entreprise

Pas de CDI direct et un parcours souvent long avant l'accès au CDI

Si les connaissances et compétences techniques sont nécessaires, et le sont même de plus en plus, elles ne sont pas suffisantes pour permettre un recrutement direct en CDI. En effet, qu'il s'agisse de débutants diplômés de bac +2 ou bac +3 ou de candidats expérimentés, tous doivent accepter une période probatoire plus longue qu'une période d'essai ordinaire. Souvent deux, voire trois statuts se succèdent avant le CDI : d'abord l'intérim ou l'alternance, puis le CDD, le tout étant parfois précédé d'une situation initiale de stagiaire. Cela ne concerne pas que les postes en production, mais tous les postes exposés à un degré quelconque à la problématique du risque chimique, notamment la maintenance.

En effet, cette période probatoire constitue pour l'employeur un sas d'observation du nouveau salarié, jugé nécessaire avant de pérenniser le recrutement.

Tester la capacité du salarié à respecter les règles liées aux risques et à agir positivement en situation de stress

Il ne s'agit pas seulement de vérifier ses compétences professionnelles, car celles-ci ne suffisent pas pour attester que le nouveau venu ne mettra pas en danger la sécurité du collectif. Ce dernier doit faire la preuve qu'il peut s'intégrer en respectant les règles de l'entreprise, mais aussi qu'il a la capacité de faire face en cas de difficulté. Comme, fort heureusement, les problèmes ne sont pas très fréquents, il faut un temps suffisant pour observer s'il réagit positivement, dans l'urgence et sans perdre ses moyens, lorsqu'il est confronté à une situation délicate.

Une préférence pour des candidats déjà dans l'environnement

Il s'agit de minimiser le risque d'échec, coûteux pour l'entreprise et négatif pour les équipes. Cela conduit l'entreprise à privilégier des candidats soit déjà connus, soit déjà familiers de l'entreprise ou plus généralement du monde de la chimie. Cela peut être un intérimaire, un jeune ayant réalisé un contrat en alternance dans l'entreprise, un membre de la famille d'un salarié de l'entreprise, un licencié économique d'une autre entreprise chimique, etc. Être déjà connu peut permettre d'accéder plus rapidement à l'emploi stable.

Mais la dimension de la proximité géographique est aussi prise en compte. Elle conduit à favoriser les candidats locaux, à la fois parce qu'ils ne seront pas tentés de repartir dans leur région d'origine et parce que, le cas échéant, ils pourront plus facilement s'adapter à des horaires postés.

Modes et dispositifs de recrutement

Deux modalités privilegiées : l'intérim et l'alternance

Quels sont les partenaires sur lesquels s'appuient les entreprises dans leurs démarches de recrutement ? Les intermédiaires publics de l'emploi ont rarement été évoqués. Toutefois, Pôle Emploi intervient dans certains cas pour le compte de gros établissements. Les outils mentionnés sont la méthode de recrutement par simulation (MRS) et la préparation opérationnelle à l'emploi collective (POEC) associée aux dispositifs de professionnalisation, par exemple pour la préparation d'un CQP ou du titre professionnel de CAIC (conducteur d'appareils des industries chimiques). Chaque entreprise a ses habitudes, et les principaux partenaires sollicités renvoient aux deux modes d'entrée progressive qui ont été observés le plus souvent : le CDD, l'alternance et l'intérim. En outre, pour des postes particuliers, certaines entreprises font aussi appel à un cabinet de recrutement local qui connaît bien leurs besoins.

L'intérim

Pour l'entreprise, le plus simple est de puiser dans le vivier de ses travailleurs temporaires. Recrutés dans le cadre des motifs usuels de recours à l'intérim (remplacement et surcharge temporaire de travail), ceux-ci constituent des candidats potentiels pour les recrutements, pendant ou après leurs missions, car ils sont connus et eux-mêmes connaissent l'entreprise. Ce type de vivier est particulièrement développé là où les missions d'intérim sont récurrentes, par exemple là où l'activité est saisonnière. Il est souvent stable dans les zones isolées où ces salariés intérimaires ont peu d'opportunités d'obtenir un CDI ailleurs.

Faute d'y trouver un profil approprié, l'entreprise peut mandater une entreprise de travail tempo-

raire (ETT) partenaire pour rechercher des candidats. Certains établissements ont d'ailleurs un contrat d'exclusivité avec une ETT, notamment dans des zones isolées, et lui confient même la gestion de leurs intérimaires. Il faut citer le cas d'un établissement isolé dont l'activité est fortement saisonnière : un permanent de l'ETT partenaire y dispose d'un bureau au sein du service RH qu'il occupe presque à plein temps en haute saison.

L'alternance

Une autre manière de développer des viviers consiste à jouer la carte de l'alternance. C'est particulièrement pertinent là où l'intérim est peu présent, notamment sur les sites Seveso.

Parmi les entreprises rencontrées, plusieurs accueillent régulièrement des jeunes en apprentissage et/ou des salariés en contrat de professionnalisation. Elles développent cette politique même en l'absence de besoins de recrutement correspondants. Certaines évoquent même le sentiment d'un devoir civique à l'égard des jeunes qu'il faut former et préparer à la vie professionnelle. Cela leur permet de constituer un vivier de jeunes formés susceptibles d'être recrutés à la fin de leur contrat ou d'être recontactés ultérieurement.

Toutefois, tous les services ne s'y prêtent pas. Même dans les entreprises les plus favorables à l'alternance, certains espaces comme la sécurité et la maintenance ne sont pas concernés, où seulement dans le cadre de cycles d'approfondissement (par exemple pour préparer une licence professionnelle après un BTS adéquat). En effet, les enjeux de sécurité y sont importants, et un salarié en formation pourrait faire des erreurs et limiter la réactivité de l'équipe.

Cette politique d'accueil en alternance peut conduire l'entreprise à créer un véritable partenariat avec un ou plusieurs établissements de formation. C'est particulièrement pertinent

L'alternance est, pour certaines entreprises, un devoir civique : former et préparer les jeunes à la vie professionnelle.

Modes et dispositifs de recrutement

Le recours à la formation, et notamment à l'alternance, peut permettre de construire localement les compétences nécessaires.

lorsque l'entreprise recherche des profils spécifiques, non disponibles sur le marché local du travail. La formation peut alors intégrer des modules ou des cours spécialement adaptés aux besoins de l'entreprise. Cela se voit au niveau de la licence professionnelle, mais c'est aussi possible dans le cadre du bac professionnel. Ainsi, une option « chimie » a été aménagée localement pour le bac pro Pilote de ligne de production en apprentissage.

Au terme de ce point consacré aux statuts privilégiés lors du recrutement, il faut souligner que l'isolement géographique renforce l'intérêt de construire des partenariats pérennes. Pour faire face à ses difficultés de recrutement, l'entreprise isolée peut solliciter des acteurs de son territoire pour mettre en place des actions visant à disposer des profils dont elle a besoin. Le recours à la formation, et notamment à l'alternance, peut permettre de construire localement les compétences nécessaires.

C'est le cas d'un établissement étudié, qui est situé dans une vallée isolée dont il est le plus gros employeur. Ne trouvant pas les profils recherchés sur son bassin d'emploi, il a cherché à qualifier des jeunes issus du territoire. Pour cela, il a mobilisé les pouvoirs publics (le préfet, le recteur d'académie, etc.) et créé un partenariat avec un lycée professionnel. Une autre initiative vise à attirer durablement dans l'entreprise des salariés venant d'ailleurs, en facilitant l'accès à l'emploi de leurs conjoints grâce à la mobilisation d'un réseau local d'employeurs.

Une intégration progressive et encadrée

L'accompagnement des nouveaux arrivants est une constante

Il prend partout – ou presque – la forme du travail en double, avec un accès progressif au travail en autonomie, en lien avec une évaluation rigou-

reuse des acquis. Seuls quelques postes de travail centrés sur des activités « standards » y échappent, par exemple au sein des services logistiques. Cette période de travail en double est plus ou moins longue. Il semble qu'elle tende à se raccourcir, notamment là où le travail est plus uniforme qu'auparavant du fait de la généralisation de l'utilisation des mêmes logiciels. L'exemple du logiciel SAP, désormais très largement diffusé, a été mentionné.

Ce compagnonnage peut être plus ou moins formalisé. Le nouveau venu peut simplement travailler successivement avec plusieurs salariés pour observer et apprendre différentes tâches. Mais il y a des entreprises où cette phase de transmission est plus élaborée, en tout cas pour certains postes, avec la formation de tuteurs. Par exemple, lors du transfert de lignes de conditionnement entre deux établissements d'une même entreprise, un consultant a été sollicité pour formaliser les apprentissages et former les tuteurs chargés d'organiser la transmission des compétences.

L'acquisition d'une culture de base en matière de risques chimiques s'impose

Tous les nouveaux arrivants doivent se familiariser avec les installations de l'entreprise, les produits utilisés et les risques qu'ils comportent. Pour ceux d'entre eux qui n'ont pas un bagage solide en chimie, que ce soit par leur formation ou par leur expérience antérieure, cela représente un véritable apprentissage. En plus de leurs acquis professionnels propres, c'est une seconde culture professionnelle qu'il leur faut acquérir en entrant dans l'entreprise.

Cette culture du risque est présente dans toutes les entreprises étudiées, ce qui montre qu'elle déborde largement le périmètre des sites Seveso. Elle ne doit pas être confondue avec l'obtention d'habilitations spécifiques à l'activité de travail.

Modes et dispositifs de recrutement

L'exemple de la maintenance est particulièrement éclairant à cet égard. C'est un domaine où les enjeux de sécurité sont majeurs et où le technicien nouvellement recruté doit acquérir une connaissance approfondie des installations et des risques propres à chaque équipement sur lequel il devra intervenir. La durée de cet apprentissage tend à s'allonger, car la modernisation des équipements et la présence de logiciels de plus en plus perfectionnés conduisent à la raréfaction des pannes et des situations problématiques dans lesquelles il importe de réagir positivement. C'est notamment pour cela qu'il n'y a pas, ou très peu, d'intérim temporaire en maintenance, même en dehors des sites classés Seveso II.

La capacité à adopter des comportements adaptés est un critère clé de la stabilisation dans l'entreprise

Au terme de ce parcours de probation effectué sous divers statuts temporaires, le salarié recruté

sur un poste pérenne a vocation à accéder au statut de salarié permanent, en CDI. Il doit pour cela avoir fait la preuve de ses aptitudes à un triple niveau :

- posséder effectivement les connaissances et/ou compétences techniques pour lesquelles il a été recruté,
- avoir montré sa capacité à intégrer dans ses comportements la dimension du risque et à développer des réactions adaptées en cas de problème, sans céder à la panique en situation de stress,
- être apte à travailler en équipe, à transmettre des informations. Dès ce stade, les qualités qui font un bon animateur d'équipe peuvent être repérées, et la personne est alors susceptible d'être orientée ultérieurement vers le CQP correspondant.

4

La gestion des parcours et des mobilités

- Des modalités diverses et des logiques qui diffèrent selon les familles de métiers
- La place croissante des outils de gestion
- Le problème de la gestion des âges
- **Analyse des parcours dans les métiers de laboratoire**



La gestion des parcours et des mobilités

Dans les entreprises étudiées, la mobilité interne joue un rôle central dans les parcours professionnels. En effet, sauf cas particuliers, le turn-over est faible et l'évolution de carrière se déroule dans l'entreprise sur une période longue.

Des modalités diverses et des logiques qui diffèrent selon les familles de métiers

Les différentes formes de la mobilité interne

La mobilité interne est souvent entendue, à tort, comme synonyme de mobilité promotionnelle. Or, si les promotions s'accompagnent généralement d'une mobilité interne, l'inverse n'est pas vrai : la mobilité interne n'est pas exclusivement promotionnelle. Des mobilités horizontales sont aussi observées. C'est notamment le cas en réponse à des demandes de « dépostage ». Le témoignage d'un salarié ayant évolué vers un nouveau poste d'un coefficient immédiatement inférieur au sien pour réussir à cesser de travailler en horaires postés a même été recueilli. Cela peut aussi concerner des mobilités entre établissements d'une même entreprise. Ainsi a été observé le cas d'un salarié temporaire qui avait accepté une mobilité dans un autre site éloigné afin d'accéder en contrepartie à un CDI. La mobilité interne n'est pas non plus synonyme de mutation durable. La mobilité temporaire existe aussi. La mobilité interne s'appuie dans certains cas sur une formation continue formelle en interne, certifiante ou pas (diplômes, titres professionnels et CQP), mais elle peut aussi être accompagnée seulement par le travail en double.

La mobilité interne est prioritaire et les recrutements induits là où il existe de vrais espaces de progression

En première analyse, c'est la taille de l'entreprise qui délimite le périmètre de l'espace de

progression professionnelle. De fait, les grandes entreprises présentent a priori plus d'opportunités de mobilité que les petites. Mais ce critère doit être complété par des considérations plus qualitatives. L'enquête de terrain montre en effet que la mobilité interne est particulièrement développée dans des espaces professionnels où la conservation des savoir-faire constitue un enjeu fort, c'est-à-dire où l'expérience prime et où l'accès au nouveau poste n'exige pas un diplôme spécifique. C'est le cas dans la sphère de la production, tant en fabrication qu'en conditionnement, et dans celle de la logistique. Dans ces espaces, la mobilité interne est pensée avant le recrutement externe, et celui-ci peut résulter de mouvements en cascade du type « chaises musicales » qui conduisent à embaucher sur un poste relativement peu qualifié. Dans une des entreprises étudiées la politique de mobilité interne est particulièrement développée, articulant mutations durables et « missions » temporaires permettant d'acquérir de nouvelles compétences sur de nouveaux postes de travail.

Dans les petites entreprises, la mobilité interne est limitée là où les espaces de progression sont étroits ou cloisonnés, mais aussi là où les postes exigent des salariés qualifiés

L'espace de progression est étroit, tous métiers confondus, lorsque l'entreprise n'offre que peu d'opportunités d'évolution. C'est souvent le cas dans les petites entreprises. Mais même dans des entités plus importantes, l'espace potentiel de la mobilité interne peut se trouver réduit à la suite de transformations structurelles ou organisationnelles. L'éclatement d'une grande entreprise en de nombreuses entités indépendantes de plus petite taille, le raccourcissement de la ligne hiérarchique qui offre moins de paliers de progression qu'auparavant constituent des exemples observés de telles évolutions au cours du temps.

La mobilité interne n'est pas exclusivement promotionnelle.

La gestion des parcours et des mobilités

La mobilité temporaire permet de découvrir d'autres fonctions et de développer de nouvelles compétences.

Les espaces de progression peuvent aussi être cloisonnés, même au sein d'une entreprise importante. C'est le cas pour les métiers qui ne sont pas accessibles sans une qualification préalable dans le domaine concerné. Le laboratoire de contrôle qualité, la R&D et la maintenance sont des exemples emblématiques de cette situation. Dans ces services, les équipes sont souvent de dimension modeste et les postes sont de niveau assez voisin, à l'exception des postes d'encadrement. Cela limite les possibilités de progression professionnelle en interne, et cela d'autant plus que les recrutements concernent en général des profils déjà qualifiés, de niveau bac +2 au minimum. Il y a toutefois des exceptions car dans ces métiers, certaines entreprises recrutent encore au niveau du bac de la spécialité. Le cas a été rencontré dans l'enquête pour un laboratoire qui compte 80 % de salariés de l'avenant 1, pour un atelier de mécanique qui requiert des compétences « à l'ancienne » et pour une TPE qui a recruté en avenant 1 pour son laboratoire et pour la R&D. Cela peut ouvrir des perspectives d'évolution, éventuellement au terme d'une formation, s'il y a aussi des postes de niveau supérieur.

Dans certains cas aussi, les équipes sont plus importantes, notamment dans de grands établissements ou des sites spécialisés en R&D, et peuvent de ce fait présenter plus d'opportunités d'évolution au sein de ces métiers.

Les mobilités temporaires

La mobilité temporaire constitue un outil de gestion qui tend à se développer, notamment dans les PME. Elle peut permettre de renforcer la motivation, de lutter contre la monotonie des tâches, notamment là où les opportunités de mobilité interne durable sont insuffisantes. Souvent horizontale, elle permet de découvrir d'autres fonctions et de développer de nou-

velles compétences. Elle peut enclencher une dynamique et déboucher à terme sur une mobilité durable, promotionnelle ou non. L'une des entreprises étudiée en a fait un axe important de sa politique RH. La mobilité temporaire peut aussi consister en un changement d'établissement au sein d'une entreprise et permettre des ajustements entre des besoins ponctuels de l'entreprise et des aspirations individuelles. Dans l'enquête, un salarié préalablement sous statut temporaire avait ainsi accepté une mobilité de quelques années entre sites pour accéder à un CDI.

La place croissante des outils de gestion

La plupart des décisions concernant les recrutements et les carrières des salariés non-cadres sont prises au niveau du site d'exercice de leur activité. Lorsqu'il s'agit d'un établissement d'une entreprise possédant plusieurs sites, c'est seulement pour le passage de l'avenant 2 à l'avenant 3, souvent appelé « cadrage », que les arbitrages appartiennent au niveau supérieur, celui de l'entreprise. Pour comprendre les pratiques locales de gestion, il faut tenir compte de l'histoire de l'établissement, qui joue un rôle structurant, mais aussi d'une évolution qui se confirme dans la période récente : c'est le renforcement du rôle des responsables RH (RRH) des établissements à travers la mise en place d'outils de gestion leur permettant de réguler davantage les décisions.

Les évolutions de carrière s'appuient de plus en plus sur l'expertise des RH qui mobilisent des outils de gestion

Au sein des établissements, même en l'absence d'un accord de GPEC (Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences), les décisions de promotion doivent être de plus en plus argu-

La gestion des parcours et des mobilités

L'ancienneté et l'expérience, voire l'excellence, dans le poste occupé ne suffisent plus pour justifier une promotion d'avenant.

mentées. Les RRH posent des principes pour délimiter clairement l'espace des possibles. L'ancienneté et l'expérience, voire l'excellence, dans le poste occupé ne suffisent plus pour justifier une promotion d'avenant ; la reconnaissance de la qualité du travail relève de la progression salariale individualisée ; pour changer d'avenant, il faut avoir acquis de nouvelles compétences correspondant à la catégorie supérieure, etc. Les services RH s'impliquent aussi auprès des managers de proximité pour qu'ils s'appuient sur des critères objectifs et développent pour cela une panoplie d'outils. La pratique de l'entretien annuel s'est généralisée, le recours à des référentiels métiers se développe, et certains établissements ont mis en place des « comités mobilité ». Cet outillage croissant des décisions a parfois du mal à séduire les managers opérationnels qui ne se sentent plus seuls maîtres du jugement sur leurs collaborateurs et seuls décideurs de l'évolution de leur équipe. Les RRH doivent faire preuve de diplomatie, mais le mouvement semble en marche et difficilement réversible.

Les critères de mobilité sont fondés sur les compétences techniques, mais aussi sur des preuves de la volonté et de la capacité à évoluer : polyvalence, poly-compétence, autonomie, responsabilisation

Au cours de l'enquête de terrain, les responsables RH ont souvent mis en avant leur volonté de faire progresser de manière accélérée des salariés faisant preuve d'une implication particulière. Deux exemples peuvent être évoqués ici. L'un concerne un « super technicien » de maintenance recruté alors qu'il travaillait dans l'équipe d'une entreprise sous-traitante, et rapidement promu ensuite au sein de l'entreprise. L'autre cas est celui d'un technicien, adjoint du cadre responsable

de « l'unité Pilote » : entré jeune et sans diplôme en production sur un poste peu qualifié, il a fait preuve d'initiative et d'autonomie et est devenu en une dizaine d'années un pilier de l'équipe Pilote, au sein du service R&D.

Le nouveau visage des agents de maîtrise

Soulignons aussi la transformation des objectifs et des compétences attendues de la maîtrise dans la plupart des entreprises (PME et GE), c'est-à-dire pour une partie des avenant 2. Nous pouvons qualifier cette transformation de « re-professionnalisation », tant elle recouvre une profonde modification des compétences attendues pour ce groupe professionnel. Par exemple, les agents de maîtrise doivent davantage transmettre les objectifs gestionnaires des Directions à leurs équipes et rendre compte des activités. Ce faisant, ils doivent être capable d'établir une communication directe, de confiance, avec l'encadrement (responsable de fabrication, responsable qualité, responsable RH...) dans ses domaines spécifique de compétences. Ces nouvelles manières de travailler et cette nouvelle posture distanciée par rapport au collectif de travail correspondent moins au profil de « super technicien » que ces agents avaient jusqu'alors, même si cette figure professionnelle continue par ailleurs d'exister dans plusieurs entreprises enquêtées.

Ainsi, dans plusieurs entreprises, les agents de maîtrise doivent sensiblement accroître leur rôle de formateur envers les intérimaires, qui, s'ils peuvent avoir un premier niveau de qualification, sont peu au fait des savoir-faire de l'entreprise. Les caractéristiques scolaires de ces intérimaires, ou plus largement des débutants, transforment ainsi la professionnalité de ces agents vers davantage de compétences en formation, pour favoriser l'acculturation des nouveaux entrants dans l'entreprise.

La gestion des parcours et des mobilités

Le problème de la gestion des âges

La transmission entre générations est encore peu systématisée, malgré son importance pour l'encadrement

Dans l'idéal, cette transmission serait à penser dans les deux sens : l'expérience des anciens et leur connaissance des installations profiteraient aux jeunes, et inversement les nouveaux savoirs des jeunes fraîchement formés viendraient enrichir les connaissances des anciens. Pourtant, ce second aspect ne semble pas constituer un véritable objectif, les managers s'attachant en priorité à la transmission des anciens vers les jeunes.

Et de fait, le vieillissement des effectifs renforce la nécessité d'organiser la transmission des savoirs des seniors avant leur départ en retraite, surtout dans les métiers de la production. Mais en pratique cela ne va pas de soi, pour plusieurs raisons :

1) Le système du « tuilage » a un coût ; payer un second salaire n'est pas toujours accepté par les décideurs, surtout quand ils sont éloignés du terrain. Et lorsque les anciens soldent leur reliquat de congés juste avant de partir, cela repré-

sente parfois une longue période qui alourdirait encore la charge financière en cas de tuilage anticipé. Une solution intermédiaire est expérimentée dans l'une des entreprises étudiées, avec la mise en place d'experts-relais dans différents services.

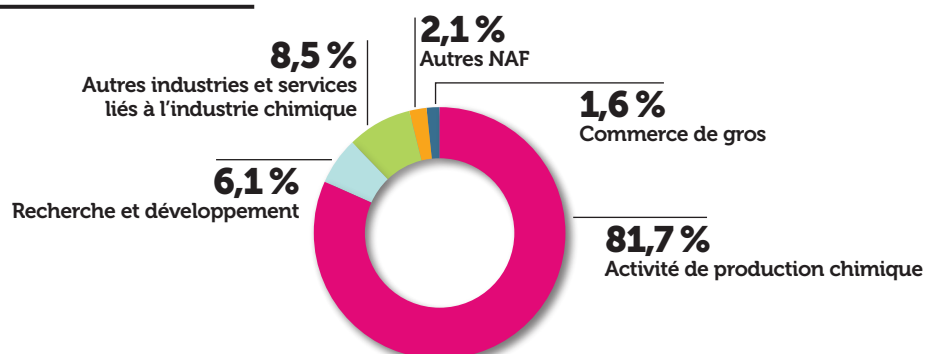
2) L'évolution des mentalités a aussi été évoquée comme un obstacle à la transmission entre anciens expérimentés et jeunes embauchés :

- les aînés partent en retraite plus âgés et plus fatigués qu'auparavant ; certains se sentent marginalisés et démobilisés en fin de carrière, et sont peu enclins à faire l'effort supplémentaire de transmettre une expérience qu'ils jugent insuffisamment reconnue et valorisée dans l'entreprise ;

- les jeunes sont souvent plus diplômés que leurs aînés et l'idée est répandue dans certaines entreprises qu'ils croient tout savoir et se montrent peu à l'écoute des anciens. Peut-être possèdent-ils simplement une culture différente, moins axée sur le respect de la hiérarchie et plus construite sur l'autonomie, en particulier à travers le fonctionnement « en mode projet ». Pour relativiser d'autres critiques qui portent

**En pratique,
la transmission
entre généra-
tions ne va pas
de soi.**

Les promotions par secteur (2014)



La gestion des parcours et des mobilités

**Ces dernières
décennies,
beaucoup de
salariés des
avenants 1 et 2
sont partis à la
retraite autour
de 55 ans dans
le cadre de
préretraites ou
de plans
sociaux.**

parfois sur les défauts des jeunes « ouvriers bacheliers », et tout comme Ivanne Merle l'avait précédemment observé dans le cas typique d'une usine « à risques »³, des opérateurs chargés de la formation et des agents de maîtrise rappellent qu'il convient aussi de prendre en considération le processus de formation (avec l'augmentation du degré de polyvalence exigé déjà cité, la réduction des délais de formation avec des apprentissages plus intenses et délicats), le processus d'intégration (si les difficultés des jeunes ne sont pas reconnues et prises en compte) et le processus de sélection (une période probatoire insécurisante et démotivante).

En outre, pour les anciens qui ne sont pas en fin de carrière, les jeunes diplômés peuvent représenter des concurrents pour les promotions à venir ; cela ne les incite pas à favoriser leur progression en partageant l'expérience qui constitue leur atout.

Le recul de l'âge de la retraite pose des problèmes majeurs face auxquels il faudra innover

Alors que ces dernières décennies beaucoup de salariés des avenants 1 et 2 sont partis à la retraite autour de 55 ans dans le cadre de préretraites ou de plans sociaux, les réformes du système de retraite conduisent et conduiront les salariés actuels à partir de plus en plus tard. Cela constitue un bouleversement profond auquel les entreprises doivent se préparer. Les deux points évoqués ci-dessous peuvent donner la mesure des difficultés auxquelles elles seront confrontées.

Un premier problème concernera le travail posté. En production, mais souvent aussi dans d'autres services de l'entreprise (logistique, maintenance, etc.), de nombreux salariés travaillent en horaires postés. La formule du travail posté en continu (5x8) est la plus répandue dans

les entreprises étudiées. Ce système présente des contraintes qui peuvent devenir difficiles à supporter au fil des années, et plus encore à l'approche de la retraite.

Les demandes de « dépostage », qui existent déjà, vont donc se multiplier. Serait-il concevable de n'affecter les anciens que sur des postes en journée au détriment des plus jeunes qui travailleraient plus souvent la nuit ? Sinon, vers quels autres postes pourraient être orientés ces nombreux salariés vieillissants qui auront encore plusieurs années de travail devant eux ? Les progrès de l'automatisation permettront-ils de configurer suffisamment de postes à contraintes allégées ? Etc.

Une autre question se posera, celle de la préservation de l'implication des salariés vieillissants. Elle conduira vraisemblablement à revoir les rythmes de progression de carrière. L'exemple d'une entreprise étudiée qui emploie de nombreux techniciens de laboratoire est éclairant. Jusqu'à récemment ceux-ci partaient à la retraite vers 55 ans dans le cadre de préretraites ou de plans sociaux. Ils obtenaient leur dernière promotion significative vers 45 ans, soit dix ans avant de partir.

Désormais, les réformes du système de retraite les conduisent et les conduiront à partir de plus en plus tard. Il faudra revoir le système actuel de promotions, car celui-ci conduirait à ne proposer aucune progression significative après 45 ans, soit pendant environ 20 ans ! Le problème sera particulièrement aigu dans ce type de métier où la marge d'évolution est réduite et les profils de plus en plus homogènes à bac +2. Une piste consisterait à fractionner les promotions en créant davantage de paliers avec entre eux des écarts de moindre amplitude qu'actuellement.

Une autre piste évoquée par un service RH serait de favoriser les reconversions hors laboratoire en leur permettant de valoriser leurs savoirs, par

3. Merle, Ivanne (2012), Le recrutement des opérateurs dans une usine chimique à haut risque : le paradoxe du charcutier, Sociologie du Travail, vol. 54, n°4.

La gestion des parcours et des mobilités

exemple en leur proposant de préparer un CQP dans la fonction technico-commerciale. D'autres services où la ligne hiérarchique est plus développée n'échapperont pas pour autant au risque de démotivation. En effet, les

anciens libèreront leurs postes plus tardivement et les opportunités de les remplacer se feront davantage attendre pour leurs cadets. Le rythme des évolutions de carrière s'en trouvera là aussi ralenti.

Analyse des parcours dans les métiers de laboratoire

Concernant les laboratoires de contrôle qualité et de R&D, des entreprises ont souligné l'existence de freins à la mobilité interne. Tout d'abord, l'espace de mobilité interne est souvent restreint, puisqu'en pratique il se limite pour l'essentiel à la sphère du ou des laboratoire(s). Mais même entre laboratoires, quand l'espace de mobilité potentiel est suffisamment vaste, la mobilité ne va pas de soi. Les candidatures internes sont rares, en raison d'une hiérarchie implicite entre laboratoires qui recouvre dans une large mesure l'intérêt, réel ou supposé, du contenu du travail.

Ils représentent aussi un domaine de reclassement des opérateurs/rices ou techniciens/nes quittant un poste semi-continu (3x8) ou continu (4x8 ou 5x8), dont les opportunités de progression peuvent se trouver réduites en conséquence. Pour ces raisons, seuls certains déplacements sont désirables.

Le laboratoire de contrôle qualité n'est pas celui qui propose les postes les plus attractifs.

Le travail y est standardisé et assez répétitif, même si l'organisation peut être pensée pour introduire une certaine diversité dans l'activité. Le laboratoire de résolution des problèmes des clients est plus motivant car il s'agit de trouver le plus rapidement possible la solution attendue. Le laboratoire de R&D est le plus prisé. Même si les tâches effectuées n'y sont pas nécessairement plus variées, le travail est perçu comme plus créatif car il revêt plus de sens. Le cas à part de l'unité Pilote, dont la place dans l'organigramme est diverse et évolutive et où le contenu du travail apparaît plus varié et créatif, se distingue par des opportunités de valorisation de l'expérience en fabrication. Les passages de l'avenant 1 à l'avenant 2 observés dans l'enquête concernaient le reclassement dans des laboratoires de salariés qui travaillaient auparavant en fabrication dans un autre établissement de l'entreprise, ou bien détachés chez un client, et dans le cadre de la suppression de leur poste.

Les métiers de la famille « R&D/Laboratoire » sont plus féminisés et aussi plus jeunes.

Compte tenu de ce qui précède au sujet des limites du développement professionnel inhérentes à des cycles d'activités répétitifs, il apparaît que les parcours de progression promotionnelle doivent être étayés non seulement sur une politique de formation volontariste, mais aussi sur l'ouverture d'espaces de mobilité intra-groupe ou inter-entreprises. La question de la progression de carrière des techniciennes doit interroger un autre mécanisme qui contribue au « plafond de verre ».

Le bagage scientifique des niveaux de formation à l'embauche en avenant 2, qui sont élevés (de licence à master), est important. Mais est-il assez suffisant pour permettre une évolution vers un poste d'encadrement le plus souvent attribué à un ingénieur ou à un docteur, qui le plus souvent est un homme ? Au-delà de cette question du « niveau scientifique », la problématique du passage cadre des femmes dans ces métiers engage aussi à interroger les effets d'une norme masculine de disponibilité extensible au travail sur la construction des parcours.

Conclusion

Par-delà la diversité des situations, il existe des pratiques de recrutement communes aux entreprises de la branche.

Des pratiques de recrutement communes

Au terme de cette analyse, un certain nombre de caractéristiques transversales, communes aux entreprises de la Branche, ont été mises en évidence, par-delà la diversité de leurs situations concrètes. Il ne s'agit pas de minimiser des facteurs de variabilité qui sont bien réels, tels que le sous-secteur d'activité, la taille ou encore la localisation géographique de l'entreprise. Mais il faut insister sur la présence de points communs, dont trois peuvent être évoqués ici.

Tout d'abord, des pratiques de recrutement qui consistent à intégrer les nouveaux salariés très progressivement avant de les confirmer dans leur poste. Ce phénomène est en corrélation avec une longue période de décroissance de l'emploi suivie de stabilité, comme il peut être lié à une exigence de sécurité là où existent des risques chimiques.

Deuxièmement, une préférence chez les salariés non-cadres pour l'emploi dans l'entreprise plutôt que pour la mobilité externe, comme l'indique la faiblesse du turn-over.

En troisième lieu, le contraste au sein de l'entreprise entre des sphères d'activité où la priorité est donnée à la mobilité interne, le recrutement apparaissant comme second (fabrication, conditionnement, logistique...) et d'autres où les espaces professionnels plus étroits, les qualifications plus homogènes et les lignes hiérarchiques plus courtes n'offrent pas la même plasticité pour construire des carrières promotionnelles (laboratoire de contrôle qualité, maintenance...).

Des problématiques identifiées

S'il correspond aux observations réalisées dans les entreprises étudiées, cet état des lieux pourrait bien se trouver percuté par des problématiques qui, sans être nouvelles, sont en passe d'avoir un impact croissant sur la dynamique des entreprises. Plusieurs enjeux peuvent être évoqués à ce niveau. Le plus évident sans doute est le vieillissement de

la pyramide des âges, qui est désormais renforcé par le recul de l'âge de la retraite. Cela pose des problèmes de transmission des compétences mais aussi de santé au travail et éventuellement de réaffectation des salariés âgés, voire d'aménagement de certains postes de travail afin d'éviter une usure professionnelle précoce.

Un autre thème concerne surtout les métiers de la production et de la logistique. Il s'agit de l'augmentation – et aussi de la diversification – des niveaux de qualification à l'entrée dans l'entreprise concernant des postes auparavant occupés de manière uniforme par des salariés peu ou pas diplômés. Cela engendre des distorsions entre les profils au sein des équipes de travail et impactera vraisemblablement les rythmes respectifs de progression dans le cadre de la mobilité interne.

Enfin, un dernier enjeu est relatif au souci croissant des responsables des entreprises de voir les agents de maîtrise adopter une posture plus managériale, alors que ce sont souvent d'anciens équipiers promus pour leurs compétences techniques et restés proches de leurs collègues désormais sous leur autorité et leur contrôle.

Des mesures déjà implémentées

La profession est consciente qu'il s'agit là de vrais sujets de préoccupation. C'est notamment le cas de la question du vieillissement, comme en témoigne l'activité conventionnelle développée depuis quelques années, d'abord à travers la signature de l'accord de 2009 relatif à l'emploi des seniors et à la gestion des âges, et plus récemment à nouveau dans le cadre de l'accord de 2014 relatif à l'emploi et au contrat de génération dans les industries chimiques. Il est trop tôt pour évaluer l'impact de ce volontarisme affiché, puisque le second accord couvre la période 2015-2017, mais les données à venir de l'Observatoire seront à étudier à la lumière de la dynamique ainsi impulsée.

**Observatoire prospectif des métiers, des qualifications,
des compétences et de la diversité des industries chimiques (OPIC)**
14 rue de la République
92800 Puteaux

www.jetravailledanslachimie.fr