

OREFQ info

OBSERVATOIRE RÉGIONAL DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION ET DES QUALIFICATIONS DE LORRAINE

Sommaire

Édito **1**

Dossier **2 à 12**

L'impact des restructurations de la chimie en Moselle-Est sur l'emploi, la formation et les compétences

OREFQ

Centre d'Affaires Libération
4, rue de la Foucotte - 54000 Nancy
Tél : 03 83 98 37 37
Fax : 03 83 98 98 78
E-mail : contact@orefq.fr
Site : www.orefq.fr

Directeur de la publication :
Catherine FILPA

Permanents de l'OREFQ :

Pascal BAUGER
Catherine FILPA
Fabienne JIMENEZ
René KRATZ
Alexandre PARMENT
Angélique PEPIN-VIADER
Ousmane SOW

Conception : Phonem Communication Nancy
Imprimerie : Saint-Jacques (Lunéville)
Dépôt légal : Décembre 2008 - ISSN 1240-1951

édito

Au cours du premier semestre 2008, l'OREFQ a effectué un diagnostic précis de la situation de l'emploi dans les établissements de la chimie et de ses sous-traitants localisés dans l'Est mosellan, sous l'égide d'un comité de pilotage composé de représentants de la Préfecture de région, de la DDTEFP de la Moselle, de la DRIRE, du Conseil régional et de l'Union des industries chimiques.

Les résultats de ce diagnostic sont livrés sous la forme de deux bulletins de synthèse qui exposent les principaux constats dressés.

La présente publication est centrée sur les relations entre les établissements de la chimie et l'environnement extérieur. Elle aborde notamment les questions de recrutement et de formation tandis que le bulletin OREFQ Info n° 32 s'intéresse à la situation des sous-traitants de la chimie de base.

Nous remercions ici l'ensemble des personnes qui ont contribué à la réalisation de ce diagnostic sectoriel (directions d'entreprises, représentants des centrales syndicales de salariés, Administration de l'Emploi, représentants de l'Education nationale, etc.).

L'IMPACT DES RESTRUCTURATIONS DE LA CHIMIE EN MOSELLE-EST SUR L'EMPLOI, LA FORMATION ET LES COMPÉTENCES

Comme le rappelle Total Petrochemicals France (TPF) dans le livre IV de son projet industriel (2006-2011) pour la sauvegarde de la compétitivité de l'entreprise, « depuis plusieurs années, la pétrochimie européenne évolue dans un marché difficile et hautement concurrentiel qui la met « sous pression »¹ ». Cette concurrence mondiale est encore amplifiée par la situation géographique défavorable des sites mosellans éloignés du bord de mer et des raffineries, ce qui génère des coûts supplémentaires d'acheminement par pipe-line ou par train de la matière première. En revanche, les trois établissements sont plus proches de leurs clients européens ce qui réduit les dépenses de logistique.

Dans ce contexte, en 2007, les trois principaux industriels de la chimie de Moselle-Est, Total Petrochemicals France et Arkéma sur la plateforme de Carling, Ineos à Sarralbe – qui ont déjà multiplié les restructurations au cours des dernières années (700 suppressions de postes entre 1993 et 2006)² – ont annoncé de nouvelles restructurations, toutes motivées par la nécessité de « faire face à cette concurrence de plus en plus difficile au niveau européen et mondial ».

Selon les scénarios, ces restructurations prévoient entre 400 et 500 suppressions de postes au cours des quatre à cinq années à venir, gérées essentiellement par des mesures d'âge et le dispositif de préretraite : 243 suppressions sur un effectif total de 856 chez TPF en lien avec l'arrêt de l'atelier de styrène et la fermeture d'un vapocraqueur ; 102 suppressions sur un effectif de 319 chez Ineos en lien avec une réduction de l'approvisionnement en propylène et l'arrêt de deux lignes de polypropylène ; 58 suppressions sur un effectif total de 600 chez Arkéma dans le cadre de la mise en oeuvre d'un plan de performance ; 17 suppressions chez Cray Valley, filiale du groupe Total, qui, par manque d'essence en provenance du vapocraqueur, a annoncé début 2008 la fermeture d'une de ses deux lignes de fabrication de résine Norsolène. Enfin, selon les choix stratégiques que pourrait effectuer Ineos et le résultat des négociations entamées avec Total depuis près d'un an et demi, TPF pourrait avoir à faire face à une cinquantaine de suppressions supplémentaires.

La maîtrise des coûts de main d'œuvre, un enjeu de la compétitivité des entreprises

Un rapport commandité par la DRIRE et portant sur l'impact économique de l'activité des grands établissements de la chimie en Moselle-Est³ a mis en évidence que la maîtrise des coûts constituait un enjeu de compétitivité pour les trois entreprises concernées. Si la diminution significative des dépenses passe essentiellement par la baisse des frais fixes non salariaux, les restructurations au sein des trois établissements ont toutes pour effet une réduction de la masse salariale.

Les restructurations conduisent à une réduction de la masse salariale

En matière de salaires, les trois directions ont toutes mis en avant que si « la convention collective⁴ fixe le minimum, les grandes entreprises de l'industrie chimique française sont souvent au-dessus ». De leur côté, les représentants syndicaux reconnaissent que « les salaires sont beaucoup plus intéressants que dans beaucoup d'autres sociétés, même si un changement de statut intervenu en 1999 fait que les jeunes sont désormais embauchés avec des salaires beaucoup moins intéressants qu'ils arrivent à retrouver ailleurs ».

A titre d'exemple, chez Ineos, déduction faite de l'intéressement et des indemnités compensatrices de congés, en brut imposable, les ingénieurs et cadres seraient payés en moyenne 6 158 €⁵, les agents de maîtrise et les techniciens entre 3 029 € et 3 695 €, les employés entre 1 890 € et 2 201 €. Les ouvriers qualifiés percevraient un salaire moyen de 2 583 € et les ouvriers non qualifiés de 1 552 €⁶.

L'entreprise Arkéma qui cherche à être plus compétitive sur ses marchés a mis en place un plan de performance pour les cinq prochaines années avec une cinquantaine de suppressions de postes. Comme le résume la direction de l'établissement : « plus de 50 suppressions de postes, ce sont les coûts de masse salariale associés ! »⁷.

Remarque : Les passages entre guillemets correspondent aux extraits des entretiens réalisés avec les directions des trois établissements ainsi qu'avec des représentants de trois centrales syndicales (CGT, CFDT et CFTC) de TPF et Arkéma.

¹ Livre IV du projet industriel 2006-2011 de TPF : Pour la sauvegarde de la compétitivité de l'entreprise, p. 14.

² Source : ASSÉDIC

³ Alain Canus, Pascal Garreau, Étude de l'impact économique de l'activité des grands établissements de la chimie en Moselle-Est, Sofred Consultants, avril 2008.

⁴ Convention collective nationale des industries chimiques et connexes du 30 décembre 1952.

⁵ L'industrie reste le secteur où les ingénieurs sont les mieux rémunérés avec un salaire annuel médian atteignant 55 190 €, soit environ 4 600 € bruts par mois. Source : 19^{ème} enquête socio-économique sur la situation des ingénieurs réalisée en mars 2008 par l'Observatoire des ingénieurs du Conseil national des ingénieurs et des scientifiques de France

⁶ SODIE, Ineos Sarralbe. Étude d'impact social et territorial, 16 janvier 2008.

⁷ La masse salariale s'élevait à 22,5 M€ au 1^{er} janvier 2006 pour 635 salariés présents dans l'établissement à cette date (Cf. la plaquette de présentation du site industriel d'Arkéma de Carling-Saint-Avold).

Cette stratégie de réduction de la masse salariale peut aisément être prêtée à Ineos qui a réalisé d'importants efforts ces dernières années pour réduire ses frais fixes et pour qui « *les efforts portent dorénavant également sur les frais salariaux*⁸ ». De fait, le projet de restructuration prévoit de réduire les frais de personnels de 20M€ en 2006 (y inclut les charges patronales et les primes) à 17M€ en 2009, soit un gain de 3M€.

Chez TPF, si un des effets de la restructuration est bien la diminution de la masse salariale (qui se situe à environ 30M€), selon la direction, elle répond à des enjeux plus globaux : l'entreprise entend d'une part, réduire la surcapacité du site de Carling et d'autre part, agir sur un large ensemble de dépenses : liées à l'émission de CO2 (dans le cadre du Plan National d'Allocation de Quotas d'émission du CO2), relative à la taxe professionnelle ou encore au financement des préretraites.

Un recours important au dispositif de préretraite

La pyramide des âges respective des trois établissements permet de recourir au dispositif de préretraite pour réorganiser : les établissements lorrains relevant de la chimie comptaient 30 % de salariés de 50 ans et plus en 2006⁹ (contre 23 % en Lorraine tous secteurs confondus et 22 % à l'échelon national¹⁰). La pyramide des âges des trois principaux établissements de la pétrochimie lorraine révèle une population plus âgée encore. En effet, les quinquagénaires représentent 41% des salariés d'Arkéma et 50% de ceux de TPF¹¹ en 2006 et 42% des employés d'Ineos en 2007¹². Les suppressions de postes permettent donc de réorganiser tout en réduisant significativement la masse salariale, les personnels en fin de carrière touchant les salaires les plus élevés. A court terme, le dispositif est très coûteux (16,5 M€ pour Ineos, 41 M€ pour TPF) puisqu'il s'agit ici de « préretraites d'entreprises », un dispositif privé dans lequel les financements publics n'interviennent pas. Mais à moyen terme, la stratégie de l'employeur est avantageuse.

Le travail posté au coeur des réorganisations

L'allongement de la durée d'utilisation des moyens de production constitue un enjeu majeur de ces industries à forts investissements capitalistiques. Les directions d'entreprise sont poussées à un recours au travail posté afin d'améliorer leur taux d'utilisation des équipements, mais cela génère des surcoûts (d'environ 30 à 40 %) liés à la création d'équipes supplémentaires et à la mise en place du travail en continu¹³. La Convention collective des industries chimiques prévoit en effet des contreparties aux impacts négatifs du travail posté et en continu (impacts forts sur la santé et non négligeables sur

les relations sociales). De ce fait, les ouvriers, opérateurs, agents de maîtrise et techniciens travaillant en service posté et continu perçoivent des primes de dimanche et de nuit correspondant à leur coefficient¹⁴.

Les trois établissements cités assurent une production 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Ils ont à la fois recours au travail par poste qui désigne « *l'organisation dans laquelle un salarié effectue son travail journalier d'une seule traite* » et au travail en service continu qui désigne « *l'organisation dans laquelle un atelier fonctionne durant tous les jours de la semaine, y compris le dimanche, de jour et de nuit*¹⁵ ». Comme le reconnaissent les directions, « *c'est bien sûr les travailleurs postés qui sont impactés* ». Ainsi, chez TPF (cf. tableau n°1), au terme du plan de restructuration en cours, on devrait compter 147 personnels postés en moins sur un total de 243 suppressions de postes (soit 60,5% des suppressions d'emploi)¹⁶. De même chez Ineos, le projet de réorganisation prévoit de faire passer le nombre de personnels postés de 150 à 117, soit 33 personnes en moins (32,3% des suppressions).

Des restructurations qui impactent toutes les catégories professionnelles

Dans les trois établissements, les réorganisations impactent toutes les filières et tous les emplois. En effet, lorsqu'on réduit l'activité, les services fonctionnels ou annexes à la production sont également touchés. Ainsi, les suppressions de postes concernent aussi bien l'administration, l'exploitation, la maintenance que l'hygiène et la sécurité.

Toutefois, la structure des établissements selon les catégories étant différentes, celles-ci sont diversement impactées. Par exemple, si TPF et Ineos comptent

⁸ SODIE, Ineos Sarralbe. Étude d'impact social et territorial, 16 janvier 2008.

⁹ Source : INSEE - DADS au 31/12/2006

¹⁰ CESR, La chimie lorraine. Un avenir sous conditions et des perspectives contrastées, octobre 2007, p. 41.

¹¹ Livre IV du projet industriel 2006-2011 de TPF : Pour la sauvegarde de la compétitivité de l'entreprise, p. 125.

¹² SODIE, Ineos Sarralbe. Étude d'impact social et territorial, 16 janvier 2008, p. 13

¹³ Simon Cueva, Éric Heyer, Dominique Taddei, « Les déterminants structurels du travail posté », Travail et Emploi, n° 72, 1997, pp. 101.

¹⁴ Convention collective nationale des industries chimiques et connexes, avenant 1 (pour les ouvriers et les collaborateurs) et avenant 2 (pour les techniciens et agents de maîtrise).

¹⁵ Ibid. Avenant 1, article 12.

¹⁶ Livre IV du projet industriel 2006-2011 de TPF : Pour la sauvegarde de la compétitivité de l'entreprise, p. 125.

chacun un peu moins de 10 % de cadres, TPF compte environ 60 % d'agents de maîtrise pour 30 % d'opérateurs et d'employés alors que ce rapport est inversé chez Inéos. Les deux établissements ayant pour projet de réduire d'un tiers environ leurs effectifs tout en conservant globalement la même structure, ce sont les agents de maîtrise qui supportent l'essentiel de la réorganisation chez TPF (129 pour 102 opérateurs et employés, cf. tableau n°1), alors que chez Inéos ce sont les opérateurs et les employés (133 contre 30 agents de maîtrise) qui sont le plus fortement impactés.

Accroissement de la polyvalence de la main d'œuvre

Inéos, avec l'arrêt de deux lignes de polypropylène, et TPF, avec l'arrêt de l'atelier de styrène et la fermeture d'un vapocraqueur, font l'objet de mesures structurelles présentées comme incontournables pour atteindre une rentabilité indispensable à leur pérennité. Cela se traduit :

- D'une part, par une réduction de la production et donc par une diminution de la quantité de travail nécessaire. Pour la direction d'Inéos, « c'est surtout la quantité de travail qui va diminuer. Si vous prenez le laboratoire

Tableau 1
Structure des emplois chez TPF

	Organisation		Variation du nombre d'emplois	Poids (%)	Evolution (%)
	actuelle	cible			
Ingénieurs et Cadres	70	58	-12	4,9	-17,1
Agents de maîtrise	493	364	-129	53,1	-26,2
Dont Agents de maîtrise travaillant de jour	287	223	-64	26,3	-22,3
Dont Agents de maîtrise travaillant en 2 x 8 H	14	6	-8	3,3	-57,1
Dont Agents de maîtrise travaillant en 3 x 8 H	192	135	-57	23,5	-29,7
Collaborateurs (employés et ouvriers)	293	191	-102	42,0	-34,8
Dont Collaborateurs travaillant de jour	47	27	-20	8,2	-42,6
Dont Collaborateurs travaillant en 2 x 8 H sur 5 jours	14	0	-14	/	/
Dont Collaborateurs travaillant en 2 x 8 H sur 6 jours	0	12	+12	/	/
Dont Collaborateurs travaillant en 3 x 8 H	232	152	-80	32,9	-34,5
TOTAL	856	613	-243	100,0	-28,4

Source : "Projet industriel 2006-2011. Pour la sauvegarde de la compétitivité de l'entreprise"

Remarque sur le calcul des effectifs et le nombre de postes impactés par les restructurations : selon les documents examinés, tous établis à des périodes différentes, les valeurs peuvent différer. La comparaison entre les données figurant dans le livre IV du projet industriel et celles figurant dans le projet de GPEC daté de mars 2008 fait apparaître des écarts (relativement faibles toutefois). Nous faisons figurer ici les données issues du livre IV.

ou la logistique, il y aura deux fois moins de granules à analyser et il y aura deux fois moins de camions à charger. Donc, on a besoin de moins de personnes pour le faire ». Pour celle de TPF, avec l'activité styrène qui s'arrête, ce n'est « pas un métier qui meurt », mais ce sont des besoins en main d'œuvre qui diminuent.

- D'autre part, par des changements dans les postes de travail auxquels est affecté un nombre important de salariés : une centaine chez Inéos, près de six cents chez TPF. Comme le résume parfaitement une des directions : « j'ai un double jeu de chaises vides. J'ai des chaises laissées vides par les départs en retraite, et j'ai des chaises laissées vides par les reclassements liés à l'arrêt d'activité en 2009 ».

Les stratégies de flexibilisation développées par les entreprises afin de restaurer, maintenir ou accroître leur compétitivité ont souvent pour effet « d'augmenter leur flexibilité organisationnelle par le développement de la polyvalence de la main d'œuvre¹⁷ ». C'est exactement ce qui est évoqué par une des directions : « là, par exemple, on va mettre le Polyéthylène (PE) et le Polypropylène (PP) ensemble. Tous les gens qui vont rester au PE vont apprendre le PP et vice versa. Vous avez 100 personnes qui vont changer de travail. Ce n'est pas vraiment un changement radical de boulot mais c'est un périmètre qui s'étend, qui est doublé ».

L'extension du périmètre de l'activité est donc associée au développement de la polyvalence. Tout le problème consiste cependant à en contrôler les effets car, selon la façon dont elle est mise en oeuvre, elle peut diminuer la charge mentale des travailleurs (l'organisation de rotations et l'élargissement du travail permettant d'enrichir les postes) ou au contraire l'intensifier (en raison de la multiplication des contraintes de temps et du surcroît d'attention nécessité par la maîtrise de chacun des postes). Les directions n'ont d'ailleurs pas totalement arrêté leurs décisions en la matière ; c'est probablement sur la base de retours d'expériences qu'elles adapteront la taille des collectifs de travail : « on a réfléchi à l'organisation optimale à mettre en place avec 45 % de la production en moins. Ça a donné ces fameux 102 emplois en moins. (...) A un poste où il y en avait 5 [de salariés], demain ça marchera avec 3 mais peut-être qu'il en faudra quand même 4 et on reviendra en arrière. On peut très bien trouver aussi que ça marchera avec 2, mais ça c'est un peu plus risqué ».

Chez Inéos, au niveau des cadres, un emploi de responsable PP, un de responsable PE vont être remplacés par un seul emploi ; un chef de service logistique et un chef de service laboratoire vont être remplacés par un chef de service laboratoire et logistique (qui sont deux activités complètement différentes). La démarche, résumée par un représentant syndical, est similaire chez

¹⁷ Dominique Eustache, « Individualisation des salaires et flexibilité. Le cas des entreprises chimiques et de leurs ouvriers de production au début des années quatre-vingt », Travail et Emploi, n° 29, 1986, p. 17.

TPF : « aujourd'hui il y a un volume de tâches réparti entre deux agents de maîtrise qui sont occupés pour leur poste. Demain, ils vont mettre un agent de maîtrise pour faire le boulot des deux ».

Accélération des parcours professionnels et conflit de générations

Les modalités de restructurations sont sensiblement différentes selon les établissements. Le plan de performance mis en œuvre chez Arkéma, qui consiste en une « réorganisation complète de la façon de fonctionner et de travailler », combine suppressions de postes et réorganisation complète de la filière de fabrication. Organisée jusqu'à présent avec des opérateurs de niveau avenant 1 de la convention collective des industries chimiques, des chefs de postes à l'avenant 2, puis ensuite des cadres (chef de fabrication, ingénieurs, etc.), la filière de production va évoluer afin de créer des niveaux intermédiaires qui seront désormais à l'avenant 2, permettant ainsi des possibilités de progression plus importantes aux opérateurs. Comme l'explique la direction d'Arkéma, « alors qu'avant les coefficients d'ouvriers plafonnaient à 205 avec, au dessus, un chef de poste qui était généralement au coefficient 275, et avec entre les deux, toute une échelle de coefficients qu'il était difficile et compliqué de faire évoluer, là on va avoir des niveaux intermédiaires ». Cette réorganisation vise donc à transformer les parcours professionnels en donnant aux opérateurs des perspectives d'avenir et d'évolution dans l'organisation : passage au poste de consoliste à un coefficient 225, puis ensuite de polytechnicien polyvalent à un coefficient 235. L'idée d'une aspiration progressive vers des postes de techniciens et d'agents de maîtrise alors qu'il y avait jusqu'à présent une vraie coupure entre les opérateurs et les chefs de poste est mise en avant.

Chez TPF et Inéos, on peut dire que schématiquement il y a trois niveaux de hiérarchie : opérateur, technicien, agent de maîtrise. L'agent de maîtrise qui s'en va en préretraite est remplacé par un technicien issu de l'échelon hiérarchique inférieur, le technicien est remplacé par un opérateur de bon niveau, lui-même remplacé par un opérateur à un coefficient inférieur. Ainsi, les restructurations s'accompagnent de nombreuses promotions. Si globalement, on évalue à une dizaine d'années le parcours optimal pour un opérateur, la durée d'expérience va devoir être comprimée parce que les postes se libèrent un peu plus vite. Il est difficile de modifier l'organisation en touchant aux différents échelons hiérarchiques sans que cela ait des incidences sur la forme des trajectoires. La direction de TPF s'interroge d'ailleurs sur les conséquences de cette transformation sous l'angle de l'accélération possible des parcours : « pour les plus jeunes, c'est une opportunité de promotion supérieure à ce qu'ils auraient eu il y a par exemple 10 ou 15 ans. Ma seule angoisse, c'est de me dire qu'on aura fait des promotions un peu trop rapides pour combler le haut de la pyramide et pour combler les départs ».

Pour les représentants syndicaux, si ces possibilités accrues de promotion liées à un jeu de chaises musicales, sont avant tout une manière de rendre acceptables les réorganisations, les craintes de voir s'accélérer les parcours n'en sont pas moins réelles. Synthétiquement, selon eux aujourd'hui, des jeunes diplômés peu expérimentés ayant accepté la nouvelle organisation du travail se voient confier les responsabilités que des salariés moins diplômés mais plus expérimentés ont refusé en même temps que la nouvelle organisation.

Conflit de générations : l'exemple des chefs de poste

Cette accélération des parcours professionnels provoquée par les restructurations concerne particulièrement les chefs de poste. Occupant une fonction clé dans les trois établissements, il est prévu que leur nombre reste constant malgré les restructurations.

Un poste est constitué de plusieurs personnes (6 à 10) dont un chef de poste (agent de maîtrise au coefficient 275 à 300 de l'avenant 2 de la convention collective selon les établissements) secondé par des consolistes (coefficient 205 à 235) « devant des ordinateurs qui leur permettent de suivre des pressions, des températures, des niveaux, des débits... enfin, le cœur de l'installation, et qui, en appuyant sur des touches, ouvrent des vannes dehors, arrêtent des pompes ou en démarrent », ainsi que par des opérateurs extérieurs (coefficient 160 à 190) « qui eux regardent, sentent, voient, écoutent et manoeuvrent des vannes de temps en temps parce que le cabinier qui est en salle de contrôle leur dit « faudrait que t'ailles faire telle chose » ». Seul la moitié du temps avec son équipe et assumant des responsabilités importantes, notamment la nuit et les week-ends, le chef de poste dirige une équipe dont les membres communiquent souvent à distance et intervient sur le contrôle du processus d'ensemble. Une vigilance permanente et une réactivité à l'événement (dérive des paramètres, incidents) sont indispensables, compte tenu du caractère dangereux des matières traitées.

Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, la nécessité de combler les postes laissés vacants par les départs en préretraite a contraint les directions à raccourcir la durée moyenne du parcours (une dizaine d'années), débuté comme opérateur, poursuivi comme cabinier ou consoliste, avant de devenir chef de poste (cette dernière affectation concernant un effectif plus restreint). Un des établissements a même recruté des jeunes diplômés (en général au niveau du BTS) sur la base des aptitudes au leadership et les a affectés, globalement avec succès, directement comme chefs de poste. On peut donc retrouver au même niveau hiérarchique et au même niveau de responsabilité un chef de poste relativement âgé, peu diplômé, dont l'autorité est fondée sur l'expérience acquise au fil du temps et un chef de poste beaucoup plus jeune, plus diplômé mais peu expérimenté, et dont l'autorité est fondée sur la capacité à commander.

Pour les représentants syndicaux, cette nouvelle organisation génère des incidents, de la souffrance au travail et des démissions, voire même de la peur parce que les salariés n'ont plus « *la maintenance qu'ils avaient, parce qu'ils n'ont plus les hommes et les gens qu'ils avaient autour d'eux et qui sécurisaient le tout* ». A l'inverse, pour les directions, si les jeunes n'ont pas l'expérience du « comment faire », ils ont en revanche de bonnes connaissances théoriques, acquises au cours de leur formation, qui leur permet amplement d'assumer la responsabilité de chef de poste.

Au cœur des enjeux, la définition de la compétence

En réalité, cette problématique de l'accélération des parcours professionnels et du conflit de générations entre « jeunes » et « anciens » n'est pas neuve et encore moins spécifique aux établissements chimiques de Moselle-Est. Un travail anthropologique mené sur la profession de conducteur d'appareils des industries chimiques dans un établissement chimique de Rhône-Alpes, à la charnière des années soixante-dix et quatre-vingt (lorsque s'observe le passage des régulations par l'automatisme pneumatique à l'installation de salles de commandes numériques) mettait déjà en évidence ce phénomène¹⁸.

Ce clivage, qui s'ordonne autour de l'ancienneté, s'explique par la profonde transformation des compétences des ouvriers de la chimie démontrant, si cela était encore nécessaire, que la compétence professionnelle dans les contextes de travail automatisés est l'objet d'enjeux et de stratégies pour les différents groupes sociaux. Les discours à son sujet posent la question de la régulation de l'accès aux postes de travail et, surtout, ils éclairent la relation que les uns et les autres entretiennent avec les formations et les compétences requises. Dans les années soixante-dix, la main d'œuvre est constituée « d'une population non qualifiée ou possédant un certificat d'études ou un CAP ne correspondant pas aux métiers de la chimie¹⁹ ». Comme le rappelle un représentant syndical, la cinquantaine passée et 35 ans d'ancienneté, et donc représentatif de cette « première période de l'histoire de l'établissement » : « *Il faut savoir que cette usine qui a plus de 50 ans s'est construite avec des gens qui ne savaient même pas ce que c'était qu'un atome. C'étaient des boulangers, des charcutiers, des maçons. Et les choses se sont faites quand même. L'usine s'est construite, elle s'est développée* ».

Ainsi, les « anciens » ont connu un déroulement de carrière structuré par l'acquisition progressive et empirique d'un savoir-faire de plus en plus étendu. Leur identité professionnelle s'est fondée sur l'expérience et ils se sont constitués en collectifs de travail pour pallier la faiblesse de la règle écrite, notamment dans la gestion des situations imprévues, voire des incidents. Les « jeunes », en revanche, sont recrutés à un niveau de qualification scolaire plus élevé. Leur carrière un peu plus rapide peut

les amener à s'affranchir des pratiques des collectifs de travail pour construire de nouvelles réponses, par transposition partielle des acquis de la formation initiale ; « partielle », car certains établissements employeurs complètent la formation initiale par des apprentissages spécifiques à l'ENSPM (Ecole nationale supérieure du pétrole et des moteurs) pour les personnels pressentis comme pouvant occuper certains postes clés (ce point sera développé plus loin).

Prédominance de la logique de compétence sur la logique de qualification

La sociologie du travail s'est nourrie depuis le début des années quatre-vingt du débat opposant logique de compétence et logique de qualification. Sans en refaire l'historique, on dira synthétiquement que « la qualification, qui est la caractérisation des qualités du travail, se situe à la convergence du système productif et du système éducatif²⁰ » ; elle se présente comme un système de correspondances entre des formations et des emplois qui structure un marché²¹. La compétence en revanche désigne la « capacité d'un individu à exercer une activité professionnelle dans un environnement de travail donné, par référence à un ensemble de connaissances, de savoir-faire et de comportements²² » et « à mobiliser des connaissances théoriques et empiriques à bon escient²³ ». Comme le rappelle clairement la direction d'un des établissements, sur un site classé Seveso 2, il faut « *un : la personne qui a les compétences techniques ; deux : la personne qui a un comportement adéquat* ».

Savoirs et savoir-faire : de simples pré-requis

Les contraintes liées à la labellisation Seveso 2 imposent aux exploitants l'organisation et la mise en œuvre d'un système de gestion de la sécurité²⁴. Cela exige des salariés de combiner les connaissances théoriques liées

¹⁸ Béatrice Maurines, « La compétence : enjeux et stratégies d'institution et d'acteurs », Travail et Emploi, n° 50, 1991, pp. 4-14.

¹⁹ Ibid., p. 8.

²⁰ Myriam Campinos-Dubernet, Catherine Marry, « De l'utilisation d'un concept empirique : la qualification. Quel rapport à la formation ? », in Lucie Tanguy (sous la direction de), L'introuvable relation formation / emploi. Un état des recherches en France, Paris, La Documentation française, 1986, p. 197.

²¹ Catherine Paradeise, « Des savoirs aux compétences : qualification et régulation des marchés de travail », Sociologie du travail, 1, 1987, pp. 35-46.

²² Olivier Bertrand, Annie Boudier, Michel Rousseau, Les qualifications et leur adaptabilité au marché du travail, Paris, CEREQ, Document de travail n° 84, février 1993, p. 21.

²³ Isabelle Francfort, Florence Osty, Renaud Sainsaulieu, Marc Uhalde, Les mondes sociaux de l'entreprise, Paris, Desclée de Brouwer, 1995, p. 84.

²⁴ Cf. la directive Seveso 2, n° 96/82/CE du 9 décembre 1996, concernant la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant les substances dangereuses.

aux risques chimiques avec l'apprentissage et le respect de règles de sécurité. Ainsi, il faut, dans un premier temps, « *trouver des gens qui [comprennent] ce que c'est que des produits chimiques, les risques que ça représente et qui essayent de comprendre un procédé (...). Donc vous prenez des gens qui ont quand même un minimum de base, qui ont une formation aux risques chimiques* ». Par ailleurs, dans un second temps, « *dans les métiers "site Seveso 2", où l'on a de hautes exigences de sécurité (...). la connaissance, c'est quand même le respect des règles de sécurité* ».

Certains passages des entretiens contiennent en creux une critique des enseignements initiaux considérés comme trop théoriques. Opposer au savoir dit théorique les mérites de la pratique reviendrait à élever une frontière entre connaissances disciplinaires et savoirs bâtis dans l'action. Or, le recours à l'ENSPM où « *on a effectivement de très grands professionnels, des profs qui se situent à mi-chemin entre des tuteurs du compagnonnage et puis des formateurs théoriques* » semble au contraire souligner l'intérêt d'une articulation fine entre les différentes facettes du savoir, et d'une combinaison des modalités de formation, en laissant une place importante à l'expérimentation ou à l'activité. « *Nous, les jeunes qu'on recrute et qu'on forme avec l'ENSPM, ils adorent, ils sont ravis d'avoir à la fois 50% de théorie et 50% de pratique. Ils voient tout de suite ; ils percutent vite entre les connaissances théoriques et la pratique* ». De même, chez Ineos, comme l'explique la directrice du site, tout un programme de formation et de transfert de savoir-faire a été conçu pour préparer une personne de l'unité PP au travail de l'unité PE. Le programme d'une durée de 24 mois alterne des séquences pédagogiques théoriques avec des travaux pratiques d'abord réalisés avec un accompagnement, puis en autonomie. Un examen sanctionne chaque grande partie du programme, calée sur un grand « secteur » de l'usine. En passant d'un secteur à l'autre, le formé « *fait toute l'usine comme ça* ».

Savoir-être et comportement : la clé des recrutements

Pour accéder aux emplois de la chimie, l'analyse de la personne, de son tempérament, constitue un point important. Il en faut pas être trop « *sanguin. (...) Il ne suffit pas d'avoir une expertise ... Attention, même si ça risque d'exploser, il faut [garder son sang froid] : "une minute, je réfléchis avant de faire des bêtises".* »

Plus généralement, chez les candidats à l'embauche, les employeurs ne trouvent pas les compétences requises par les emplois dans le registre des savoir-être. « *Une fois que les jeunes sont rentrés chez nous, on a un problème de qualité et de compétences. C'est beaucoup plus un problème de comportement d'ailleurs que de compétences* ». Ce discours est également tenu par la responsable des ressources humaines d'Arkéma qui pointe elle aussi « *un problème en termes de comportement*

des jeunes » pour justifier le retrait d'Arkéma de son partenariat avec un établissement de proximité pour la formation en chimie. En conséquence, la procédure de recrutement d'Arkéma comprend l'administration de tests psychotechniques et de personnalité en lien avec la problématique de la sécurité. Les résultats aux tests sont ensuite validés au travers d'entretiens, les entretiens permettant également d'explorer les dimensions comportementales et l'adhésion aux valeurs de l'établissement.

Si les critiques adressées à des formations initiales renvoient, en filigrane, au recrutement et à l'origine sociale des élèves fréquentant l'établissement, elles font aussi écho à des problématiques sociologiques beaucoup plus larges (sociologie de la jeunesse). Elles contribuent à éclairer le rapport particulier que les établissements de la chimie en Moselle-Est entretiennent avec le système de formation et leurs stratégies en matière de recrutement plus centrées sur la compétence que sur la qualification.

Une définition des compétences qui rend difficile le recrutement des opérateurs

Comme le rappelait l'UIC de Lorraine en 2007, « *l'industrie chimique est comme d'autres secteurs industriels confrontée à une forte problématique de renouvellement des compétences*²⁵ ». Parallèlement aux suppressions d'emplois et afin de combler les postes laissés vacants par les départs en préretraite ainsi que la perte d'expertise technique et d'encadrement, les établissements sont paradoxalement contraints de recruter. Ainsi, TPF et Arkéma, bien qu'ayant figé temporairement le processus en 2008, font état de besoins en recrutement importants : « *en moyenne entre 20 et 30 personnes par an, plus les intérimaires* » chez TPF et « *environ 20 à 30 recrutements par an* » chez Arkéma.

L'analyse des mouvements de main d'oeuvre chez Ineos, Arkéma et TPF au cours des deux dernières années montre que sur les 128 recrutements en CDI effectués, 61 d'entre eux, soit près de la moitié, concernaient la catégorie socioprofessionnelle des « *ouvriers qualifiés de type industriel* », ainsi que 57 des 74 recrutements en CDD, soit un peu plus de trois quarts²⁶. Aussi, la problématique récurrente à laquelle doivent faire face les établissements de la chimie en Moselle-Est est centrée sur le recrutement des opérateurs.

²⁵ UIC Lorraine, Dossier de presse, 29 juin 2007, p. 32.

²⁶ Source DRTEFP/INSEE : DMMO 2005 et 2006. On recensait également 20 recrutements en CDI de techniciens et agents de maîtrise et 19 en CDD.

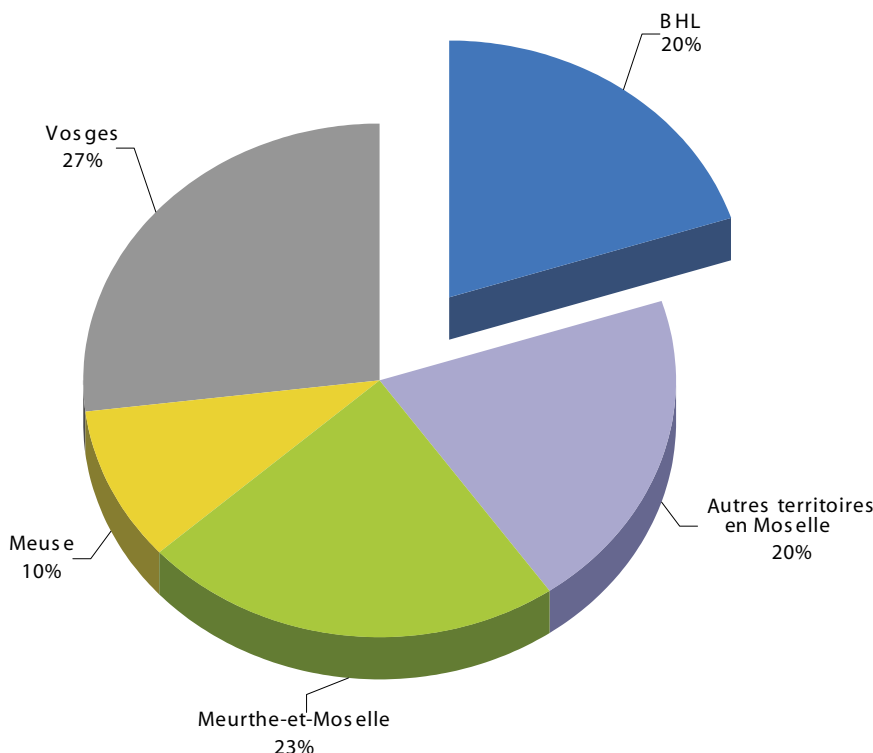
Toutefois, ces besoins en recrutement importants semblent difficiles à couvrir. Comme l'indique une des directions, « Le marché de l'emploi est déjà tendu et on a de grosses difficultés de recrutement à l'heure actuelle (...) C'est-à-dire qu'on n'a plus les candidatures nécessaires aujourd'hui pour un certain nombre de postes. Surtout, on a énormément de mal à recruter à des postes de niveau ouvrier ».

La rareté de la main d'œuvre explique-t-elle ces difficultés de recrutement ? Cela ne semble pas être le cas, si l'on rapproche ces opinions des données sur le marché du travail : au 31/12/2007, 1164 demandeurs d'emploi recherchaient un emploi dans la chimie en Lorraine. 290 étaient de niveau opérateur. 40% d'entre eux résidaient en Moselle et 20% dans le seul bassin houiller (cf. Graphique 1). Pour ces derniers, voici quelques détails de la demande d'emploi locale :

- 31 opérateurs sur machines de formage des matières plastiques et du caoutchouc (ROME 45113)
- 13 opérateurs de laboratoire des industries de process (ROME 45413).
- 10 opérateurs sur appareils de transformation physique ou chimique (ROME 45112),
- 6 pilotes d'installation des industries chimiques et de production d'énergie (ROME 45111).

Pour éclairer ces difficultés de recrutement, nous avons recherché les effectifs inscrits en année terminale des formations relevant de spécialités conduisant aux métiers de la chimie en Lorraine (cf. tableau 2). Même si une partie des élèves poursuit sa formation (c'est le cas notamment des jeunes de BEP), une autre est effectivement sortante sur le marché du travail. On comptait 418 inscrits dans les années terminales des formations secondaires et sections de techniciens supérieurs et 149 inscrits en 2ème année d'IUT (cf. tableau 3).

Graphique 1
Demandeurs d'emploi recherchant un emploi d'opérateur en Lorraine au 31/12/2007



Source : Marché du travail, DEFM toutes catégories hormis les personnes non immédiatement employables, au 31/12/2007, Ministère du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité.

Tableau 2

Les effectifs en formation initiale dans les Spécialités pluritechnologiques des transformations (NSF 220) et Transformations chimiques et apparentées (NSF 222), en Lorraine Année 2007-2008

Intitulé de la formation	Année	Total
CAP employé technique de laboratoire	1 ^{ère}	24
	Terminale	20
Bac pro industries de procédés	1 ^{ère}	25
	Terminale	25
BTS techniques physiques pour l'industrie et le laboratoire	1 ^{ère} année	17
	2 ^{ème} année	16
Bac techno sciences et technologies de la laboratoire (STL) spécialité physique de laboratoire et de procédés industriels option optique et physico-chimie	1 ^{ère} année	36
	2 ^{ème} année	40
Bac techno sciences et technologies industrielles (STI) spécialité génie des matériaux	1 ^{ère} année	48
	2 ^{ème} année	58
Total Spécialités pluritechnologiques des transformations (NSF 220)		309
BEP métiers des industries de procédés : industries chimiques, bio-industries, traitement des eaux, industries papetières	1 ^{ère}	72
	Terminale	65
Bac techno sciences et technologies de la laboratoire (STL) spécialité biochimie et génie biologique	1 ^{ère} adaptation	26
	1 ^{ère}	213
Bac techno sciences et technologies de la laboratoire (STL) spécialité de laboratoire et de procédés industriels	Terminale	188
	1 ^{ère}	93
BTS chimiste	Terminale	83
	1 ^{ère} année	24
	2 ^{ème} année	21
Total Transformations chimiques et apparentées (NSF 222)		785
Total Effectifs en formation		1094

Source : BEA (Base Académique des Elèves) - Rectorat - DPAGE

Tableau 3

Effectifs inscrits en IUT (filières chimie) en Lorraine, année 2006/2007

Etablissement	Diplôme	1 ^{ère} année	2 ^{ème} année	Total
IUT MOSELLE-EST (SAINT-AVOLD)	DUT chimie	63	37	100
IUT NANCY	DUT génie chimique - génie des procédés	119	112	231
Total		182	149	331

Source : SISE (Système d'Information sur le Suivi de l'Étudiant) - Rectorat - DPAGE

Un rapport ambigu à l'offre de formation

Sur les 1425 élèves ou étudiants inscrits en Lorraine dans les formations à dominante chimie, on en recensait plus de 660 dans les années terminales. De quoi, a priori, alimenter l'appareil productif. Pourtant, l'offre de formation initiale fait l'objet de discours contradictoires de la part des directions et des organisations syndicales. Par exemple, au sein d'un même établissement, la direction affirme que le BEP et le Bac pro « industries de procédés » mis en oeuvre dans l'établissement de formation professionnelle local sont des formations d'un « niveau trop faible » pour répondre aux besoins de l'entreprise alors qu'à l'inverse pour les représentants du personnel, il s'agit là d'une « très bonne formation même s'il y aurait, peut-être, besoin d'un module de formation complémentaire, avec pourquoi pas l'ENSPM²⁷. Mais la formation de base convient très bien à notre industrie ». Le même discours en miroir se manifeste pour les autres établissements lorrains. Tantôt la formation est considérée comme trop orientée vers le laboratoire (« c'est plus labo pétrochimie, donc là franchement c'est couvert, voire même sous-traité, donc du coup non, c'est pas trop notre champ »), tantôt elle est mal connue des directions. Selon les partenaires sociaux, certaines formations répondraient aux besoins de la plateforme de Carling mais « TPF ou Arkéma, n'y ont jamais puisé ».

Contrairement à TPF, la direction d'Arkéma avait souhaité à un moment donné travailler avec le lycée professionnel local « tout à fait à même de former les salariés ». Néanmoins, ce partenariat ne semble plus donner satisfaction et la direction d'Arkéma s'oriente à nouveau, comme celle de TPF – voire même conjointement avec TPF – vers des partenariats nationaux (notamment avec l'ENSPM, pour la formation de brevet d'opérateur).

Dans la pratique, les exigences en matière de formation restent relativement vagues lors des recrutements : niveau Bac ou titulaire du Bac, formation scientifique, technique, etc. Ainsi par exemple, une annonce publiée par Total Petrochemicals dans le Républicain Lorrain du 20 septembre 2008 proposait une formation qualifiante (de niveau IV) dispensée par l'ENSPM²⁷, dans le cadre d'un contrat de professionnalisation, au métier d'opérateur extérieur en raffinage et pétrochimie. A l'issue de cette

²⁷ L'ENSPM (École Nationale Supérieure du Pétrole et des Moteurs) est un organisme de formation professionnelle rattaché à l'Institut Français du Pétrole. Il répond aux besoins de formation des dirigeants, cadres et techniciens de l'industrie du pétrole et du gaz, de la pétrochimie-chimie et de l'industrie automobile.

Il peut également mettre en oeuvre des formations préparant au Brevet d'Opérateur extérieur en raffinage et pétrochimie. Le coût de cette formation longue (1053 heures) sous contrat de professionnalisation est de 10 980 euros HT (hors repas) en décembre 2008.

Les formations sont mises en oeuvre dans 6 centres de formation. Aucun n'est implanté dans l'Est de la France.

Source : Site Internet de l'ENSPM : <http://www.enspmfi.com>

période, la personne aura acquis les connaissances et le savoir-faire nécessaires à l'exercice du métier d'opérateur dans une unité de fabrication en usine chimique ou pétrochimique. Elle est ouverte « *aux titulaires ou d'un niveau Bac scientifique, technique, ou professionnel, dans les domaines de la chimie, du laboratoire, de la mécanique, de l'électronique, de l'électrotechnique ou des industries des procédés*²⁸ ».

Au final, les pratiques de recrutement se caractérisent par une relative distance à l'offre de formation professionnelle. Chez Arkéma, un opérateur se recrute au niveau Bac, la plupart du temps un Bac pro industrie des procédés « *qui est a priori la formation qui convient à des entreprises comme la nôtre (...) Après, il y a d'autres formations. On peut travailler avec des brevets d'opérateur, par exemple, qui sont des diplômes, des formations qui sont dispensées par l'ENSPM* ». Chez TPF, le recours à l'ENSPM est quasiment systématique pour former les opérateurs ou les tableautistes. Recrutés au « *niveau Bac ou Bac+2* », les postes sont pourvus par des jeunes sous contrat de professionnalisation auxquels on fait préparer le diplôme de brevet d'opérateur. « *Les jeunes sont formés pendant un an d'un point de vue théorique avec l'ENSPM et sur le terrain par les tuteurs et les compagnons. Au bout d'un an, ils peuvent être validés au poste. Généralement les opérateurs qui sont embauchés, en tout cas les dernières années, le sont par ce biais là (...) Au niveau exploitation, on en a une vingtaine, dix huit exactement cette année* ». Chez Ineos enfin, où 46% des salariés ont un niveau de formation inférieur au Bac, 30% le niveau Bac et 24% un niveau de formation équivalent ou supérieur à Bac+2²⁹, l'essentiel des formations liées à la restructuration sera vraisemblablement géré en interne.

Cohérents avec la distance évoquée plus haut au regard des formations estampillées «chimie» ainsi qu'avec les critiques adressées aux formations dispensées par les établissements locaux, les trois établissements chimiques privilégient donc des stratégies de formation gérées en interne. Recourant largement à l'ENSPM³⁰, ils font fonctionner les diplômes scolaires comme un simple prérequis : « *C'est plus facile si on a les jeunes qui répondent en termes de connaissance. Nous, ce qu'on demande, c'est que l'Éducation Nationale nous donne une validation des connaissances théoriques et assure un niveau qui soit un repère pour après développer des compétences* ».

La problématique des compétences se double d'une problématique territoriale

La Lorraine compte près de 70 entreprises ou établissements relevant des codes NAF de la filière chimique³¹. « A lui seul, le site de Carling-Saint-Avold avec Arkéma et Total Petrochemicals emploie 70% des salariés de la chimie de toute la zone d'emploi et près du tiers de l'ensemble de la chimie lorraine (...) Plus

globalement, l'emploi salarié est à plus de 63% situé en Moselle³² ». Pour autant, la Moselle ne concentre que 45% des formations destinant aux métiers de la chimie contre 52% pour la Meurthe-et-Moselle (Cf. Carte 1).

Cet éloignement géographique entre offre de formation et emploi peut s'expliquer par l'accroissement récent de la concentration de l'emploi salarié en Moselle passé de 55% en 2000 à 63% en 2007, « en raison essentiellement des pertes d'effectifs travaillant en Meurthe-et-Moselle. Ces derniers qui représentaient le tiers des emplois du secteur en 2000 sont désormais réduits au cinquième³³ ». Or, les données en provenance de l'Éducation Nationale montrent que le recrutement des établissements, quel que soit le diplôme et la zone d'emploi ou le département considéré, est extrêmement localisé. Ainsi, plus de la moitié des élèves inscrits en Bac pro industrie de procédés dans le lycée professionnel local en 2007/2008 résidaient dans la zone d'emploi du bassin houiller et l'autre moitié sur un autre territoire de la Moselle ; de la même façon, près de neuf élèves sur dix inscrits au BEP industrie de procédés dans le même établissement résidaient dans la zone d'emploi du bassin houiller³⁴. Il apparaît également que plus le niveau de formation est faible, plus le recrutement de la formation est localisé.

Par ailleurs, l'enquête sur l'insertion professionnelle dans la vie active (IVA) qui mesure les conditions de l'entrée des jeunes dans la vie active 7 mois après leur sortie de l'école (jusqu'au BTS inclus), met en évidence la moindre mobilité géographique des jeunes de l'Est mosellan issus des formations en chimie et ayant accédé à un emploi. Parmi les élèves scolarisés en année terminale en juin 2005, 2006 et 2007 et ayant répondu à l'enquête, 20 sont issus du Bac pro industries de procédés (11 étaient scolarisés à Dombasle et 9 à Saint-Avold). Alors que l'insertion professionnelle des élèves issus de Dombasle est extrêmement éclatée au niveau géographique (2 travaillent en Moselle, 2 dans le Haut-Rhin, 3 dans les Vosges, 4 en Meurthe et Moselle), l'insertion des élèves issus de Saint-Avold s'est faite exclusivement dans le Bassin houiller : 2 travaillent chez Arkéma et 6 chez TPF.

²⁸ Républicain Lorrain, 20 septembre 2008.

²⁹ Source : Diapo 23 du power point fourni par Ineos intitulé « CES-CRL March 7th final ».

³⁰ Le coût de la formation pour un salarié s'élève à 31 000 € dont 15 000 € de frais de formation. Le budget annuel consacré par TPF à la formation avec l'ENSPM s'élève à environ 350 000 €.

³¹ Franck Vignot, « La chimie Lorraine : tirer parti de la géographie et du développement durable », Économie Lorraine, Insee, n° 120, mars 2008.

³² Pascal Servranckx, « La chimie en Lorraine : un panorama », Économie Lorraine, Insee, n° 119, mars 2008.

³³ Ibid.

³⁴ Source : Education nationale - Base académique des élèves 2007/2008.

Ainsi, la posture critique des directions des établissements vis-à-vis des formations dispensées en Moselle-Est combinée à l'extrême localisation géographique du recrutement et de l'insertion des diplômés peut expliquer les difficultés que rencontrent ces établissements pour recruter des opérateurs de fabrication : « Là, l'été arrive, je pense que les autres établissements de la chimie sont comme nous, en train de contacter le lycée professionnel local pour essayer d'avoir tous les jeunes qui vont sortir avec un Bac pro Industrie des procédés, pour que ces jeunes viennent passer 2 mois chez nous, enfin, dans l'une de nos deux usines cet été. Mais ils sont combien ? Moins d'une vingtaine. On a énormément de mal à recruter à des postes de niveau ouvrier. On est quand même sur des volumes de recrutement qui sont relativement importants. Ça ne couvre pas nos besoins. Ces gens vont aller candidater chez nos collègues de TPF, chez nous, peut être chez Ineos ou voire ailleurs, donc ça ne couvre pas du tout le marché ».

En résumé, les établissements souhaiteraient disposer d'un vivier de jeunes travailleurs plus important. En croisant différents extraits d'entretiens, il apparaît qu'un effectif de 4 candidats formés pour 1 poste augmente la probabilité des entreprises de trouver les profils recherchés. La question n'est cependant pas posée de ce

que deviendraient les formés qui ne trouveraient pas les débouchés espérés localement. Cela dit, les directions atteindraient aisément ce ratio si elles prenaient en compte un plus large éventail de formations de niveau IV dispensées sur un rayon de 10 km autour de Carling. On trouve ainsi les Bac professionnels suivants, qui préparent à des métiers indispensables aux industries chimiques : Bac pro énergétique, Bac pro pilotage des systèmes de production automatisée, Bac pro maintenance, Bac Pro électrotechnique, voire Bac pro plasturgie ou Bac Pro structures métalliques.

Conclusion

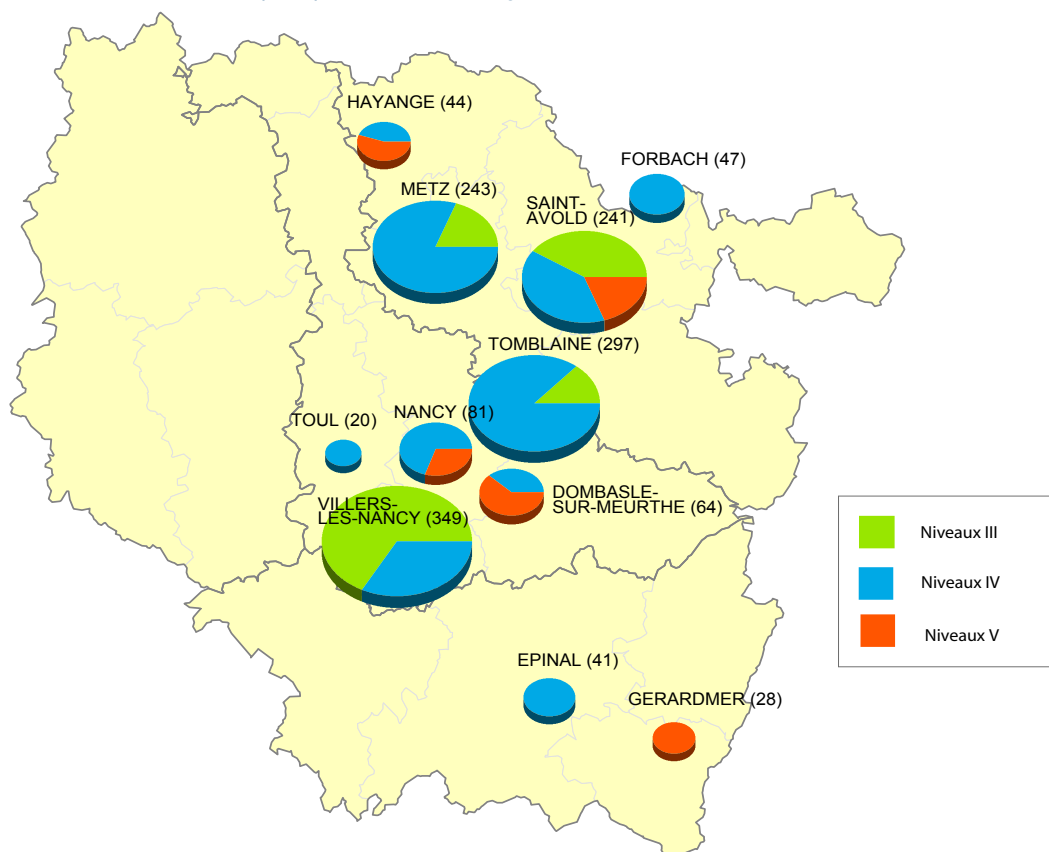
La réduction des dépenses salariales s'inscrit en réalité dans la résolution d'un problème plus complexe : la recherche d'un nouvel optimum. Il s'agit de réduire les coûts salariaux, mais tout en faisant tourner les équipements (au moins durant une période transitoire), en assurant la sécurité des sites, et en contrôlant toute détérioration des conditions de travail qui mettrait en danger la santé des travailleurs.

Au terme de ce diagnostic, des mesures concrètes pourraient d'ores et déjà être prises afin d'améliorer l'adaptation de l'appareil de formation initiale aux besoins

Carte 1

Les effectifs en formation initiale dans les Spécialités pluritechnologiques des transformations (NSF 220) et Transformations chimiques et apparentées (NSF 222), en Lorraine selon le lieu de l'établissement

Année 2007-2008 (remarque : pour les DUT il s'agit de l'année 2006)



Entre parenthèses, le nombre d'inscrits

Source : Base académique des élèves 2007/2008 - Rectorat - DPAGE - Réalisation OREFQ Octobre 2008

de la chimie est-mosellane, notamment en restaurant le dialogue entre les établissements de l'industrie chimique et les établissements scolaires, en modernisant le matériel pédagogique des établissements scolaires locaux, voire en faisant évoluer les pédagogies pour aller vers des pédagogies plus actives. Trois niveaux d'action peuvent être envisagés qui toucheraient spécifiquement l'orientation professionnelle, le déroulement des formations initiales et le décloisonnement entre formation initiale et formation continue :

- Un plan de valorisation des métiers de la chimie et des formations afférentes est à bâtir de telle façon que l'orientation vers les formations de la chimie se fasse sur la base d'un choix positif des jeunes et de leur famille, ce qui n'est pas toujours le cas actuellement. Les manifestations en direction du grand public (du type forum, journée portes ouvertes, etc.) devraient ainsi privilégier l'entrée « métier » et être co organisées par les entreprises recruteuses et les établissements de formation.

- En ce qui concerne le déroulement des formations, si les autorités académiques locales ne peuvent agir sur le contenu des formations dispensées (rappelons qu'il fait l'objet d'une validation au niveau national en partenariat avec les branches et n'est pas si éloigné des exigences de la profession qu'on le prétend), elles ont la possibilité de négocier avec les entreprises sur d'autres registres, notamment celui de la dotation en équipements techniques modernes. Sans réduire la formation initiale à une simple adaptation à des postes de travail spécifiques, on peut favoriser la construction de savoir-faire opérationnels transférables dans les situations de travail ultérieures en initiant les formés sur du matériel « dernier cri ». Les entreprises locales pourraient négocier des contreparties intéressantes avec les établissements de formation. Non seulement l'accueil des jeunes en stage pratique leur permettrait de repérer les personnes dotées du potentiel qu'elles recherchent, mais la voie se trouve alors ouverte pour des échanges dans le cadre de la formation continue.

- Car les résultats de l'enquête de terrain montrent que l'adaptation aux différents postes de travail relève quasi exclusivement de la formation permanente des salariés (et à ce titre de l'engagement des établissements employeurs) pour des raisons de spécificités de certaines organisations internes et de sécurité des sites classés. Des économies d'échelle pourraient être obtenues en réfléchissant à l'interaction entre formation initiale et formation continue sur un même site, qui a l'avantage d'être facilement accessible aux employeurs locaux et à leur main d'œuvre (la formation continue renvoie ici aux actions inscrites au Plan de formation des entreprises et aux contrats de professionnalisation). Cette articulation

suppose toutefois qu'on n'en reste pas au seul périmètre de l'Education nationale formation initiale, mais que soient étudiés, dans le cadre d'une concertation entre acteurs publics et parapublics de la formation et entreprises, les atouts respectifs des lycées d'enseignement professionnel et des autres dispositifs (centre AFPA, réseau des GRETA, voire ENSPM, etc.), afin de dégager une stratégie territoriale.

On le comprend, des réponses locales originales peuvent être recherchées par les principaux acteurs concernés, à la condition qu'il y ait une demande effective de part et d'autre. Pour l'heure, la démographie scolaire dans les établissements de la formation professionnelle ne devrait pas s'améliorer avant 4 années environ (les effectifs commencent à remonter dans le premier cycle). C'est donc maintenant qu'il faut agir, tant que certaines marges de manœuvre sont encore possibles. De son côté, l'Education nationale a commencé une restructuration en profondeur de son outil de formation sur Saint-Avold. La création d'un "lycée des Métiers des technologies innovantes" est d'ores et déjà engagée. Les formations de niveaux V et IV conduisant aux métiers de la chimie, du pilotage des systèmes de production automatisée, de la maintenance des équipements industriels et de l'électrotechnique seront réalisées avec des plateaux techniques adaptés.

Sur un autre registre, celui des actions plus immédiates et qui constituerait en quelque sorte une étape « amont », le diagnostic fait apparaître qu'une analyse de fond portant sur le travail est sans doute encore à mener. En effet, les situations de travail dans la chimie se sont transformées sous l'effet des mutations technologiques et de l'informatisation. Ces changements ont conduit au remplacement du « travailleur » par « l'opérateur expert »³⁵. Les trois composantes de la compétence (savoirs, savoir-faire, savoir-être) en portent la trace : l'importance de la dimension comportementale mise en évidence pour accéder aux emplois de la chimie « traduit l'émergence de l'implicite »³⁶. Dès lors, au lieu d'adopter les catégories de savoirs et de compétences comme facteurs explicatifs du recrutement, ne serait-il pas plus constructif de les prendre comme objets à expliciter pour la formation permanente ? Au final, quelles sont les caractéristiques des opérateurs, tableautistes, chefs de poste, etc., qui sont les plus constitutives de la compétence telle qu'appréciée par les directions et comment peut-on aider les autres salariés à atteindre ces niveaux ?

³⁵ Marcelle Stroobants, « La visibilité des compétences », in Françoise Ropé, Lucie Tanguy (dir.), *Savoirs et compétences. De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1994, p. 175.

³⁶ Françoise Ropé, Lucie Tanguy, « Introduction », in Françoise Ropé, Lucie Tanguy (dir.), *op. cit.*, p. 21.