

En réponse aux attentes des partenaires sociaux, la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle a engagé avec les branches professionnelles une série d'études sur l'emploi et la formation : les Contrats d'études prospectives. Ces travaux traduisent la volonté des pouvoirs publics de susciter des démarches collectives impliquant les branches et les entreprises pour structurer les politiques d'emploi et de ressources humaines. Le CEP des industries chimiques, à partir duquel a été élaboré ce document de synthèse, dresse un état des lieux économique, social et organisationnel du secteur et en propose une vision prospective à l'horizon 2020. La mondialisation, la hausse des prix de l'énergie et de matières premières, la montée des préoccupations environnementales impactent fortement la chimie française. Son avenir réside dans l'investissement dans la recherche, dans l'innovation et dans une gestion optimisée des ressources humaines. Un « schéma directeur des ressources humaines », élaboré par les acteurs de la branche, fournit la feuille de route à suivre dans les prochaines années pour adapter les ressources aux défis à relever.

L'étude dont est tirée cette synthèse a été réalisée par Interface.

Cette synthèse n° 49 est publiée par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, 7, square Max-Hymans, 75741 Paris Cedex 15

Elle est disponible sur les sites
www.minefe.gouv.fr
www.dgefp.bercy.gouv.fr

du ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi

SYNTHÈSE PROSPECTIVE EMPLOI-COMPÉTENCES



Les industries chimiques

Un secteur-clé de l'industrie française

Panorama d'une filière segmentée	4
Les entreprises et l'emploi	6
Des métiers en évolution	10

Grandes tendances et scénarios d'avenir

Les grandes tendances à l'horizon 2020	17
Trois scénarios pour l'avenir de la chimie	21

Défis et mesures pour la gestion des ressources humaines

Les 7 défis à relever en matière de GRH	25
Les 10 mesures	30

→ Première partie

Un secteur-clé de l'industrie française

Deuxième producteur européen et cinquième dans le monde, les industries chimiques constituent un secteur majeur de l'économie française. Elles se caractérisent par une clientèle majoritairement industrielle, une grande diversité d'activités et de produits, et par un investissement important dans la recherche. Dans un contexte de mondialisation accrue, ces industries ont vu leurs effectifs baisser. Mais les recrutements se maintiennent, avec une hausse des qualifications requises.



Panorama d'une filière segmentée

Avec un chiffre d'affaires de 81,2 milliards d'euros en 2007, l'industrie chimique française se situe au troisième rang des secteurs industriels en France, placée après l'automobile et la métallurgie. Deux grandes spécificités caractérisent le secteur: une très grande diversité des produits, des techniques et des clients et un marché majoritairement orienté **business to business**.

Plus d'un quart des produits fabriqués sont utilisés par la branche elle-même. Ses principaux débouchés sont orientés vers quasiment toutes les filières industrielles (essentiellement plasturgie, métallurgie, construction automobile, électronique), le secteur agricole (fertilisants et produits phytopharmaceutiques), le secteur des services (gaz pour les hôpitaux) et vers la consommation des ménages, avec environ 30 % des ventes (détergents, parfums, cosmétiques, peintures, huiles alimentaires, etc.).

La chimie recouvre des activités différenciées, mais complémentaires, qui s'inscrivent dans une logique de filière, où chaque maillon utilise des éléments issus du maillon précédent. Ses différents secteurs ne peuvent exister les uns sans les autres. Secteur-clé du paysage industriel français par les produits qu'elle fournit, l'industrie chimique l'est aussi au travers des matières premières et des énergies qu'elle achète à ses fournisseurs (produits pétroliers, gaz naturel, électricité et produits agricoles) et dont elle est un gros consommateur.

De tous les secteurs industriels, c'est la chimie qui consacre le plus d'argent à la R&D (2,4 % du chiffre d'affaires en 2006). La recherche et l'innovation sont en effet une condition de la performance du secteur. L'histoire de la chimie industrielle est faite de grandes découvertes scientifiques qui ont, par la suite, favorisé la création d'applications

Business to business (ou B2B)

Cette expression désigne l'ensemble des activités d'une entreprise visant une clientèle d'une autre entreprise. La majorité de la clientèle des industries chimiques est composée d'industries.

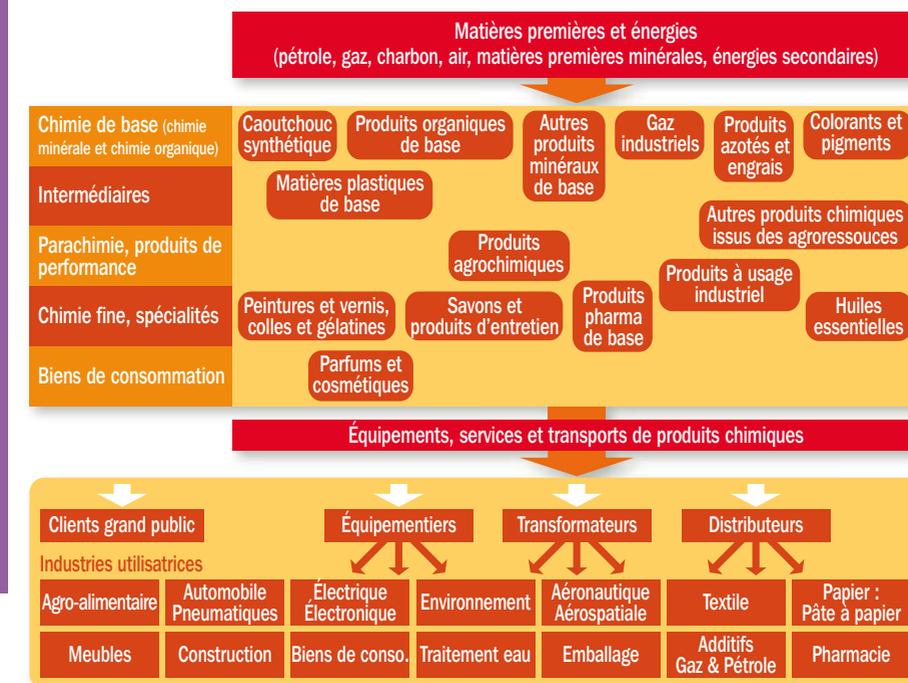
CLASSEMENT 2006

La France, numéro 5 mondial de la chimie

La France détient 4,4% du chiffre d'affaires mondial, se situant ainsi à la 5^e place mondiale, après les États-Unis, la Chine, le Japon et l'Allemagne. L'industrie chimique française présente une balance commerciale positive de 6,68 milliards d'euros. Les deux tiers des produits sont exportés dans l'Union européenne.

Avec 34% de la production chimique en valeur, l'Europe est le leader mondial de la chimie, suivie par l'Asie et l'Amérique. Mais sa croissance s'affaiblit depuis quelques années, les marchés se déplaçant vers l'Asie. La Chine, par exemple, a connu une progression très importante, passant de 3,5% de la production mondiale en 2001 à 10,3% en 2006.

CARTOGRAPHIE DES INDUSTRIES CHIMIQUES



technologiques. On constate cependant, depuis dix ans, une stagnation des budgets de recherche, non seulement dans les entreprises françaises mais dans l'ensemble des entreprises européennes.

La pression de la réglementation

Dans le secteur des industries chimiques, la protection de la santé, de l'environnement ainsi que la maîtrise des risques font partie intégrante de l'activité. Aussi les contraintes réglementaires sont-elles fortes, tant en matière de risques industriels et de sécurité au travail (directives européennes Seveso) qu'en matière d'environnement (protocole de Kyoto sur la réduction des émissions de CO₂, lois sur la protection de l'eau et des sols, réglementation en matière de gestion de déchets industriels). La réglementation vient encore de se renforcer avec le règlement européen REACH (voir encadré page 15). Par ailleurs, des taxes écologiques ont été mises en place dans le cadre de la **TGAP**.

Les industriels de la chimie investissent donc beaucoup de moyens financiers et humains dans la diminution, le traitement et l'élimination des déchets, leur recyclage et leur valorisation, ainsi que dans la prévention des pollutions. En outre, les entreprises françaises de la chimie ont engagé des efforts particuliers dans la lutte contre les émissions de gaz à effet de serre : en 2006, elles ont réduit leurs émissions de 39 %, alors que le programme *Responsible Care*, qu'elles ont signé en 2001, propose un objectif de réduction d'ici à 2010 de 30 %.

Les différents secteurs des industries chimiques sont répartis dans une logique de chaîne de valeur. En amont, les producteurs de la chimie organique et minérale (chimie de base) fournissent les matières premières aux autres secteurs de la chimie, qui eux-mêmes fournissent des produits plus complexes à leurs clients (industriels ou grand public).

TGAP
Taxe générale sur les activités polluantes.

Les entreprises et l'emploi



En 2006, la branche des industries chimiques comptait 3 965 entreprises employant 262 001 salariés, ce qui représente 6 % de l'emploi industriel en France. Les PME et TPE y sont surreprésentées, puisque 63 % emploient moins de 20 salariés et pratiquement la moitié (48 %) moins de 10 salariés. Cette relative atomisation est toutefois contrebalancée par la présence de plus d'une centaine d'entreprises de plus de 500 salariés, qui regroupent 48 % de l'ensemble des effectifs de la branche.

La parachimie est le segment qui compte le plus de salariés, suivie par le segment des produits chimiques de consommation (savons, parfums, produits d'entretien). La répartition régionale des établissements est très inégale. Cinq régions (Ile-de-France, Rhône-Alpes, PACA, Aquitaine et

Nord - Pas-de-Calais) concentrent à elles seules près de 58 % des établissements.

L'industrie chimique présente une pyramide des âges identique à celle de l'industrie en général: 20 % des effectifs ont moins de 30 ans, 55 % ont entre 30 et 49 ans et 20 % plus de 50 ans. Le secteur compte 33 % de femmes, surtout présentes dans le segment des savons, parfums, produits d'entretien (58 % en 2006). La fin des contraintes réglementaires sur le travail de nuit, l'automatisation qui a réduit la pénibilité physique sont sans doute à l'origine de l'augmentation de la féminisation (+ 4 % depuis 1997). Les femmes sont particulièrement nombreuses parmi les agents de maîtrise et les techniciens. Leur part dans l'encadrement augmente également du fait de leur présence importante (50 % des effectifs) dans les écoles d'ingénieurs spécialisées dans la chimie.

Des effectifs en baisse

Les entreprises de la branche ont perdu régulièrement des emplois ces dix dernières années: on note une baisse de 21 000 salariés sur la période 1997-2006, pour les principales activités de fabrication. Cette tendance à la baisse s'explique par des restructurations, liées à la mondialisation et à la réglementation. Les grands groupes se sont recentrés sur des activités stratégiques. Pour améliorer leur productivité, de nombreuses entreprises ont entrepris d'informatiser et d'automatiser leur outil de production.

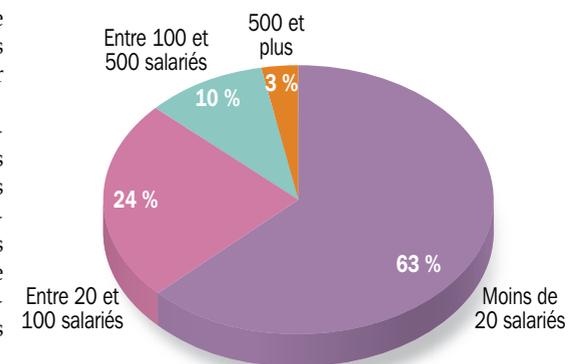
Tous les segments ne sont pas touchés de la même façon par les baisses d'effectifs. La chimie de base, et plus particulièrement la chimie organique, a été fortement impactée (moins 14 579 emplois en dix ans), tandis que le segment des savons, parfums, produits d'entretien a gagné 1 543 salariés dans la même période.



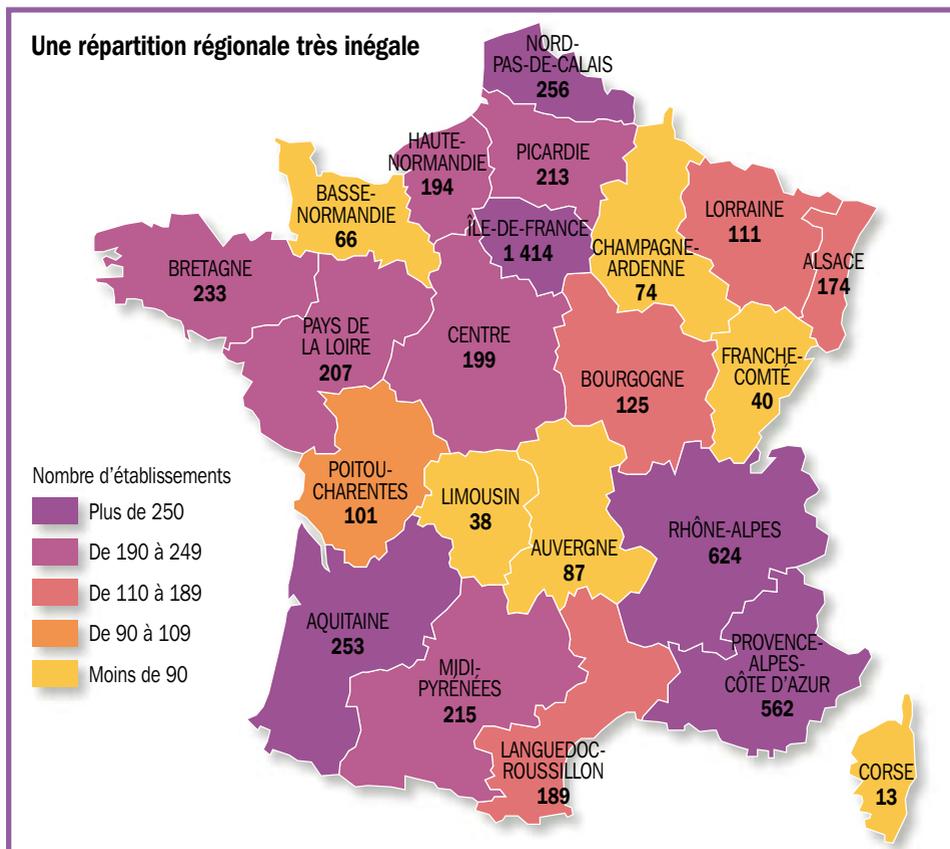
Le secteur compte 33% de femmes.



Répartition des établissements par taille



Source : Observatoire prospectif des industries chimiques, chiffres 2006.



Plus de la moitié des établissements du secteur de la chimie sont concentrés en Île-de-France, Aquitaine, Rhône-Alpes et PACA, ainsi que dans le Nord-Pas-de-Calais. L'Île-de-France en regroupe à elle seule plus du quart, du fait de la présence dans cette région de nombreux sièges sociaux.

La baisse des effectifs est due aussi au recentrage sur le cœur de métier. Dans ce cas, les emplois ne sont pas purement et simplement supprimés mais externalisés, ce qui relativise la perte d'emplois. Les fonctions supports (comme l'informatique, la comptabilité et les ressources humaines) ou périphériques du cœur de métier (comme l'ingénierie, la maintenance et l'instrumentation) font partie de ces activités externalisées. En revanche, la chimie est peu concernée par les phénomènes de délocalisation des sites industriels.

Une montée en qualification

La répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles est représentative de l'emploi en France : 40 % d'employés et d'ouvriers, un tiers de techniciens et d'agents de maîtrise et un quart d'ingénieurs et de cadres. Toutefois, la chimie est l'une des industries qui présente le plus fort taux d'encadrement. La proportion d'ingénieurs et cadres est parti-

culièrement importante sur les segments qui s'éloignent de l'industrie (services et transports). Ces dernières années, la montée en qualification est nette, avec une part croissante des catégories ingénieurs et cadres et techniciens et agents de maîtrise. Celles-ci représentaient 51 % des effectifs en 2000 contre 59 % en 2006. La part des ouvriers et employés diminue, passant de 49 % des effectifs en 2000 à 41 % en 2006.



À retenir

La chimie française se caractérise par une forte présence des établissements de petite taille.

Source : CJP & INSEE-DADS, exploitation OFIC - Champ : principales activités de fabrication, soit environ 80 % du champ du CEP. Chiffres 2006.

Répartition des établissements par segment

Le poids de la parachimie

Chimie minérale	250
Chimie organique	339
Parachimie	839
Savons, parfums, produits d'entretien	749
Produits pharmaceutiques de base	61

RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR SEGMENT

	Ingénieurs et cadres	Techniciens et agents de maîtrise	Employés et ouvriers
Chimie minérale	20 %	39 %	41 %
Chimie organique	14 %	38 %	47 %
Parachimie	22 %	31 %	47 %
Savons, parfums, produits d'entretien	22 %	31 %	48 %
Fabrication de produits pharmaceutiques de base	19 %	44 %	37 %
Industries agroalimentaires	10 %	24 %	66 %
Autres industries manufacturières	12 %	27 %	61 %
Autres activités de la CCNIC	38 %	32 %	30 %
Autres activités hors CCNIC versantes à C2P (OPCA de la branche)	26 %	35 %	36 %
TOTAL DES INDUSTRIES CHIMIQUES	25 %	34 %	41 %

Source : CJP & INSEE-DADS, Exploitation OFIC.

Des métiers en évolution

QHSSE
Qualité-hygiène-
sécurité-santé-
environnement.

Les effectifs des industries chimiques se répartissent entre huit grandes familles professionnelles: la R&D (recherche et développement), le laboratoire, la fabrication, la technique, la commercialisation, la logistique globale, la **QHSSE**, la gestion/administration. La famille fabrication occupe une place prépondérante avec plus de 36 % des effectifs.

Les évolutions technologiques, telles que l'automatisation et l'informatisation, ont transformé l'appareil productif des industries chimiques. Cela a conduit à une montée en compétences des personnels de production. Au-delà de la simple maîtrise des connaissances en chimie, on demande désormais aux opérateurs des compétences en sécurité, qualité et contrôle. La polyvalence est au cœur de l'organisation du travail pour améliorer la productivité, la performance et la qualité. Sont recherchés les profils combinant la production et le contrôle qualité ou bien la production et le contrôle sécurité. La polycompétence est également identifiée comme un facteur-clé de mobilité professionnelle. Elle favorise aussi des solutions de reclassement interne dans le cadre d'une politique de gestion des seniors.

Pour les métiers les plus qualifiés, certaines compétences sont devenues aujourd'hui incontournables. Il s'agit des compétences à l'international (langues, droit international, relations interculturelles) ainsi que celles liées aux réglementations.

De fortes disparités entre entreprises

La fonction commercialisation occupe plus de 15 % des effectifs de la chimie. Viennent ensuite la gestion/administration (14,5 %) et la **technique** (9,3 %). En matière de R&D, les industries chimiques se situent, avec une part des effectifs de 6,3 %, dans la fourchette haute de l'ensemble des activités industrielles françaises.

Ces taux cachent tout de même de fortes disparités selon le segment et la taille des entreprises. Plus on s'éloigne du cœur de la chimie, plus la part des commerciaux augmente: ils sont ainsi plus de 18 % dans le segment de la recherche et des services. La part des effectifs en R&D est plus importante également sur ce segment, et notamment dans les TPE de moins de 10 salariés. La logistique occupe 16,83 % des effectifs des produits chimiques de consommation, contre 4,13 à 7,05 % pour les autres segments. Des écarts existent aussi au sein d'un même segment. Ainsi,

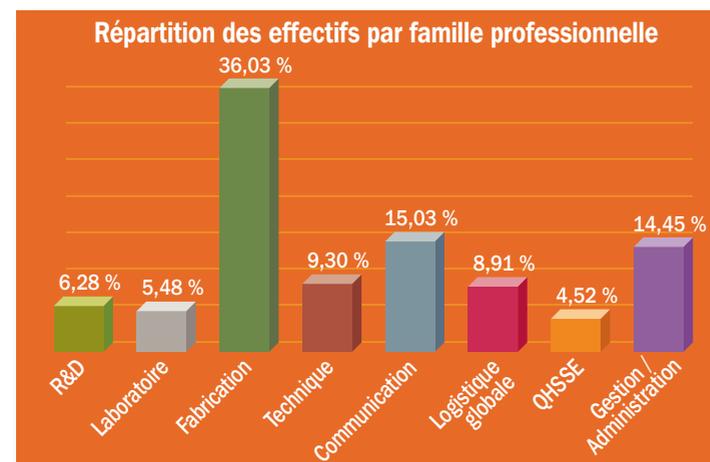
Technique
Activités de
conception,
de réalisation,
de maintenance
et de contrôle
des moyens
techniques de
production.

dans la parfumerie (segment produits chimiques de consommation), certains grands groupes peuvent consacrer jusqu'à plus de 25 % de leurs effectifs à la R&D et aux laboratoires, stratégies que ne peuvent se permettre d'adopter les PME du même secteur.

La sécurité au travail favorisée

Les entreprises chimiques respectent de fortes contraintes réglementaires en matière d'environnement et de sécurité, qui les ont conduites à un très grand professionnalisme. Elles partagent une culture de la maîtrise du risque, favorable à l'aménagement de la sécurité au travail, y compris chez les entreprises prestataires. Ainsi, seules les entreprises habilitées sur la base d'un référentiel national par un organisme extérieur peuvent intervenir pour des activités de maintenance des installations sur les sites classés « Seveso seuil haut ».

Les équipes responsables de la sécurité se sont systématisées. Dans les grandes entreprises, des audits sécurité sont organisés de manière régulière et font l'objet de recommandations. Cette pratique se développe aussi dans un certain nombre de PME.



Source: questionnaire 2007 auprès de l'ensemble des entreprises relevant du champ du CEF - 603 entreprises répondantes.

Les salaires moyens pratiqués dans l'industrie chimique sont plus élevés que dans les autres industries. Cependant, le salaire moyen réel ne rend pas compte des disparités entre entreprises, importantes dans une branche aux différences sectorielles notables et qui comporte de très grands groupes mais aussi un grand nombre de PME. Ces dernières rassemblent un peu plus du tiers des effectifs (36%). Si les PME sont plus concernées par les minima, la valeur du point intéresse néanmoins un grand nombre de salariés puisqu'elle intervient très souvent dans le calcul de primes (de nuit, d'ancienneté...)

Les salaires moyens dans les industries chimiques (enquête rémunération 2007, réalisée par l'UIC)			
	Salaires de base mensuel brut moyen	Salaires annuels brut moyen (incluant primes mensuelles et annuelles)	Rémunération totale moyenne (incluant participation et intéressement)
Employés et ouvriers	1 713 €	29 419 €	30 582 €
Techniciens et agents de maîtrise	2 286 €	36 183 €	37 737 €
Ingénieurs et cadres	4 813 €	66 648 €	68 676 €
Ensemble	2 613 €	40 179 €	41 679 €

Sources : Enquête rémunération 2007, réalisée par l'Union des industries chimiques

Formation initiale: des filières appréciées des employeurs

On distingue trois schémas de formation initiale vers les métiers de la chimie, qui correspondent à des niveaux d'insertion assez différents :

- CAP, BEP et bac pro : vers des métiers d'opérateurs (voir illustration page 13);
- BTS, DUT et licence professionnelle : vers des métiers de techniciens (voir illustration page 13);
- IUP, master, doctorat et écoles d'ingénieurs : vers des métiers d'ingénieurs et cadres.

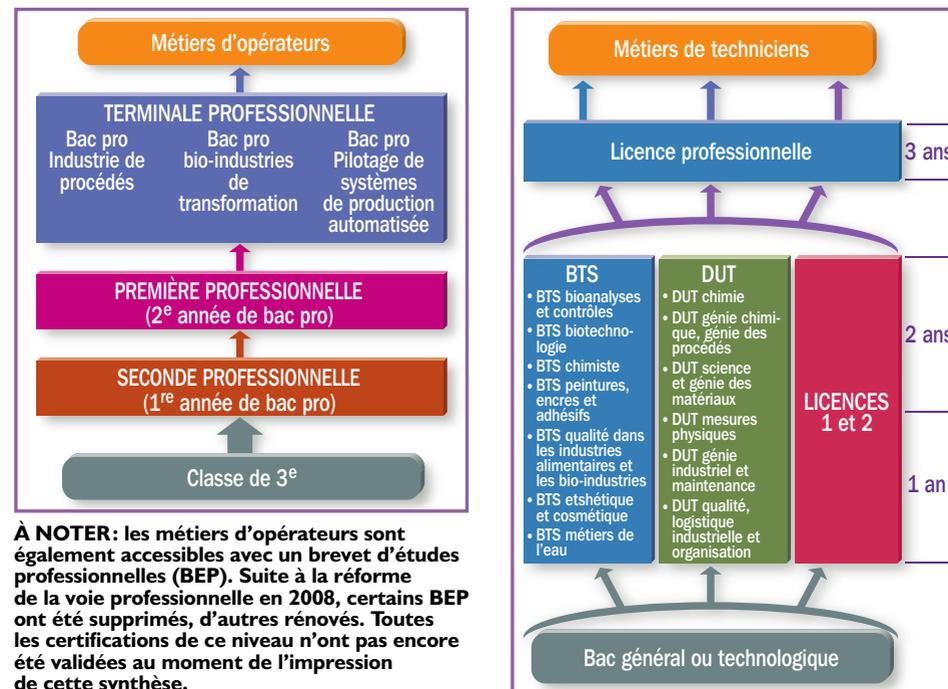
Ces filières de formation sont, pour la plupart, bien adaptées aux besoins des industries chimiques. Les BEP et bacs professionnels spécialisés dans la chimie répondent aux attentes des employeurs et assurent une bonne insertion professionnelle. Ils peinent pourtant à attirer les candidats (tout comme les autres filières techniques).

La tendance est à la poursuite d'études après l'obtention du bac pro, pour obtenir un BTS ou un DUT. La même tendance s'observe au niveau des titulaires de BTS et des DUT de chimie, diplômés qui garantissent pourtant un accès direct à l'emploi. Dans ce cas, la poursuite d'études se fait vers une licence professionnelle. Ces stratégies entraînent une certaine tension sur le marché du travail.

Construites en partenariat avec les branches, les licences professionnelles assurent une bonne insertion des diplômés. La place prépondérante donnée aux enseignements professionnels et aux stages en entreprises est appréciée par les employeurs.

Au niveau ingénieur, les entreprises recrutent aussi bien dans les grandes écoles généralistes que dans les écoles de la FGL (Fédération Gay-Lussac), spécialisées dans la chimie, qui forment 1500 diplômés par an. Un diplômé d'une école de la FGL sur deux exerce dans l'industrie chimique. Les seuls diplômés peinant à s'insérer dans l'entreprise sont les docteurs en chimie. Des mesures ont été prises par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche pour remédier à cette situation, comme la mise en place d'une démarche de professionnalisation et de missions en entreprises lors de la première année de thèse.

LES PARCOURS DE FORMATION



Une culture de la formation continue

Les entreprises de l'industrie chimique consacrent une part relativement importante de leur budget à la formation, soit 5,1% de la masse salariale brute (entre 2000 et 2002), alors que l'obligation légale, pour les entreprises de 20 salariés et plus, est de 1,6%. La durée moyenne des stages est de 29 heures.

Les domaines de compétences prioritaires pour l'ensemble des entreprises au cours des cinq dernières années sont l'informatique et la bureautique, les langues, la connaissance du secteur d'activité des entreprises clientes et les compétences managériales. Il faut ajouter, pour les entreprises de la chimie de base et de la parachimie, les compétences en HSQE (hygiène, sécurité, qualité, environnement).

La formation en alternance (contrat de professionnalisation et contrat d'apprentissage) s'est développée ces dernières années. 1471 contrats de professionnalisation ont été mis en place en 2007. Ces formations, qui alternent formation et activité professionnelle, sont utilisées dans le cadre de l'embauche de jeunes car elles permettent de recruter un collaborateur qualifié, immédiatement opérationnel et doté de la culture de l'entreprise. Ces formations concernent tous les emplois, de l'opérateur à l'ingénieur. Le tutorat tient une place importante dans ce dispositif car il facilite l'intégration du jeune dans un collectif de travail. Pour cette raison,



À savoir

En 2006, 20% des jeunes ingénieurs diplômés d'une école de chimie française exerçaient leur 1^{er} emploi à l'étranger.



les partenaires sociaux ont, au sein de l'OPCA de la branche, défini un parcours de formation pour les tuteurs de la branche.

Les périodes de professionnalisation ont connu également un développement important. D'une durée minimum de 70 heures, elles ont permis aux entreprises de mettre en place des parcours de professionnalisation pour leurs salariés en poste. 3744 périodes de professionnalisation ont été réalisées en 2007.

Le droit individuel à la formation (DIF) constitue pour toutes les entreprises, y compris les plus petites, le dispositif le plus utilisé. Selon C2P, l'OPCA (organisme paritaire collecteur agréé) de la branche, il y a eu

17080 contrats de DIF signés en 2007, soit au moins 5,6% des effectifs. À ces chiffres, il faut ajouter les DIF acceptés par les entreprises qui n'ont pas fait de demande de prise en charge par l'OPCA.

Les syndicats relèvent toutefois que la formation est principalement à caractère obligatoire (adaptation au poste, hygiène, sécurité) et pas suffisamment conçue comme un levier d'accompagnement de carrière.

5,1%

C'EST LA PART DE LA MASSE SALARIALE BRUTE consacrée par les entreprises de l'industrie chimique à la formation continue entre 2000 et 2002 (source Céreq, 2007).

Des difficultés à recruter

Malgré des effectifs en baisse, les entreprises de la chimie éprouvent des difficultés à recruter les profils souhaités dans de nombreux domaines, comme la fabrication, le conditionnement et la maintenance. Le

secteur souffre d'un manque d'attractivité vis-à-vis des jeunes. L'image globale de la chimie est dissuasive (pollution, danger, conditions de travail pénibles). À cela s'ajoute une méconnaissance de la diversité des métiers qu'elle offre, notamment vers les fonctions commerciales et la recherche.

Certaines contraintes propres au secteur, comme le travail posté, peuvent décourager les vocations. Enfin, les responsabilités techniques de l'ingénieur sont maintenant augmentées de responsabilités en matière d'environnement et de sécurité au travail.

PROSPECTIVE

Un observatoire au service des entreprises et des salariés

L'accord du 8 novembre 2004, relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie dans les industries chimiques, a créé l'Observatoire prospectif des métiers, des qualifications et de la diversité des industries chimiques (OPIC). Ses missions : assurer une veille prospective sur l'évolution des métiers ; accompagner les entreprises dans la définition de leurs politiques de formation et les salariés dans l'élaboration de leurs projets professionnels. Parmi ses travaux, l'OPIC a réalisé un répertoire des métiers. Utile pour les salariés qui peuvent mieux imaginer des parcours professionnels, ce répertoire devrait aussi contribuer au rapprochement des pratiques RH entre entreprises de la branche.

Un site Internet lui est dédié : www.observatoireindustrieschimiques.com

> REACH : RISQUE OU OPPORTUNITÉ ?

Le règlement européen REACH (*Registration, evaluation, authorization of chemicals**), entré en vigueur le 1^{er} juin 2007, impose aux industriels de la chimie de mettre en place un système d'enregistrement des substances chimiques nouvelles ou existantes fabriquées ou importées, afin de fournir des informations sur leurs dangers et leurs risques. Les entreprises devront démontrer que les substances chimiques peuvent être utilisées en toute sécurité. La mise en œuvre de REACH va imposer de nouveaux coûts aux industries chimiques. Selon la synthèse de 36 études d'impact de REACH menées dans plusieurs pays européens,

le coût varierait entre 0,05% et 0,2% du chiffre d'affaires annuel de l'ensemble de l'industrie européenne, sur une période de dix ans. Des produits seront abandonnés (de 1% à 30%, selon les études) et d'autres seront reformulés. Principales entreprises touchées par le règlement : les PME produisant des substances en petite quantité. En France, l'UIC (Union des industries chimiques) et le ministère des Finances ont lancé une action commune pour aider 800 PME à se préparer à la mise en œuvre de REACH. Selon certaines études, REACH pourrait relancer l'innovation. En effet, les précédentes réglementations n'imposaient

des contraintes que sur les produits nouveaux, ce qui avait eu pour conséquence de ralentir la sortie de nouvelles substances. D'autres études, en revanche, prédisent un transfert de charge de la R&D vers l'activité d'évaluation et d'enregistrement, notamment dans les PME. Enfin, certains acteurs craignent que la mise en œuvre de REACH pénalise les producteurs européens et renforcent les importations de produits finis, chinois ou indiens principalement.

**Enregistrement, évaluation, autorisation des substances chimiques.*

Des défis pour la compétitivité

Les industries chimiques doivent aujourd'hui faire face à une série de défis considérables, au risque de restreindre leur compétitivité dans les années à venir :

- le développement récent de complexes pétrochimiques au Moyen-Orient, combiné à la délocalisation vers l'Asie d'une partie de leurs secteurs clients traditionnels (électronique, textile, construction et plastiques), impacte particulièrement les entreprises de la chimie de base ;
- la hausse des prix des énergies, associée à celle des matières premières, constitue un facteur défavorable pour les segments fortement consommateurs en la matière, tels que la chimie organique, la chimie minérale et une partie de la parachimie ;
- les propositions actuelles de la Commission européenne concernant la réduction des émissions de gaz à effet de serre nécessiteraient une vaste campagne de modernisation de l'appareil industriel pour permettre d'atteindre les objectifs fixés ;
- plus largement, l'évolution exponentielle de la réglementation en matière d'environnement, de sécurité et de santé, dont l'exemple le plus visible est le règlement REACH (*voir encadré ci-dessus*) ;
- la parité euro-dollar, largement favorable à l'euro, limite la performance des produits français à l'extérieur de la zone euro.

Les investissements en capacité de production et en R&D apparaissent comme une réponse essentielle pour, à court terme, résister aux nouveaux pays concurrents et, à plus long terme, assurer la pérennité de la branche en France.

→ Deuxième partie

Grandes tendances et scénarios d'avenir

L'avenir de la chimie dépend d'un grand nombre de facteurs : coût des matières premières, raréfaction du pétrole, pression de la réglementation en matière de santé et d'environnement, montée des acteurs émergents en Asie et au Moyen-Orient. Mais il dépend aussi des choix des acteurs et notamment de leur volontarisme en matière d'investissement dans la recherche et de leurs capacités à anticiper les compétences de demain.



Les grandes tendances à l'horizon 2020



P lusieurs évolutions sont considérées par les experts des industries chimiques comme certaines ou probables à l'horizon 2020.

● **Une tendance à la réduction des parts françaises du marché mondial**

D'ici à 2020, il n'y a pas d'alternative crédible à la matière première principale qu'est le pétrole, d'où un avantage concurrentiel



tiel des pays ayant accès au pétrole à prix compétitif. La demande mondiale de produits chimiques se développera, mais de la part des pays d'Asie et du Moyen-Orient. La combinaison de ces deux facteurs produira inéluctablement une réduction des parts de marché des entreprises françaises.

● Des mouvements de déplacement vers des zones de marché plus porteuses

L'emplacement des clients et des fournisseurs est un facteur-clé de développement. Aussi assistera-t-on à des délocalisations et à des abandons d'activité, dont certains peuvent être anticipés, mais aussi

à la mise en place de filières économiques qui pourront attirer des investisseurs en France. Toutefois, le solde global, en termes d'emplois français, risque de ne pas être en faveur de la France car beaucoup de ses marchés intérieurs sont considérés comme très matures.

10 à 15 %

DE L'APPROVISIONNEMENT CHIMIQUE sera issu du biosourcing en 2020.

● Une utilisation accrue – mais non dominante – d'énergies et de

matières premières alternatives au pétrole

Même s'il ne se produira pas de substitution au pétrole, la recherche sur les matières premières alternatives (biosources) est d'ores et déjà une réalité. L'Europe est en bonne position. Deux pôles de compétitivité dominants (Axelera et Agroressources) préfigurent ce que pourrait être la chimie à l'horizon 2020, avec des nouveaux marchés qui devraient être créateurs d'emplois.

● Une place pour toutes les chimies

La partition du monde entre chimie lourde, dans les pays émergents, et chimie fine, en Europe, n'aura pas lieu. En France, des sites de production de chlore seront encore présents et une partie de la pétrochimie sera maintenue. La chimie de base française, parce qu'elle sait maîtriser les risques Seveso, pourrait contribuer à la consolidation d'une chimie fine et verte.

● L'évolution de la fiscalité

La fiscalité française tend à prendre en compte l'emploi, l'investissement et la recherche.

● Un repositionnement des secteurs sous l'impact des pressions de la société civile et de la réglementation en matière d'environnement et de santé

On assistera à une montée en puissance des éco-industries, ce qui donnera des marges de manœuvre pour intensifier l'offre de services chimiques aux industries (traitement de l'eau, de l'air, captation de CO₂). En matière de réglementation, les conséquences de REACH seront très dif-

férentes selon les entreprises et les secteurs: elles pourront être très positives en termes d'image, avec la mise en place de labels qualité, le développement de nouveaux produits, la création de PME spécialisées dans la réglementation. Les conséquences seront beaucoup plus préoccupantes pour les PME et TPE, des secteurs fortement impactés par REACH et qui ne se sont pas préparées à sa mise en œuvre.

En matière de protection de l'environnement, la révision du système communautaire d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre comporte des risques financiers, des risques de délocalisation, de perte de potentiel d'innovation, mais aussi des opportunités: réduction de prélèvements obligatoires, telle la taxe sur la pollution atmosphérique, pour les pays respectant les nouvelles règles plus contraignantes et, d'autre part, des taxes pour les entreprises des pays ne respectant pas les accords internationaux; accélération du développement de la chimie verte en Europe.

● Le renforcement de la R&D et de l'innovation

La chimie est loin d'être parvenue au bout de son potentiel de développement: son avenir réside dans l'innovation. Des coopérations vont se nouer entre entreprises et laboratoires de recherche. Les futures compétences-clés porteront sur la recherche et l'expertise scientifique. Cependant, l'augmentation du ratio R&D/CA des industries chimiques en France dans dix ans n'est jugée que « possible ».



Les futures compétences-clés porteront sur la recherche et l'expertise scientifique.



> LES ÉVOLUTIONS DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

Les acteurs de la chimie, et notamment les DRH, s'accordent sur un certain nombre de tendances:

- un mouvement de diminution de l'encadrement intermédiaire. Cette vision horizontale s'accompagnera d'une recherche de polycompétences pour envisager autrement la gestion des carrières;
- une rationalisation

de la production se traduisant parfois par une externalisation fréquente des fonctions support;

- une nouvelle organisation de la R&D et de l'innovation;
- la création de nouveaux métiers liés à de nouveaux besoins: projets internationaux, augmentation du dépôt des brevets, inflation réglementaire, judiciarisation des activités

de propriété industrielle, valorisation commerciale de l'innovation. Les activités de communication et de gestion de la relation clients se développent également. Les activités liées à l'innovation se renforcent, telles que la gestion de la créativité, la méthodologie de production et de formalisation des connaissances.



À retenir

L'industrie chimique doit composer avec trois principales variables d'ajustement : l'énergie, le prix des matières premières et la dimension environnementale. Son avenir dépend de sa capacité à s'adapter à ces contraintes.

● Une baisse des effectifs associée à des difficultés de recrutement

Les effectifs baisseront, surtout dans la chimie de base et dans les activités de fabrication, mais dans une proportion difficile à estimer. Dans le même temps, les entreprises auront des difficultés à recruter, notamment dans les métiers de la fabrication.

Emplois sensibles et emplois stratégiques

Une réduction des effectifs est à attendre pour les emplois d'opérateurs dans la fabrication et la logistique. Cette réduction s'opérera essentiellement par les départs en retraite non remplacés. Les effectifs sont stables ou à la hausse pour un certain nombre d'emplois dont les activités revêtent désormais un caractère plus important, voire stratégique. C'est sur ces emplois que doivent porter les efforts de qualification :

- **dans le domaine technique :** spécialistes en ingénierie des procédés ;
- **dans la QHSSE :** spécialistes HSE, responsables de la qualité et de l'amélioration de la performance, responsables du système de management intégré ;
- **dans la R & D :** techniciens de laboratoire, responsables d'analyses ;
- **dans le technico-réglementaire :** spécialistes du « technico-légal » et des affaires réglementaires ;
- **dans la commercialisation-vente :** responsables technico-commerciaux ;
- **dans la logistique-achat :** responsables d'achats (ou acheteurs centraux), approvisionneurs.

Les acteurs de la chimie ont aussi identifié des emplois émergents et dont les effectifs sont à la hausse, dans les secteurs des cosmétiques et des produits chimiques de consommation : gestionnaires de stocks, responsable de la gestion des flux, merchandiser.

Autres profils émergents : dans les domaines de la propriété industrielle, des affaires réglementaires, dans la documentation et dans le design de produits. Enfin, il faut s'attendre à une élévation des qualifications requises, sans pour autant l'exagérer. Le niveau Bac+2 (BTS et DUT) est largement suffisant pour un poste de technicien, le bac professionnel **MEI** convient très bien pour les opérateurs.

Bac Pro MEI
Maintenance des équipements industriels.



Trois scénarios pour l'avenir de la chimie

Le contrat d'études prospectives des industries chimiques a élaboré trois scénarios pour l'avenir de la branche.

1. Le scénario tendanciel



Comme son nom l'indique, ce scénario prolonge les tendances actuelles. Les industriels se recentrent sur les activités dotées d'un avantage concurrentiel. Une large partie de la chimie fine (composée à 75 % de la pharmacie de base) est en perte de vitesse. La seule partie de la chimie fine à se développer est la chimie de procédés, capitalistique. Le soutien des pouvoirs publics devient plus sélectif. Il s'adresse



Clusters

Groupe d'entreprises (concurrents, sous-traitants) et de centres de recherches d'une même branche, établis en un même lieu. La circulation d'information et de connaissances entre les membres sont à la source d'innovations, de projets communs et de créations d'emplois.

prioritairement aux pôles de compétitivité, aux **clusters**, aux filières identifiées comme stratégiques. Le risque : le déclin progressif des secteurs fragilisés.

De nouvelles activités se développent grâce à un effort de R&D et d'innovation. Mais une part de la recherche reste centrée sur les applications immédiates et productives. Le risque : un défaut d'anticipation des ruptures technologiques. Surtout, il n'existe pas de véritable politique de R&D, fruit d'une concertation de la branche et des pouvoirs publics, d'où des avancées qui restent aléatoires.

Côté emploi, on se contente d'accompagner la diminution régulière des effectifs ou, quand c'est possible, de les anticiper. Dans ce scénario, la chimie française perdrait, d'ici à 2020, entre 12,5 % et 17 % de ses effectifs.

2. Le scénario pessimiste

Les secteurs considérés comme non stratégiques sont livrés aux seules énergies individuelles. C'est le cas de la chimie de base qui court le risque d'une diminution de ses capacités de production, donc de réductions d'effectifs, voire de fermetures de sites. L'enjeu environnemental l'emporte sur l'enjeu de maintien de l'emploi traditionnel. Certaines filières sont condamnées car elles ne sont pas respectueuses de l'environnement. Les reconversions locales s'avèrent difficiles. Les investissements en R&D ne sont pas à la hauteur du nécessaire. Les entreprises se concentrent sur la recherche à court terme, courant le risque de sortir de leur marché. L'État soutient quelques projets porteurs mais sans les résultats escomptés. Les régions n'ont pas la taille critique nécessaire à l'émergence de produits industriels d'envergure. La décroissance annoncée des emplois, conjuguée à celle d'autres secteurs industriels, est jugée inévitable. Elle prend une ampleur plus importante, en l'absence de stratégie collective : il faut s'attendre à une perte variant de 22 % à 34 % des effectifs à l'horizon 2020. Les risques de conflits sociaux sont accrus.



3. Le « sursaut », ou scénario optimiste



C'est le choix d'une perspective de développement qui soit autre chose qu'une stratégie d'accommodement. Dans ce cas, l'investissement sur l'innovation et la R&D devient coordonné et vise le long terme. L'impulsion viendra de la branche mais aussi des pouvoirs publics (Europe, État, régions). Une concertation et une coordination accrues des différents acteurs de la branche généreront des bénéfices collectifs. Les synergies se multiplieront : partenariat public-privé et entre les laboratoires de recherche européens ; développement de plateformes thématiques locales ; passage d'une logique de secteur à une logique de filières. Un dispositif de type « **small business act** » permettra de favoriser les partenariats entre PME et grands groupes. Les conséquences sur l'emploi sont difficilement chiffrables. Certains experts tablent sur une évolution positive des effectifs (de l'ordre de 8 %). Plus probablement, le pari sur l'innovation ne permettra pas de résorber la perte d'emplois, notamment dans la production. La mise en place, au niveau national, d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences s'impose donc, pour prévoir tous les accompagnements nécessaires.

Les partenaires sociaux ont choisi les fondements ambitieux du scénario de sursaut pour construire les préconisations en matière d'emploi, de gestion des ressources humaines et de formation présentées dans la 3^e partie.

« Small business act »

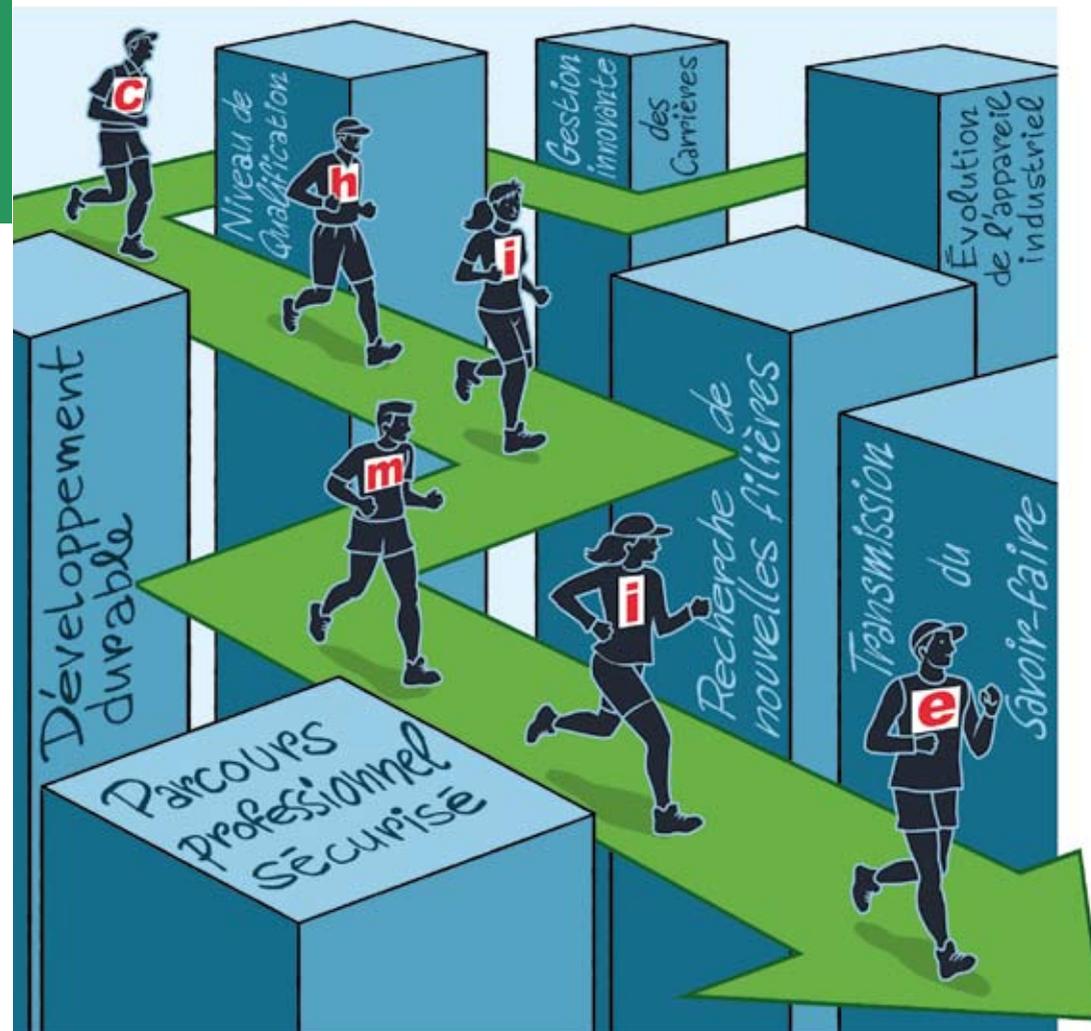
Aux États-Unis, ce dispositif vise à favoriser la croissance des PME en leur réservant un accès privilégié aux marchés publics. Les grandes entreprises sont impliquées dans le dispositif en finançant le démarrage et la croissance des PME. Elles y sont encouragées par des abattements fiscaux.

Défis et mesures pour la gestion des ressources humaines

La compétitivité des industries chimiques passe aussi par une série de défis à relever en matière de gestion des ressources humaines : de la formation initiale à la gestion de la mobilité en passant par le recrutement et la sécurisation des parcours professionnels. Très opérationnel, un schéma directeur des ressources humaines de la branche présente les pistes de progrès et les actions à mener.



Les 7 défis à relever en matière de GRH*



*Gestion des ressources humaines.

Pour que la branche de la chimie réussisse son « sursaut », sept défis sont à relever en matière de gestion des ressources humaines.

**> DÉFI N° 1
DES RESSOURCES HUMAINES ENGAGÉES DANS
L'INNOVATION ET LA R & D, AVEC DE NOUVELLES
FILIÈRES D'EMPLOIS À FORTE VALEUR AJOUTÉE**

Pour construire les futurs avantages concurrentiels sur de nouveaux marchés, tels que la carbochimie issue de la **biomasse**, les matériaux performants et les procédés propres, il faudra développer les filières de formation permettant de produire les profils adéquats, encore difficiles à trouver. Un travail de gestion prévisionnelle des compétences sera conduit préalablement dans les entreprises et les bassins d'emploi, avant de se traduire dans les cursus de formation.

**> DÉFI N° 2
DES COMPÉTENCES ET DES CONDITIONS
DE TRAVAIL ADAPTÉES AUX IMPÉRATIFS
DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Face à la montée des valeurs de développement durable dans la société, la chimie doit traduire en compétences spécifiques les problématiques de respect et de préservation des ressources, de santé, de qualité. De même, il s'agira d'adopter, pour la préservation de la santé et de la sécurité des salariés des entreprises chimiques les mêmes exigences que celles qui prévalent pour l'ensemble de la société. Ce peut être l'occasion, pour le secteur, de redresser son image et de restaurer la confiance.

**> DÉFI N° 3
DES RESSOURCES HUMAINES PRÉPARÉES
À TEMPS AUX ÉVOLUTIONS NÉCESSAIRES
DE L'APPAREIL INDUSTRIEL**

Préparer les salariés à s'adapter à de nouveaux outils et produits et à davantage de technicité suppose d'identifier les compétences stratégiques nécessaires et de prévoir les dispositifs pour les développer : cursus de formation initiale ou continue, mise à niveau en situation de travail, recrutement.

**> DÉFI N° 4
DES NIVEAUX DE QUALIFICATION CORRESPONDANT
AUX BESOINS RÉELS DES ENTREPRISES**

L'adéquation homme/emploi demeure l'une des clés de la performance. L'enjeu est particulièrement important pour des industries qui sont

confrontées à de multiples changements : départ d'une génération de salariés, nouveaux produits, évolution des matières premières et de l'énergie, rénovation de l'appareil de production. Il s'agit donc de recruter au bon niveau : ni au-dessous du niveau requis, ce qui freinerait l'adaptation aux évolutions du secteur, ni en faisant preuve d'une inflation d'exigence, ce qui dépasserait les besoins concrets. Les techniciens (bac + 2/3) avec un BTS, un DUT ou une licence professionnelle constituent actuellement les personnes les plus recherchées (et le phénomène dépasse la chimie). Certains profils hautement qualifiés (bac + 8, avec une double spécialisation) sont indispensables, mais dans des proportions limitées.

Concernant l'évolution qualitative des contenus des cursus de formation initiale et continue, l'apport d'une touche de « vert » à la palette des compétences d'une majorité de salariés s'imposera. En revanche, les expertises dans les domaines émergents concerneront un nombre limité de personnes.

**> DÉFI N° 5
DES PARCOURS PROFESSIONNELS SÉCURISÉS
POUR TOUTES LES CATÉGORIES DE SALARIÉS,
DANS TOUS LES TYPES D'ENTREPRISES**

Même dans le scénario le plus optimiste, il est probable que certaines activités soient abandonnées et que des fermetures de sites se produisent. Il est donc important de sécuriser les parcours professionnels en s'appuyant sur un grand nombre de dispositifs, impliquant aussi bien la puissance publique que les branches professionnelles, l'appareil d'orientation et de formation que les entreprises et les salariés (ou demandeurs d'emploi).

La sécurisation des parcours suppose, de la part des entreprises, des pratiques de **GPEC** et des ressources humaines très professionnelles. Ces pratiques leur permettront, dans les cas les plus sérieux, d'anticiper les plans de sauvegarde de l'emploi et d'en optimiser la préparation. Plus communément, elles leur permettront de réfléchir en permanence aux conditions d'employabilité des personnels, à la gestion de l'âge selon les caractéristiques de l'emploi, aux passerelles permettant d'évoluer au sein d'un groupe, de la branche professionnelle ou d'un bassin d'emploi. Les PME sont également concernées par ces pratiques de GPEC et reçoivent dès à présent un soutien qu'il faudra renforcer.



La transmission
des savoir-faire
doit être mise
en œuvre par
la fonction des
ressources
humaines.



Biomasse

Dans le domaine de l'énergie, le terme « biomasse » regroupe l'ensemble des matières organiques pouvant devenir des sources d'énergie.

GPEC

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.





À savoir

Plus de la moitié des effectifs de la chimie sont concernés par un départ à la retraite d'ici 2020.

> DÉFI N° 6

UNE GESTION INNOVANTE ET DÉCLOISONNÉE DES CARRIÈRES, DES MOBILITÉS ET DES ÂGES

Elle permet de prévenir les tensions sur l'emploi liées aux difficultés de recrutement de jeunes diplômés – particulièrement les techniciens et agents de maîtrise, profils qui devraient se trouver en position de force – et aux départs massifs à la retraite.

Même centrée sur la négociation et la recherche de compromis, la logique de gestion des ressources humaines actuellement dominante apparaît encore trop fortement administrative. Elle devra céder le pas à une approche du dialogue social plus anticipatrice et constructive, à des activités de GPEC et de RH davantage orientées vers des systèmes de reconnaissance, de progression et de mobilité tenant compte des situations et des attentes réelles des salariés.

> DÉFI N° 7

UNE TRANSMISSION RÉGULÉE DES SAVOIR-FAIRE

Il faut éviter la perte brutale de savoir-faire, comme cela s'est passé dans d'autres secteurs frappés par des mutations ou des délocalisations. La transmission doit être anticipée par la fonction RH très en amont des départs (liés à la retraite ou à des fermetures de sites).

La connaissance des **compétences critiques** doit être actualisée en permanence et le niveau de transmission indispensable (en volume et qualité) précisément défini, pour éviter toute rupture dans la chaîne de compétences. Les solutions, parfois déjà mises en œuvre, sont à rechercher du côté de l'entreprise « apprenante », du tutorat, de la capitalisation des savoirs et des savoir-faire.

Compétences critiques

Une compétence critique répond à trois critères : elle est portée par peu d'individus ; elle est essentielle au bon fonctionnement des activités ; elle est rare sur le marché du travail et longue à acquérir.

Un outil pour l'action

Pour passer plus facilement des préconisations à l'action, les acteurs de la branche ont établi un « schéma directeur des ressources humaines » des industries chimiques. Véritable feuille de route pour les années à venir, ce schéma donne les principaux contours des actions à conduire suivant 12 axes stratégiques. À ces axes sont associées dix mesures pour faire évoluer la branche dans la direction souhaitée.

Cet outil reflète aussi le choix par la branche de privilégier les orientations qui donneront ses chances au scénario décrit comme « optimiste ». Il est donc à relier aux sept défis identifiés.



Les grandes orientations et les axes stratégiques en matière de ressources humaines

MOBILISATION DE LA BRANCHE POUR AMÉLIORER LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EFFECTIFS, DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

Axe 1 MIEUX PILOTER

Poursuivre la mise en place, à tous les niveaux, des outils de gestion prévisionnelle des effectifs.

Axe 2 MIEUX ANTICIPER

Accentuer l'effort déjà entrepris par la branche pour sa gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, notamment auprès des PME/TPE.

Axe 3 MIEUX SÉCURISER LES PARCOURS PROFESSIONNELS

Permettre aux personnes d'envisager sereinement leurs mobilités et leur carrière, et faciliter le bon déroulement des plans de sauvegarde de l'emploi par le partage de méthodes, d'outils et d'expériences.

MISE EN COHÉRENCE DE LA FORMATION « TOUT AU LONG DE LA VIE »

Axe 4 ORIENTER

Communiquer plus tôt et plus efficacement sur les champs professionnels couverts par la chimie.

Axe 5 PRÉPARER LES PROFILS DE DEMAIN

Refléter dans les cursus les besoins en compétences nouvelles, stratégiques ou critiques.

Axe 6 RENFORCER LA COHÉRENCE DES SYSTÈMES DE FORMATION ET DE VALIDATION DES ACQUIS

Développer une vision systémique de la formation.

Axe 7 RECHERCHER L'EFFICACITÉ DES MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Articuler le développement des compétences à la réalité des situations professionnelles tout en optimisant la dépense.

RENFORCEMENT DE L'ATTRACTIVITÉ DES CARRIÈRES AU SEIN DES INDUSTRIES CHIMIQUES

Axe 8 OPTIMISER LE RECRUTEMENT

Optimiser la qualité des recrutements internes et externes à tous les niveaux territoriaux et dans tous les bassins d'emploi.

Axe 9 MODERNISER LE SYSTÈME CONTRIBUTION/RÉTRIBUTION

Aider les entreprises, notamment les PME, à moderniser leur système contribution-rétribution en l'adaptant aux âges et situations de travail.

Axe 10 ACCROÎTRE LES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Faire de la gestion de carrière un moyen d'attractivité, de motivation, de fidélisation et de développement des compétences pour répondre aux besoins.

Axe 11 FAVORISER LA MOBILITÉ

Anticiper les situations et renforcer la capacité à accompagner toutes les mobilités. S'appuyer sur un management professionnalisé pour développer l'innovation, les compétences et créer les conditions de la motivation.

Axe 12 DYNAMISER LE CHANGEMENT

S'appuyer sur un management professionnalisé pour développer l'innovation, les compétences et créer les conditions de la motivation.

Les 10 mesures

- Mesure 1 > OUTILS DE GPEC :** enrichir une représentation fiable et partagée de l'emploi dans la branche, afin de mieux agir.
- Mesure 2 > PRÉVISION ET PILOTAGE DES RH :** améliorer les pratiques de GPEC et de GRH de la branche par la mutualisation de méthodes, d'outils et d'expériences issus du terrain.
- Mesure 3 > DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES :** assurer au secteur des industries chimiques, par tous les moyens adéquats, le maintien ou l'acquisition des compétences nécessaires à son évolution (compétences nouvelles, stratégiques ou critiques).
- Mesure 4 > SYSTÈME DE FORMATION :** adapter l'ingénierie des dispositifs et des cursus aux caractéristiques de la formation tout au long de la vie.
- Mesure 5 > MÉTHODES PÉDAGOGIQUES :** développer le choix de méthodes pédagogiques performantes et adaptées aux caractéristiques des entreprises et des apprenants (alternance, formation-action, tutorat, formation à distance).
- Mesure 6 > COMMUNICATION/ORIENTATION :** donner des repères pour attirer et orienter des candidats potentiels vers les métiers de la chimie ou pour permettre aux professionnels d'évoluer au sein de la branche par des actions d'information, de communication et d'accompagnement ciblées selon les âges, les populations et les niveaux de qualification.
- Mesure 7 > CONTRIBUTION/RÉTRIBUTION :** mutualiser la connaissance et les bonnes pratiques des systèmes de rétribution.
- Mesure 8 > MOBILITÉ :** favoriser la mobilité professionnelle.
- Mesure 9 > MANAGEMENT :** optimiser les pratiques managériales au sein des entreprises et renforcer le rôle du management dans la gestion des ressources humaines, des compétences et de la performance.
- Mesure 10 > FONCTION RH :** soutenir et renforcer les pratiques de la fonction RH, pour faciliter la mise en œuvre des actions nécessaires.



DÉFIS ET MESURES

Les 7 défis peuvent être mis en œuvre grâce aux 10 mesures selon le schéma de correspondance suivant : **défi n° 1 :** mesures 1, 2, 3, 9, 10 - **défi n° 2 :** mesures 2, 3, 7 - **défi n° 3 :** mesures 1, 2, 3, 4, 8, 10 - **défi n° 4 :** mesures 1, 2, 4, 5, 6, 10 - **défi n° 5 :** mesures 1, 2, 4, 8, 10 - **défi n° 6 :** mesures 2, 7, 8, 10 - **défi n° 7 :** mesures 2, 9, 10.

Le CEP a été suivi par un Comité de pilotage composé de :

- le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) ; Direction générale des entreprises (DGE) ;
- le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ;
- les représentants des employeurs des industries chimiques : Union des industries chimiques (UIC), Fédération nationale des industries de corps gras (FNCG), Fédération des industries des peintures, encres, couleurs, colles et adhésifs (FIPEC), Fédération des entreprises de la beauté (FEBEA) ;
- les représentants des salariés des industries chimiques : Fédération de la chimie, des mines, du textile et de l'énergie-Confédération des travailleurs chrétiens (CFTC-CMTE), Fédération de la chimie-Confédération française de l'encadrement, Confédération générale des cadres (CFE-CGC Chimie), Fédération chimie-énergie-Confédération française démocratique du travail (FCE-CFDT), Fédération nationale des industries chimiques-Confédération générale du travail (FNIC-CGT), Fédération de la chimie-Force ouvrière (CGT-FO) ;
- l'organisme paritaire collecteur agréé des industries chimiques (C2P) ;
- la commission paritaire nationale pour l'emploi (CPNE) ;
- l'Observatoire prospectif des métiers, des qualifications et de la diversité des industries chimiques.

.....
SYNTHÈSE N° 49.
.....

Publiée par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, 7, square Max-Hymans, 75741 Paris Cedex 15.

.....
Conception et réalisation :
Bayard Presse/Senior Expert
18, rue Barbès, 92128 Montrouge.
.....

Rédaction : Violette Queuniet.
Mise en pages : Richard Gillery.
Secrétariat de rédaction :
Marie-Noëlle Gaudron-Dufrenne,
Martine Kanters.
Illustrations : Pascal Gauffre.
Infographies : Hugues Piolet.
.....

Imprimé en France par
Maulde et Renou Sambre.
Date de publication : 2009.
ISSN en cours.

