Les modèles d'emploi
au cœur d'une nouvelle donne industrielle
L'exemple de la chimie en Rhône-Alpes

*Employment Patterns at the heart
of an industrial new deal
The case of chemical activities in Rhône-Alpes*

Jacques Perrat

Économiste, ADEES Rhône-Alpes, 112 rue Ney, 69003 Lyon

Résumé

La chimie est confrontée à la nécessité de se transformer face aux nouvelles exigences sociétales et environnementales. Cet article vise à montrer que les modèles d'emploi sont des éléments-clés de cette transformation, par leurs caractéristiques tant matérielles qu'institutionnelles, mais aussi qu'ils sont particulièrement concernés par la façon dont s'articulent les dynamiques sectorielles et territoriales des activités considérées.

© 2013 Lavoisier, Paris. Tous droits réservés.

Summary

Chemical activities are confronted with the necessity of their transformation to match the new social and environmental requirements. This paper aims to show that Employment patterns are key elements of such a transformation, by their material characteristics as well by their institutional ones. But also, that they are particularly concern by the way sector-based and territorial dynamics of those activities are joined together.

© 2013 Lavoisier, Paris. Tous droits réservés.

* Adresse email : perrat.adees@wanadoo.fr

doi:10.3166/ges.15.285-302 © 2013 Lavoisier, Paris. Tous droits réservés.

Mots clés : chimie, développement durable, modèles d'emploi, dynamiques sectorielles, dynamiques territoriales.

Keywords: Chemistry, Sustainable development, Employment patterns, Sector-based dynamics, Territorial dynamics.

Introduction

La crise pose avec force la question du devenir des activités productives dans les pays développés, activités dont le repositionnement est déterminant pour la définition d'un nouveau paradigme de développement, orientant politiques publiques et stratégies privées vers la recherche d'une croissance plus soutenable (Hugon, 2010). C'est particulièrement le cas pour la chimie, comme le montrent les éléments de diagnostic et de propositions émanant de la profession et des pouvoirs publics que nous avons pu recueillir au niveau national comme au niveau régional. Outre l'ampleur de la pression sociétale et environnementale sur ces activités, ils révèlent que les questions touchant à l'emploi, au travail, aux compétences, font parties intégrantes des problèmes qu'elles rencontrent aujourd'hui et peuvent constituer soit des facteurs de blocage, soit des facteurs de réussite de leur nécessaire transformation.

Ce constat concorde avec la démarche de l'ADEES Rhône-Alpes¹ qui, en associant réflexion de syndicalistes et recherche universitaire, vise à montrer que les « ressources humaines » ne doivent pas être considérées comme de simples variables d'ajustement des stratégies des firmes. Pour préciser l'approche de ces stratégies, nous avons élaboré la notion de « modèle d'emploi » (Perrat, 2007), qui spécifie la relation existant entre deux ensembles d'éléments référant aux deux « faces » du travail :

- Sa face matérielle, c'est-à-dire ce qui positionne l'homme ou la femme au travail dans la réalité des processus productifs (affectation au(x) poste(s) de travail, nature, durée et conditions d'emploi et de travail, compétences mobilisées...) et dans leur dynamique (évolutions technologiques et/ou organisationnelles);
- Sa face institutionnelle, c'est-à-dire ce qui positionne le ou la salarié(e) dans la réalité des relations professionnelles (marge d'autonomie, degré de reconnaissance des compétences, mode de rémunération, mode de négociation...) et dans leur dynamique (choix stratégiques, choix de gestion des ressources humaines, relations professionnelles...). La notion d'institutions ainsi mobilisée renvoie aux stratégies d'acteurs ayant des intérêts et pouvoirs différents, voire antagoniques, mais devant négocier des compromis pour assurer l'efficacité et la dynamique des activités et organisations dans lesquelles ils sont collectivement engagés, au sens des *going concerns* de Commons (1934) (Bazzoli, Dutraive, 2002).

Cette méthodologie qui met le modèle d'emploi au cœur de la réalité de la firme nous

¹ Association pour le développement des études économiques et sociales, créée en 1975 à l'initiative de la CGT Rhône-Alpes. Dédiée à la CGT elle intervient souvent dans un contexte intersyndical.

semble pouvoir être étendue avec profit à l'éclairage des réalités plus larges dans lesquelles elle se trouve encastrée, sectorielles et territoriales, ce qui permet également de repérer les principaux facteurs de cet encastrement. C'est ce que nous voulons préciser ici à partir de l'exemple des activités chimiques, en appliquant cette grille de lecture à l'approche de la dynamique du couple problèmes / solutions auxquelles elles se trouvent confrontées. Nous considérerons d'abord l'échelle sectorielle afin de repérer les éléments-clés de l'insertion des modèles d'emploi dans cette dynamique (partie 1). Nous pourrions ensuite considérer l'échelle territoriale de cette insertion pour approfondir certains de ces éléments et mettre en lumière les spécificités éventuellement induites par ce changement d'échelle (partie 2).

1. La place des modèles d'emploi dans les dynamiques sectorielles des activités chimiques

La profession et les pouvoirs publics ont décidé, depuis quelques années, de mieux cerner les problèmes posés aux activités chimiques et de réfléchir à des propositions pouvant leur assurer un avenir dans notre pays. Cela s'est traduit, notamment, par la mise en œuvre, en 2008, d'un Contrat d'études prospectives (CEP) et, en 2011 (suite aux décisions prises par les États Généraux de l'Industrie organisés par le gouvernement en 2009-2010), par la création d'un Comité national stratégique de filière (CNSF) « chimie-matériaux ». Les analyses effectuées dans ces dispositifs constituent autant de matériaux pour mieux cerner la place que peuvent tenir les modèles d'emploi dans ces dynamiques, à condition toutefois de préciser les conditions méthodologiques de leur exploitation.

1.1. Précisions méthodologiques sur la mobilisation du champ sectoriel

Selon M.C. Belis-Bergouignan, « si un secteur se définit toujours à travers le produit (ou l'ensemble des produits, qu'il développe, il possède une dimension systémique et stratégique que l'analyste se doit de capturer, puisque cette dimension intervient de manière cruciale dans les configurations et dynamiques industrielles » (2011, p. 131). Nous retrouvons bien là les deux dimensions que nous mobilisons dans les modèles d'emploi, technoproductive (matérielle) et renvoyant à la notion de secteur de la statistique nationale (permettant de recenser les entreprises – et les emplois – exerçant une même activité), institutionnelle et renvoyant à la notion de branche (organisation des acteurs de ces entreprises pour réglementer la concurrence et les relations professionnelles dans leur activité). L'auteur mobilise un cadre méthodologique particulièrement intéressant pour analyser l'évolution de ces deux dimensions face aux problèmes techno-économiques qui se posent à l'industrie, et à la mise en œuvre de solutions, notamment quant au rôle de l'innovation sur les paradigmes et trajectoires technologiques (en référence, notamment, à Dosi, 1982). Pour insister sur l'articulation de ces deux dimensions, B. Jullien mobilise plutôt un cadre d'analyse en termes d'industrie, en s'intéressant aux « références communes [...] et à l'action collective qui amène les firmes à définir conjointement les conditions dans lesquelles elles collaborent et / ou entrent en rivalité », notamment dans l'accès « aux grandes catégories de ressources que sont les financements, les approvisionnements, le travail et les clients » (2011, p. 171).

C'est à cette échelle de l'industrie chimique qu'étaient fournis les éléments dont nous avons pu disposer jusqu'à la création du CNSF. L'objectif d'une structuration en filière est, logiquement, de mieux prendre en compte les relations interindustrielles s'exerçant tout au long d'une même chaîne de valeur, mieux repérer les nouvelles interrelations opérées notamment par les innovations technologiques et offrir un cadre aux stratégies et politiques des acteurs concernés, dans l'acception donc de Y. Morvan (1982). Là encore nous retrouvons nos deux dimensions matérielle et institutionnelle, sachant que pour nous, si les interdépendances technoproductives doivent s'inscrire dans la cohérence d'une chaîne de valeur, elles ne sauraient suffire à définir une filière, puisque l'on peut toujours en complexifier l'approche, trouver des liens entre activités appartenant à des filières différentes, voire à des « technologies-clés » par nature inter-filières. Ce sont donc surtout les relations entre les acteurs et les objectifs communs qu'ils se fixent, qui « font – ou pas – filière » et en précisent le périmètre. Mais le cas qui nous intéresse (et il n'est pas le seul) pose problème puisque le CNSF regroupe les professions de la chimie, de la plasturgie, du papier-carton, des minerais, des matériaux industriels, des métaux non ferreux (en excluant d'autres matériaux : béton, ciment, verre, bois, énergie, matériaux ferreux, mais aussi aluminium). Or s'il y a bien des interrelations du type « chaîne de valeur » entre pétrochimie, polymères et plasturgie, il y en a peu entre la chimie et les autres activités considérées². Ce qui caractérise surtout ces activités est qu'elles sont toutes des fournisseuses pour un grand nombre d'autres en aval, ce qui est particulièrement le cas de la chimie (pharmacie, agroalimentaire, cosmétiques, textile, automobile, composants électriques et électroniques...). On peut donc s'interroger sur la réalité d'une filière qui regroupe des activités formant l'amont de plusieurs chaînes de valeur distinctes. D'autant que le paysage s'est complexifié avec la création d'un Comité stratégique de filière éco-industries (COSEI), chargé de coordonner des interventions touchant 18 « filières vertes », parmi lesquelles la « chimie verte ».³

Pour ce qui nous concerne, nous nous en tiendrons donc au champ de l'industrie chimique⁴ et concentrerons notre mobilisation des informations recueillies sur les enseignements qu'elles apportent concernant ce qui nous préoccupe ici : les problèmes posés à ces activités et les solutions dans lesquelles leurs acteurs font le choix ou non de s'engager.

1.2. L'industrie chimique face aux nouvelles exigences sociétales et environnementales

Nationalement, l'industrie chimique représente le 3^e secteur en termes de chiffre d'affaires et de valeur ajoutée, le 1^{er} en termes d'exportations, le 2^e en termes d'investissements industriels, le 4^e en termes de R&D et le 6^e en termes d'emplois directs (156 500 en 2010). Sur le plan matériel, c'est une industrie très capitalistique, avec des unités de productions de grande taille et très interdépendantes, avec une forte complexité technologique (et des temps de déve-

² À l'exception de certaines proximités dans les procédés, notamment entre électrochimie et électrometallurgie (électro-synthèse et/ou électrolyse de la soude, du magnésium, de l'aluminium – exclu du CNSF). Ces ambiguïtés incitent à considérer avec précaution les données fournies quant aux champs industriels qu'elles recouvrent.

³ Note du Commissariat général au développement durable, n° 126, mai 2012.

⁴ Défini par la nomenclature des activités françaises (NAF) : produits de base (dont plastiques et caoutchouc), grands intermédiaires (chlore, soude, PVC, polymères et polyamides, dérivés fluorés...) et leur première transformation (pesticides, peintures, produits d'entretien, fibres artificielles et synthétiques...).

loppement long, souvent supérieur à 10 ans), une forte exposition aux risques technologiques (explosion, dégagement d'effluents...) et une forte dépendance à l'égard tant des matières premières que de l'énergie (quantité et prix). Sur le plan institutionnel, les chiffres officiels⁵ reflètent les choix industriels effectués : sur les 10 dernières années, chiffre d'affaires, valeur ajoutée, investissements et emplois ont diminué (environ 40 000 emplois ont été supprimés) alors que les dépenses de R&D n'augmentaient que très légèrement. Le primat de la compétitivité prix a poussé à des délocalisations nombreuses vers les pays émergents. Dans le même temps la quasi-totalité des groupes à base française sont passés sous contrôle étranger, tout en réduisant leur potentiel productif en France. Parallèlement il y a eu un développement des PME, par externalisation (entretien, gardiennage, gestion administrative...) et/ou par positionnement sur certains marchés (peintures et vernis par exemple).

Depuis les 20 dernières années, la chimie doit faire face à de nouveaux problèmes tenant à des exigences sociétales et environnementales croissantes : depuis 1998, au niveau européen, plus de 1 200 nouvelles réglementations liées à l'environnement sont apparues, auxquelles sont venus s'ajouter le règlement REACH⁶ qui condamne à terme de nombreux produits et procédés et les lois issues du « Grenelle de l'Environnement » organisé par le gouvernement français. Parallèlement, les problèmes liés à l'approvisionnement en matières premières (raréfaction du pétrole) et en énergie (augmentation des coûts) se sont accentués. Enfin, le « déficit d'image » est devenu manifeste : « *le secteur souffre d'une visibilité insuffisante. Son rôle fondamental de pourvoyeur de solutions innovantes à l'ensemble de l'industrie manufacturière ne lui est pas reconnu, ses apports et bénéfices, intégrés au produit final, sont attribués à l'industrie aval. En revanche, lorsque ses produits causent des dommages [...] c'est le secteur qui est dénoncé.* ».⁷

Face à cette situation, les solutions pointées par la profession et les acteurs publics concernent essentiellement l'innovation technologique et organisationnelle, conçue tant pour améliorer la productivité de ces activités que pour les mettre en phase avec les exigences d'un développement plus durable. Sur le plan organisationnel, une des solutions retenues consiste à privilégier le regroupement des entreprises sur des « plateformes industrielles », où l'on peut mieux maîtriser les risques, mutualiser la gestion écologique de l'énergie, des fluides, des transports, etc. voire développer une "économie circulaire" (les déchets de l'un pouvant être valorisés par l'autre). Cette proposition renvoie d'ailleurs à la question de l'acceptabilité sociétale : on peut ainsi « concentrer » les problèmes et la recherche d'une entente avec les populations concernées. Sur le plan technologique, la profession s'inscrit dans la démarche des pôles de compétitivité, dont plusieurs concernent la chimie, ses matières premières, les matériaux qu'elle élabore et les impacts environnementaux : *Industries et Agro-ressources* à Laon, *Cosmetic Valley* à Chartres, *Dream* (eau et milieux) à Orléans, *Energivie* à Strasbourg, *Elastopole* à Orléans, *Fibres* à Epinal, *Plastipolis* à Oyonnax, *Xylofutur* à Bordeaux, *Végépolys* à Angers... et un pôle à Lyon qui est explicitement centré sur la relation entre *Chimie* [et] *Environnement* (selon son intitulé). Signalons d'ailleurs que, d'une manière générale, les projets développés par tous les pôles (et pas seulement ceux de la chimie) témoignent « d'une sensibilisation

⁵ États des lieux et feuille de route de la filière chimie et matériaux, Comité national stratégique de filière, 4 février 2013 (site Internet du gouvernement).

⁶ Règlement européen sur l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et la restriction des produits de la chimie.

⁷ État des lieux et feuille de route, op.cit.

croissante au développement durable »⁸. Dans les dernières années la démarche pôles a été confirmée mais dans un sens beaucoup plus sélectif, avec notamment la création d'un nombre limité de Plateformes collaboratives d'innovation, d'Instituts technologiques et d'Institut d'excellence sur les énergies décarbonées (INEED).

Les axes retenus par le CNSF pour soutenir des projets innovants concernent donc fortement la diminution de l'impact environnemental des substances produites ou utilisées dans les procédés et l'amélioration de l'efficacité énergétique. Très concrètement il est prévu de « *soutenir la réalisation de démonstrateurs industriels issus des programmes de R&D et de soutenir financièrement la première réalisation de taille industrielle (validation de l'innovation)* »⁹. L'ampleur et le calendrier des évolutions pouvant résulter de ces innovations dépendent certes des contraintes technoproductives mais elles dépendent surtout des décisions stratégiques prises par les acteurs économiques, notamment quant à l'industrialisation totale ou partielle des nouveaux procédés et quant aux lieux de cette industrialisation. Quant à savoir si ces innovations peuvent s'inscrire ou non dans un changement du paradigme technologique dominant, comme se le demandent certains chercheurs (c'est dans ce cadre conceptuel que V. Oltra et M. Saint-Jean – 2011, p. 314 – proposent, concernant la chimie, « *une analyse sectorielle des trajectoires de technologies propres* »), nous ne pointerons ici qu'à titre de piste d'approfondissement les réflexions communes engagées par des chercheurs en économie (Université de Reims notamment) et en biochimie (CNRS, Inra...) sur les enjeux du passage à une « chimie verte » (réduction de l'impact des procédés existants, promotion de nouveaux procédés) ou à une chimie « doublement verte » (substitution de matières premières végétales aux matières premières fossiles) (Nieddu, Garnier, Bliard, 2010)¹⁰. Ces réflexions insistent avec raison sur la nécessaire mise en cohérence, pour atteindre un de ces objectifs ou les deux, de compromis technologiques, économiques et sociétaux, au risque, sinon, que la chimie du végétal se révèle aussi polluante que la chimie du pétrole et conduise à reproduire la rente pétrolière.¹¹

1.3. La place des modèles d'emploi dans ces dynamiques

Un Observatoire a été mis en place en 2005 au niveau sectoriel par la profession sur l'évolution des emplois et compétences, et, en 2008, un contrat d'études prospectives (CEP) avec les pouvoirs publics et les acteurs sociaux a permis de préciser l'approche des problèmes rencontrés par ces activités. Le CNSF créé en 2011 a engagé une réflexion sur chacune des activités qu'il recouvre (et donc non sur la façon dont elles font filière !) et a mis en place des groupes de travail pour valoriser les « facteurs de succès » d'une transformation industrielle ; l'un d'eux est consacré à l'emploi et aux compétences. Les premiers travaux insistent sur le fait que « *les nouveaux talents seront*

⁸ Note du Commissariat général au développement durable, n° 77, mars 2011. Le ministère correspondant joue d'ailleurs un rôle croissant dans l'élaboration des feuilles de route des pôles et la sélection de leurs projets (dans plus de 60 % des cas selon cette même note).

⁹ *États des lieux...* op.cit. Le développement des micros et nanotechnologies est vu comme pouvant accélérer ces innovations.

¹⁰ Programme ANR (2009-2013) *Chimie et procédés pour le développement durable*, dirigé par N. Nieddu (Université de Reims, voir le site Internet de cette université).

¹¹ Réflexions émises par certains de ces chercheurs lors de débats sur Internet.

sources d'avantages comparatifs »¹².

Il est dit dans le texte du CEP¹³ national que, pour réussir sa mutation, la chimie française « doit s'attacher à développer ses compétences ainsi que son attractivité à l'égard des jeunes diplômés qui lui préfèrent d'autres secteurs plus conquérants. » Il y est insisté sur les difficultés de recrutement et de fidélisation concernant les opérateurs d'installations et, plus généralement, la nécessaire élévation des compétences en termes de réactivité et de « comportement ». Et ce, notamment, pour faire face au renforcement des réglementations concernant la sécurité, l'économie d'eau, les impacts sur l'environnement. Le CEP identifie un manque de compétences en toxicologie, éco-toxicologie, réglementation, analyse du cycle de vie, approche systémique pour les ingénieurs... Et outre « l'image sociétale » de ces activités (pollution, risque sur la santé et l'environnement), ce sont bien les conditions d'emploi et de travail qui sont analysées comme pesant sur cette « crise des vocations » : travail risqué, souvent en 3/8, avec peu de perspectives d'évolution professionnelle (notamment pour les techniciens supérieurs), de bas niveaux de salaires pour les opérateurs... Les formations professionnelles restent associées à un « deuxième choix » et sont encore trop synonymes d'échec pour certains candidats. Il y a un manque de transversalité entre les formations, notamment entre celles qui portent sur la chimie (avec une offre assez complète) et celles qui portent sur l'environnement (dont l'offre évolue positivement pour les formations initiales mais demeure insuffisante pour les formations continues) et une insuffisance de l'apprentissage et de l'alternance (le document du CNSF demande le développement de programmes de formation sur le management de l'énergie et sur la maintenance des dispositifs de co-génération, ainsi qu'une adaptation de la réglementation pour permettre aux mineurs de se former sur les sites Seveso). La reconnaissance et la validation des compétences transversales, qui doit faciliter leur transférabilité, sont très mal assurées. Enfin, il est souligné que le fonctionnement du dialogue social n'est pas satisfaisant et doit être amélioré pour répondre à ces exigences d'évolution. Notons qu'un des aspects du fonctionnement recommandé en plateformes de production est celui de la mobilité des salariés qui pourrait être permise entre les entreprises d'un même site, facilitant certes les stratégies de gestion flexible de l'emploi en fonction des stratégies de ces entreprises mais aussi les trajectoires professionnelles liées à l'évolution des métiers et des compétences.

Ces difficultés désignent donc « en creux » l'importance stratégique de la disponibilité et de la qualité de l'emploi et du travail dans l'alimentation ou le freinage des dynamiques d'innovation : pour adopter le « comportement exemplaire » exigé par les attentes des consommateurs en termes d'environnement, les opérateurs chimistes doivent non seulement être formés mais être motivés en ce sens. Le 6 septembre 2011, les partenaires sociaux européens ont signé une déclaration de « conditions-cadres pour une industrie chimique durable ». S'ils conviennent de « l'importance de la compétitivité » pour développer « la croissance, la profitabilité et l'emploi », ils insistent aussi sur la nécessité de promouvoir des « normes élevées en matière de santé-sécurité au travail [...] la responsabilité sociale, une éducation et une formation professionnelle efficaces et de

¹² État des lieux... op.cit.

¹³ Texte consultable sur le site Internet de l'observatoire de la chimie (OPIC).

haut niveau ainsi que des emplois de qualité ».¹⁴

Concernant les relations professionnelles, il faut préciser que, même si l'on s'en tient au périmètre de l'industrie, le paysage institutionnel de la chimie est assez complexe puisque l'organisation de la (des) profession(s) varie selon les acteurs sociaux concernés. Si, chez les employeurs, des regroupements ont été opérés sous l'égide de l'Union des industries chimiques (UIC), il subsiste de multiples fédérations selon les activités. Et ces activités ne sont pas toujours regroupées de la même façon du côté patronal et du côté syndical. La fédération CGT de la chimie inclut la plasturgie et l'aluminium, celle de la CFDT inclut l'énergie... Le Rapport Garrigue¹⁵ de 2005 sur l'avenir de la chimie signalait déjà un manque de gouvernance de la profession et un déficit de dialogue social. Il s'en était suivi la création d'un Comité d'orientation stratégique des industries chimiques (COSIC), avec la présence des pouvoirs publics et des organisations syndicales, et de l'observatoire dont nous avons parlé plus haut. L'élaboration du CEP de 2008 est également à verser au chapitre dialogue social. Et c'est le COSIC qui s'est transformé récemment en CNSF. Notons que l'UIC, la CFTC, la CGC, FO et la CFDT (qui salué sa création sur son site Internet) s'investissent plus ou moins fortement dans ce CNSF et que la CGT Chimie, qui en est membre, a à son égard une attitude plus que réservée.

Nous n'irons pas plus loin ici dans ces analyses de la dynamique sectorielle de la chimie puisque notre seconde partie va nous permettre d'approfondir certains de ces points.

2. La place des modèles d'emploi dans les dynamiques territoriales des activités chimiques

Notre présence dans différentes instances concernant la chimie en Rhône-Alpes¹⁶ nous a permis d'accumuler données et informations tant au niveau technoproductif qu'au niveau institutionnel. Là encore, l'exploitation de ces éléments demande d'en préciser préalablement le cadre méthodologique.

2.1. Précisions méthodologiques sur la mobilisation du champ territorial

La différenciation que nous retenons pour les modèles d'emploi d'entreprises s'inscrit tout naturellement dans la démarche d'articulation des dynamiques industrielles et territoriales qui est celle du réseau *Dynamique de proximités*, pour lequel c'est la façon dont les proximités organisationnelles et institutionnelles se conjuguent avec la proximité spatiale qui permet de caractériser l'existence et l'évolution de dynamiques territoriales (régionales ou locales) (Bouba-Olga *et al.*, 2008, Torre, 2010). Dans la logique d'une concordance méthodologique entre modèle d'emploi d'entreprise et proximité territoriale, nous avons proposé la notion de « complexe territorialisé de compétences » (CTC)

¹⁴ Dépêche AFP, 7 septembre 2011.

¹⁵ *L'avenir de la chimie en France à l'horizon 2015*, rapport élaboré à la demande du gouvernement par D. Garrigue et publié en mai 2005 (disponible à *La Documentation Française* et sur Internet).

¹⁶ La CGT Chimie étant réticente à siéger dans ces instances (Comité stratégique prospectif, groupe de travail sur le CEP, commission du pôle *Chimie-Environnement...*) la CGT (interprofessionnelle) Rhône-Alpes nous a demandé d'assumer cette fonction jusqu'en 2011 où le relais a été pris par des militants de la profession.

(Perrat, 2012)¹⁷, fondée sur une différenciation entre :

- Les compétences technoproductives du territoire, en cherchant à identifier comment fonctionne le couple proximité-distance technologique dans la maîtrise des processus productifs (similarité /complémentarité des savoirs et des savoir-faire, enfermement ou ouverture face aux innovations et aux évolutions qu'elles impliquent...);
- Ses compétences institutionnelles, en cherchant à identifier comment fonctionne le couple proximité-distance institutionnelle dans la maîtrise des gouvernances associées à ces processus.

Précisons que la proximité organisationnelle (capacité des acteurs du territoire à faire fonctionner des dispositifs opérationnels) relève méthodologiquement pour nous du technologique, même si elle a fortement à voir avec l'institutionnel, à l'instar de l'organisation du travail dans un modèle d'emploi.

S'agissant de l'insertion matérielle des potentiels technoproductifs régionaux ou locaux dans des chaînes de valeur internationalisées et de l'insertion institutionnelle des gouvernances territoriales dans des niveaux plus large de régulation, nous les appréhendons au travers des cadres conceptuels mobilisés tant par le réseau *Dynamique de proximités* (Pecqueur, Ternaux, 2005, Gilly, Perrat, 2006...) que par le séminaire *Régulation, Secteur, Territoire* (Laurent, Du Tertre, 2008, Perrat, 2008...), en considérant que les grandes firmes sont des acteurs majeurs de ces insertions. Pour autant, la façon dont la dynamique endogène d'un CTC s'articule à la dynamique d'un secteur (et/ou d'une filière) mérite d'être précisée davantage, en particulier quant au rôle que peuvent y jouer les modèles d'emploi. C'est ce que nous voulons essayer de faire à partir des données mobilisables sur la chimie régionale.

2.2. Diagnostic général de la chimie rhônalpine

Un Contrat d'études prospectives (CEP) propre à Rhône-Alpes a été élaboré entre 2010 et 2012 par collaboration entre l'État, la Région l'Union des industries chimiques (UIC) et les organisations syndicales. L'état des lieux et les enquêtes réalisés à cette occasion par un cabinet de consultants¹⁸ permettent de préciser certains éléments du diagnostic national et de mettre en lumière les dimensions spécifiques des problèmes posés.

La réalité des problèmes identifiés nationalement prend une intensité particulière dans une région qui concentre le plus important potentiel de production (mais avec une perte de 4 200 emplois en 10 ans) et 25 % des moyens de recherche de la chimie française. Certains problèmes s'y posent de façon particulière : l'élévation de la température moyenne du Rhône aura des conséquences graves pour le refroidissement des centrales nucléaires et des usines chimiques riveraines; les risques sismiques sont plus importants ici que dans d'autres régions; la chimie est très imbriquée dans les tissus urbains et donc plus sensible qu'ailleurs à la pression des exigences environnementales et de leur expression citoyenne. Les enquêtes ont montré que, de la part des industriels, il était bien perçu que « les attentes sociétales de plus en plus fortes [...] nécessitent d'être prises en compte au-

¹⁷ Dans le texte cité nous avons cherché à vérifier la pertinence de notre méthodologie à partir du cas de la chimie dans l'agglomération lyonnaise. Nous en reprenons ici certains éléments.

¹⁸ Ernst & Young. Le document du CEP Rhône-Alpes est consultable sur le site de l'OPIC national.

delà des préoccupations environnementales croissantes. Les attentes des consommateurs évoluent rapidement notamment avec le développement des réseaux sociaux, la rapidité d'accès aux informations, ce qui suppose plus de réactivité de la part des entreprises en termes de sécurité et santé ». Les élus régionaux et locaux ont donc à gérer directement ces exigences et l'on sent bien, à la lecture des « plans de mandat » et des documents d'urbanisme, que les jours de la chimie sont comptés dans les grandes agglomérations si elle ne réussit pas sa mutation vers la « chimie verte » : le Grand Lyon a lancé en 2011 un « projet directeur » visant à faire correspondre « Vallée de la chimie » et « Vallée de l'écologie ». Et c'est au niveau de chaque bassin d'emploi concerné que sont en cours de négociation des Plans de prévention des risques technologiques (PPRT) autour des sites classés Seveso, le durcissement des réglementations compliquant la situation (diminuer la production ou évacuer les habitations), et ce, sous la pression des Comités locaux d'information et concertation (CLIC). Si c'est souvent l'occasion pour les entreprises concernées d'obtenir des subventions publiques pour leur mise à niveau réglementaire en matière de procédés, il y a également là des occasions pour elles de restructurer leurs potentiels avec l'argument environnemental¹⁹. Enfin, les petites – voire très petites – et moyennes entreprises représentent ici plus de 80 % des entreprises et 50 % des emplois²⁰; or, les réponses aux enquêtes l'ont montré, il est à craindre que nombre d'entre elles n'aient pas les moyens d'affronter les évolutions en cours et à venir.

Face à cet exposé des problèmes, les réponses proposées dans le document final du CEP, complétées par celles résultant des premiers travaux du comité régional de filière (sur lequel nous reviendrons), s'inscrivent dans les recommandations émanant des instances nationales tout en visant à répondre aux spécificités régionales. Nous nous concentrerons plus précisément ici sur les mesures concernant, d'une part, l'évolution des potentiels productifs, d'autre part, l'évolution des formes de gouvernance mises en œuvre par les acteurs concernés, en essayant chaque fois d'en analyser les impacts et enjeux en termes de modèles d'emploi.

2.3. Les réponses productives aux problèmes de la chimie régionale

Comme nationalement, les interventions publiques et les montages publics-privés se concentrent sur le développement du potentiel d'innovation, le dépassement des verrous technologiques et l'accélération du passage du laboratoire à la phase industrielle. Ce sont les objectifs du pôle de compétitivité *Chimie-Développement*, créé à Lyon en 2005 et qui vise à ouvrir de nouveaux marchés aux activités chimiques (dépollution des eaux et des sols, recyclabilité...) et à permettre la transformation de leurs produits (chimie du végétale) et de leurs procédés (miniaturisation et intensification) dans le sens du développement durable. Trois projets de ce pôle en matière de « plateformes collaboratives d'innovation », qui réunissent chercheurs et industriels, ont été labellisés par l'État dans ces domaines : *Axel'One* (matériaux innovants / procédés propres – région lyonnaise),

¹⁹ Avec subventions publiques, Arkema à Jarrie (38) abandonne son procédé au mercure pour la production de chlore ; Perstorp à Pont-de-Claix (38), passe de l'électrolyse par diaphragme à l'électrolyse par membrane pour ses produits chlorés, en ramenant sa production de 170 000 à 70 000 tonnes/an (source : presse régionale).

²⁰ Mais là encore ces données doivent être utilisées avec précaution s'agissant du champ d'activité qu'elles concernent.

Provademse (eau, matières premières, énergie, procédés de développement durable – Lyon et Grenoble), *TekLiCell* (matériaux ligno-cellulosiques, papier intelligent, impression du futur – Grenoble). Et Lyon a obtenu le premier « Institut d'excellence sur les énergies décarbonées » (IEED) : dénommé *Indeed*, il regroupera plus de 1 600 chercheurs pour développer une chimie « *propre, innovante et sécurisée* ». Cet ensemble peut donc ouvrir la voie à une adaptation de la chimie régionale aux nouvelles exigences sociétales et environnementales mais la réalité de cette adaptation matérielle et sa traduction en termes de modèles d'emploi dépend essentiellement de choix institutionnels.

2.3.1. Adaptations technologiques et choix stratégiques.

L'évolution possible des potentiels matériels est prise dans un double faisceau de choix institutionnels : en amont, celui des politiques publiques et des stratégies privées concernant la recherche-développement (politique publique actuelle privilégiant les « investissements d'excellence » dans quelques domaines-clés, choix des entreprises d'investir ou non en R&D, en interne et/ou par accord avec la recherche publique, individuellement ou dans un consortium...) et en aval, celui des décisions de concrétiser ou non les possibles ainsi ouverts (évitement pour privilégier un investissement financier, industrialisation totale ou partielle, sur le lieu de l'innovation ou ailleurs...). Et ces choix dépendent eux-mêmes de plusieurs facteurs : l'évolution de la demande (tout particulièrement aujourd'hui en termes d'exigence de développement durable), l'évolution des normes et réglementations sur les produits et les procédés, le positionnement de la concurrence sur les innovations (une position d'attente n'est tenable que tant que les principaux concurrents font de même), la « stratégie de profit » de l'entreprise : profit productif, financier ou rente, compétitivité « coût » ou « hors coût », volume ou diversité-adaptabilité (Lung, 2008).

Concernant la chimie régionale, les enquêtes effectuées pour le CEP enseignent que les entreprises régionalement implantées se montrent réticentes à investir au-delà de la stricte mise à niveau exigée par l'élévation des réglementations et à s'engager dans une transformation profonde de l'outil productif ; les investissements dans les nouveaux procédés (jugés coûteux, longs à développer et peu compatibles avec la rentabilité financière exigée par les financeurs – par ailleurs, tous les procédés ne sont pas « intensifiables »), sont jugés non prioritaires pour le moment et peu susceptibles de se développer à grande échelle ici : à part quelques exceptions, les développements se feront en Europe de l'Est, Brésil ou en Asie.²¹ Nos travaux avec les syndicalistes nous ont même fait découvrir que l'industrialisation de certains projets du pôle *Chimie-Environnement* était « fléchée » dès le départ pour être (en cas de succès) réalisée sur des sites étrangers des groupes concernés. Dans le même temps, les grands groupes multiplient les cessions ou fermetures d'activités. Dans ce contexte, on peut douter d'une réelle transformation de la chimie dans la région. Pour reprendre la distinction introduite plus haut, y aura-t-il vraiment passage à une « chimie verte » (nouveaux procédés réduisant l'impact environnemental des activités) ou à une « chimie doublement verte » (substitution du végétal au pétrole) ? D'autres régions ont vu la création d'IEED, Champagne-Ardenne et Picardie sur « les innovations végétales » et Nord-Pas-de-Calais sur les « matériaux agro-sourcés ». On peut donc

²¹ Rhodia a ouvert à Shanghai en association avec le CNRS un centre de recherche dédié à la chimie verte ; Arkema développe un nouveau procédé en Malaisie...

s'interroger sur le devenir des travaux des pôles *Chimie-Environnement* et *Plastipolis* sur la chimie du végétal, qui pourraient pourtant renouveler l'ensemble de la filière chimie-plasturgie. N'y aura-t-il qu'une concrétisation partielle et sélective de ces potentialités, Rhône-Alpes ou certains de ses territoires (agglomération lyonnaise) devenant essentiellement une « vitrine de la chimie verte », avec des plateformes collaboratives recherche-industrie, des démonstrateurs industriels, et une transformation du mode de production qui se réalise à l'étranger ?

2.3.2. Adaptations des compétences et choix stratégiques

Si la miniaturisation et l'intensification des procédés se développent, elles entraîneront sans doute des diminutions d'emplois directs mais surtout des transformations des métiers, qu'il s'agisse des « consolistes » (qui commandent et contrôlent par informatique les processus de production) ou des « rondiers » (qui tournent sur les installations pour en assurer le fonctionnement matériel – chargement, « dépôtage »...). Il s'agit notamment de passer du pilotage de cycles de 24 heures, en production discontinue²², à celui de cycles de 10 minutes, en production continue, avec une automatisation accrue et une multiplication des indicateurs à surveiller. D'où à la fois une augmentation des qualifications demandées et une aggravation du stress au travail. Cela peut entraîner aussi une modification des flux logistiques et du rapport au client (avec y compris possibilité de production chez lui, avec une demande d'aptitude à le faire pour les opérateurs concernés). Certains industriels voient d'ailleurs dans les éco-procédés une tendance à la « tertiarisation » de la filière, avec des applications qui associent plus étroitement produits et services et demandent des compétences nouvelles en termes de connaissance des marchés applicatifs et de conseil aux clients (d'où l'importance du poste de technico-commercial).

Dans la chimie rhônalpine, les transitions professionnelles demandées par les évolutions productives posent la question des choix en matière d'utilisation-valorisation ou non des compétences existant actuellement. Leur importance est confirmée par l'existence d'une dizaine de « pilotes »²³ sur la miniaturisation ou l'intensification des procédés dans les usines de Rhône-Alpes. Le directeur d'une de ces usines nous a clairement indiqué que l'évolution de ces compétences n'allait pas de soi et demandait de nouvelles formations mais aussi l'organisation d'une transition pour que se construise (nous dirions « matériellement ») le passage compétences anciennes / compétences nouvelles. Les pilotes mis en place assurent d'ailleurs très concrètement cette transition et sont révélateurs de la nécessité d'une proximité technologique avec les compétences territorialisées pour la réussite d'une innovation productive. Ce qui fait apparaître d'autant plus injuste aux yeux des salariés concernés les décisions de « délocaliser » les processus à la mise au point desquels ils ont contribué.

Au travers du CEP, la profession déclare vouloir s'attaquer au problème de l'insuffisance du niveau des formations. Une cartographie de l'offre de formation selon les spécialités et les villes de la région va être effectuée. Il est également proposé de définir des fiches de postes pour faciliter le recrutement ainsi qu'une cartographie des plans de

²² Dans la production par lot (« batch ») ; il faut chaque fois vider l'installation, la nettoyer, la reprogrammer... Alors que les nouveaux procédés permettent d'enchaîner les productions en évitant ces étapes.

²³ Installations en réduction permettant de passer de la phase du laboratoire à la phase industrielle.

carrière potentiels pour revaloriser la progression des opérateurs et des techniciens. Enfin, la question des mobilités professionnelles et géographiques est pointée comme méritant une attention particulière.

Reste cependant posée la question stratégique de la décision d'envoi ou non en formation des salariés. Dans l'enquête citée, si les employeurs reconnaissent que pour les « hautes » qualifications il faudra des compétences enrichies, ils semblent penser également que pour les « basses » qualifications, l'évolution vers la chimie durable nécessitera plus une évolution des « profils » et des « comportements » que l'accès à de nouvelles connaissances par la formation... Ces considérations éclairent les décisions prises concernant la rénovation / transformation de l'ancien centre de formation de la profession (créé en 1948 au sud de Lyon), *Interfora*. On observe actuellement une redistribution des différents niveaux de formations professionnelles offertes entre *Interfora*, l'Éducation Nationale et l'AFPA, la profession n'entendant visiblement vouloir conserver que les formations les plus qualifiantes professionnellement, notamment concernant les procédés et le rapport chimie-environnement (à la rentrée 2011, une licence-pro dédiée à la chimie environnementale a intégré un cursus consacré à la maîtrise des risques tout au long du cycle de vie d'un produit).

Le texte du CEP affirme qu'il faut « *faire de la filière chimie-environnement en Rhône-Alpes la vitrine reconnue de la performance de l'innovation sociale et de la gestion des ressources humaines [...] une vitrine des modèles organisationnels et sociaux de demain. Il faut renforcer les partages de ressources humaines et de savoirs entre les acteurs de la filière, favoriser la mobilité des postes, mettre en place des passerelles entre métiers, renforcer la fluidité du dialogue social [actuellement « complexe »], harmoniser les pratiques de GPEC [gestion prévisionnelle des emplois et des compétences] par les transferts d'expérience (forums, plateformes collaboratives)* »²⁴. Mais dans la réalité, ne va-t-on pas là encore à une concrétisation partielle et sélective de ces intentions, avec une différenciation des profils d'emplois selon les territoires (par exemple une spécialisation de l'agglomération lyonnaise sur les hautes qualifications nécessaires aux phases de pré-industrialisation) ?

2.3.3. Adaptations organisationnelles et choix stratégiques

Concernant le problème de l'augmentation du niveau de température du Rhône, les industriels de la chimie qui ont participé à l'élaboration du Schéma régional climat, air, énergie (SRCAE) indiquaient²⁵ s'orienter vers une « saisonnalisation » de la production pour les produits qui l'autorisaient. Avec bien sûr une adaptation correspondante de la gestion de l'emploi et de l'organisation du travail.

Comme au niveau national, les acteurs rhônalpins considèrent l'organisation des activités sur des plateformes industrielles comme susceptible de résoudre un certain nombre de problèmes concernant le rapport chimie-environnement. Les premières recommandations du CNSF réaffirment l'importance de la mise en œuvre d'une telle organisation et retiennent deux opérations pilotes de sa concrétisation, dont l'une est le site de Roussillon (Isère), au bord du Rhône (l'autre étant *Chemparc* à Lacq). Nous en présentons les prin-

²⁴ Op. Cit.

²⁵ Lors d'une séance à laquelle nous participions en 2012.

cipales caractéristiques en encadré (tableau 1).

Tableau 1 : La plateforme chimique de Roussillon.²⁶

Autrefois dédié au groupe Rhône-Poulenc, le site regroupe aujourd'hui une quinzaine d'entreprises différentes (plus de 1300 emplois). Elles ont créé un GIE, « Osiris », pour mutualiser un certain nombre de fonctions et de réponses aux problèmes posés. « *Toutes les entreprises du site ont signé une charte commune de respect de principes fondamentaux d'hygiène, de sécurité et d'environnement et s'engagent à avoir un système de management les intégrant* ». Cela se traduit par des actions de « *réduction de la consommation d'eau et de réduction de l'impact des polluants sur le milieu aquatique* », de réduction « *des émissions de gaz acidifiants, de composés organiques volatils et de gaz à effet de serre* », d'économie d'énergie. Depuis 2010, c'est la plateforme qui s'est engagée dans la négociation d'un Plan de prévention des risques technologiques pour les entreprises Seveso du site. Concernant les impacts en matière de ressources humaines, Osiris regroupe des personnels pour assurer la production et distribution d'énergies et d'utilités, la sécurité-sureté (et incendie et secours), la circulation et la gestion des flux entrants et sortants, le maintien des infrastructures... Un service environnement assure le contrôle des rejets, la gestion des déchets, la surveillance des installations sensibles. Un service santé au travail intervient sur les soins aux blessés et malades et la prévention des risques professionnels. Osiris possède un centre de formation et gère les relations avec le lycée professionnel du territoire. Son service « ressources humaines » peut assurer des prestations adaptées aux besoins des entreprises membres.

Une réflexion est actuellement menée par les entreprises concernées sur la mobilité des salariés, notamment au travers de l'échange de personnels. Lors des réflexions régionales sur le CEP, la CFDT a proposé la création de « bourses d'emploi » sur ces plateformes. Pour la CGT, ce type d'organisation en plateforme d'activités peut ouvrir des perspectives de maintien dans l'emploi et d'évolution de carrière si droits et salaires de ces salariés sont maintenus. À Roussillon, la CGT s'est organisée en syndicat de site et revendique la création d'un Comité hygiène-sécurité-conditions de travail pour l'ensemble de la plateforme.

2.4. Réponses institutionnelles et formes de gouvernance en Rhône-Alpes

Les inquiétudes sur l'évolution de la chimie en Rhône-Alpes ont amené les pouvoirs publics (Région et État), appuyés par les organisations syndicales de salariés, à proposer l'organisation d'une conférence régionale sur cette question, qui s'est tenue fin 2007. Elle

²⁶ Source : *Plaquette de présentation de la plateforme*. En février 2011 nous avons pu, avec des syndicalistes, visiter le site et participer à une rencontre avec la direction d'Osiris.

a débouché – première expérience en France – sur la mise en place, en 2008, d'un Comité stratégique prospectif (CSP) réunissant la Région, l'État, la profession et les organisations syndicales. L'Union des Industries Chimiques (IUC), les grandes entreprises, le pôle *Chimie-Environnement*, viennent y présenter leurs options stratégiques, qui peuvent faire l'objet d'un débat. C'est cette structure qui a permis l'élaboration du CEP régional de la chimie, qui devrait déboucher prochainement sur la signature d'un Contrat d'objectifs emploi-formation (COEF) entre État, Région et profession²⁷. En 2012, deux initiatives sont venues compléter et/ou modifier ce paysage institutionnel :

- D'abord, la création du CSF régional de la filière (CRSF) « chimie-matériaux » (sur le même périmètre donc que le CNSF). Alors que ses prérogatives se cherchent encore, il entraîne un problème de « doublon » avec le CSP existant. Le Conseil régional comme certaines organisations syndicales (CGT notamment) souhaitent qu'il n'y ait plus qu'une seule instance ; le patronat ne semble pas y être opposé mais d'autres organisations syndicales souhaitent le maintien des deux (la CFDT RA préfère en général un dialogue direct patronat-syndicats de salariés à un fonctionnement à 4 avec la Région et l'État). Pour l'instant, le CSP (né d'un processus consensuel impulsé la Région) et le CRSF (né d'une décision gouvernementale) continuent de fonctionner en parallèle. Un groupe de travail du CRSF s'intitule « modernisation du dialogue social » et tente d'avancer des propositions pour améliorer l'information des personnels sur les perspectives et choix stratégiques des entreprises afin d'obtenir leur accord sur les nécessaires adaptations que cela entraînent en matière d'organisations, d'emplois, de métiers ;²⁸
- Ensuite, le projet annoncé fin 2012 de création d'un Groupement d'intérêt public (GIP) réunissant l'État, la Région et les responsables des principaux groupes à base française ou étrangère de la chimie présents en Rhône-Alpes. Officiellement, le GIP vise à associer davantage les groupes à l'enclenchement « *d'une dynamique vertueuse permettant de créer les conditions de maintien et développement des activités chimiques en RA* » et, notamment, de mettre en œuvre des actions jugées cruciales concernant le marketing territorial (création d'une identité forte pour porter une image unie à l'international), la sécurisation des approvisionnements et du prix des matières premières et de l'énergie, le développement de coopérations entre entreprises pour renforcer la filière dans la région. Et ce en utilisant les financements du programme « investissements d'avenir »²⁹. Les syndicalistes étaient invités à être des partenaires de ce GIP mais une première réunion a tourné court car la feuille de route proposée visait explicitement à « *tenter de tendre vers le modèle allemand où les industriels disposent d'un fort accompagnement de la part des organisations syndicales sous forme de cogestion industrielle et sociale* »³⁰, vision rejetée par la majorité des organisations.

L'expérience que nous avons eue du fonctionnement du comité stratégique prospectif de la chimie en Rhône-Alpes (CSP) nous incite à penser que, s'il permet aux acteurs représentés d'avoir une vision d'ensemble de la situation, des problèmes, des évolutions possibles,

²⁷ Avec un débat engagé sur le fait que les organisations syndicales soient ou non également signataires...

²⁸ Fiche Action rédigée par l'UIC RA et la Direccte RA et remise aux participants de ce groupe.

²⁹ Lettre d'invitation de Préfecture de Région à cette réunion (14 novembre 2012).

³⁰ Id.

son rôle va plus loin que le simple échange d'informations puisqu'il amène ses participants à élaborer des diagnostics « partagés », voire des propositions « partagées » quant à l'adaptation dans le temps et l'espace des potentiels matériels et humains aux mutations prévisibles. Cette forme de gouvernance peut donc peser concrètement sur le devenir des potentiels matériels et humains, en offrant des opportunités d'appropriation par les salariés et en responsabilisant les représentants des pouvoirs publics (notamment quant à l'utilisation des subventions accordées aux entreprises) mais aussi les décideurs privés. On peut dire que la proximité géographique rend ces rapprochements institutionnels plus effectifs, les engagements des uns et des autres étant plus difficilement contournables puisque les stratégies « privées » de chacun des acteurs se voient ainsi exposées sur un même « espace public ». Des améliorations concrètes (formations enrichies, amélioration des conditions de travail, évolution de carrière positive...) peuvent donc en ressortir. Pour autant, on ne saurait gommer les contradictions que cette proximité provoque au sein des branches professionnelles concernées, tant patronales que syndicales, qui entendent veiller au primat des pratiques de négociation et de l'obligation des acteurs d'en respecter le résultat, et ce alors qu'existe un risque bien réel que cette gouvernance territoriale subsume les négociations sectorielles sous des formes multiples « d'arrangements locaux » (Perrat, 2009).

Conclusion

Les analyses présentées ici nous semblent faire la preuve de ce que les modèles d'emploi d'entreprises se trouvent fortement insérés dans et questionnés par les dynamiques tant sectorielles que territoriales, et ce par leurs deux dimensions :

- Matérielles, au travers de la relation entre l'évolution des processus productifs face aux contraintes environnementales, les potentialités ouvertes par les innovations et les problèmes-solutions touchant le recrutement, les conditions de travail, le niveau des compétences et la capacité des potentiels de formation à les produire, la mobilité professionnelle...
- Institutionnelles, au travers de la relation entre les stratégies productives, la concrétisation des innovations et les problèmes-solutions touchant la fidélisation, la reconnaissance des compétences en termes de qualification, salaire et déroulement de carrière, les modalités du dialogue social et l'implication qu'y consentent les acteurs sociaux...
- Nous laisserons ici ouverte la question de savoir si ces éléments indiquent qu'il existe un modèle d'emploi dominant dans une industrie, une filière ou un territoire. Nous constatons simplement que ces modèles apparaissent comme autant de facteurs de l'articulation entre les dynamiques sectorielles et territoriales (autre question laissée de côté : celle du rôle des groupes multinationaux dans cette articulation). Par contre, il faudrait poursuivre l'analyse en considérant chacun de ces éléments pour déterminer en quoi l'inscription territoriale du secteur est porteuse ou non de spécificités où si elle relève d'une simple « localisation ». Deux de ces éléments nous semblent particulièrement intéressants à ce point de vue :
- Au plan matériel, la question du lien entre évolution des compétences, innovations incrémentales et innovations radicales mériterait d'être approfondie au travers, notamment, de travaux avec des syndicalistes d'entreprises. Les expériences de

ce type que nous avons dans d'autres activités nous enseignent qu'il n'y a pas de lien obligé entre montée en technologie dans les processus et montée en compétences (des syndicalistes du textile nous indiquaient ainsi que la mise en œuvre des « textiles techniques » se traduisait, par rapport aux textiles traditionnels, par « *un passage du savoir-faire dans les machines* »). Concernant la chimie, il faudrait analyser plus avant ce qu'impliquerait le passage à une chimie « simplement verte » (rupture dans les procédés entraînant des adaptations importantes des compétences les plus hautes) ou à une chimie « doublement verte » (la substitution de ressources agro-sourcées au pétrole ne changeant pas intrinsèquement les procédés utilisés). Quant à la question de la spécificité de la dynamique territoriale, y a-t-il simplement une mobilisation différente des compétences concernées selon des choix stratégiques qui relève plus largement de la dynamique sectorielle ou ces compétences peuvent-elles induire un « effet sectoriel », par exemple en facilitant ou en retardant l'adoption de technologies plus en phase avec les exigences du développement durable ?

- Au plan institutionnel, le fonctionnement des dispositifs de gouvernance et de dialogue social nous semblent mettre en exergue un problème fondamental : ces dispositifs territoriaux poussent, par leur existence-même, à opérer un lien plus direct entre les adaptations productives et professionnelles auxquelles sont confrontés les salariés et leurs organisations et les choix stratégiques des décideurs. Cela apparaît nettement dans l'évocation de la « cogestion à l'allemande » par la préfecture de Région mais aussi dans les travaux du groupe de travail « modernisation du dialogue social » du CRSF, où l'un des objectifs évoqués est de rechercher « *les bonnes pratiques d'information des salariés et de leurs représentants sur les perspectives et les évolutions [...] sans éluder les limites et difficultés d'un tel exercice* »³¹. Mais on peut aussi se demander s'il n'en va pas de même pour le passage du secteur à la filière dans la conception qu'en retiennent les pouvoirs publics et la profession, avec une non-correspondance cohérence matérielle des chaînes de valeur / cohérence institutionnelle des instances de gouvernance. Il n'y aurait alors pas vraiment de spécificité régionale (en Rhône-Alpes ou ailleurs) car ce seraient plutôt les processus mêmes de territorialisation et de « filiarisation » qui seraient porteurs d'un passage des formes classiques de négociation à des formes plus floues « d'arrangements » entre acteurs « de bonne volonté ». Mais avec là encore une interrogation sur la possibilité d'un effet en retour du territorial sur le sectoriel, ce que semble attester les craintes des fédérations professionnelles concernées, du côté syndical (craintes exprimées par la Fédération CGT de la Chimie notamment) mais aussi du côté patronal (la réalisation d'un CEP propre à Rhône-Alpes a suscité des débats dans l'UIC avant d'être acceptée).

On peut, enfin, se demander si les spécificités de cette articulation secteur-territoire fonctionnent durablement ou si elles s'inscrivent (temporairement ?) dans une période d'adaptation, voire de mutation, d'une industrie confrontée à la fois à une crise économique et à la nécessité d'un changement profond porté par les exigences sociétales et environnementales (Gilly, Lung. 2008).

³¹ *Fiche Action*, op. cit.

Références

- Bazzoli L., Dutraive V., 2002. L'entreprise comme organisation et comme institution : une perspective à partir de l'institutionnalisme de J.R. Commons. *Économie & Institutions* 1, 5-46.
- Bélis-Bergouignan M.C., 2011. Analyse évolutionniste de la dynamique sectorielle In Bélis-Bergouignan M.C., Jullien B., Lung Y., Yildizoglu M. (Coord.), *Industries, Innovations, Institutions. Éléments de dynamique industrielle*, Presses Universitaires de Bordeaux, Bordeaux, 129-163.
- Bouba-Olga O., Carrincazeaux C., Coris M. (Dir.), 2008. La Proximité : 15 ans déjà ! *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* 3 (numéro spécial).
- Commons J.R., 1934. *Institutional Economics? Its Place in Political Economy*, MacMillan, New York.
- Dosi G., 1982. Technological Paradigms and Technological Trajectories. A suggested Interpretation of the Determinant and Direction of Technological Change. *Research Policy*, 11, 147-162.
- Gilly J.P., Lung Y., 2008. Proximités, secteurs et territoires In Laurent C., du Tertre C. Dir., *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*. L'Harmattan, Paris, 161-180.
- Gilly J.P., Perrat J., 2006. The Institutional Dynamics at Work in Territories : between Local Governance and Global Regulation In Pitelis C., Sugden R., Wilson J.R. (Coord.), *Clusters and Globalisation*, Edward Elgar Ed., London, 159-174.
- Hugon P., 2010. La crise va-t-elle conduire à un nouveau paradigme de développement ? *Mondes en Développement*, 38 (150), De Boeck Université, Bruxelles (repris dans *Problèmes Economiques*, 19 janvier 2011, 41-48.).
- Jullien B., 2011. L'analyse sectorielle institutionnaliste : projets et méthodes In Bélis-Bergouignan M.C., Jullien B., Lung Y., Yildizoglu M. (Coord.), *Industries, Innovations, Institutions. Éléments de dynamique industrielle*, Presses Universitaires de Bordeaux, Bordeaux, 166-196.
- Laurent C., Du Tertre C. Dir., 2008. *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*. L'Harmattan, Paris.
- Lung Y., 2008. Peut-on développer une approche régulationniste de la firme ? Penser la diversité des modèles productifs et la variété des formes du capitalisme In Laurent C., Du Tertre C. (Dir.), *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, L'Harmattan, Paris, 201-216.
- Morvan Y., 1982. Réflexion sur le contenu et le destin d'un concept : la filière. *Entreprises et organisations*, Economica, Paris, 131-164.
- Nieddu M., Garnier E., Bliard C., 2010. L'émergence d'une chimie doublement verte. *Revue d'Économie industrielle* 132, 53-84.
- Oltra V., Saint-Jean M., 2011. Innovations environnementales et dynamique industrielle In Bélis-Bergouignan M.C., Jullien B., Lung Y., Yildizoglu M. (Coord.), *Industries, Innovations, Institutions. Éléments de dynamique industrielle*, Presses Universitaires de Bordeaux, Bordeaux, 297-346.
- Pecqueur B., Ternaux P., 2005. Mondialisation, restructuration et gouvernance territoriale. *Géographie, Économie, Société* 7 (4), 315-319.
- Perrat J., 2007. Appropriation syndicale des enjeux territoriaux : la question nodale du rapport firme / territoire. *La Revue de l'Ires* 54, 71-93.
- Perrat J., 2008. Nouveau modèle d'emploi : régulation sectorielle et/ou régulation territoriale, In Laurent C., Du Tertre C. Dir., *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*. L'Harmattan, Paris, 43-61.
- Perrat J., 2009. Dialogue social territorial : les atouts et les ambiguïtés de la proximité. *Géographie, Économie, Société* 11 (4), 333-351.
- Perrat J., 2012. Mutations industrielles et dynamiques territoriales. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine* 1, 45-64.
- Torre A., 2010. Jalons pour une analyse dynamique des Proximités. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine* 3, 409-437.