

**Travailleurs vieillissants de la chimie et du bâtiment  
en région PACA.**

**La gestion de l'emploi dans les entreprises :  
effets de taille et configuration locale**

**Rapport Final**

**Recherche inscrite dans le cadre du thème 2 de l'appel à projets  
« Gestion des âges, changements technologiques  
et travailleurs vieillissants »  
de la DARES**

**Octobre 2008**

**Elisabeth Brun-Hurtado  
Philippe Mossé  
(Responsable scientifique)**

**Avec la collaboration scientifique de  
Bruno Courault**

## Sommaire

<b>1. LE PROJET DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>7</b>
1.1. L'EMPLOI DES SENIORS : UN OBJET MIEUX CIBLÉ, DES RECHERCHES ENCORE DISPERSÉES.....	7
1.2. PROBLÉMATIQUE ET TERRAIN DE RECHERCHE.....	10
1.3. LES HYPOTHÈSES DE TRAVAIL .....	13
1.4. LA MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE.....	16
<b>2. LE SECTEUR DE LA CHIMIE.....</b>	<b>19</b>
2.1. LES ENJEUX NATIONAUX ET EUROPÉENS DU SECTEUR.....	19
2.1.1. <i>Quelques éléments de cadrage</i> .....	19
2.1.2. <i>Les transformations de l'emploi dans le secteur de la chimie</i> .....	23
2.1.3. <i>Un diagnostic en demi-teinte</i> .....	27
2.1.4. <i>Un programme de sauvetage pour les dix années à venir</i> .....	29
2.2. LA CHIMIE EN RÉGION PACA.....	31
2.2.1. <i>Le contexte industriel régional</i> .....	31
2.2.2. <i>L'emploi dans la chimie en PACA</i> .....	31
2.2.3. <i>La structuration du marché régional</i> .....	33
2.3. UNE RÉGULATION DE BRANCHE MARQUÉE PAR LA FIN DE L'ACCORD SUR LES PRÉRETRAITES.....	34
<b>3. LE BTP.....</b>	<b>37</b>
3.1. LA SITUATION À L'ÉCHELON NATIONAL.....	37
3.1.1. <i>Quelques éléments de cadrage</i> .....	37
3.1.2. <i>Les transformations de l'emploi dans le BTP</i> .....	38
3.1.3. <i>Le poids de l'artisanat dans le bâtiment</i> .....	41
3.2. LE BTP EN RÉGION PACA.....	42
3.3. LE MODÈLE DE GESTION DU PERSONNEL DANS LES ENTREPRISES DU BÂTIMENT : RÉGULATION SOCIALE, RÉGULATION DE BRANCHE ET RÉGULATION MARCHANDE.....	44
Conclusion comparative des grandes tendances d'évolution des deux secteurs d'activités considérés	48
<b>4. TRAJECTOIRES D'ENTREPRISES, TRAJECTOIRES DE SALARIÉS DE LA CHIMIE EN PACA.....</b>	<b>51</b>
4.1. GAZ.....	51
4.1.1. <i>Le processus de production</i> .....	51
4.1.2. <i>Evolution et dynamique de l'entreprise</i> .....	52
4.1.3. <i>La politique de GRH</i> .....	53
4.1.3.1. <i>Des emplois stables et des qualifications en hausse</i> .....	53

4.1.3.2. Le poids des décisions de groupe en matière de GRH.....	54
4.1.3.3. Les recrutements : les ingénieurs et les autres.....	55
4.1.3.4. La formation : une autonomie relative.....	57
4.1.3.5. Des marges de manœuvre possible en cas de réorganisation permettant la réduction des coûts de fonctionnement.....	58
4.1.4. <i>La politique vis-à-vis des plus de 50 ans</i> .....	58
4.1.4.1. La mise en place d'un Contrat Fin de Carrière au niveau du groupe GAZ SA.....	60
4.1.4.2. Des pratiques de GRH peu différenciées selon l'âge.....	61
4.2. PETROCHIMIE.....	63
4.2.1. <i>Le processus de production</i> .....	63
4.2.2. <i>Evolution et dynamique de l'entreprise</i> .....	64
4.2.3. <i>La politique de GRH</i> .....	66
4.2.4. <i>La politique vis-à-vis des plus de 50 ans</i> .....	69
4.3. BROME.....	71
4.3.1. <i>Le processus de production</i> .....	71
4.3.2. <i>Evolution et dynamique de l'entreprise</i> .....	72
4.3.3. <i>La politique de GRH</i> .....	73
4.3.4. <i>La politique vis-à-vis des plus de 50 ans</i> .....	76
4.4. CIRE.....	78
4.4.1. <i>Le processus de production</i> .....	78
4.4.2. <i>Evolution et dynamique de l'entreprise</i> .....	79
4.4.3. <i>La politique de GRH</i> .....	80
4.4.4. <i>La politique vis-à-vis des plus de 50 ans</i> .....	81
Les enseignements des monographies : des conceptions contrastées autour d'un modèle dominant	83
4.5. LES PARCOURS PROFESSIONNELS ET LES SITUATIONS DE TRAVAIL DES SALARIÉS DE PLUS DE 50 ANS DANS LA CHIMIE	86
4.5.1. <i>Les grandes tendances des trajectoires professionnelles des salariés rencontrés</i> .....	87
4.5.1.1. Des parcours professionnels très souvent inscrits dans la même entreprise ou le même groupe	87
4.5.1.2. La place de la formation et du transfert de connaissances dans les parcours professionnels.....	88
Une formation professionnelle essentiellement vécu sur le tas.....	88
Une transmission des connaissances largement informelle.....	91
4.5.1.3. Des fins de carrière variables en fonction des compétences détenues par les salariés.....	93
4.5.2. <i>Des conditions de travail souvent pénibles, mais pas systématiquement rejetées par les salariés eux-mêmes</i> .....	94
4.5.2.1. Des conditions de travail très différentes selon les entreprises.....	94
4.5.2.2. L'organisation du travail en astreinte et en postes.....	96

4.5.2.3. Les avis divergents des salariés de plus de 50 ans sur le travail posté.....	99
4.5.2.4. Les conséquences sur la santé.....	100
4.5.3. <i>GAZ : des départs en préretraite groupe non programmés</i> .....	101
4.5.3.1. Des conséquences sur l'organisation du travail de production.....	102
4.5.3.2. Des interrogations des salariés, mais une prise de conscience de la direction.....	105
4.5.4. <i>Le regard des plus de 50 ans sur la GRH pratiquée dans l'entreprise</i> .....	106
4.5.4.1. La GRH chez GAZ : les ingénieurs et les autres.....	107
4.5.4.2. Des rapports relativement distants avec la direction et l'encadrement intermédiaire.....	110
Conclusion : des parcours stables, peu reconnus, mais des salariés pourtant essentiels au fonctionnement de l'organisation.....	112
Les enseignements des trajectoires d'entreprises et de salariés au regard de nos hypothèses de travail.....	114
<b>5. LES ENTREPRISES, LES ARTISANS ET LES SALARIÉS DU BÂTIMENT : UN GRAND CONTINUUM D'ANALYSE.....</b>	<b>117</b>
5.1. LES TROIS ENTREPRISES DU BÂTIMENT ÉTUDIÉES PARTICIPENT D'UN ESPACE DE GESTION ET D'ANALYSE COMMUN	118
5.1.1. <i>La présentation des trois entreprises étudiées</i> .....	119
5.1.1.1. Alpha du Pays d'Aix (APA).....	119
5.1.1.2. Bâtiment Intégré de Marseille (BIM).....	120
5.1.1.3. Construction Immobilière de Marseille et du Sud-Est (CIMSE).....	120
5.1.2. <i>Des acteurs évoluant dans un contexte homogène</i> .....	122
5.1.2.1. Un secteur en voie d'hyper concentration... ..	122
5.1.2.2. ... laquelle profite de son activité cyclique .....	123
5.1.2.3. Conjoncture et prévisions : attention aux nombreux départs en retraite !.....	124
5.2. UN MODÈLE UNIFIÉ DE GESTION DES ÂGES PRÉVALANT DANS LES ENTREPRISES DU BÂTIMENT.....	125
5.2.1. <i>Un modèle démographique de gestion de la main-d'œuvre qui lie âge et expérience</i> .....	125
5.2.2. <i>L'exemplarité du modèle de gestion</i> .....	127
5.2.3. <i>L'âge accentue les risques liés à la pénibilité</i> .....	128
5.2.4. <i>La formation : un modèle basé sur la transmission des savoirs</i> .....	130
5.2.5. <i>Des départs à la retraite sans prise en compte des questions de pénibilité</i> .....	132
5.3. LES ARTISANS ET LES SALARIÉS DU BÂTIMENT : DES COMPÉTENCES VARIÉES QUE L'ÂGE LIMITE OU ACCROÎT SELON LE STATUT DES INDIVIDUS.....	133
Notre échantillon et les réserves qu'il impose .....	134
5.3.1. <i>Des parcours professionnels fragmentés où mobilité et stabilité le disputent pour des raisons différentes</i> .....	135
5.3.2. <i>Des rôles différents attribués à la formation selon la population considérée</i> .....	137
5.3.2.1. Une formation à visée sécuritaire pour les salariés du bâtiment.....	137

5.3.2.2. Une formation intrinsèque à la constitution des parcours professionnels pour les artisans.....	138
5.3.3. <i>Des fins de carrière anticipées pour les artisans, plus subies pour les salariés</i> .....	143
Conclusion concernant le bâtiment.....	144
L'interprétation des résultats à la lumière des hypothèses initiales.....	145
<b>6. CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>147</b>
<b>7. BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>152</b>
7.1. TRAVAILLEURS VIEILLISSANTS.....	152
7.2. SECTEURS D'ACTIVITÉS.....	154
7.3. RÉFÉRENCES DIVERSES.....	155
7.4. DOCUMENTATION D'ENTREPRISES.....	155
<b>8. ANNEXES.....</b>	<b>156</b>
8.1. UN CONTEXTE POLITIQUE EN PLEINE ÉVOLUTION.....	156
8.2. LISTE DES MÉTIERS .....	158
8.2.1. <i>Les métiers de la chimie</i> .....	158
8.2.2. <i>Les métiers du BTP</i> .....	160
8.3. GUIDES D'ENTRETIENS.....	162
8.3.1. <i>Guide acteur du secteur</i> .....	162
8.3.2. <i>Guide responsable entreprise</i> .....	164
8.3.3. <i>Guide personnel de gestion/syndicat</i> .....	165
8.3.4. <i>Guide salarié</i> .....	168
8.4. RÉCAPITULATIF DES RENDEZ-VOUS .....	170
8.4.1. <i>Tableau des entretiens réalisés auprès des acteurs de secteur (BTP et chimie)</i> .....	170
8.4.2. <i>Tableau des entretiens réalisés dans les entreprises de la chimie</i> .....	170
8.4.3. <i>Tableau des entretiens réalisés dans les entreprises du BTP</i> .....	171
8.5. RÉUNIONS ET SÉMINAIRES.....	173
8.6. TABLEAU SYNTHÉTIQUE PRÉSENTANT LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES SALARIÉS DE GAZ RENCONTRÉS	174
8.7. TABLEAU : LES SALARIÉS ET ARTISANS DU BÂTIMENT.....	176

## **1. Le projet de la recherche**

Qu'ils soient qualifiés de salariés âgés, travailleurs vieillissants, anciens, seniors, ou « quinquas », le maintien en emploi de ces salariés est aujourd'hui affiché comme une priorité pour les pouvoirs publics. Leur part dans la population active occupée, mais également en recherche d'emploi, augmente de manière significative, l'équilibre financier des systèmes de retraite vacille et les risques de pénurie de main-d'œuvre sont réels. Mais la France demeure aujourd'hui l'un des pays d'Europe les plus mal placés pour atteindre, en 2010, le taux d'emploi moyen de 50 % fixé par l'Union Européenne en 2001 pour les catégories d'âge des 55-64 ans. En effet, seuls 37,4 % de ces personnes sont en emploi en 2004 en France.

Les pouvoirs publics souhaitent donc voir les entreprises se saisir de ce sujet. Si quelques rares le font, bon nombre d'entre elles ne sont pas encore réellement confrontées au problème de pénurie de main-d'œuvre et elles ne se sentent que très indirectement concernées par les préoccupations en termes de chômage ou de financement des retraites.

Notre recherche s'inscrit dans le contexte de la réforme des retraites de 2003 destinée notamment à relever le taux d'emploi des seniors. Il concerne le thème 2 de l'appel à projets de la DARES intitulé : « Les politiques de gestion des âges dans les entreprises ». Il se base sur des travaux de type monographique. Il envisage les cas d'entreprises de deux secteurs d'activités, aux conditions de travail souvent difficiles, pertinents pour s'interroger sur l'emploi des seniors. La chimie tout d'abord car, comme sur bon nombre de secteurs industriels restructurés, les entreprises ont été de grandes utilisatrices des mesures d'âge, pendant longtemps mises en place par les pouvoirs publics. Le bâtiment ensuite, aujourd'hui directement confronté à des difficultés de recrutement et surtout de fidélisation de sa main-d'œuvre. Il est en outre intéressant de comprendre si les situations dans lesquelles se trouvent désormais les entreprises de ces secteurs, les poussent ou non à faire des efforts particuliers pour maintenir l'emploi des seniors et améliorer leurs conditions de travail, voire, à mettre en place une véritable gestion des âges aux vertus anticipatrices.

L'originalité de cette recherche est de réaliser une comparaison entre les deux secteurs d'activité, mais également, à l'intérieur de chaque secteur, entre entreprises de tailles diverses. Cela permet alors de tenir compte d'éventuels effets de substitution de main-d'œuvre entre ces entreprises et de comprendre le type de construction de l'emploi existant.

### **1.1.L'emploi des seniors : un objet mieux ciblé, des recherches encore dispersées**

Depuis 2000, on peut observer une croissance significative des recherches sur ce sujet. La rubrique « travailleurs vieillissants » de la bibliographie atteste de cet engouement pour les travaux sur les seniors en entreprise dans diverses disciplines des sciences humaines et

sociales comme l'ergonomie, la sociologie, la gestion ou encore l'économie. Il est toutefois possible de constater, de façon assez schématique, que cette littérature se divise généralement en trois grands groupes de travaux : ceux envisageant les politiques publiques mises en œuvre en matière d'emploi des seniors, ceux s'intéressant aux politiques de gestion et aux diverses pratiques des entreprises et enfin ceux qui se focalisent sur les représentations, que ce soient celles des employeurs, celles des seniors et/ou celles des autres salariés.

C'est ainsi que les mesures publiques concernant les seniors sont souvent considérées par les chercheurs sous l'angle de la comparaison internationale. Ils mettent ainsi en avant l'hétérogénéité des mesures spécifiques aux seniors selon les pays considérés malgré l'affichage d'un objectif européen commun : un taux d'emploi moyen de 50 % en 2010 pour les catégories d'âge des 55-64 ans. (Courtioux, Erhel, 2005 ; Loos-Baroin, 2006 ; Bosch, Schief, 2006).

D'autres travaux démontrent que dans les entreprises, les employeurs semblent fonder depuis de nombreuses années une partie de leurs décisions de gestion sur un grand nombre de stéréotypes liés à l'âge. Ces derniers concernent les caractéristiques physiques, (Volkoff, Molinié, Jolivet, 2000), mais également psychologiques et économiques (Bellini, *et alii*, 2006, pp.142-144) supposées des salariés vieillissants relativement à celles des salariés jeunes. Partant du postulat d'une relation négative entre l'âge et l'efficacité au travail, les employeurs mettent en œuvre des actions de formation, la mobilité, la polyvalence, de façon significativement moins fréquente chez les salariés âgés (Volkoff, Molinié, Jolivet, 2000, p.95).

Ainsi, la plupart des actions de formation excluent les salariés dès lors qu'ils atteignent 45 ans (Fournier, 2003), surtout dans les petites entreprises (Lainé, 2003)<sup>1</sup> et en ce qui concerne les formations qualifiantes (Marioni, 2005). Pour les employeurs, la rentabilité d'une formation professionnelle à destination des seniors n'est en effet pas assurée au regard du nombre d'années de travail restant (Volkoff, Molinié, Jolivet, 2000, p.44)<sup>2</sup>. En outre, malgré la suppression des préretraites, certaines entreprises continuent de mettre en œuvre leurs propres dispositifs pour se séparer de leurs salariés âgés (Marioni, 2005 ; Marbot, 2006, p.92). L'externalisation du problème des salariés âgés a eu un effet pervers dans la mesure où il n'a pas incité les entreprises à gérer les fins de carrière de leurs travailleurs vieillissants (Charpentier, 2003), les incitant par exemple à préférer utiliser les préretraites plutôt que mettre en œuvre un programme de formation pour lutter contre l'obsolescence des

---

<sup>1</sup> S'agissant de la perception que les salariés des petites entreprises ont du traitement qui leur est réservé par l'employeur en matière de formation, les résultats d'une enquête sur les TPE d'Auvergne infirment toutefois ce point (Courault, Bourlier, Trouvé, 2004, chapitre 2).

<sup>2</sup> Des recherches ont pourtant déjà montré que la formation régulière était particulièrement profitable pour les travailleurs âgés qui ont une formation initiale souvent plus réduite que les jeunes (Volkoff, Molinié, Jolivet, 2000, p.97). De plus, bénéficier d'une formation professionnelle régulière leur permet de mieux s'adapter aux changements, notamment technologiques.

connaissances.

Les auteurs restent partagés sur l'impact de ces représentations négatives des seniors. Pour certains, elles sont largement partagées par les salariés eux-mêmes (Bellini, *et alii*, 2006, pp.143). Elles vont alors de pair avec une forte volonté de ces derniers de se retirer le plus tôt possible du marché du travail. Cela explique qu'ils ont pendant longtemps accepté - sans autre choix cependant - les dispositifs de préretraite, souvent considérés comme une sorte de « droit acquis » (Charpentier, 2003) et se sont comportés en victimes consentantes (Marbot, Peretti, 2004, p.16).

Pour d'autres chercheurs qui étudient plus spécifiquement des TPE (Courault, Bourlier, Trouvé, 2004), les salariés âgés n'ont ni plus ni moins envie de se retirer du marché du travail, sauf si la pénibilité des emplois les y pousse et si leur employabilité n'est plus justifiée. De plus, les petites entreprises ne connaissent souvent pas les dispositifs en vigueur et leurs salariés ne peuvent y accéder que pour autant qu'ils en sont informés, les organismes professionnels et consulaires étant de peu de secours en la matière.

En outre, une vision homogénéisante du salarié vieillissant est bien loin de la réalité. « Le vieillissement prend des formes diversifiées selon les personnes et les situations de travail. Prendre en compte le vieillissement différentiel des personnes permet de dégager les disparités de situations existant au sein de cette catégorie » (Pijoan, Briole, 2006, p.163). C'est ainsi que des chercheurs ont mis en avant une typologie des actifs vieillissants de la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne en fonction de leur passivité/volontarisme et de leur exclusion/intégration : les « attentistes », les « dépassés », les « rebondissants » et les « florissants » (Duyck, Guérin, 2006, pp.190-192). Toutefois, en se focalisant sur les représentations que ces salariés ont de leur situation actuelle et de leur avenir personnel et professionnel, ce type de résultat ne permet pas de prendre en compte les trajectoires singulières des salariés, et encore moins de replacer ces dernières dans l'histoire de l'entreprise et le contexte général dans lequel elles s'inscrivent.

Dans ses recherches, Jocelyne Loos-Baroin met en avant le paradoxe de la situation française : les discours sur le choc démographique sont depuis quelques années assez alarmistes, mais les avancées au niveau des entreprises demeurent timides (Loos-Baroin, 2006, p.123). « Hormis quelques entreprises phares qui ont d'ores et déjà mis en place des formules originales de gestion des seniors, c'est plutôt l'attentisme qui caractérise les entreprises françaises » (*ibid.*, 2006, p.131). Certains auteurs n'hésitent pas à parler de « myopie des entreprises » (Minni, Topiol, 2001).

Toutefois, il semblerait que d'autres observateurs aient pu noter une prise de conscience récente du problème. Il s'agit de la diffusion d'actions mises en place par les entreprises dans le cadre du programme communautaire EQUAL, de la signature d'accords dans quelques

grands groupes, mais également d'une préoccupation grandissante pour la question dans les PME (Jolivet, Volkoff, 2006). D'autres chercheurs ont également élaboré une typologie des modes de gestion des seniors selon les actions concernées (effectifs, compétences et conditions de travail) et le fait qu'il s'agisse de pratiques (mesures ponctuelles, décidées au cas par cas) ou de politiques (systématisées et orientées vers un objectif) (Bellini, *et alii*, 2006, pp.153-154).

## **1.2.Problématique et terrain de recherche**

C'est dans ce contexte que nous avons choisi de nous intéresser aux politiques de gestion des âges dans les entreprises. Il s'agit pour nous de replacer ce thème dans un ensemble plus large envisageant également en amont, les secteurs d'activités auxquels appartiennent ces entreprises et, en aval, les parcours professionnels des salariés de ces mêmes entreprises.

Nous nous focalisons pour cela sur l'étude d'une série de cas d'entreprises de la chimie et du BTP en région PACA. Nous nous intéressons à l'ensemble des interactions entre travailleurs et entreprise. Nous prenons en compte l'histoire de chaque entreprise, sa trajectoire, son marché, sa position actuelle, sa politique de gestion des salariés, le rôle des syndicats, le recours ou non aux aides publiques dans d'autres domaines que les travailleurs âgés et dans ce domaine. Nous nous intéressons également aux parcours des salariés, à leur situation actuelle, à leur activité de travail, à leur projet professionnel. Nous observons également les jeux entre les différents acteurs en présence. Cette façon de procéder, que l'on pourrait qualifier de « vision » à 360°C, est en outre largement développée dans les travaux du Lest et notamment dans la thèse d'Elisabeth Brun-Hurtado sur le travail des salariés des agences bancaires (Brun-Hurtado, 2005).

Grâce à l'état des lieux que nous avons établi précédemment, nous pouvons constater que la situation actuelle est bien le reflet d'un paradoxe particulièrement complexe à résoudre. En effet, les pouvoirs publics agissent en faveur d'un recul de l'âge de la retraite et d'un allongement général de la durée d'activité professionnelle alors que les salariés et les organisations syndicales avaient fini par considérer comme un « droit » (Chabert, 2003, p.3) la possibilité de partir en préretraite dès 55 ans. De plus, les firmes ne semblent guère disposées à mettre en œuvre les mesures d'allongement du temps de vie au travail que leurs représentants réclament (Bellini, *et alii*, 2006, p.141). En outre, « les mesures d'âge ont longtemps exonéré les organisations d'une réflexion sur la place des seniors dans les organisations et, partant, de mise en place d'une gestion préventive des seniors » (*ibid.*, 2006, p.155). Il semble donc nécessaire pour les entreprises de substituer à la gestion par l'âge (l'éviction), une gestion de tous les âges (l'intergénération) (Duyck, Guérin, 2006, p.195).

Une véritable gestion prévisionnelle *et* préventive des emplois et des compétences

(GPPEC) doit permettre d'intégrer les seniors dans la politique de gestion de l'ensemble du personnel et des moyens de travail (conceptions des postes, organisation du travail, horaires, formation...). Il est ainsi nécessaire d'observer s'il existe une politique globale des âges au sein des entreprises : par exemple réfléchissent-elles en termes de « seconde carrière » dès 40 ans, afin d'éviter que les salariés ne plafonnent et sclérosent leur employabilité (Loos-Baroin, 2006, p.136) ? En ce qui concerne les caractéristiques du travail, existe-t-il une prise en compte globale des salariés, quel que soit leur âge, afin de prévenir les situations de travail pénibles (nuisances sonores, poids des charges portées...) et y remédier, les effets du travail étant souvent en décalage temporel avec les causes (Volkoff, Molinié, Jolivet, 2000, pp.57-60) ? « Il peut s'agir de politiques globales, visant à améliorer la situation de tous, quel que soit l'âge. Mais il peut s'agir aussi de prendre en compte la diversité des individus, spécialement la diversité liée à l'âge, par exemple les atouts respectifs d'une formation scolaire récente et d'une longue expérience professionnelle (...) pour favoriser des stratégies de travail et d'apprentissage qui dépendent de l'âge et de l'expérience » (Jolivet, Volkoff, 2006).

Cette recherche vise à montrer que, quelle que soit la taille de l'entreprise et le recours aux mesures d'aides ou la prise en compte de la législation en vigueur, la gestion des seniors, que l'entreprise met ou pas en œuvre, dépend de sa situation et de sa stratégie entendues dans un sens large, de son organisation du travail et de sa politique de GRH et enfin des qualifications et compétences acquises par les salariés tout au long de leur parcours et attendues par l'entreprise.

Nous avons donc choisi de nous focaliser sur deux secteurs d'activités à très forte densité en main-d'œuvre masculine et considérés comme à risque et aux conditions de travail souvent difficiles. La chimie tout d'abord. Comme sur bon nombre de secteurs industriels restructurés, les entreprises chimiques ont été de grandes utilisatrices des « mesures d'âge », pendant longtemps mises en place par les pouvoirs publics. Elles étaient considérées comme un « amortisseur social », accepté voire encouragé par les pouvoirs publics, les syndicats de salariés et les employeurs (Bellini, *et alii*, 2006, p.151). Or, ces mesures ont eu pour conséquence d'exonérer les organisations d'une réflexion sur une véritable gestion des âges (*ibid.*, 2006, p.155). En parallèle à la tendance à la réduction des effectifs, le secteur connaît aujourd'hui un déficit de recrutement, faute d'attractivité des métiers de la chimie pour les jeunes étudiants (Renucci, 2006).

Ce secteur regroupe à la fois de grands groupes (Atofina, Rhodia, Air Liquide, SNPE) et un réseau de petites et moyennes entreprises (Nufarm, Protex, PCAS...). Il s'agit d'un secteur très concentré et fortement structuré pour lequel il existe un marché interne du travail. On y retrouve une main-d'œuvre plutôt vieillissante et fortement syndicalisée.

Notre recherche s'intéresse aux entreprises du complexe industriel de Fos-sur-Mer, Lavéra et l'Etang de Berre, afin de prendre en considération l'existence d'un marché du travail local. Notre travail entend poursuivre la recherche réalisée au Lest sur le devenir économique de ce complexe industriel (raffinage pétrolier, pétrochimie, sidérurgie, aéronautique) (Garnier, 2001 ; 2002). La question du remplacement des générations étant apparue comme essentielle lors de cette recherche, la prolongation de l'étude d'une partie de ce terrain, en l'occurrence la chimie, nous semble très pertinente<sup>3</sup>.

Le secteur du bâtiment ensuite. A l'inverse de la chimie, ses effectifs augmentent de manière continue depuis 1998 en PACA. Sa pyramide des âges possède deux spécificités : un peu plus de jeunes et un peu plus de personnes de plus de 55 ans que dans les autres secteurs. Face à la pénibilité du travail, le secteur semble cependant connaître certaines difficultés pour recruter et surtout fidéliser sa main-d'œuvre juvénile. Depuis 1999, la Fédération française du bâtiment mène ainsi des actions (diagnostics-conseils, validation des acquis de l'expérience) pour améliorer et prolonger l'emploi des seniors, dans un secteur qui doit recruter plus de 60.000 personnes par an (Redor, 2004).

Quatre majors dominent le secteur : Vinci Construction, Bouygues Construction, SPIE et Eiffage. Cela témoigne de la très forte concentration du secteur au niveau des structures capitalistiques, comme l'avaient étudié, lors de la décennie 90, Elisabeth Campagnac et Myriam Campinos, ces grands groupes ayant quasiment racheté tous les indépendants d'une certaine taille (en tout cas dans le gros oeuvre et dans les TP). Il en a résulté une structure d'agences qui quadrillent tout le territoire ; cela facilite la réponse aux appels d'offre qui sont la loi en pareille activité, les collectivités locales et territoriales étant grandes prescriptives de travail en la matière. Toutefois, comme ces travaux datent, il faudrait savoir si cette organisation qui préexistait il y a une dizaine d'années subsiste toujours ? Or cette concentration laisse intacte la question de la gestion uniforme de la main d'œuvre qui obéit dans ce secteur d'activité à un principe qui n'a pas d'égal ailleurs. Sur les chantiers, le principe du chef d'équipe responsable qui embauche son équipe pour la durée du chantier prédomine largement. On aurait ainsi un modèle curieux de gestion de la main d'oeuvre déconnecté de celui de l'organisation de la production, puisque derrière l'équipe et les chefs de chantiers, on retrouve plus ou moins le modèle d'un marché professionnel où prédomine une gestion externe (ou externalisée) de la main-d'œuvre. On comprend ainsi que la main d'œuvre soit peu organisée syndicalement au niveau des entreprises, la gestion se faisant la plupart du temps sur le tas.

---

<sup>3</sup> Une autre recherche menée pour le compte de la DARES et intitulée « Temporalités, précarités : deux dimensions des représentations de la santé, du travail, et de la relation travail/santé, au regard de l'âge et du sexe » est en cours au Lest. Coordonnée par Paul Bouffartigue (Sociologue, Directeur de recherche au CNRS), elle est basée sur les résultats de l'enquête SUMER et s'intéresse notamment au cas des ouvriers âgés de la sous-traitance industrielle de Fos/Étang de Berre.

Notre recherche s'inscrit dans le prolongement d'une autre enquête menée récemment au Lest. Cette dernière porte sur les relations professionnelles et l'action publique face aux risques du travail et de l'emploi dans le secteur du BTP (Mériaux, Verdier, 2006). Elle se focalise sur l'étude des accords de branche sur la formation professionnelle et de leur négociation dans l'Hôtellerie-Restoration, les Assurances, les Hôpitaux privés et le BTP, ainsi que sur les accords tripartites de branches en région PACA pour ce qui est de l'Hôtellerie-Restoration et du BTP. Cette entrée nous permet ainsi d'avoir déjà des contacts avec la fédération patronale du BTP en PACA, comme avec les syndicats de salariés.

Il est en outre intéressant de comprendre si les situations dans lesquelles se trouvent désormais les entreprises de ces secteurs, les poussent ou non à faire des efforts particuliers pour maintenir l'emploi des seniors et améliorer leurs conditions de travail, voire, à mettre en place une véritable gestion des âges aux vertus anticipatrices.

L'originalité de notre travail est donc de réaliser une comparaison entre ces deux secteurs d'activité, mais également, à l'intérieur de chaque secteur, entre entreprises de tailles diverses. Il s'agit ainsi de considérer, selon les caractéristiques des secteurs et les opportunités d'enquêtes, d'une ou deux grandes entreprises, de trois ou quatre moyennes et de plusieurs petites implantées en région PACA.

### **1.3. Les hypothèses de travail**

Face à l'ampleur qu'un tel travail peut sous-entendre, il s'est agit pour nous de sélectionner un certain nombre de variables et de poser des hypothèses de travail qui nous permettent de structurer nos observations.

Notre première hypothèse s'intéresse au rôle des politiques publiques et des mesures d'aides concernant les travailleurs vieillissants. Dans le contexte instauré par la loi de 2003 sur la réforme des retraites, on peut s'interroger pour savoir si les politiques publiques, concernant l'embauche ou le maintien des seniors en emploi, qu'elles soient incitatives (exemple : les contrats initiatives emploi) ou au contraire restrictives (exemple : contribution Delalande), ne demeurent pas stigmatisantes, voire très discriminantes.

Jocelyne Loos-Baroin (2006, pp.123-124) rappelle ainsi que la législation a une prégnance forte sur les modèles de gestion des entreprises, notamment sur la gestion des âges, et plus particulièrement encore tout ce qui concerne les politiques publiques de l'emploi. Pour cette auteure, les mesures spécifiques aux seniors ne sont que curatives ; elles n'assainissent pas les régulations du travail à moyen et long terme et risquent de marginaliser les salariés âgés en les distinguant/séparant des groupes d'âge plus jeunes (*ibid.*, p.136). Hélène Marbot (2006, pp.211-213) démontre pour sa part que le principal déterminant de ce qu'elle nomme le « sentiment de fin de vie professionnelle » des salariés âgés est la perception de politique

d'entreprise discriminatoire à l'égard de l'âge, des pratiques de formation, de l'entretien annuel d'évaluation et de la mobilité. Pour cette auteure, ces politiques discriminatoires, comme les départs anticipés, ont une influence directe sur le « sentiment de fin de vie professionnelle ».

D'autres auteurs soutiennent que « toutes choses égales par ailleurs, les établissements utilisateurs de mesures d'aide à l'embauche ont une probabilité plus forte que les autres à recruter un salarié âgé » (Richet-Mastain, Brunet, 2002).

Notre hypothèse est que les politiques publiques et les mesures d'aides viennent en fait surtout appuyer une politique d'entreprise déjà à l'œuvre, mais ne l'amorcent pas. D'autres facteurs entrent en ligne de compte dans le traitement réservé aux seniors comme le positionnement de l'entreprise, la stratégie, l'organisation... Il ne s'agit pas là de mesurer l'efficacité des politiques publiques, mais de voir en quoi elles font écho aux pratiques des entreprises et aux réalités du travail et des parcours des salariés.

Cette hypothèse est également élargie à l'observation des relations professionnelles au niveau des branches d'activités considérées. En effet, si des accords sont en cours dans le BTP comprenant une véritable avancée des réflexions sur les conditions de travail et les risques professionnels dans le but de fidéliser les salariés, il s'agit d'une réalité ancienne dans la chimie, secteur à haut risque.

Notre deuxième hypothèse concerne la variable taille de l'entreprise. Des recherches ont montré que cette dernière a un double effet, tant sur la réalité de l'emploi des seniors que sur la gestion des âges qui est ou non pratiquée. Toutes choses égales par ailleurs, la taille de l'établissement est un facteur important favorisant l'embauche de seniors. « Plus un établissement est grand, plus il recrute, et plus il a de chances de choisir un quinquagénaire : 46 % des établissements de 200 salariés ou plus engagent des seniors contre seulement 21% des établissements de moins de 50 salariés » (Richet-Mastain, Brunet, 2002). Toutefois, les PME étant les principales utilisatrices du Contrat Initiative Emploi (CIE), les travailleurs âgés qui font l'objet de mesures d'aide se retrouvent donc principalement dans de petites entreprises, alors que les travailleurs âgés sont plutôt présents dans les grandes (Adjrad, 2004). Ces dernières pratiquent fréquemment une politique de marché interne du travail tendant à fidéliser leurs salariés (Marioni, 2005). C'est ainsi que « plus un établissement est grand, plus il offre des perspectives d'évolution à ses salariés âgés : c'est le cas de 70 % des établissements de 200 salariés ou plus en matière d'évolution de salaire », les cadres et professions intermédiaires étant mieux placés que les employés et ouvriers (Richet-Mastain, Brunet, 2002). Des analyses quantitatives (Minni, Topiol, 2001) suggèrent également que la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre est essentiellement le fait de ces grandes entreprises, les plus petites opérant une gestion « à vue », notamment en matière d'âge.

Largement présente dans les enquêtes quantitatives, la question de la taille des entreprises est traitée de façon dichotomique lorsqu'elle est prise en compte dans les recherches qualitatives. On retrouve en effet d'un côté des enquêtes concernant les grandes entreprises (Alexandre-Bailly, *et alii*, 2004 ; Gautié, 2005), de l'autre, des enquêtes sur les PME (Jolivet, Volkoff, 2006), voire les TPE (Courault, Bourlier, Trouvé, 2004 et 2005).

Selon Alexandre-Bailly, *et alii* (2004), la gestion des âges dans les grandes entreprises est le plus souvent traitée au niveau de la GRH, ou à un niveau plus stratégique lorsqu'il s'agit de se défaire de salariés, les salariés âgés devenant la cible toute indiquée. A l'inverse, dans les PE et les TPE (Courault, Bourlier, Trouvé, 2004), l'âge des salariés est d'abord référé aux qualifications et compétences des salariés, selon qu'elles jouent un rôle important ou non dans l'activité. La tentative de modélisation que font les auteurs de cette recherche (Courault, Bourlier, Trouvé, 2005) illustre l'opposition marquée, au sein des petites entreprises, entre celles qui gardent leurs travailleurs en fonction des qualités qu'elles attendent de leurs salariés et celles qui, n'ayant pas de besoins particuliers en termes de qualification, adoptent une gestion de type marché externe.

Notre recherche vise l'observation des pratiques des grandes entreprises, mais également des plus petites, souvent sous-traitantes, sur les secteurs d'activités considérés. Nous émettons l'hypothèse selon laquelle l'entrée par le secteur d'activité doit être mise en balance avec les pratiques en vigueur dans les petites structures qui sont très démunies en matière d'outils de GRH, et qui dans l'ensemble sont attachées à leurs travailleurs âgés (Courault, Bourlier, Trouvé, 2004 et 2005).

Nous cherchons en outre à comprendre comment les arbitrages s'opèrent sur un secteur d'activité, notamment entre entreprises donneuses d'ordre et sous-traitants. Si la grande entreprise peut offrir un marché interne du travail permettant l'évolution des salariés, y compris lorsqu'ils dépassent l'âge de 50 ans, peut-il en être de même pour les salariés des PME sous-traitantes ? Ces dernières ne sont pas toujours isolées ; elles peuvent appartenir à un marché du travail local. Le parcours professionnel des salariés s'inscrit-il sur ce marché ?

Dans l'entreprise, le problème de la gestion des travailleurs âgés s'analyse principalement par rapport à l'importance de la variable compétence dans la gestion de l'entreprise. Des recherches quantitatives ont déjà montré que la question de la stigmatisation des salariés âgés se pose principalement dans les emplois peu qualifiés. Une enquête de la DARES (Marioni, 2005) montre que les ouvriers et les employés bénéficient, encore moins que les autres catégories de salariés âgés, de formation continue et de mobilité professionnelle ascendante. De plus, les contrats aidés permettant le retour en emploi des actifs âgés concernent essentiellement ceux qui sont les plus éloignés du marché du travail (Adjerad, 2004). Les ouvriers se retrouvent également majoritaires dans les catégories concernées par la pénibilité

au travail et donc bénéficient encore de possibilité d'accords concernant leur départ anticipé. Ainsi, les seniors qui s'accommodent d'un retrait anticipé de leur activité sont surtout les « moins qualifiés, qui sont les moins employables, souvent les plus usés, les plus découragés » (Marioni, 2005)<sup>4</sup>.

A l'inverse, les seniors plus qualifiés et appartenant à des catégories professionnelles supérieures, souvent moins concernés par les aides publiques de l'Etat, sont mieux intégrés dans l'entreprise. Cela ne les empêche pas de subir la segmentation de l'emploi, comme c'est le cas dans la banque (Brun-Hurtado, 2005), mais leur âge n'est pas un critère réellement pertinent pour expliquer leur position dans le découpage opéré par l'entreprise.

Notre troisième hypothèse de travail est que les pratiques de gestion des travailleurs âgés peuvent dépendre du type de répartition des compétences et des qualifications dans l'entreprise et du rôle dévolu à certaines. Selon que cette compétence est partagée dans l'entreprise ou bien détenue par une seule catégorie de main-d'œuvre, ou concentrée dans un segment distinct de la pyramide des âges, le sort réservé aux travailleurs âgés ne sera pas le même. La place des seniors dans l'entreprise est assurée, au même titre que celle d'autres salariés, dès lors qu'ils détiennent une compétence centrale.

#### **1.4. La méthodologie d'enquête**

La méthodologie d'enquête comprend quatre volets.

Le premier volet s'attache à considérer les relations professionnelles dans la chimie et le BTP. Il s'agit notamment de relever la situation des secteurs en général et d'envisager les résultats des négociations à moyen terme concernant le travail et l'emploi, pour l'ensemble des salariés de ces secteurs et plus particulièrement pour les seniors (conditions de travail, formation, tutorat...). Pour le BTP, nous avons rencontré le Responsable formation à la Fédération Régionale du Bâtiment Paca (FRB), un Ingénieur de Prévention à l'Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics (OPPBT), le Secrétaire Général de la Chambre syndicale des Artisans et des Petites Entreprises du Bâtiment (CAPEB) et le Responsable de l'Union Fédérale des Cadres et Techniciens construction (UFCT-CGT 13). Pour la chimie, nous avons pu nous entretenir avec la Responsable du social et de la communication à l'Union des Industries Chimiques PACA et Corse (UIC).

Le deuxième volet concerne la caractérisation des entreprises étudiées au moyen de recueil de documents et d'entretiens avec différents acteurs des entreprises. Il s'agit de prendre en compte un certain nombre d'indicateurs : la taille, la structure par âge, la date de création et l'histoire de l'entreprise, la localisation du centre de décision, les mutations, la position dans le secteur d'activité considéré, les conditions de travail, les performances de

<sup>4</sup> Des enquêtes qualitatives montrent toutefois que les normes d'employabilité selon l'âge concernent toutes les catégories de main-d'œuvre y compris les cadres (Pochic, 2001).

l'entreprise (croissance de l'activité et de l'emploi), les contraintes du marché sur lequel elle opère (les contextes technologique, concurrentiel, financier, stratégique, social, les restructurations, la place dans la chaîne de sous-traitance...), l'utilisation des aides publiques, les modalités de mise en œuvre des politiques prenant en compte l'aspect senior (accords, plan, charte). Prendre en compte les spécificités de l'organisation des entreprises et de leurs relations avec l'environnement permet de mieux comprendre leur politique en matière d'emploi et leurs pratiques concrètes qui font l'objet du volet suivant de la méthodologie.

Ce troisième volet, qui est le cœur de cible de l'étude, envisage l'évolution des pratiques concrètes des entreprises en matière de gestion du personnel et plus particulièrement des seniors. Nous avons mené pour cela des entretiens semi directifs avec les DRH, lorsque cette fonction existe effectivement dans l'entreprise. Dans le cas contraire, il s'agit de rencontrer les personnes les plus à même de répondre à nos questions (dirigeant, responsables d'unités ou chefs d'équipe). Là encore, nous prenons en compte un certain nombre d'indicateurs, tout en les replaçant dans l'évolution à moyen terme de l'entreprise :

- les modes de gestion de la main-d'œuvre : types de contrats (part des contrats aidés), ancienneté, recrutements, départs...

- les caractéristiques du travail : organisation concrète, horaires, types de difficulté (pénibilité physique, pression psychologique, sollicitations cognitives, vigilance), compétences requises, changements technologiques ;

- des indicateurs sociaux : accidents du travail, maladies professionnelles, absentéisme, « gestion » de l'inaptitude, niveaux de qualification, turn-over, demande du CHSCT... ;

- les pratiques de GRH (orientation du plan de formation, mode de recrutement et de rémunération, recours à des dispositifs publics pour l'embauche ou les départs, plan social, gestion prévisionnelle de l'emploi, entretiens annuels d'évaluation, pratique du tutorat et du transfert de compétences, place des partenaires sociaux, priorités du DRH...) et plus précisément les pratiques spécifiques aux plus de 50 ans (si elles existent), qu'elles soient formalisées ou non (ampleur des pratiques : anecdotiques ou systématiques ; existence de pratiques particulières comme le mode de transfert des compétences aux plus jeunes ou l'utilisation des nouvelles technologies pour pallier les carences de l'usure au travail...).

Ces deux derniers volets méthodologiques rassemblent une vingtaine d'entretiens.

Le quatrième volet de la méthodologie s'intéresse aux salariés, essentiellement les seniors. Il s'agit, au moyen d'entretiens semi directifs, de retracer leurs trajectoires professionnelles et d'envisager leur situation de travail actuelle : la carrière passée, leur activité de travail, la situation d'emploi, la formation, le salaire, les compétences mobilisées, les conditions de travail, les risques professionnels éventuellement encourus, la santé, les perspectives d'évolution.... Il s'agit également de tenir compte du fait qu'ils bénéficient ou

non de politique spécifique et la façon dont ils ressentent cela.

Ce quatrième volet comprend une trentaine d'entretiens avec des salariés des différentes entreprises des deux secteurs d'activité considérés.

L'approfondissement des logiques de chacun des acteurs (partenaires sociaux à l'échelle de la branche et de l'entreprise, dirigeants d'entreprise, responsables stratégiques, responsables de production, salariés d'activité, de niveau de qualification et d'âges variés) permet de mieux éclairer les jeux d'acteurs dans les entreprises étudiées et de comprendre la construction de configurations spécifiques.

Précisons que tous les acteurs rencontrés ont été rendus anonymes, les noms qui apparaissent dans le rapport étant fictifs. Par contre les appartenances professionnelles ont été respectées car elles sont toutes porteuses de sens.

## 2. Le secteur de la chimie

Nous allons tout d'abord présenter la situation économique et sociale actuelle de la chimie en France. Nous nous basons pour cela sur divers documents tel que le rapport du Groupe de réflexion stratégique (2005). Dans un premier temps, nous envisageons quels sont les enjeux nationaux et européens du secteur et notamment les transformations de l'emploi survenues ces dernières années. Nous aborderons ensuite la situation du secteur en région PACA, afin d'en présenter les spécificités. Pour finir, nous ferons état des régulations de branche concernant plus particulièrement les salariés âgés de plus de 50 ans. Nous nous basons pour cela sur deux entretiens de terrain réalisés avec des acteurs d'instances professionnelles et syndicales locales de la chimie : la responsable du social et de la communication de l'Union des Industries Chimiques (UIC) PACA et Corse, ainsi que le Coordinateur CGT du groupe ARKEMA, également membre du Comité exécutif de la fédération des industries chimiques CGT et du bureau de l'Union départementale CGT (interprofessionnel).

### 2.1. Les enjeux nationaux et européens du secteur

#### 2.1.1. Quelques éléments de cadrage

Les produits issus de l'industrie chimique servent aussi bien directement à la consommation courante, qu'à la production de nombreuses autres industries, telles que l'automobile, le bâtiment, l'agroalimentaire, l'électronique et le textile, ce qui place le secteur dans une position économique stratégique. Il comprend trois grands domaines d'activité.

La **chimie de base ou chimie lourde** qui réalise une production en grands volumes à partir de matières premières facilement disponibles. Ce sous-secteur est très capitalistique, et les prix de vente et niveaux de valeur ajoutée sont relativement faibles. La chimie de base regroupe la **chimie minérale**, qui utilise essentiellement l'eau, l'air, le sel, le soufre et les phosphates pour produire de l'acide sulfurique et ses dérivés, et la **chimie organique** (mis à part la chimie fine), qui traite principalement de la pétrochimie et de son aval (matières plastiques, caoutchouc synthétique et élastomère).

La **chimie des intermédiaires et des spécialités ou parachimie** pour laquelle les produits doivent répondre à des spécifications précises en fonction d'usages spécifiques. Les volumes sont plus faibles, les prix unitaires plus élevés et l'innovation joue un rôle significatif dans le développement de produits à haute valeur ajoutée.

Les **produits chimiques de consommation ou chimie fine**, qui sont obtenus à partir des produits de la chimie lourde, comme les peintures, les savons, les parfums, les produits d'entretien et les médicaments, vendus directement à l'utilisateur final, sous des noms de marques et le plus souvent au travers de canaux de distribution grand public.

**Tableau 2.1**  
**Segmentation de l'industrie chimique<sup>5</sup>**

Segmentation SESSI	Segmentation « BUSINESS »		
	Chimie de base	Intermédiaires Spécialités	Produits de consommation
<b>CHIMIE MINERALE :</b>			
Produits inorganiques de base	X		
Gaz industriels	X		
Colorants, pigments	X		
Fertilisants	X		
<b>CHIMIE ORGANIQUE :</b>			
Produits organiques de base dont Chimie fine	X		
Matières plastiques	X	X	
Caoutchouc	X		
<b>PARACHIMIE :</b>			
Agrochimie		X	
Peintures et vernis		X	X
Colles et gélatines		X	
Explosifs		X	
Huiles essentielles		X	
Produits pour photographie		X	
Produits à usage industriel		X	
<b>SAVONS, PARFUMS, PRODUITS D'ENTRETIEN :</b>			
Savons, détergents, produits d'entretien			X
Parfums, produits pour la toilette			X
<b>PHARMACIE :</b>			
Produits pharmaceutiques de base		X	
Médicaments			X

Source : Groupe de réflexion stratégique, 2005.

Au milieu des années 2000, en terme de chiffre d'affaires, la chimie se situe au 2<sup>ème</sup> rang des secteurs industriels français après l'automobile, au 2<sup>ème</sup> rang européen après l'Allemagne et au 5<sup>ème</sup> rang mondial, juste derrière la Chine.

<sup>5</sup> Nous retenons cette segmentation, basée sur les données du Service des études et des statistiques industrielles (SESSI - [www.industrie.gouv.fr](http://www.industrie.gouv.fr)) et utilisée par l'Union des Industries Chimiques (UIC), qui recouvre le plus souvent le découpage du secteur utilisé dans les différents articles et communications que nous nous sommes procurés. Il faut cependant noter que certaines divergences apparaissent parfois. Didier Willot (2006) déclare par exemple que l'on distingue trois sous-secteurs dans l'industrie chimique : la chimie de base, la chimie fine et la pétrochimie qui produit les matières plastiques, alors que cette dernière est classée dans la chimie organique dans la segmentation mise en avant dans le rapport Garrigue (Groupe de réflexion stratégique, 2005). Chez Didier Willot (2006), la parachimie n'apparaît pas. Certains documents parlent également parfois de la chimie aval, par opposition à la chimie de base ou chimie lourde qualifiée de chimie amont (CCI Marseille Provence, 2006). La chimie aval rassemble la chimie fine, la pharmacie, peintures, produits de beauté...

**Tableau 2.2**  
**Les industries chimiques en France : 2004, 2005, 2006**

	2004	2005	2006
Nombre d'entreprises de 20 salariés et +	1163	1.193	1.187
CA en milliards d'euros (France + export)	93,7	95,7	99,8
Exportations en milliards d'euros	55,1	58,4	63,3
Importations en milliards d'euros	44,2	48,3	51
Nombre de salariés (entreprises de 20 et +)	239.500	231.424	223.140
Part dans l'emploi manufacturier	9,2%	9,2%	8,3%

Source : Union des Industries Chimiques, 2005, 2006, 2007.

Alors que les montants des chiffres d'affaires, des exportations et des importations des industries chimiques françaises ne cessent de croître chaque année, on constate que le nombre d'entreprises de plus de 20 salariés fluctue et que celui des salariés diminue. Entre 2004 et 2006, le secteur a perdu 16.360 salariés, soit une diminution de 6,83 %.

**Tableau 2.3**  
**Part des sous-secteurs dans le chiffre d'affaires de l'industrie chimique, en France, en pourcentages : 2004, 2005, 2006**

	2004	2005	2006
CA en milliards d'euros (France + export)	93,7	95,7	99,8
Chimie de base/lourde	28,5	31,8	32,1
Chimie minérale	6,5	6,4	5,9
Chimie organique	22	25,4	26,2
Pharmacie	40,9	37,5	38,7
Produits pharmaceutiques de base	5	2	1,8
Médicaments	35,9	35,5	36,9
Savons, parfums, produits d'entretien	16,3	17,7	15,5
Parachimie	14,5	13	13,7

Source : Union des Industries Chimiques, 2005, 2006, 2007.

Nous pouvons observer le poids considérable que représente la chimie fine<sup>6</sup>, soit plus de 52 % du CA des industries chimiques, pour les trois années considérées. On constate cependant une augmentation régulière de la part de la chimie lourde, grâce à la chimie organique.

<sup>6</sup> Médicaments (35,9%), savons, parfums et produits d'entretiens (16,3%), sans compter les peintures (4,8%) qui peuvent être soit des biens de consommations, et donc faire partie de la chimie fine, soit des biens intermédiaires, destinés à d'autres industries comme l'automobile.

La fin 2004 et l'année 2005 marquent une phase de reprise de la production (hors pharmacie) et de l'investissement de l'industrie de la chimie, tous deux en baisse depuis 2000 (Union des Industries Chimiques, 2006). Cette reprise repose sur une contribution particulièrement dynamique de la demande intérieure. Le bon niveau relatif de la consommation des ménages constitue un moteur significatif de croissance pour l'industrie chimique. L'intensification de l'activité industrielle dans certains secteurs ou encore la bonne tenue de la construction a également bénéficié à la demande en produits chimiques. De plus, le contexte de la demande internationale en 2005 est relativement porteur (Devic, 2006). Les performances de l'industrie chimique française demeurent cependant très hétérogènes en fonction des domaines concernés. Ceux qui bénéficient de cette croissance sont la chimie organique, ainsi que les savons, parfums et produits d'entretiens. Mais la reprise ne semble pas se confirmer en 2006. Après une progression de 2,2 % en 2005, la production de l'industrie chimique hors pharmacie a enregistré une croissance nulle en moyenne annuelle en 2006. Les dépenses d'investissement industriel ont pour leur part diminué de 1,5 % en valeur par rapport à 2005 (Union des Industries Chimiques, 2007).

Si la chimie est un secteur hétérogène du point de vue de ses domaines d'activité, il l'est également en ce qui concerne la taille des entreprises qui le compose. En effet, il regroupe à la fois de grands groupes (Atofina, Rhodia, Air Liquide, SNPE) et un réseau de nombreuses petites et moyennes entreprises (Nufarm, Protex, PCAS...). On dénombre chaque année plus de 1.100 entreprises de plus de 20 salariés, auxquelles il faut rajouter environ 1.500 entreprises de moins de 20 salariés, pour la chimie hors médicament, correspondant à un effectif de 7.000 personnes et, pour la pharmacie, à près de 200 entreprises de la même taille, employant 1.000 personnes. De plus, 78 % des entreprises de 20 salariés et plus sont des PME de moins de 250 salariés. Elles n'emploient cependant que 25 % du total des effectifs, plus de la moitié des effectifs exerçant dans des entreprises de plus de 500 salariés (Union des Industries Chimiques, 2005, 2006).

L'implantation géographique des industries de la chimie n'est pas homogène non plus. On les retrouve principalement dans les régions Ile-de-France, Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Normandie et, dans les départements du Nord de la France, en Alsace et en Aquitaine. L'analyse de la répartition géographique des effectifs montre clairement qu'aucune région ne domine réellement, même si l'Île-de-France est la principale région (sauf pour la chimie organique). On constate une certaine spécialisation géographique des activités, avec par exemple, les industries de savons, parfums, produits d'entretien, localisées dans le bassin parisien (avec notamment la « Cosmetic Valley » autour de Chartres et Orléans) et en Bretagne, et la parachimie de la Picardie à PACA (OPIC, 2006).

**Tableau 2.4**

**Répartition du chiffre d'affaires de la filière chimie en 2005 par sous-secteurs, dans les Bouches-du-Rhône et en France, en pourcentages**

Sous-secteurs	Bouches-du-Rhône	France
Chimie de base	67,9	20,2
Parachimie	15,2	11,4
Caoutchouc, matières plastiques, plasturgie	11,8	24,3
Savons, produits d'entretien	3,8	13,8
Pharmacie	1,3	30,4

Source : CCI Marseille Provence, 2006.

Si l'on prend le département des Bouches-du-Rhône en exemple, on peut observer qu'il se distingue de celui de la France par la sur-représentation de la chimie de base et de la parachimie et la sous représentation des autres sous-secteurs (CCI Marseille Provence, 2006).

### **2.1.2. Les transformations de l'emploi dans le secteur de la chimie**

La difficulté d'analyser les données concernant le secteur de la chimie réside dans le fait que toutes les sources ne définissent pas le même périmètre le concernant. En effet, dans sa Nomenclature Économique de Synthèse (NES), l'Insee rattache la chimie aux industries de bien intermédiaires avec le caoutchouc et les plastiques (F4)<sup>7</sup>, hors pharmacie, parfumerie et entretien (C3)<sup>8</sup>, qui sont regroupés avec les industries des biens de consommation<sup>9</sup>. Le « rapport Garrigue » (Groupe de réflexion stratégique, 2005), pour sa part, envisage tout d'abord la chimie en précisant que le secteur comprend la pharmacie (pp.1 à 19), puis raisonne ensuite sur un périmètre « industrie chimique hors médicaments » (pp.20 à 99).

Au final, les résultats diffèrent entre ces sources car si l'on prend l'année 2004 comme référence, l'Insee avance le chiffre de 335.100 salariés, pendant que le Groupe de réflexion stratégique, sur la base des chiffres de l'Union des Industries Chimiques, estime à 239.500 le nombre d'emplois salariés sur le secteur (242.731 pour 2003) (pharmacie comprise). Le Groupe met en avant deux approches différentes selon deux périmètres permettant de suivre l'évolution des effectifs de l'industrie chimique. Le périmètre SESSI (Service des études et des statistiques industrielles) regroupe les entreprises de plus de 20 salariés, incluant les effectifs des sites médicaments et excluant ceux des sites à activité exclusivement tertiaire. Le

<sup>7</sup> Le niveau regroupe la chimie minérale (F41), la chimie organique (F42), la parachimie (F43), la fabrication de fibres artificielles ou synthétiques (F44), l'industrie du caoutchouc (F45) et la transformation des matières plastiques (F46).

<sup>8</sup> Le niveau regroupe les industries pharmaceutiques (C31) et la fabrication de savons, de parfums et de produits d'entretien (C32).

<sup>9</sup> Dans la Nomenclature des Activités Françaises (NAF) de l'Insee, la chimie fait partie de la section D, industrie manufacturière. Elle correspond à la sous-section DG et, l'industrie du caoutchouc et des plastiques, à la sous-section DH.

périmètre CCNIC (Convention collective nationale des industries chimiques) qui inclut les salariés des TPE et ceux de quelques activités annexes de la chimie et exclue ceux des sites médicaments. Ces deux approches semblent se rejoindre, selon le Groupe, sur le nombre d'emplois salariés du secteur.

Quel que soit le périmètre considéré, il est certain que le secteur de la chimie pèse fortement en matière d'emploi salarié et ce malgré la forte intensité capitaliste de cette activité. En effet, selon le Groupe de réflexion stratégique (2005), si en termes d'effectifs on le retrouve seulement en quatrième position après la mécanique, la métallurgie et l'automobile, il faut noter qu'il existe de nombreux emplois indirects ou induits<sup>10</sup>. Ces derniers se retrouvent principalement dans certains métiers tels que : la maintenance, la sécurité, le gardiennage, la restauration d'entreprise, le nettoyage, le transport, l'informatique...

Les membres du Groupe de réflexion stratégique (2005) observent cependant une lente décroissance des effectifs de 1,5 % par an en moyenne sur la dernière décennie. L'UIC avance le chiffre de -0,6 % entre 1995 et 2005 (Union des Industries Chimiques, 2006), alors que nos propres calculs, basés sur les chiffres fournis par l'UIC elle-même, font plutôt état d'une diminution de 6 % (246.310 en 1995, dans les entreprises de plus de 20 salariés et 231.424 en 2005). Cette décroissance est également observable grâce aux chiffres de l'Insee. En effet, selon l'Institut, entre 2000 et 2005, la chimie a perdu 8,5 % de ses emplois salariés en France Métropolitaine. La réduction des effectifs est contrastée selon les domaines d'activités et les catégories d'entreprises. Selon l'Observatoire prospectif des industries chimiques (OPIC, 2006), les établissements qui ont le plus disparus entre 1993 et 2003, et qui se sont donc le plus séparés de leurs salariés, sont ceux de 500 salariés et plus (-21 %), ceux de 5 à 9 salariés (-17 %) et ceux ayant une activité de fabrication de produits chimiques pour la photographie (-64 %). Cette tendance devrait, selon les experts, se poursuivre au cours des prochaines années (Willot, 2006).

**Tableau 2.5**

**Emploi salarié dans la chimie, le caoutchouc et les plastiques, en milliers, de 1999 à 2005, en France Métropolitaine**

Années	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Taux de variation 2000/2005
Emploi salarié	347,1	356,1	354,7	348,6	341,2	335,1	325,6	-8,565%

<sup>10</sup> A noter toutefois qu'alors que le Groupe de réflexion stratégique (2005) avance le rapport de trois emplois induits pour un emploi direct, d'autres réduisent la proportion à un emploi induit pour un emploi direct ([www.cefi.org](http://www.cefi.org), ainsi que Didier Willot, 2006).

Source : Insee, Section Synthèse et Conjoncture de l'Emploi.  
Les chiffres de 2005 sont des estimations.

Cette décroissance reflète à la fois les améliorations de productivité, les évolutions des gammes de produits, l'externalisation des certaines activités ou services qui ne sont pas le cœur de métier des entreprises (Groupe de réflexion stratégique, 2005), la baisse notable des investissements en capacité de production depuis 2000 (Willot, 2006) et plus largement, les nombreuses restructurations que le secteur a connues et connaît encore. Comme sur bon nombre de secteurs industriels restructurés, les entreprises chimiques ont en effet été de grandes utilisatrices des « mesures d'âge », et notamment des préretraites, pendant longtemps mises en place par les pouvoirs publics. Pour le Groupe de réflexion stratégique (2005), la tendance à la réduction des effectifs devrait se poursuivre, et même s'accroître, avec comme conséquence la nécessaire reconversion d'une partie significative du personnel du secteur. Le domaine le plus touché est celui de la chimie de base.

**Tableau 2.6**  
**Evolution des effectifs de l'industrie chimique en France,**  
**en fonction de leur classification, en pourcentages<sup>11</sup>**

CSP	1982	1992	1995	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ouvriers Employés	67	50,2	48,1	46,1	45,5	44,5	43,3	42,6	40,7	38,6
Agents de maîtrise Techniciens	22,4	32,3	33,7	35,5	35,2	35,3	37,7	34,7	36	37,1
Ingénieurs Cadres	10,6	17,5	18,2	18,4	19,3	20,2	21	22,7	23,3	24,3

Source : Union des Industries Chimiques.

Les salariés du secteur sont régis par la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques (CCNIC). On observe la diminution régulière de la part des catégories ouvriers et employés au profit des catégories agents de maîtrise et techniciens, ainsi qu'ingénieurs et cadres, qui représentent désormais à elles deux plus de 60 % des effectifs. Le déplacement vers le haut de la pyramide de qualification s'explique en grande partie par l'automatisation de la production, l'informatisation des procédés, la prise en compte de nouvelles normes et réglementations et le maintien en France d'unités de production à haute technicité à la suite des opérations de délocalisation (chimie fine, pharmacie...)<sup>12</sup>.

Si la chimie est représentée par des métiers spécifiques comme ceux de conducteurs d'appareils des industries chimiques, de techniciens de laboratoire, d'ingénieurs chimistes, elle fait aussi appel à des métiers communs à d'autres secteurs d'activités : mécaniciens, informaticiens, magasiniers, acheteurs, technico-commerciaux, chefs de produits, secrétaires<sup>13</sup>. Selon l'Union des industries chimiques (UIC), les métiers qui demandent une qualification de chimiste ne représentent que 40 % des différents métiers recensés.

Au cours des dix dernières années, le niveau de qualification des salariés des industries chimiques a évolué plus vite que dans l'ensemble de l'industrie. En 1996, les BEP et les CAP représentaient 18 % des effectifs. En 2004, ils ne représentent plus que 10 %. Cette baisse relative (et absolue puisque leur nombre passe de 4457 en 1996 à 2881 en 2004) profite surtout aux DUT qui augmentent leur part de 5 points et aux Bac Pro qui augmentent de 2 points entre 1996 et 2004 (OPIC, 2006).

Le taux d'accès à la formation professionnelle (plus de 50 % des salariés) et le niveau de financement (4% de la masse salariale en moyenne chaque année) sont supérieurs à ceux observés en moyenne dans l'industrie. Cependant, s'ils sont plus formés, les salariés de la chimie sont peu mobiles, même dans les grands groupes. La mobilité géographique est

<sup>11</sup> Données trouvées sur le site [www.lesmetiersdelachimie.com](http://www.lesmetiersdelachimie.com), hormis pour 1995 et 2005 (Devic, 2006).

<sup>12</sup> Source : [www.industrie.afpa.fr](http://www.industrie.afpa.fr)

<sup>13</sup> Source : <http://metiers.regionpaca.fr>

quasiment nulle pour les ouvriers et les employés et présente beaucoup de résistance pour les ingénieurs et les cadres. La mobilité entre métiers peut également être difficile (Groupe de réflexion stratégique, 2005).

La pyramide des âges du secteur est déséquilibrée. En 2004, les salariés de 50 ans et plus représentent 26,7 % de la population salariée du secteur (Groupe de réflexion stratégique, 2005). 40 % des effectifs seront à la retraite d'ici à une dizaine d'années. Le secteur connaît, malgré une tendance à la réduction des effectifs, un déficit de recrutement, faute d'attractivité des métiers de la chimie pour les jeunes étudiants (Renucci, 2006). Les métiers les plus touchés sont la maintenance, les études, mais aussi les achats ou l'expertise toxicologique ou écotoxicologique (Willot, 2006). Cette situation s'oppose à celle que le secteur a connu au cours de la deuxième moitié des années 1990. En effet, il a vécu au cours de cette période un véritable renouveau de l'emploi pour compenser les départs en retraite et en préretraite<sup>14</sup>. De juillet 1996 à juillet 1997, les industries chimiques avaient ainsi renouvelé 12,6 % de leur effectif<sup>15</sup>. Selon l'Union des Industries Chimiques, le tutorat peut être un bon outil pour gérer la pyramide des âges actuelle et anticiper les départs à la retraite. Il s'agit pour elle, comme c'est souvent le cas avec l'instauration du tutorat en entreprise, « à la fois de valoriser l'expérience et le savoir-faire des salariés seniors, et de favoriser la transmission des connaissances et le transfert des compétences vers les nouveaux salariés » (UIC, décembre 2006).

### **2.1.3. Un diagnostic en demi-teinte**

Face à une concurrence mondialisée croissante, ainsi qu'à l'évolution rapide des technologies, l'industrie chimique française est dans une situation quelque peu difficile. La conjoncture a été particulièrement morose entre 2001 et 2003. Malgré une légère reprise en 2005, la situation demeure largement préoccupante.

En tant qu'industrie intermédiaire, grande consommatrice d'énergie, l'industrie chimique subit la fluctuation à la hausse du coût des matières premières, ainsi que la délocalisation des industries clientes (Renucci, 2006). Les professionnels dénoncent des coûts de production élevés, ainsi que la lourdeur et la complexité des réglementations. Les reconfigurations successives des groupes les ont fait passer d'un actionnariat public à un actionnariat privé avec des variations fréquentes d'actionnariat. Or, à l'inverse des groupes chimiques français, la plupart des groupes chimiques européens bénéficient de plus de 60% d'actionnariat institutionnel et national et donc d'un « noyau dur » stable. L'endettement croissant et la faiblesse des fonds propres des groupes français ne leur permettent pas d'investir au niveau qui serait nécessaire pour maintenir cette industrie à forte intensité capitaliste à un niveau

<sup>14</sup> Source : [www.studyrama.com](http://www.studyrama.com)

<sup>15</sup> Source : [www.cefi.org](http://www.cefi.org)

de compétitivité élevé (Groupe de réflexion stratégique, 2005).

Malgré les progrès qu'elle induit, la chimie souffre également d'une image négative auprès du grand public. Elle se heurte ainsi à une attente de la société, diffuse mais croissante depuis 2000, sur les thèmes de la sécurité, de la protection de l'environnement et de la santé. L'explosion de l'usine AZF de Toulouse en 2001 a participé à l'accentuation de cette méfiance de la population à l'égard des sites industriels chimiques (Groupe de réflexion stratégique, 2005). Le scandale de l'amiante a marqué les esprits et fait prendre conscience que certains produits chimiques pouvaient provoquer des cancers et d'autres pathologies, aussi bien dans le cadre d'une activité de travail<sup>16</sup>, qu'en raison de leur seul usage comme bien de consommation (produits d'entretiens, peintures, vernis, cosmétiques...)<sup>17</sup>. Les acteurs professionnels du secteur ont bien conscience de cette image négative et mettent tout en œuvre pour y remédier et notamment susciter de nouvelles vocations chez les jeunes à la recherche d'une orientation professionnelle. C'est pour cela qu'ils ont entrepris une vaste campagne de communication *via* de nombreux canaux, et qu'ils organisent régulièrement des rencontres parlementaires sur la chimie à Paris<sup>18</sup>.

Le déficit d'image auprès du « grand public » peut également s'expliquer par les réorganisations intervenues sur le secteur, synonymes de licenciement et d'instabilité<sup>19</sup>. Ces dernières années, les industriels de la chimie n'ont pas cessé de modifier leurs structures, en

---

<sup>16</sup> Un rapport a été récemment rendu public par un groupe de travail composé de membres du Centre international de recherche sur le cancer (CIRC), des Académies nationales des sciences et de médecine et de la Fédération nationale des centres de lutte contre le cancer. Ce groupe d'experts affirme que les expositions professionnelles à des substances cancérigènes, ou suspectées de l'être, expliquent seulement « un peu moins de 4% des cancers chez l'homme et de 0,5% chez la femme ». L'essentiel des cancers est causé, selon ce groupe, par des comportements individuels (alcool, tabac...) et non par la pollution de l'eau, de l'air et de l'alimentation (*Le Monde*, vendredi 14 septembre 2007). Ce point de vue est cependant diamétralement opposé à celui défendu par le professeur Dominique Belpomme qui met en cause les « substances chimiques cancérigènes, mutagènes et reprotoxiques ». Initiateur en 2004 de l'Appel de Paris sur les dangers de la pollution, il a rendu public, en septembre 2007, un rapport sur la pollution liée à l'usage intensif de pesticides dans les Antilles françaises (*Le Monde*, mercredi 19 septembre 2007).

<sup>17</sup> On ne compte plus les publications régulières de Greenpeace à ce sujet : le guide *Cosmetox* informant les consommateurs sur la présence de substances dangereuses dans les cosmétiques (octobre 2006), le rapport *Attention fragile*, sur les liens entre troubles de la reproduction humaine et exposition aux substances chimiques dangereuses (2006), le rapport *Consommation toxique* à propos de la pollution domestique (2003)... L'Afsset, l'Agence française de sécurité sanitaire de l'environnement et du travail, édite quant à elle des fiches concernant de nombreuses thématiques de santé et environnement, comme celle consacrée en janvier 2006 aux substances chimiques (<http://www.afsse.fr/>). Enfin, de plus en plus d'ouvrages sont édités chaque année dénonçant les conséquences nocives pour la santé de l'exposition quotidienne aux substances chimiques. Un des plus récent est par exemple celui d'Anne-Corinne Zimmer, journaliste environnement, intitulé *Polluants chimiques : enfants en danger. 40 conseils pour la santé de votre enfant*, aux Editions de l'Atelier (2007).

<sup>18</sup> Les rencontres parlementaires sur la chimie ont lieu à Paris. La première, en mars 2003, visait à *Améliorer la valeur et l'image de la chimie en France*. La deuxième, en juin 2004, s'intitulait *La chimie en France : une force méconnue ?*. La troisième, en octobre 2005, portait sur le thème *Chimie et société*. Cette dernière journée été organisée autour de trois tables rondes : « REACH, une nouvelle réglementation nécessaire et responsable », « Chimie et santé, le nouveau débat émotionnel » et, « La chimie au service du développement durable ». Les discussions de ces troisièmes rencontres ont été rassemblées et éditées par l'UIC (<http://www.uic.fr/fr/mediatheque00.htm>).

<sup>19</sup> Source : [www.industrie.afpa.fr](http://www.industrie.afpa.fr)

opérant des créations d'entités autonomes, en se recentrant sur leur cœur de métier et donc en se déparant de certaines activités, et enfin en ouvrant des segments jugés plus porteurs<sup>20</sup>. Les restructurations touchent principalement la chimie minérale et la chimie organique, domaines d'activités les plus fragilisés par la concurrence internationale, la hausse du prix des matières premières et des transports, ainsi que par les contraintes réglementaires concernant la santé et l'environnement.

#### **2.1.4. Un programme de sauvetage pour les dix années à venir**

Pour le Groupe de réflexion stratégique (2005), chargé d'envisager les « perspectives d'évolution stratégique de l'industrie chimique en France » et présidé par Daniel Garrigue, trois enjeux majeurs se dégagent : intensifier l'effort de recherche et d'innovation sur les procédés mais aussi sur la définition de nouveaux produits, et notamment la chimie durable et la chimie verte<sup>21</sup> ; agir sur les sous-traitants, pour élever le niveau de leurs prestations et appuyer leur diversification (formations, diagnostics, études sectorielles, actions collectives...) ; et enfin, redorer l'image de la chimie auprès du grand public. Ces enjeux majeurs doivent s'inscrire dans le cadre d'une réflexion stratégique d'ensemble. Tous les acteurs du secteur doivent prendre en compte l'élévation continue des compétences nécessaires et donc porter une plus grande attention aux questions de formation, aussi bien en amont du recrutement que tout au long du parcours professionnel des salariés. Enfin, le Groupe de réflexion stratégique appelle à une simplification de la réglementation, notamment au travers du règlement européen REACH<sup>22</sup> destiné à améliorer la connaissance des dangers des substances chimiques et des risques environnementaux et sanitaires liés à leur production et à leur utilisation.

Dans son rapport, le Groupe élabore 29 propositions. Notre recherche sur les travailleurs vieillissants nous porte à nous intéresser plus particulièrement à cinq propositions. Ainsi, la proposition n°15 parle d'observer et d'anticiper les évolutions de l'emploi dans le secteur des industries chimiques. La gestion des âges figure de manière explicite parmi la liste des mesures à prendre selon le Groupe. La mise en place d'un observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les industries chimiques a pour cela déjà été programmée par l'accord du 8 novembre 2004 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie. La proposition n°16 vise à rendre attractifs les métiers de la chimie, aussi bien au niveau des scolaires que des salariés en emplois. La proposition n°17 cherche à adapter la formation

---

<sup>20</sup> Source : <http://cadres.apec.fr>

<sup>21</sup> Définies comme « la conception, le développement et l'utilisation de produits chimiques et de procédés pour réduire ou éliminer l'usage ou la formation de substances dangereuses et/ou toxiques pour la santé et l'environnement » (Groupe de réflexion stratégique, 2005).

<sup>22</sup> *Registration, Evaluation, Authorization of Chemicals* (Enregistrement, évaluation, autorisation de substances chimiques).

initiale aux nouveaux besoins liés à l'élévation du niveau de compétences exigé. La proposition n°18 concerne le développement de la formation tout au long de la vie, en l'adaptant à l'évolution des besoins et aux nécessités de mobilité. Les questions d'allongement de la durée de vie professionnelle et de maintien dans l'emploi de salariés vieillissants sont également intégrées dans ces réflexions. La proposition n°19 envisage l'adaptation des salariés aux mutations économiques des industries chimiques. Pour les membres du Groupe, cela doit notamment passer par des actions de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en particulier en direction des PME, ainsi que par la mise en place de plates-formes de reconversion locales associant les directeurs des ressources humaines des entreprises, les partenaires sociaux, le service public de l'emploi, afin de mutualiser les possibilités de reclassement et de créer une dynamique territoriale.

Suite au rapport Garrigue, un Conseil stratégique de l'industrie chimique s'est installé officiellement à Bercy en novembre 2005. Cette instance est chargée de tracer les perspectives de développement des industries chimiques pour les dix années à venir (Willot, 2006). Elle a ainsi mis en place l'Observatoire prospectif des industries chimiques (OPIC) qui doit aider les entreprises du secteur à évaluer leurs besoins en matière d'emplois et de compétences pour les années à venir. Sa première tâche a été d'élaborer un répertoire des métiers de la chimie s'articulant autour de six « familles » (annexe 8.2.1)<sup>23</sup>. Pour la production : la fabrication, la maintenance industrielle, le laboratoire de contrôle ; ensuite, la recherche et développement, les études, procédés et ingénierie, la qualité, sécurité, environnement, la logistique et les achats et enfin la commercialisation et le marketing. L'OPIC a également réalisé deux études : la première concernait les besoins et les attentes des entreprises vis-à-vis de l'observatoire ; la seconde s'intitulait « Etat des lieux et analyses statistiques » et mettait en avant l'hétérogénéité du secteur en matière de taille d'entreprise, d'implantation géographique et de domaine d'activité. Face à cette hétérogénéité, l'observatoire a ainsi affirmé la nécessité de construire une base de données propre à son champ, et donc à la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques. Il doit désormais se pencher sur la question des besoins en recrutement à l'horizon 2015.

L'UIC, de son côté, a accepté de relayer activement la campagne de revalorisation des métiers de la chimie. Elle élabore un plan de communication, en direction du grand public, visant à réhabiliter l'industrie chimique et diffuse notamment pour cela un grand nombre de plaquettes d'information à l'attention des enseignants de l'éducation nationale et des jeunes à la recherche d'une orientation professionnelle<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Source : [www.lesmetiersdelachimie.com](http://www.lesmetiersdelachimie.com)

<sup>24</sup> C'est ainsi que, sur son site Internet, l'UIC ([www.uic.fr](http://www.uic.fr)) propose plusieurs documentations pédagogiques ou générales sur la chimie et son industrie : un livret pour les enseignants de CM1 et CM2 présentant « La chimie dans notre univers quotidien », une brochure de 44 pages sur « L'essentiel des métiers dans les industries chimiques » à destination des lycéens, une autre intitulée « Métiers, compétences des ingénieurs dans les

La Fédération Chimie Energie - CFDT (Renucci, 2006), pour sa part, propose quatre pistes de réflexion pour préparer l'avenir du secteur chimique français et européen. La première consiste à accorder plus de poids aux politiques industrielles et sociales par rapport aux logiques financières à court terme actuellement privilégiées par les entreprises dans la définition de leur propre stratégie. La deuxième concerne la diversification des filières et la recherche de complémentarités entre pétrochimie et chimie de base. La troisième porte sur les conséquences de la mise en œuvre le 1<sup>er</sup> juin 2007 du règlement européen REACH. La quatrième proposition, celle dans laquelle notre recherche sur les travailleurs vieillissants s'inscrit plus particulièrement, met en avant la nécessité d'une prise en charge prévisionnelle des emplois et des compétences.

## **2.2. La chimie en région PACA**

### **2.2.1. Le contexte industriel régional<sup>25</sup>**

Avec 31.400 km<sup>2</sup>, la région PACA est une des plus grandes de France (5,8 % de la superficie nationale). Au 1<sup>er</sup> janvier 2005, elle comptait 4.743.000 habitants, soit près de 8% de la population de la France métropolitaine. C'est l'une des régions les plus peuplées de France après l'Ile-de-France et Rhône-Alpes. Elle réalise 120 milliards d'euros de PIB en 2005, ce qui représente environ 7 % de la richesse nationale. Elle se situe en troisième position, toujours derrière l'Ile-de-France (28 %) et Rhône-Alpes (10%).

Au 1<sup>er</sup> janvier 2005, la région comptait 1.783.000 emplois (11.000 de plus qu'en 2004). Ce sont principalement des activités de la construction et du tertiaire qui contribuent à la croissance de l'emploi salarié. En revanche, l'emploi industriel est sous-représenté dans la région avec seulement 11 % des salariés contre 17 % en France. Sur ce plan, elle se situe à la 220<sup>e</sup> place des 254 régions européennes.

93 % des établissements de la région ont moins de 10 salariés, mais ils ne représentent que 24 % des salariés de la région. A l'opposé, les quelques 200 grands établissements de 500 salariés et plus concentrent 18 % de l'emploi. Cette concentration est encore plus marquée dans l'industrie où moins d'une trentaine de très grands établissements emploient 20 % des salariés.

### **2.2.2. L'emploi dans la chimie en PACA**

La région PACA compte 168.091 salariés dans l'industrie en 2005. Elle présente un profil globalement similaire à celui de la France. L'industrie agroalimentaire y est importante

---

industries chimiques », destinée aux classes terminales et aux classes préparatoires aux grandes écoles, un « Guide de l'apprentissage dans les industries chimiques », un DVD sur « Les métiers de la chimie »...

<sup>25</sup> Informations issues d'une publication de l'Insee-DRIRE (2006), *L'industrie en Provence-Alpes-Côte d'Azur*.

(16,8 % des salariés de l'industrie, contre 15 % en France), tout comme les équipements mécaniques (9,6%, contre 10,8%) (Insee-DRIRE, 2006).

Pour le secteur de la chimie, caoutchouc, plastiques, qui nous intéresse plus particulièrement, on observe que les effectifs représentent 9,5 % des effectifs industriels en PACA, soit 16.000 salariés, contre 9 % en France, soit 335.640 salariés. Là encore, on observe une certaine proximité entre les deux niveaux. La chimie a cependant subi de fortes pertes d'emplois depuis les vingt dernières années en région PACA (Insee-DRIRE, 2006).

**Tableau 2.7**  
**Emploi salarié dans la chimie, le caoutchouc et les plastiques, par sexe,**  
**de 1989 à 2004, en région PACA**

	Hommes	% hommes	Femmes	% femmes	Total
1989	15.830	78,4	4.371	21,6	20.201
1990	15.220	78,2	4.249	21,8	19.469
1991	15.193	77,8	4.340	22,2	19.533
1992	14.289	77,2	4.213	22,8	18.502
1993	13.829	77	4.110	23	17.939
1994	13.379	77	3.983	23	17.362
1995	13.148	77	3.907	23	17.055
1996	12.587	76,5	3.872	23,5	16.459
1997	12.643	76,3	3.925	23,7	16.568
1998	12.526	76,6	3.831	23,4	16.357
1999	12.927	78,4	3.563	21,6	16.490
2000	12.742	78,3	3.531	21,7	16.273
2001	13.041	77,2	3.844	22,8	16.885
2002	12.805	76,6	3.905	23,4	16.710
2003	12.148	75,2	3.995	24,8	16.143
2004	11.968	74,8	4.032	25,2	16.000

Source Insee.  
Les chiffres de 2004 sont des estimations.

En effet, entre 1990 et 2005, les effectifs ont diminué de 21 % (contre seulement 11% en France). Comme ce secteur est plutôt bien représenté dans la région, voire surreprésentée (+ 0,5 point de plus en termes d'emplois par rapport à la France en 2005), l'effondrement des effectifs a donc eu plus d'impact sur l'industrie régionale. Seuls 17 % des salariés restants ont moins de 30 ans (contre 21,2 % pour la population active française)<sup>26</sup> ; 58 % ont entre 30 et 49 ans (contre 54,8 % pour la population active française), et 25 % plus de 50 ans (contre 24 % pour la population active française). C'est donc un secteur industriel relativement âgé. C'est également un secteur d'activité très masculin puisqu'en 2004, la part des femmes est de 25,2 % en PACA et 26,9 % pour toute la France (Insee-DRIRE, 2006).

### **2.2.3.La structuration du marché régional**

Le secteur de la chimie en PACA regroupe 664 établissements en 2004. Plus de 90 % d'entre eux comptent moins de 50 salariés. Seuls 4 établissements regroupent 500 salariés ou plus.

<sup>26</sup> Source : Insee-Enquête Emploi 2005, données révisées en fonction des estimations démographiques 2005.

**Tableau 2.8**  
**Taille des établissements de la chimie, du caoutchouc et des plastiques,**  
**en 2004, en région PACA**

Nombre de salariés	Nombre d'établissements	Répartition des établissements (en %)	Répartition des salariés (en %)
0 à 9	464	69,9	5,7
10 à 49	135	20,3	19
50 à 499	61	9,2	51,3
500 et plus	4	0,6	23,9
Ensemble	664	100	100

Source Insee.

Plus de 75 % des salariés travaillent cependant dans des entreprises de plus de 50 salariés. 67% des salariés travaillent dans des établissements dont le siège est à l'extérieur de la région (Insee-DRIRE, 2006).

Les entreprises présentes sur la région le sont essentiellement dans les domaines de la chimie de base et la parachimie. Elles emploient quasiment le même nombre de salariés, mais le nombre d'établissements de chacune de ces « filières » est très différent en raison de leurs différences de taille<sup>27</sup>.

Les entreprises de la chimie de base représentent un peu plus de 15 % du nombre total d'entreprises du secteur et sont majoritairement de grande taille, très automatisées. Elles comprennent de grands groupes français ou étrangers largement internationalisés dans leur activité économique. Elles emploient 6 700 salariés et se situent à l'ouest de la région, dans la zone de Fos-Lavéra et sur les rives de l'étang de Berre. Les produits issus des quatre raffineries de pétrole implantées autour de l'étang constituent l'essentiel des matières premières de cette chimie. Les entreprises de la parachimie représentent plus de 30 % des établissements et sont de taille modeste. Elles emploient 6 000 salariés. Les entreprises de chimie fine sont des petites et moyennes entreprises, représentées notamment par la production d'arômes alimentaires, les produits pour la parfumerie et les cosmétiques. Elles se situent à l'est de la région, dans les Alpes-Maritimes. La région PACA est connue pour son activité aromatique et ses entreprises produisent largement pour l'exportation<sup>28</sup>.

### **2.3. Une régulation de branche marquée par la fin de l'accord sur les préretraites**

L'Union des Industries Chimiques et les partenaires sociaux ont signé en 2000 un accord de branche sur la préretraite, valable jusqu'en 2004. Il s'intitulait : Cessation anticipée

<sup>27</sup> Source : <http://metiers.regionpaca.fr>

<sup>28</sup> Source : <http://metiers.regionpaca.fr>

d'activité des salariés de l'industrie chimique (CASAIC). Il permettait aux entreprises de signer des accords sur le sujet. Cela concernait les salariés ayant travaillé plus de 15 ans en poste. *« Le problème de notre branche, c'est que nous, la préretraite de branche s'est arrêtée fin 2004, c'était bien qu'on puisse le faire, mais c'était bien et pas bien. Maintenant, on est obligé d'avoir un discours différent vu qu'il y a le problème du financement des retraites. Il faut que nous trouvions des systèmes qui permettront, notamment aux petites entreprises, de gérer leur vieillissement d'opérateurs en activité »* (Responsable social/communication, UIC Paca et Corse). C'est là qu'interviennent désormais les discussions à propos des accords concernant la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. *« Au niveau de la branche, il y a une réflexion en cours là-dessus. On a tout un travail d'identification avec l'Observatoire des métiers et des compétences, pour voir comment on pourrait avoir des mobilités de compétences pour ces personnes-là. On est déjà dans la cartographie des compétences, pour voir celles qu'on va faire bouger »*.

La condition pour bénéficier des dispositions de l'accord CASAIC était déjà qu'il fallait mettre en place un accord sur la GPEC dans l'entreprise. Or, pour le représentant du Comité exécutif de la fédération des industries chimiques CGT<sup>29</sup> que nous avons rencontré, il s'est souvent agi d'accords opportunistes, qui n'ont pas eu d'application concrète.

Depuis la fin de l'accord CASAIC, les seules préretraites qui perdurent ont des préretraites « maison ». *« On a des demandes de la part des salariés postés à partir plus tôt. Les entreprises qui financièrement peuvent assumer et qui font des accords internes, avec des préretraites maisons qui coûtent très cher, très très cher aujourd'hui, puisque l'Etat a arrêté les préretraites »* (Responsable social/communication, UIC Paca et Corse). Le représentant du Comité exécutif de la fédération des industries chimiques CGT nous confirme : *« Aujourd'hui, il s'agit de départs anticipés, financés par l'entreprise et inclus dans le coût du Plan social. Les mesures d'âge sont alors adaptées au nombre de salariés dont l'entreprise a besoin de se séparer »*. Elle définit alors un âge minimal. Cela peut-être 52 ans sur un site, 56 ans sur un autre.

Le 21 août 2003, la loi sur les retraites a ouvert la possibilité de départs à la retraite avant 60 ans en cas de carrière longue, notamment pour les postés. Cela nécessitait la négociation d'un accord de branche. Signé le 2 février 2004, il stipule notamment le niveau des indemnités de départ, car la convention collective ne prévoyait rien avant 60 ans. Cet accord est valable jusqu'au 31 décembre 2009, si un nouvel accord n'est pas signé entre temps. Après cette date, il ne sera plus possible pour un salarié de moins de 60 ans de partir à la retraite.

Dans le cadre de l'accord interprofessionnel « diversité dans l'entreprise » signé le 11

---

<sup>29</sup> Egalement coordinateur CGT pour le groupe ARKEMA et membre du bureau de l'Union départementale CGT (interprofessionnel).

octobre 2006 et mis en œuvre au niveau de la chimie le 20 juillet 2007, la branche chimie mène également des négociations sur les plans d'épargne entreprise<sup>30</sup>. Il s'agit de « *plans d'épargne retraite complémentaire, pour que les personnes qui pourraient partir volontairement à la retraite puissent avoir un pécule, et ça, pour les petites entreprises. Parce que dans les grandes entreprises, il y a souvent des systèmes de retraite complémentaire, même supplémentaires, mais dans les PME, il n'y a pas vraiment d'accès à ce type de régime qui s'additionne avec le régime général et le régime complémentaire. Donc, on est en train de négocier avec les partenaires sociaux la possibilité d'ouvrir et là directement par la branche, des possibilités pour les salariés* ».

On le voit, aucun accord de branche concernant les salariés âgés de plus de 50 ans encore en activité dans la chimie n'a été signé, même si des discussions sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences sont en cours au niveau de la branche. Cela rejoint les constats établis par Annie Jolivet (2008). Cette dernière confirme en effet que « très peu d'accord d'entreprises ont été signés suite à l'accord interprofessionnel national d'octobre 2005. Quant aux accords de branche, cinq seulement ont été signés ». Les branches concernées sont, comme souvent, celles qui, pour des raisons diverses, avaient été les plus actives en la matière dans les années précédentes<sup>31</sup>. On retrouve ce constat dans les travaux de Florence Chappert (2007). A partir d'une étude portant sur 40 accords d'entreprises, cette dernière distingue trois périodes. Jusqu'en 2003, les accords qui visent essentiellement à organiser les départs en préretraites, comme sur le secteur de la chimie, dominant. Depuis 2003, les accords prévoient toujours des départs anticipés, mais ils contiennent également des mesures spécifiques pour les seniors. Depuis 2006, quelques accords étudiés prévoient la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Une fois encore on peut constater un effet d'apprentissage : il semble difficile pour les entreprises n'ayant pas eu d'expériences d'accords préalables de se lancer d'emblée dans des accords du « troisième type », centrés sur la GPEC. Toutefois, le projet présenté par le gouvernement en juin 2008 tente de relancer ce processus en prévoyant de pénaliser les entreprises qui n'auraient pas, d'ici 2010, signé un accord favorisant l'emploi des seniors.

---

<sup>30</sup> Nous n'avons pas eu confirmation de la part de nos interlocuteurs qu'il comportait un volet « négociation emploi des seniors ».

<sup>31</sup> Il s'agit des industries laitières (5 décembre 2005), des coopératives laitières (15 décembre 2005), de l'industrie de produits alimentaires élaborés (21 juin 2007), des industries charcutières (25 septembre 2007) et de l'inter-secteurs papiers-cartons (11 mars 2008) (Jolivet, 2008).

### **3. Le BTP**

Nous allons maintenant nous intéresser à l'emploi dans le BTP et, de manière plus spécifique, dans le bâtiment. On y distingue traditionnellement deux sous-secteurs, le gros œuvre et le second œuvre, ce clivage recoupant assez bien la division entre les grandes entreprises et les entreprises artisanales. Nous envisageons le modèle de gestion du personnel opéré dans ces entreprises, aussi bien au niveau national qu'en région PACA. Nous nous basons pour cela sur plusieurs entretiens de terrain menés avec des acteurs que nous avons rencontrés au niveau régional. Il s'agit du responsable formation de la Fédération Régionale du Bâtiment Paca (FRB), du secrétaire général de la Chambre syndicale des Artisans et des Petites Entreprises du Bâtiment (CAPEB), du responsable de l'Union Fédérale des Cadres et Techniciens Construction (UFCT) - CGT 13 (Bouches-du-Rhône) et d'un ingénieur de prévention de l'Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics (OPPBTP) du comité régional Sud-Est. Nous empruntons également aux informations recueillies lors des entretiens menés avec les DRH et les différents responsables d'entreprise rencontrés.

#### **3.1.La situation à l'échelon national**

##### **3.1.1.Quelques éléments de cadrage**

Le secteur de la construction, également appelé BTP, réunit deux sous-secteurs. Le bâtiment qui concerne les travaux de construction et d'entretien réalisés dans les logements privés et/ou collectifs, les bâtiments non résidentiels, qu'ils soient neufs ou anciens. Les travaux publics qui se décomposent essentiellement en travaux routiers, en travaux d'infrastructures électriques, de terrassement et de « grands travaux »<sup>32</sup>. Dans la Nomenclature Économique de Synthèse (NES) de l'Insee, la construction représente le niveau H et comprend ainsi le bâtiment (H01) et les travaux publics (H02).

Par la suite, nos enquêtes ayant porté sur des entreprises du sous-secteur bâtiment, nos données de cadrage distingueront les informations relatives à cette activité de celles qui concernent l'ensemble du secteur BTP.

Le bâtiment est un des secteurs les moins concentrés si l'on retient le nombre total d'entreprises, qui réunit un nombre très élevé d'entreprises individuelles (les artisans). Toutefois en l'espace de trente ans, le secteur a connu une concentration extrêmement importante. Cette concentration s'est faite au profit de quatre groupes qui ont absorbé la majorité des entreprises de taille moyenne ou grande qui existaient dans ce secteur au sortir

---

<sup>32</sup> Certaines des données recueillies dans ce travail exploratoire d'analyse secondaire de données concernent l'ensemble du secteur de la construction, alors que d'autres se rapportent plus spécifiquement au sous-secteur du bâtiment. Cela dépend des informations disponibles, mais est précisé à chaque fois.

des trente années d'expansion continue qu'il avait connu. Ces quatre groupes dominent aujourd'hui le secteur : Vinci Construction, Bouygues Construction, SPIE et Eiffage. Ils regroupent toutes sortes d'activités, tant construction que travaux publics et ils ont acquis une dimension internationale, avec le rachat ou l'absorption de nombreuses entreprises locales, sous forme de filiales. Toutefois cette activité demeure encore marquée par son empreinte artisanale dans le second œuvre. Cela recouvre des domaines comme : la maçonnerie, la charpente et la menuiserie, la plomberie et le chauffage, la serrurerie, l'installation électrique, l'isolation, les aménagements et finitions...

Près de la moitié de l'activité de ce secteur est localisée plus particulièrement dans quatre régions : Ile-de-France, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Rhône-Alpes et Nord-Pas-de-Calais.

### **3.1.2. Les transformations de l'emploi dans le BTP**

Les principaux métiers exercés sont des métiers de manœuvres et d'ouvriers qualifiés dans le bâtiment, avec les métiers du gros œuvre (maçons coffreurs et bancheurs<sup>33</sup>, terrassiers, grutiers), alors que, dans le second œuvre, on trouve des métiers qui sont régis par d'autres règles de qualification (annexe 8.2.2). Il s'agit dans la très grande majorité des cas d'ouvriers professionnels (plombiers, peintres, électriciens...) qui acquièrent leur métier au terme d'un parcours professionnel plus ou moins long, et basé sur l'apprentissage auprès des maîtres artisans. Les grandes entreprises emploient aujourd'hui un nombre important de personnel techniciens et ingénieurs (15 à 20 %)<sup>34</sup>, population totalement absente des entreprises artisanales, à l'exception de certains corps de métiers techniques<sup>35</sup>. On note la présence croissante de femmes parmi ces catégories, alors que leur taux d'emploi dans les populations de qualification inférieure est très faible.

A côté d'eux, il existe une multitude de petites entreprises toutes spécialisées dans les entreprises du second œuvre, en très grande majorité artisanales, mais on verra que le statut d'artisan englobe des entreprises qui emploient plusieurs salariés, voire au-delà de 10 artisans. Comparé au secteur de la chimie, le BTP est un secteur d'activité moins concentré, segmenté en trois sous ensembles relativement disjoints – les grandes entreprises du bâtiment, les PME du second œuvre, lesquelles incluent l'artisanat, et les entreprises des travaux publics qui obéissent à une autre logique. Le premier segment combine le marché interne et le marché externe, le second obéit au marché professionnel<sup>36</sup>, et le troisième segment tend à se

---

<sup>33</sup> Terme technique issu de *banche* [XVII è] : moule à pisé, à béton - et de *bancher* [1953] : couler du béton dans le moule. Le bancheur exerce le métier le plus physique en ce sens qu'il dirige le jet de ciment en se contorsionnant selon la partie du plancher qu'il s'agit de remplir.

<sup>34</sup> Dans toutes les entreprises que nous avons rencontrées, les chefs de chantier étaient tous ingénieurs ou techniciens supérieurs (de formation). Il est vrai que les grandes entreprises emploient un nombre élevé de salariés dans leurs bureaux d'étude, et que ces derniers sont aussi de formation supérieure (Bac + 3 et +5).

<sup>35</sup> Comme les chauffagistes ou les spécialistes de l'isolation.

<sup>36</sup> On donnera toutes les précisions qui s'imposent dans la suite du texte.

conformer au modèle du marché interne. La main-d'œuvre est partagée entre une population jeune et une population plus âgée, relativement peu organisée syndicalement au niveau des entreprises.

**Tableau 3.1**  
**Emploi salarié dans la construction, en milliers, de 1999 à 2005,**  
**en France Métropolitaine**

Années	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Taux de variation 1999/2005
Emploi salarié	1.180,4	1.231	1.259	1.261,1	1.274,6	1.299,7	1346,3	+14%

Source : Insee, Section Synthèse et Conjoncture de l'Emploi.  
 Pour 2005, les données sont des données « estimées ».

Entre 1999 et 2005, on observe une augmentation de 14% des effectifs salariés du BTP en France Métropolitaine.

Le bâtiment est également un grand pourvoyeur d'intérimaires. L'intérim fait partie des modes structurels de fonctionnement des entreprises pour adapter leurs effectifs aux fluctuations de leur carnet de commandes, en parallèle au recours à la sous-traitance locale. C'est devenu, par la force des choses, le « sas d'entrée » dans la profession, pouvant déboucher sur un CDI. Mais nous verrons également plus loin dans l'analyse de nos données de terrain, que c'est un véritable choix pour certains salariés.

**Tableau 3.2**  
**Nombre d'intérimaires**  
**dans le Bâtiment et les Travaux Publics**  
**en 1990, 2004 et 2005**

	1990	2004	2005
Bâtiment	57 000	88 000	97 000
Travaux publics	28 000	35 000	40 000
Construction	85 000	123 000	137 000

Sources : DAEI, d'après UNETT et DARES  
(<http://www.metiers-btp.fr>)

En 2005, il y avait 137 000 emplois équivalent temps plein dans le BTP. Cela correspondait à plus de 2 millions de contrats, d'une durée moyenne de 3 semaines, et concernait environ 400 000 intérimaires.

On observe une hausse régulière de l'intérim dans le BTP depuis le milieu des années 90. Le taux de recours à l'intérim<sup>37</sup> est, dans le BTP, près de deux fois supérieur à la moyenne tous secteurs confondus (7.4 contre 3.5 et 6.8 pour l'industrie)<sup>38</sup>.

**Tableau 3.3**  
**Evolution du nombre d'intérimaires dans le BTP,**  
**en Equivalents Temps Plein, en milliers, de 2001 à 2008**

Années	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Intérimaires	117	114	110	114	123	137	145	147

Source : <http://www.metiers-btp.fr>.

Ce tableau montre à quel point le recours à l'intérim est lié à l'activité du secteur. En effet, pendant les deux années de crise économique, 2001 et 2002, on note un net recul du recours à ce type d'emploi.

Il nous faut noter ici un point important, spécifique au secteur étudié, aux répercussions possibles sur la question de l'âge au travail traité dans cette recherche. Au sein du régime général, le BTP présente le plus haut niveau de risque d'accident du travail. Selon la CNAM,

<sup>37</sup> Effectif intérim en équivalent temps plein/ effectif total.

<sup>38</sup> Source : <http://www.metiers-btp.fr>.

en 2004, le taux de fréquence<sup>39</sup> des accidents y est de 55,29 contre 26,13 sur l'ensemble des secteurs. Le taux de gravité<sup>40</sup> est de 3,14 contre seulement 1,33 tous secteurs confondus. Au total, en 2004, 6,8 millions de journées de travail ont été perdues dans le BTP à la suite d'un accident (*Le Moniteur*, 7 juillet 2006). En 2006, le BTP occupe 8,4 % des salariés, mais recense 18,1 % des accidents avec arrêt et 29,4 % des décès (<http://www.inrs.fr/>). La diversité des intervenants dans l'acte de construire, maîtres d'ouvrage, maîtres d'oeuvre, coordonnateurs et entreprises de toutes tailles et de toutes activités, a toujours engendré des difficultés pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles sur les chantiers de bâtiment et de travaux publics.

Toutefois, depuis 1990, la tendance globale des accidents du travail est à la baisse. Par rapport à 2005, le nombre d'accidents graves (c'est-à-dire ayant entraîné une incapacité permanente) a fortement chuté en 2006. Cette baisse est surtout sensible dans les 2 principales causes d'accidents : chutes de hauteur et accidents de la circulation. Le nombre d'accidents mortels a pour sa part fortement baissé.

Le nombre des maladies professionnelles a progressé dans le BTP jusqu'en 2002 comme pour l'ensemble du régime général. Ce fait résulte d'une plus large prise en charge et d'une meilleure reconnaissance des maladies professionnelles. En 2004, ce nombre semble marquer le pas. Si les TMS sont les maladies professionnelles les plus courantes, c'est l'amiante qui provoque le plus de décès.

### **3.1.3. Le poids de l'artisanat dans le bâtiment**

La définition de l'artisan a fait l'objet d'une formalisation poussée dans la loi du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat : « Exploite une entreprise artisanale et doit être immatriculée au Répertoire des métiers, toute personne physique ou morale, qui n'emploie pas plus de dix salariés, qui exerce une activité de production, de transformation, de réparation ou de prestation de service et figurant sur une liste établie par décret en Conseil d'Etat ». Cette définition met en évidence trois critères d'appartenance au secteur de l'artisanat : la nature de l'activité exercée, la taille de l'entreprise<sup>41</sup> et l'immatriculation au Répertoire des métiers.

Son activité se différencie de celle des commerces qui se livrent à l'achat pour revente,

---

<sup>39</sup> Nombre d'accidents du travail/nombre d'heures travaillées x 1.000.000.

<sup>40</sup> Nombre de journées perdues par incapacité temporaire/nombre d'heures travaillées x 1.000.

<sup>41</sup> Toutefois, le critère de taille doit être relativisé par ce que l'on appelle couramment le "droit de suite". En effet, toute entreprise créée avec moins de onze salariés peut garder son caractère artisanal au-delà de cet effectif, pour peu que le chef d'entreprise ou son conjoint ait la qualité d'artisan ou à fortiori de maître artisan. Dans le cas contraire, le caractère artisanal de l'entreprise ne perdurera que trois années (source : [www.upa.fr](http://www.upa.fr)). Ainsi, l'artisanat comporte aujourd'hui des entreprises qui ont jusqu'à 20 salariés (exemple : [www.capeb.fr](http://www.capeb.fr)) et parfois même au-delà. Le critère social de moins de 10 salariés demeure toutefois le plus souvent évoqué pour définir une entreprise artisanale et la prendre en compte dans les statistiques (exemple : [www.ffbatiment.fr](http://www.ffbatiment.fr)).

sans ajouter de valorisation supplémentaire aux produits proposés. Différente aussi des prestations exclusivement intellectuelles, son activité prend la forme d'un bien ou d'une prestation concrètement identifiable. Parler d'artisanat, c'est évoquer un savoir-faire professionnel nécessairement requis. Ce qui confère à ce secteur un rapport au métier de chef d'entreprise avant tout façonné par la dimension technique du métier (Cagniard, *et alii.*, 2005).

**Tableau 3.4**  
**Répartition des chefs d'entreprises artisanales par tranche âge,**  
**en 2003, en France**

Tranches d'âge	Nombre d'artisans	%
-25	5.360	2
25-34	42.880	16
35-44	85.760	32
45-54	96.480	36
55-64	34.840	13
65 et +	2.680	1
Total	268.000	100

Source : Insee, Répertoire Informatique des Métiers, janvier 2004.

En 2003, sur 285.000 entreprises du bâtiment, 268.000 sont des entreprises artisanales, soit 94 %<sup>42</sup>. Cette même année, 50 % des chefs de ces entreprises artisanales ont 45 ans et plus. Mais ce chiffre ne doit pas surprendre : la grande majorité des artisans s'établissent à un âge qui n'est pas forcément celui réputé « jeune » – sauf s'ils reprennent l'activité d'un proche parent – au terme d'un parcours de formation qui prend le plus souvent de 8 à 10 ans.

### **3.2. Le BTP en région PACA**

D'un point de vue géographique, c'est un des secteurs dont les emplois sont les plus répartis sur le territoire régional. Sa part dans l'emploi est forte (de 10 à 15 % en 2003) dans tous les départements.

<sup>42</sup> C'est-à-dire, selon la Fédération Française du Bâtiment, ayant entre 0 et 10 salariés ([www.ffbatiment.fr](http://www.ffbatiment.fr)).

**Tableau 3.5**  
**Emploi salarié dans la construction, par sexe, de 1989 à 2004,**  
**en région PACA**

	Hommes	% hommes	Femmes	% femmes	Total
1989	98.377	95,5	7.937	4,5	106.314
1990	95.953	92,2	8.062	7,8	104.015
1991	91.460	92,2	7.736	7,8	99.196
1992	84.992	91,7	7.658	8,3	92.650
1993	77.890	91,5	7.244	8,5	85.134
1994	77.771	91,4	7.329	8,6	85.100
1995	75.324	91,4	7.043	8,6	82.367
1996	70.814	91	6.923	9	77.737
1997	69.341	90,9	6.867	9,1	76.208
1998	70.225	90,8	7.061	9,2	77.286
1999	73.300	91,7	6.632	8,3	79.932
2000	77.859	91,7	7.047	8,3	84.906
2001	80.589	91,3	7.669	8,7	88.258
2002	81.010	90,9	8.075	9,1	89.085
2003	81.853	90,6	8.493	9,4	90.346
2004	83.615	90,4	8.869	9,6	92.484

Source Insee.  
 Les chiffres de 2004 sont des estimations.

Entre 1989 et 1997, l'emploi salarié a diminué (-28,32 %), puis il est reparti à la hausse depuis 1998 (+21,36 % entre 1997 et 2004). Ainsi, à l'inverse de la chimie, les effectifs augmentent de manière continue depuis cette date en PACA. On observe une hausse régulière de la part des femmes dans l'effectif total (avec toutefois une diminution entre 1999 et 2001). Elles sont 9,6 % en 2004. Il faut toutefois noter que, malgré une volonté affichée de la profession<sup>43</sup>, elles représentent seulement 1,3 % des ouvriers. On les retrouve essentiellement parmi les cadres (12,4 %) et surtout les employés et les techniciens (47,1 %)<sup>44</sup>.

<sup>43</sup> Cf. la rubrique « Les femmes ont toute leur place dans le bâtiment » du site de la Fédération Française du Bâtiment ([www.ffbatiment.fr](http://www.ffbatiment.fr)).

<sup>44</sup> Source : [www.ffbatiment.fr](http://www.ffbatiment.fr)

**Tableau 3.6**

**Taille des établissements du BTP, en 2003, en région PACA**

Nombre de salariés	Nombre d'établissements	%
0	13.659	42,5
0 à 9	16.666	51,9
10 à 49	1.687	5,2
50 à 199	111	0,35
200 à 499	11	0,03
500 et plus	7	0,02
Ensemble	32.141	100

Source Insee.

94,4 % des établissements ont moins de 10 salariés en 2003 en région PACA. Selon le Conseil Régional<sup>45</sup>, le nombre des établissements n'ayant aucun salarié a tendance à diminuer.

La pyramide des âges possède deux spécificités : un peu plus de jeunes et un peu plus de personnes de plus de 55 ans que dans les autres secteurs<sup>46</sup>. Face à la pénibilité du travail, le secteur semble cependant connaître certaines difficultés pour fidéliser sa main-d'œuvre juvénile.

### **3.3.Le modèle de gestion du personnel dans les entreprises du bâtiment : régulation sociale, régulation de branche et régulation marchande**

Le secteur présente une grande homogénéité, laquelle unifie grandement le modèle général qui préside à l'organisation et à la gestion des entreprises du bâtiment, avec des modes de régulation sociale stables, comme organiques au fonctionnement du secteur. Pour comprendre les résultats des enquêtes, il importe de les resituer dans le contexte des travaux qui postulent la primauté de ce modèle de gestion général à l'emploi et à la gestion de la main-d'oeuvre dans ce secteur.

Rappelons au préalable que le secteur du bâtiment est la juxtaposition de deux sous secteurs. D'un côté, le gros œuvre qui comprend tout ce qui est du domaine de la construction des fondations, des structures (murs, planchers...). D'un autre côté, le second œuvre, constitué de tous les corps de métiers spécialisés qui contribuent à la finition et à l'équipement du bâtiment (cela concerne les équipements sanitaires, la menuiserie, la charpente, les revêtements des sols, la plâtrerie, les installations électriques, l'isolation...).

Sur la base des travaux des spécialistes et à l'issue de nos propres travaux et enquêtes, nous postulons un modèle basé sur quatre facteurs ou enjeux distincts concourant à la gestion de l'emploi de la main d'œuvre dans le BTP.

(1) La présence massive des étrangers - ce qu'on appelle l'ethnicisation de l'emploi de la

<sup>45</sup> Source : <http://metiers.regionpaca.fr>

<sup>46</sup> Source : <http://metiers.regionpaca.fr>

main-d'oeuvre dans le BTP - est le premier trait distinctif de ce modèle. A la différence de tous les autres secteurs d'emploi, hôtellerie et restauration exceptés, le bâtiment est le premier secteur d'emploi des étrangers, et ce depuis que la France a fait venir les travailleurs étrangers lors des décennies 1960 et 1970 pour répondre aux grands programmes de construction lancés dans ces années-là (HLM et grandes infrastructures routières et urbaines). La variable « étranger » constitue à ce titre le facteur 'number one' qui régit la gestion de l'emploi dans cette activité par essence manuelle. Nos travaux antérieurs avaient établi en leur temps, la force de cette présence, en pointant la grande flexibilité dont avait fait preuve la main-d'oeuvre étrangère employée massivement dans le BTP dans les années 1970 et 1980<sup>47</sup>.

(2) L'intérim est le mécanisme régulateur central de l'emploi dans ce secteur. Nicolas Jounin a rappelé et démontré la centralité de ce mécanisme dans sa thèse en 2006. Nous verrons dans la partie consacrée aux entreprises que nos enquêtes confirment avec une grande clarté ce trait. Il ne s'applique qu'au segment de la main-d'oeuvre d'âge intermédiaire (disons 35-45 ans), les salariés interrogés confirmant sur ce point les propos des DRH. Mais ce mécanisme de régulation ne joue à plein qu'en période de conjoncture haute. Les intérimaires sont alors les 'seigneurs' du secteur, ou mieux les mercenaires qui se vendent au plus offrant. Passé un certain âge, il leur faut cependant réintégrer une entreprise et se stabiliser dans leur emploi pour se ménager et faire prévaloir la bonne gestion de leur capacité de travail future. Toutefois, dès qu'un retournement de conjoncture survient, ils sont les premières victimes puisque leurs contrats ne sont pas renouvelés.

(3) Les jeunes et la question des recrutements ont fait l'objet d'une politique réfléchie de la part des instances de la FNB depuis un long moment. Ces dernières ont en effet mis en place des programmes de recrutements et de formation de la main-d'oeuvre jeune importants.

(4) La fidélisation<sup>48</sup>, thème qui renvoie à la « mobilisation des compétences », qui agite les responsables de la FNB, mais ne surgit que si font défaut les questions de formation et de recrutements mentionnés ci-dessus. A l'heure actuelle, alors que les effectifs de la chimie diminuent chaque année, ceux du BTP étaient en constante augmentation jusqu'en juillet 2008<sup>49</sup>. Il existe cependant un discours patronal autour des difficultés de recrutement et de

<sup>47</sup> Les travaux de Courault ont ainsi établi, tout au long de la décennie 80 et au début des années 90, la diminution des étrangers du BTP qui s'était faite de façon silencieuse. A l'époque, les étrangers constituaient le tiers des effectifs du secteur, avec des disparités fortes selon les régions. Or, leurs effectifs avaient pourtant presque fondu de moitié en l'espace de dix-quinze ans. Alors que dans le même temps, l'industrie automobile avait mis en place des plans de réduction drastique des effectifs, mobilisant l'aide des pouvoirs publics pour faire ressortir les travailleurs étrangers de leurs usines, étrangers qu'elles avaient massivement recrutés en les faisant venir de leurs pays d'origine vingt ans plus tôt (Rapport G. Hessel au CGP, 1989 ; *L'immigration au tournant*, ss. la dir. de G. Abou Sada et Z. Zeroulou, 1991 ; et notre article dans cet ouvrage).

<sup>48</sup> Nicolas Jounin (Jounin, 2006, p.59) rappelle que selon un sondage effectué par Manpower auprès de directeurs des ressources humaines d'entreprises du bâtiment, 85% considèrent que la fidélisation est un problème au moins aussi important que le recrutement, 47% assurant même que cela est plus important que recruter (« Fidéliser au lieu de recruter », *Cyberbtp*, 09/07/2003).

<sup>49</sup> Le mois de septembre 2008 annonce un retournement de tendances très net puisque pour la première fois depuis près de 8 ans, les chiffres de l'intérim enregistrent une chute manifeste (seconde moitié du mois).

fidélisation de la main-d'œuvre que Nicola Jounin a cerné de façon argumentée.

Etant donné l'actualité de la thèse de N. Jounin, nous avons repris, sous le thème de la fidélisation, l'examen des arguments en présence. Cette recherche embrasse largement les mécanismes régulateurs de l'emploi liés à l'intérim en les associant aux discours défensifs de la profession repris ces dix dernières années autour du thème de la formation des jeunes aux métiers du BTP destinée à pallier les départs massifs à la retraite des anciennes générations.

Depuis la seconde guerre mondiale, la pénurie de main-d'œuvre dans le bâtiment est présentée, par les patrons et leurs représentants, comme un problème récurrent. Si le secteur a bien perdu plus du quart de ses effectifs salariés entre 1974 et 2002<sup>50</sup> – hors intérimaires qui ont pourtant pris une place de plus en plus importante – pour Nicolas Jounin, le discours patronal de la pénurie recèle une série de contradictions : « Contradiction entre l'existence d'un chômage de masse et la constance des problèmes de recrutement, qui conduit le patronat du bâtiment à afficher une volonté d'« insertion » en même temps qu'une revendication de coercition des chômeurs. Contradiction entre le souhait de rendre le secteur plus attractif et le refus (ou du moins l'affirmation de l'impossibilité) d'améliorer les conditions de travail (sous couvert de : « on a déjà fait beaucoup »). Contradiction d'une pénurie qui porterait moins sur la quantité de main-d'œuvre que sur sa qualité (à l'encontre même du mot « pénurie ») : ce qui rabat le problème sur les politiques d'entreprises et les « qualités » qu'elles attendent de leurs travailleurs. Contradiction enfin, entre la célébration d'un profil de travailleurs introuvables en l'état, et l'utilisation effective de travailleurs symétriquement décriés » (Jounin, 2006, p.49-50). Si ce discours patronal est en décalage avec la réalité des chantiers, Nicolas Jounin rappelle qu'il n'en est pas moins un discours d'acteurs organisés dans une démarche de lobbying politique.

Comme le secteur de la chimie, le BTP connaîtrait en fait, selon les organisations patronales, des problèmes d'« image » essentiellement liés au fait qu'il s'agit de métiers manuels, souvent dévalorisés dans les représentations de la hiérarchie sociale véhiculées par la société et surtout l'école. « Seuls les élèves en situation de disqualification scolaire sont orientés vers ces métiers, avec une double conséquence : d'autres qui auraient pu, suivant leurs goûts, choisir un métier de la construction, sont orientés ailleurs parce qu'ils ont un meilleur « niveau » que celui imputé aux élèves du BTP ; et ceux qui sont orientés vers les métiers du BTP, quand bien même ils pourraient être séduits par le contenu de ces métiers, tendent à s'en détacher pour se détacher du stigmate qui leur est accolé. Selon ce discours patronal, indépendamment des conditions actuelles d'exercice des métiers du bâtiment, ceux-ci seraient pénalisés par la signification sociale de relégation que leur impose l'école. Cette relégation produirait non seulement un évitement des filières du BTP, mais aussi des

---

<sup>50</sup> Source : plaquettes annuelles *Formation, qualification, emploi dans le bâtiment et les travaux publics*, éditée par la direction des Affaires économiques et internationales du ministère de l'Équipement.

abandons massifs parmi ceux qui se trouvent dans ces filières » (*ibid.*, 2006, p.56). Pour l'auteur, si les responsables des fédérations patronales axent leur discours sur la dévalorisation symbolique de leur secteur, c'est que les entreprises qu'ils représentent ne sont pas aptes à revaloriser les conditions réelles de travail, et en premier lieu ce qui concerne les salaires et la pénibilité. « Des jeunes embauchés qui fuient après une courte période de travail ; des ouvriers qui décrient leur métier ou du moins le déconseillent à leurs enfants ; des DRH qui pensent que fidéliser est plus important, car plus difficile, que recruter : ce faisceau d'indices tend à démontrer que les motifs et les envies de fuite du bâtiment se fabriquent aussi, si ce n'est avant tout, dans l'expérience vécu en chantier » (*ibid.*, 2006, p.60).

Pour l'auteur, la pénurie est en fait « l'imaginaire d'un secteur qui n'a pas besoin de valoriser beaucoup sa main-d'œuvre pour créer de la valeur. Un secteur dont les manques de main-d'œuvre qualifiée sont à l'occasion sensibles, mais pas assez pour l'empêcher de se reproduire. Le travailleur désiré et dessiné par l'imaginaire de la pénurie, travailleur jeune, grandi en France, dynamique, qualifié, loyal, voué à la promotion et à l'encadrement, engagé aussi bien dans sa propre réussite que dans celle de son employeur, présentable au client<sup>51</sup>, ne concerne que le noyau des entreprises. Cette image apparaît en revanche comme le négatif de ce que recherche et produit l'organisation actuelle des chantiers pour les travailleurs des périphéries. Non que les travailleurs des chantiers soient foncièrement et collectivement peu qualifiés, peu fiables, stagnants et pas présentables (...). Mais un mode de gestion orienté par la précarisation, tel qu'il se pratique aujourd'hui dans le bâtiment, défavorable à la formation et à la promotion, tend à fabriquer de tels travailleurs » (*ibid.*, 2006, p.70).

C'est ainsi que dans un entretien mené avec un ingénieur en prévention de l'Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics (OPPBTP) du Comité régional Sud-Est, ce dernier a remis en cause, toutefois hors micro, les discours patronaux concernant le défaut de qualification des salariés du BTP. Le vrai problème concerne surtout la pénibilité du travail et les salaires trop bas. Pour lui, « *on a les salariés qu'on mérite* ».

Nicolas Jounin remarque que les catégories des « jeunes » (moins de 30 ans) et des « vieux » (50 ans ou plus) ont évolué dans le même sens : reflux des deux catégories entre 1990 et 1997, période de ralentissement voire de baisse de l'activité du bâtiment, puis accroissement entre 1997 et 2002, lors de la reprise. « C'est qu'en période de récession, les entreprises se séparent des éléments les plus vulnérables et/ou jugés les moins utiles : d'une part les plus âgés, menacés par l'usure physique, qui parfois bénéficient pour leur départ de dispositifs spécifiques ; et les plus jeunes, selon le principe du « dernier embauché, premier licencié ». L'auteur en conclut « que les politiques d'entreprise fabriquent la démographie du

---

<sup>51</sup> Nicolas Jounin rappelle que d'après la convention collective du bâtiment, les ouvriers ont des fonctions de représentation dès le niveau III-1, ce qui représente 90% de l'effectif ouvrier de l'entreprise qu'il étudie dans sa thèse.

secteur tout autant qu'elles la subissent » (*ibid.*, 2006, p.60-61).

Ainsi, seulement 59 % des ouvriers de la construction ayant entre 55 et 59 ans (et 36 % des plus de 60 ans) seraient encore actifs et occupés, les autres étant inaptes ou confinés dans un chômage qui cache souvent l'usure physique (Goudard, Jaffres, 2004). Au moment de leur départ à la retraite, seules 30 % des personnes seraient encore en activité dans le BTP<sup>52</sup>, ce qui ne serait pas très différent dans les autres secteurs.

### **Conclusion comparative des grandes tendances d'évolution des deux secteurs d'activités considérés**

Par-delà le fait que les deux secteurs d'activité considérés, le bâtiment et la chimie, soient deux secteurs très masculins, aux conditions de travail difficiles, un certain nombre d'autres caractéristiques autorisent un début de comparaison relative aux questions d'emploi et plus particulièrement de gestion de l'âge au travail.

Dans la chimie, on observe deux tendances simultanées : la diminution régulière du nombre de salariés et l'augmentation de la production. Cette double évolution est liée aux améliorations de la productivité, à l'externalisation de certaines tâches, et aux nombreuses restructurations des entreprises du secteur depuis une vingtaine d'années. Cela concerne essentiellement la chimie de base. La diminution de l'emploi sur le secteur a été proportionnellement plus importante en région PACA où le secteur est très représenté. A l'inverse, dans le bâtiment, la tendance est, depuis une dizaine d'années, à l'augmentation significative de l'emploi salarié, aussi bien au niveau national que régional, du moins jusqu'en juillet 2008.

On observe cependant que la chimie dans son ensemble pèse toujours fortement en matière d'emploi salarié et ce malgré la forte intensité capitaliste de cette activité. Secteur hétérogène du point de vue de ses domaines d'activité, il l'est également en ce qui concerne la taille des entreprises. On observe ainsi la présence de grands groupes, employant les trois quarts des salariés et d'un réseau de nombreuses PME. Cette organisation prévaut aussi bien sur le plan national qu'en PACA. Le bâtiment quant à lui a connu une concentration extrêmement importante en l'espace de trente ans au profit de quatre grands groupes, mais il compte aussi un nombre très élevé d'entreprises artisanales.

Depuis le début des années 80, le niveau des qualifications des salariés de la chimie n'a cessé d'augmenter. On observe la diminution régulière de la part des catégories ouvriers et employés au profit des catégories agents de maîtrise et techniciens, ainsi qu'ingénieurs et cadres qui représentent désormais à elles deux plus de 60% des effectifs (Devic, 2006). Ce déplacement vers le haut de la pyramide de qualification peut bénéficier aux travailleurs les

---

<sup>52</sup> « Dossier : retraites », *Cyberbtp*, 2/09/2003.

plus âgés qui peuvent ainsi mettre en avant leurs qualifications et leurs compétences. A l'inverse, cela peut leur être défavorable s'ils sont entrés dans la vie active avec un faible niveau de diplôme, alors que les nouvelles générations sont souvent plus diplômées. D'où la nécessité de prendre en compte les parcours professionnels.

Le bâtiment ne connaît pas le même type d'évolution des qualifications de ses salariés que la chimie. En 2005, les ouvriers représentent en effet 73% des salariés (<http://www.metiers-btp.fr/>). La proportion de cadres et d'ETAM est plus faible dans le bâtiment car le poids des artisans et des chefs d'entreprises (donc non salariés) avec une fonction d'encadrement y est élevé. On observe une autre différence importante par rapport à ce qui se passe dans la chimie : le bâtiment emploie massivement des étrangers et des intérimaires.

La pyramide des âges de la chimie est déséquilibrée. En 2004, les salariés de 50 ans et plus représentent 26,7% de la population salariée du secteur (Groupe de réflexion stratégique, 2005). 40% des effectifs seront à la retraite d'ici à une dizaine d'années. Alors qu'il a organisé de nombreux départs en préretraites lorsque cela était possible et encouragé par les pouvoirs publics, on peut considérer que le secteur de la chimie est aujourd'hui relativement vieillissant, l'embauche de jeunes diplômés étant plus restreinte. Par ailleurs, plusieurs acteurs rencontrés sur le terrain ont mis en avant le déficit d'« image » du secteur auprès des jeunes et les difficultés de recrutements que cela entraînerait, selon eux, pour les entreprises. Seraient en cause, l'organisation du travail en postes et la mauvaise réputation de la chimie liée aux nombreux licenciements des années passées et au développement des craintes et des préoccupations en termes de santé et d'environnement.

Nous retrouvons le même type de problème dans le bâtiment, victime, du moins dans les discours de certains acteurs, d'une mauvaise image de marque. En outre, face à la pénibilité du travail, ils affirment ainsi rencontrer certaines difficultés pour fidéliser la main-d'œuvre juvénile. En pratique, c'est surtout la montée de l'intérim qui explique cette absence de fidélité des salariés. Nous verrons plus loin dans le rapport que les salariés préfèrent souvent ce type d'emploi aux CDI, choix qui ne dure qu'un temps et qui ne marche qu'en situation de conjoncture haute, en cas de crise économique, les entreprises se séparant très vite de cette main-d'œuvre flexible.

Dans le bâtiment, la moyenne d'âge est de 38,5 ans en 2006 ; elle est de 45 ans pour les artisans. Cet écart s'explique, notamment par le fait que nombre d'artisans sont souvent d'anciens employés s'installant à leur compte après dix à quinze d'activités. La tendance semble cependant être au rajeunissement de la pyramide des âges (39,6 ans en 1999).

Nous pouvons ainsi nous demander si les difficultés de recrutement que semblent connaître les entreprises de ces secteurs sont propices ou non à la présence et à la valorisation

des anciens dans les entreprises.

Nous observons cependant dans les deux secteurs, une amélioration générale des conditions de travail qui bénéficie depuis plusieurs années à l'ensemble des salariés, quel que soit leur âge. Dans la chimie, cela passe essentiellement par l'automatisation des installations et, dans le bâtiment, par l'allègement des charges grâce à la généralisation de matériels spécifiques. Pourtant, passé 55 ans, voire plus tôt, dans les deux secteurs, les salariés cherchent à se retirer de l'activité, en raison des conditions qui demeurent pénibles malgré ces améliorations, dont il faut noter qu'ils ont peu ou moins profité que les plus jeunes dans leur ensemble. Travail posté dans la chimie, travail en extérieur et positions fatigantes dans le bâtiment. Mais si, dans la chimie, ce retrait de l'activité passe par des préretraites de branche et aujourd'hui d'entreprise, dans le bâtiment, il est plus insidieux et moins visible. En effet, seulement 59% des ouvriers de la construction ayant entre 55 et 59 ans (et 36% des plus de 60 ans) seraient encore actifs et occupés, les autres étant inaptes ou confinés dans un chômage qui cache souvent l'usure physique (Goudard, Jaffres, 2004). Au moment de leur départ à la retraite, seuls 30% des salariés seraient encore en activité dans le BTP (*Cyberbtp*, 2/09/2003).

Par-delà les considérations générales concernant ces secteurs d'activité, nous allons maintenant nous intéresser aux résultats obtenus lors de nos enquêtes de terrain. Nous allons exposer, dans un premier temps, quatre monographies d'entreprises de la chimie en PACA. Nous nous intéressons ensuite, de manière plus spécifique, aux parcours professionnels et aux situations de travail de quelques salariés âgés de plus de 50 ans de l'une de ces entreprises, en les confrontant aux politiques RH appliquées.

Nous présenterons ensuite trois entreprises du bâtiment que nous avons étudiées en PACA. Pour respecter la spécificité du secteur, nous ne suivons pas le même type de présentation que pour la chimie. En effet, à la différence du secteur de la chimie, les entreprises du bâtiment présentent une grande unité et une grande similitude dans leurs modes d'organisation et de gestion. Nonobstant leur taille, elles produisent un bien de nature identique et mettent en œuvre un procès de production également identique. Peu d'éléments les différencient donc les trois entreprises étudiées pour cette recherche et méritent de donner lieu à une monographie comme nous le faisons pour la chimie. En outre, les entreprises, les salariés et les artisans, constitue, nous allons le voir, un continuum d'analyse.

## **4. Trajectoires d'entreprises, trajectoires de salariés de la chimie en PACA**

Nous avons réalisé quatre monographies d'entreprise appartenant au secteur de la chimie en PACA. Ces entreprises sont rattachées à un groupe français (GAZ), anglo-néerlandais (PETROCHIMIE), américain (BROME) et allemand (CIRE). Pour chaque entreprise, nous envisageons son processus de production, son évolution et sa dynamique actuelle, la politique RH appliquée en général et celle concernant les salariés de plus de 50 ans en particulier. Pour réaliser ce travail, nous avons rencontré les responsables de ces entreprises. Nous avons complété ces entretiens par des recherches sur Internet. Pour GAZ, nous nous sommes entretenus, à plusieurs reprises, avec le Directeur de la Région Méditerranée, ainsi qu'avec la responsable du service administratif, personnel et formation du site étudié. D'autres acteurs de l'entreprise, comme le responsable d'exploitation interrogé pour son statut de salarié de plus de 50 ans, nous ont renseigné sur la politique RH de l'entreprise. Chez PETROCHIMIE, nous avons pu rencontrer le Directeur des relations extérieures et Délégué général au développement économique. En ce qui concerne BROME, c'est avec la responsable RH que nous avons pu nous entretenir. Enfin, pour CIRE, nous avons directement pu interroger le Directeur Général. Nous avons également obtenu un certain nombre de documents internes, cependant plus ou moins riches et fournis selon les entreprises.

### **4.1.GAZ**

#### **4.1.1.Le processus de production**

GAZ a fêté ses 100 ans en 2002 (Jemain, 2002). Née en 1902 de l'alliance entre Georges Claude, chercheur ayant élaboré un procédé de liquéfaction de l'air et Paul Delorme, un financier rigoureux, l'entreprise est aujourd'hui un des *leaders* mondiaux sur le marché des gaz industriels et médicaux, et des services associés. Présente dans 72 pays, elle fournit et sert un large éventail d'industries aussi différentes que l'électronique ou le verre, la pâte à papier ou le raffinage, l'agroalimentaire ou la sidérurgie... Elle se classe dans le secteur de la chimie minérale de base.

L'activité de ce groupe français en matière de Gaz et Services se divise en 4 branches également appelés départements. L'Industriel Marchand (45% du CA Gaz et Services) procure des solutions variées à ses clients (automobile, alimentaire, pharmacie...) en termes de sécurité de fabrication, d'amélioration de la qualité des produits, de propreté des procédés. La Grande Industrie (30 % du CA) fournit des gaz divers (hydrogène, oxygène, azote, argon, monoxyde de carbone) à des industries diverses (raffinage, chimie, énergie, métaux). L'Electronique (9 % du CA) produit des fluides ultrapurs indispensables à la fabrication d'équipements tels que les écrans plats. La Santé (16 % du CA) distribue des gaz destinés aux soins médicaux et respiratoires à l'hôpital comme au domicile des patients. Il existe une autre

branche nommée Autour des gaz qui rassemble des activités complémentaires : ingénierie, systèmes cryogéniques sophistiqués, activité spatiale, pile à combustible, soudage, plongée sous-marine, chimie de spécialités (GAZ, 2006a).

Entre 2004 et 2005, GAZ France a été découpée en régions. Notre recherche porte plus particulièrement sur le département Grande Industrie France (GIF), région Méditerranée qui regroupe quatre sites répartis autour de l'étang de Berre : Tonkin-Audience, Lavéra Hydrogène, Lavéra Energies/Utilités et Figéнал. La région couvre également d'autres unités : *« On parle de la région Sud-Est, qui s'étale de Fos-sur-Mer jusqu'au Rousset et au Nord, d'un côté Pierre-Lattes et de l'autre côté St Auban. En gros, ça fait un grand triangle »* (Responsable Service Administratif, Personnel et Formation, GAZ). Nous étudions plus particulièrement le cas des salariés du site du Tonkin-Audience à Fos-sur-Mer. Fonctionnant 24h/24, ces unités sont classées Seveso seuil haut, donc à haut risque, même s'il s'agit d'une activité non polluante. Le site du Tonkin a été mis en service par GAZ en 1973. Le site d'Audience a été racheté en 1994 à la Sollac, entreprise de sidérurgie, appartenant aujourd'hui au groupe Arcelor-Mittal. Les unités du Tonkin et d'Audience se situent sur des terrains appartenant au Port Autonome de Marseille.

D'autres salariés de l'entreprise travaillent également *on-site* lorsqu'une unité de production de gaz industriels ou médicaux est installée sur le site des clients mais exploitée par GAZ (GAZ, 2006a). Un réseau de canalisations complexe alimente en gaz les différents clients de la zone. Il permet la fourniture de volumes très importants, à des prix compétitifs, une grande continuité de fourniture aux clients et une adaptation souple à leurs besoins et enfin, la diminution du trafic routier (GAZ, 2002b).

La salle de contrôle d'où est géré l'ensemble des unités et des canalisations de la région Méditerranée se situe au Tonkin. Plusieurs horaires de travail cohabitent sur cette unité. Certains salariés travaillent à la journée et font 8h/12h-13h/16h. Les travailleurs postés fonctionnent par roulement de trois équipes successives : 5h/13h-13h/21h-21h/5h. Enfin, les salariés travaillant en astreintes sont mobilisables en dehors des heures ouvrables, de 16h à 7h. Le site d'Audience a été automatisé en 2002 ce qui fait qu'entre 16h et 8h du matin, il n'y a aucun salarié physiquement présent. La gestion et la surveillance de l'unité s'opèrent depuis la salle de contrôle du Tonkin où il y a en permanence deux salariés en poste. C'est eux qui peuvent faire appel aux salariés travaillant en astreinte en cas de problème. Les postés ne doivent en effet à aucun moment sortir de la salle de contrôle.

#### **4.1.2. Evolution et dynamique de l'entreprise**

GAZ appartient au segment le moins dynamique du secteur de la chimie, qui est celui de la chimie minérale : -0,3 % en moyenne depuis le début des années 90. Cependant, on trouve

dans ce segment l'activité gaz industriels à laquelle GAZ appartient. Cette activité connaît un taux de croissance élevé (+4,8 % par an) (Groupe de réflexion stratégique, 2005).

Il s'agit d'un marché très consolidé, dont 80 % sont détenus par quatre grands groupes internationaux. GAZ a été pendant longtemps leader mondial du marché, avec une vingtaine de pourcents. Le groupe est passé deuxième depuis le récent regroupement de deux concurrents. « *Notre président parle de « co-leader » pour ne pas dire qu'on est deuxième* » (Directeur région Méditerranée, GAZ).

Le chiffre d'affaires de GAZ SA, pour l'année 2006, s'élève à 10,9 milliards d'euros, soit une augmentation de 5,7 % par rapport à l'année précédente. Le groupe travaille avec un million de clients, emploie près de 37.000 personnes et représente 365.000 actionnaires individuels détenant 38,4 % du capital à travers le monde entier (GAZ, 2006b).

La position de marché de GAZ est, à la différence des autres acteurs chimiques français, fondamentalement axée sur le service. Ceci semble expliquer que GAZ fasse exception en ce qui concerne ses résultats, les résultats opérationnels des grands chimistes français étant en effet très nettement inférieurs à ceux des chimistes européens en général (Groupe de réflexion stratégique, 2005).

Le chiffre d'affaires de la région méditerranéenne est de 170 millions d'euros, pour moins de 100 salariés, « *Donc on a un ratio assez exceptionnel en termes de masse salariale sur chiffre d'affaires* », selon le directeur régional lui-même.

### **4.1.3.La politique de GRH**

En France, à la fin de l'année 2006, GAZ SA comptait 4.915 salariés dont 4.684 en CDI et 231 en CDD, dont 190 sous contrat en alternance. 46 % sont des agents de maîtrise et techniciens, 38 % des ingénieurs et cadres, 14 % des ouvriers et 2 % des employés (GAZ, 2006c). Entre 2002 et 2006, les effectifs ont augmenté de 8,55 %, mais diminué de 2 % entre 2005 et 2006 (GAZ, bilan social 2006).

#### **4.1.3.1.Des emplois stables et des qualifications en hausse**

La région Méditerranée totalise 92 salariés en mars 2008, essentiellement des hommes (seulement 9 femmes) et des CDI. Depuis 2006, 10 salariés ont été recrutés, ce qui compense, du moins statistiquement parlant, les départs en préretraite et retraite. En termes de statuts, on retrouve des ingénieurs ou cadres (20,7 %), des agents de maîtrise (38 %) et des techniciens (38 %). Il n'existe plus aucun opérateur dans la grille de classification de GAZ en région Méditerranée. « *Nous ne recrutons plus du personnel d'exécution. Uniquement des gens qui ont un profil orienté réflexion et gestion* » (Directeur région Méditerranée, GAZ). Sur le site du Tonkin, demeurent seulement deux « *ouvriers hautement qualifiés de fabrication* » et un

employé. Les salariés de l'entreprise sont répartis sur plusieurs pôles d'activités : le pôle administratif, le pôle sécurité, qualité et environnement, le pôle *on-site* et canalisations, le pôle maintenance et le pôle production, le plus important en personnel (GAZ, 2007).

Pour répondre à ses besoins en flexibilité, GAZ a choisi de développer le recours aux contrats de sous-traitance plutôt que les CDD et l'intérim. *« Le nombre de sous-traitants, ça dépend des périodes. Quand il y a des arrêts par exemple, c'est carrément tous les corps de métiers de la maintenance qui se déplacent. Ce ne sont pas les salariés de GAZ qui s'occupent de cela. Non »* (Responsable Service Administratif, Personnel et Formation, GAZ). Cela nous est confirmé par le directeur de la région. Il s'agit désormais, selon lui, que les salariés de GAZ assument la gestion de la maintenance plutôt qu'ils ne fassent eux-mêmes la maintenance. *« Donc on fait faire par des sociétés spécialisées qui le font plus vite que nous et mieux que nous parce que c'est leur métier. Nous, on utilise du personnel qui organise cela en fait, qui fait le cahier des charges, qui établit les contacts avec ces sociétés, mais qui est capable de mettre la main à la pâte si ça va pas »*.

GAZ laisse les entreprises sous-traitantes faire appel à des travailleurs intérimaires, si cela leur est nécessaire. *« Je ne veux pas voir d'intérimaires dans les installations, d'intérimaires à nous. Si on utilise un sous-traitant qui lui utilise des intérimaires, c'est son problème »*. (Directeur région Méditerranée, GAZ). Si l'entreprise préfère avoir recours à la sous-traitance plutôt qu'à l'intérim, c'est également pour des raisons de sécurité. *« Au niveau de la sécurité, les entreprises sous-traitantes sont responsables de leurs effectifs. On prend moins de risque à prendre des sous-traitants qui vont eux-mêmes embaucher des intérimaires »* (Responsable Service Administratif, Personnel et Formation, GAZ). Il s'agit donc bien d'une explication de ce type de politique, quoiqu'en dise le directeur : *« On prône le zéro accident pour les sous-traitants aussi. Nous n'externalisons pas le risque comme on dit. Donc, on fait comme pour nous »*.

#### **4.1.3.2. Le poids des décisions de groupe en matière de GRH**

La politique de GRH se décide essentiellement au siège de Champigny, près de Paris, pour l'ensemble du groupe. Il existe également une DRH par département et une DRH par bassin d'emplois, afin d'augmenter la mobilité des salariés entre les établissements situés en région et appartenant aux différents départements de GAZ SA. L'unité de GAZ envisagée dans cette étude appartient au bassin Sud-Est.

Lorsqu'on demande au Directeur de la région, lui-même ancien DRH au niveau du département GIF, quelle est son autonomie en matière de gestion du personnel, il répond : *« Limitée, limitée. J'ai le pouvoir de licenciement. J'ai un veto sur les entrées, donc je peux refuser des candidatures qu'on me propose. Je ne suis pas non plus totalement maître de*

*l'effectif. Je le suis juridiquement ; je peux signer un contrat de travail, je peux embaucher quelqu'un. Mais, j'ai quand même des cibles qui me sont fixées en termes d'effectifs ; cibles que j'ai moi-même proposées et négociées évidemment, mais qui sont le résultat d'une validation de la direction. J'ai l'autorité pour le faire, mais j'ai une limite en termes de responsabilité ».*

La responsable du service administratif de Fos-sur-Mer utilise cependant le qualificatif de « *cyclique* » pour définir la façon dont s'organise la politique de GRH entre le siège parisien et la région. « *C'est en train de se re-centraliser sur la région parisienne. A peu près, tous les cinq ans, ça se décentralise, c'est par région et puis après hop, ça remonte, c'est au siège. Donc là, en ce moment, ils sont en train d'embaucher énormément de DRH sur la région parisienne* ». La responsable du service administratif explique cette organisation cyclique de la façon suivante : « *A chaque fois qu'il y a une nouvelle organisation, une nouvelle restructuration, ce sont des nouveaux patrons, et puis je pense que chaque patron a envie de laisser son empreinte, donc il a des visions différentes* ».

On note toutefois des différences d'organisation possibles selon les régions. « *En Rhône-Alpes, dont dépend Tavau, on est avec des sites, sur chaque site des gens qui connaissent le site. (...) Donc, avec des gens qui connaissent les sites, c'est plus facile d'assurer et avec des bigs chefs sur chaque site. Avec un correspondant sécurité sur chaque site, avec un correspondant qualité sur chaque site etc... Ici en région méditerranée, ils ont dit « tout le monde se regroupe à Fos-Tonkin et à partir de là, on gère tout »* (Responsable sécurité). Le site du Tonkin, que nous avons étudié, accueille donc la direction régionale de GAZ. Les autres sites de la région sont relativement éloignés de cette dernière et de ses membres qui ne semblent pas s'y rendre de façon régulière. « *Le problème, c'est que la région est trop grande. On est censé s'occuper de tout. Bon Tonkin, on arrive à avoir de la vision (...). Je crois que le Directeur Région Méditerranée, il est jamais allé sur les sites ! Donc là, c'est un vrai problème* » (l'animateur sécurité GAZ, sur le ton de la confiance).

#### **4.1.3.3. Les recrutements : les ingénieurs et les autres**

En théorie, les recrutements sont réalisés par la DRH du siège et non par les directions régionales. Cela est surtout vrai pour les ingénieurs dont la gestion est centralisée. « *Chaque année, ils prennent une grosse quantité de stagiaires des grandes écoles : Les Mines, les Arts et Métiers, Centrale. Après, ils les expédient dans les établissements, ils restent un an ou deux ans, et ils s'en vont ailleurs. Ça, c'est géré au niveau du siège social, mais à une époque, on gérait aussi ça localement* » (Responsable Service Administratif, Personnel et Formation, GAZ).

L'attention portée aux ingénieurs et cadres par la direction du groupe se poursuit pour

certaines après leur recrutement. Il existe en effet un programme international de détection de ce que l'entreprise appelle les « *hauts potentiels* ». « *C'est un domaine qui n'est pas public chez nous (...). L'objectif, c'est d'identifier les gens, de soigner leur parcours de manière à ce qu'ils optimisent bien leur carrière ; qu'ils soient suivis, qu'on mesure bien leur motivation. Ils ne le savent pas, on ne leur dit pas* » (Directeur Région Méditerranée, GAZ). L'âge est ici une variable importante, prise en compte dans les décisions concernant ces salariés. La « *barrière* » est située à 40 ans pour les hommes, et à 45 ans pour les femmes, « *parce que deux enfants, ça perturbe un peu la montée en puissance dans la carrière* ». « *On n'est plus considéré comme un potentiel quand on a plus de 40 ans. Parce qu'on considère qu'on doit être suffisamment connu, identifié* ». La carrière doit donc se construire avant ces âges butoirs. Le directeur de la région semble cependant avoir réalisé que cela ne correspond plus avec la nécessité de l'allongement des carrières. « *Ça sous-entend que les choses sont faites à 40 ans, ce qui n'est pas du tout vrai. (...) Y a des gens qui disent justement, avec l'allongement des carrières, est-ce qu'il faut pas refaire un point par exemple à 45 ans et relancer un programme en sachant que les gens à 45 ans, ils ont encore 20 ans de carrière. C'était une idée qui a été lancée, à mon avis, elle va se faire* ».

En ce qui concerne les techniciens et agents de maîtrise, les acteurs de région peuvent avoir leur mot à dire. C'est notamment le cas pour le recrutement de jeunes afin qu'ils préparent un Brevet d'Opérateur (BO) en alternance. En effet, avant 2006, GAZ embauchait seulement des bac+2 au niveau de l'exploitation. A cette époque, le départ en préretraite de plusieurs salariés, essentiellement postés, en l'espace de quelques mois, ainsi que les difficultés pour recruter sur le secteur contraignent l'entreprise à changer de stratégie. « *Je me suis aperçue que dans la région, dans la pétrochimie, ils ne prenaient que des jeunes qui avaient passé des brevets d'opérateurs à l'Ecole nationale du pétrole et des moteurs, l'ENSPM, à Martigues* » (Responsable Service Administratif, Personnel et Formation, GAZ). La direction régionale de GAZ décide alors de se tourner vers cette solution. Les jeunes recrutés en alternance ont un niveau bac+2, mais ils n'ont pas obtenus leur BTS ou leur DUT. GAZ leur propose de passer le BO qui est un équivalent du bac. S'ils ont leur diplôme et qu'ils le souhaitent, ils seront embauchés chez GAZ en CDI et ils pourront repasser les épreuves qui leur manquent pour obtenir leur BTS ou leur DUT. « *Nous on va en prendre que deux et si le gars veut rester et s'il a son BO, on le garde. Par contre, chez BP, ou chez Total, ils vont en prendre une dizaine, et ils ne vont en garder que deux* » (Responsable Service Administratif, Personnel et Formation, GAZ).

A propos du travail posté en salle contrôle, le Directeur Région Méditerranée déclare, « *Ce type de job nécessite une formation de longue durée, pour laquelle à mon avis on n'est pas suffisamment pointu du point de vue méthodologique, et à cause de cela la transmission*

*du savoir se fait beaucoup par le compagnonnage* ». Le recours au système des BO semble remédier à cela en alliant un enseignement théorique solide, le contact avec différentes entreprises du secteur, implantées dans la région et un attachement plus particulier avec l'une d'entre-elles. Il ajoute ainsi : *« C'est une formule qu'on développe ici sur le bassin avec d'autres industriels dont Lyondell notamment. Ça permet à des gens de se former, de récupérer des éléments de physique, chimie, indispensables pour comprendre les process. Puis on leur donne des notions de gestion informatique »*.

Mais d'une manière générale, les difficultés de recrutement mises en avant au niveau du secteur de la chimie sont confirmées par le Responsable de l'exploitation chez GAZ : *« Il me manque un qui est en cours de recherche actuellement. On recherche plutôt quelqu'un qui a un peu plus de potentiel, donc c'est un peu plus difficile. C'est plus long, parce qu'on a vu des gens, on a fait des propositions, elles ont été refusées »*. Le Directeur régional aborde également cette question dans notre entretien : *« On constate que pour le métier d'opérateur en salle de contrôle, on a des difficultés à recruter des BTS qui préfèrent un travail de jour »*. La responsable du service administratif, personnel et formation va dans le même sens, y compris en ce qui concerne les jeunes qui préparent un BO : *« Je pense qu'il y a énormément de pénurie. Au début, quand je les cherche, j'ai un mal fou à les trouver. Le problème, c'est que les BO, c'est très recherché dans les pétroles »*.

#### **4.1.3.4. La formation : une autonomie relative**

La région méditerranée est centre de coût. Elle gère donc son propre budget dans divers domaines, notamment la formation. Les demandes sont faites par les différents chefs de services et les salariés eux-mêmes et rassemblées par la responsable du service administratif qui élabore le plan de formation. GAZ région Méditerranée dispose pour cela d'un budget annuel de 150.000 euros. Malgré le fait que la région soit centre de coût, 30 %, 40 % des formations du plan de formation proposé par la région Méditerranée étaient systématiquement supprimés par le siège avant l'arrivée de la responsable administrative en 2001. Pour 2007, il y a eu seulement 1 % de suppression.

Certaines formations sont obligatoires comme les habilitations qui varient en fonction des métiers exercés et qui sont à renouveler tous les 3 ans. Une fois les différents modules pour obtenir leur habilitation passés, les salariés doivent remplir un quizz pour vérifier leurs connaissances. Cela concerne toutes les personnes qui travaillent sur l'exploitation, ainsi que sur les canalisations. La gestion de ces formations est transparente car leur réalisation, ainsi que le plan de formation, sont visibles sur l'Intranet de l'entreprise sous la forme de tableaux réalisés et mis à jour par la responsable du service administratif. Le siège de Champigny organise toutefois de son côté des formations pour l'ensemble des salariés du groupe, en plus

des prévisions réalisées dans les plans de formation régionaux.

#### **4.1.3.5.Des marges de manœuvre possible en cas de réorganisation permettant la réduction des coûts de fonctionnement**

Depuis le 1er décembre 2007, GAZ région Méditerranée a opéré un changement de l'organisation de son pôle de maintenance. Auparavant organisé par métiers, mécanique, électricité, instrumentation - automatisme, analyse, la maintenance a été en quelque sorte divisée en deux : d'un côté tout ce qui concerne la maintenance courante et travaux journaliers et de l'autre, ce qui a trait à la maintenance pluriannuelle, regroupant les arrêts et les entretiens programmés. La maintenance est désormais structurée en 4 « *pools* ». Le pool M1 regroupe tout ce qui concerne la maintenance de proximité, c'est-à-dire les actions immédiates, les travaux urgents. Les pools M2 et M3 sont des pools de planification et méthodes. Il s'agit de prévoir les arrêts d'installation, les révisions des machines, mais également les travaux neufs. « *Le responsable de maintenance est parti du principe que les gens devaient être polyvalents, alors qu'avant, ils étaient très spécialisés (...) Au lieu d'avoir seulement une casquette de mécanicien, il faudra qu'ils aient une casquette d'instrumentation-automatisme, d'analyse, d'électricité. Chacun sur un site doit pouvoir réagir sur un problème de maintenance* » (Responsable Service Administratif, Personnel et Formation, GAZ). Le pool M4 rassemble les quatre anciens chefs de services, devenus « *experts* ». Ils interviennent pour donner leur avis sur des problèmes relatifs à leur métier, des projets de nouvelles installations. Cette réorganisation n'est cependant pas sans conséquences, comme nous le verrons dans la partie concernant les salariés. Ainsi, en nous montrant l'ancien organigramme de la maintenance, la responsable du service administratif nous confie toutefois, à propos de l'ancien responsable de la mécanique, devenu désormais expert : « *Il avait sous ses ordres tous ces gens-là* ». Elle ajoute, à propos des autres anciens chefs de service qui comme lui sont devenus experts dans leur métier, mais sans plus aucun salarié sous leurs ordres : « *Ils sont en pleine dépression les gens, je suis sûre, ils sont en pleine dépression* ».

C'est le responsable régional de la maintenance qui est à l'initiative de cette réorganisation, avec une volonté affichée de faire des économies. En effet, les coûts sont désormais répartis entre plusieurs centres de paiement. Le pool M1 rassemble les dépenses immédiates, M2 - M3, celles qui sont programmables.

#### **4.1.4.La politique vis-à-vis des plus de 50 ans**

Au cours de l'année 2006, on observe un nombre important de départs en retraite au niveau de l'ensemble du groupe : 170 contre 118 en 2005, correspondant à l'arrivée à l'âge de

la retraite de la génération du « baby-boom ». Parmi ces départs, 38 ont eu lieu au titre du dispositif « longues carrières » qui, depuis 2004, permet un départ avant 60 ans pour les salariés de GAZ ayant démarré tôt dans la vie active.

**Tableau 4.1**  
**Répartition des salariés par sexe en fonction de leur âge, en 2006**

Age	Hommes	Femmes	Total	%
- 20	11	5	16	0,33
20 à 25	133	79	212	4,4
25 à 30	310	164	474	9,84
30 à 35	487	95	582	12,1
35 à 40	582	198	780	16,2
40 à 45	531	178	709	14,72
45 à 50	567	160	727	15,1
50 à 55	509	134	643	13,35
+ 55	503	169	672	13,96
Total	3633	1182	4.815	100

Source : Bilan social GAZ SA, 2006.

**Tableau 4.2**  
**Répartition des salariés de plus de 50 ans,**  
**en fonction de leur sexe et de leur catégorie professionnelle**  
**(2004 à 2006)**

Catégories Professionnelles	Années	Hommes	Femmes	Total
Ingénieurs Cadres	2004	347	27	374
	2005	351	28	379
	2006	356	33	389
Agents Maîtrise Techn	2004	390	234	624
	2005	387	231	618
	2006	368	221	589
Ouvriers	2004	194	0	194
	2005	177	0	177
	2006	156	0	156
Employés	2004	18	24	42
	2005	16	22	38
	2006	10	22	32
Ensemble	2004	949	285	1234
	2005	931	281	1212
	2006	890	276	1166

Source : Bilan social 2006.

En 2006, l'âge moyen est d'un peu plus de 42 ans, pour une ancienneté de 15,3 ans (GAZ, 2006c). Plus de 27 % des salariés de GAZ SA ont plus de 50 ans. On les retrouve essentiellement dans la catégorie professionnelle des agents de maîtrise et techniciens. En

mars 2008, pour la région Méditerranée, la moyenne d'âge est de 43 ans et l'ancienneté moyenne de 16,6 ans. A première vue, ces chiffres semblent attester le constat fait par Sonia Ramond de *Valeurs Actuelles* : « Chez GAZ, l'on entre et fait carrière. La culture d'entreprise y est très forte. Compte tenu des perspectives offertes - les cadres changent de poste en moyenne tous les deux ans - , le *turnover* est faible » (Ramond, 2002).

#### **4.1.4.1. La mise en place d'un Contrat Fin de Carrière au niveau du groupe GAZ SA**

En 2006, un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE)<sup>53</sup> a été mis en place sur le département Gaz Industriels et Services (GIS), mais il a concerné l'ensemble de GAZ SA, y compris les départements ou les régions qui n'avaient pas de problèmes particuliers en matière d'emploi. « *Le département en question, n'ayant pas lui de travailleurs postés, ça l'arrangeait d'introduire une clause qui ne le concernait pas. (...) L'embêtant de ce plan-là, c'est qu'il était lié à une problématique d'un département, avec des répercussions sur les autres départements. Nous n'avons pas du tout les mêmes causes. Ils avaient du sureffectif* » (Directeur Région Méditerranée). Du coup, l'incohérence de la démarche est d'autant plus frappante, y compris pour la responsable du service administratif : « *Je comprends pas pourquoi la société GAZ s'est engagée dans cette voie. Nous, ça nous arrange pas, à chaque fois qu'ils s'en vont, on a un mal fou à les remplacer* ».

Ce plan offrait notamment la possibilité de départ anticipé pour le personnel posté qui totalisait 160 trimestres cotisés le jour de leurs 60 ans. Entre 2006 et 2007, 5 salariés postés de plus de 55 ans travaillant sur le site du Tonkin ont choisi de bénéficier de ce Contrat Fin de Carrière qui leur permettait de partir un an avant la date prévue pour leur départ à la retraite. « *La Caisse Agricole de retraite de la région a décidé de valider des trimestres (...). On est en Camargue, c'était assez désertique ici, personne ne voulait y travailler au début. Tous ces gens qui avaient travaillé jeunes dans le secteur agricole, parce que leurs parents étaient dans le secteur agricole et parce qu'ils ne trouvaient que ça, travailler pour ramasser les fruits, etc... Et du jour au lendemain, la Caisse agricole a validé les trimestres de tous ces gens et hop, du coup, il y en a eu toute une quantité qui ont pu partir. Donc, ça a été vraiment du ponctuel* » (Responsable Service Administratif, Personnel et Formation, GAZ).

Ces départs ont cependant désorganisé l'exploitation de l'unité. « *Au-delà de cela, ce qui est gênant à gérer dans cette improvisation, c'est que c'est trop rapide. Sur une équipe de 12 postés, il y en a 5 qui sont partis à cause de cela. Notre pyramide était évasée vers le haut et donc tous les gens sont partis en même temps* » (Directeur Région Méditerranée). Les mots de la responsable du service administratif, personnel et formation à propos de cet épisode

---

<sup>53</sup> Nouveau nom donné au Plan social.

résumant bien la situation : « Là, on a eu une hécatombe ».

Selon le directeur de la région méditerranée, il semble cependant que GAZ ne soit pas habituée à mettre en place ce genre de politique maison. « *GAZ n'offre pas normalement de possibilité de retraite anticipée pour le personnel, ce n'est pas dans sa politique. Y en a d'autres qui le font systématiquement dans la chimie et dans la raffinerie. Il existe des accords pour que le personnel parte plus tôt et notamment le personnel posté. Jusqu'à présent GAZ n'a jamais répondu à cette demande, mais cette demande existe de la part des salariés postés, notamment lorsqu'ils ont une longue carrière en poste, avec l'argument de la carrière pénible* » (Directeur Région Méditerranée).

Il semble cependant qu'il ait existé à GAZ un système de préretraite progressive (PRP) pour les salariés postés les plus âgés. Ces derniers travaillaient alors 50 % de leur temps et ne faisaient plus qu'un cycle sur deux. De l'avis du responsable de l'exploitation, « *C'était bien, ça leur permettait de rentrer petit à petit dans la retraite. L'organisation est plus facile aussi parce que c'est que 50 % la personne qu'on perd* ». Ce système de PRP n'existe plus aujourd'hui. Entre 2000 et 2004 s'appliquait également l'accord de branche sur les préretraites appelé CASAIC (Cessation anticipée d'activité des salariés de l'industrie chimique) et réservé aux personnes qui avaient plus de 15 ans de travail posté. Il a concerné au total 6 salariés postés de la région qui sont partis touchant chaque mois 80 % de leur salaire. Ils ont continué à être inscrits sur la liste du personnel pendant encore 3 ou 4 ans, sans travailler dans l'entreprise. Contre un départ en préretraite aidé par l'Etat, GAZ devait embaucher deux salariés. Mais l'embauche pouvait se faire au niveau du groupe. Un salarié du site du Tonkin pouvait donc partir en préretraite, alors que les deux embauches se faisaient au siège de Champigny, ce qui fait dire à la responsable service administratif, personnel et formation, « *Nous, on était lésé finalement* ».

#### **4.1.4.2. Des pratiques de GRH peu différenciées selon l'âge**

En ce qui concerne les travailleurs les plus âgés encore en fonction, il n'existe rien de formalisé aujourd'hui chez GAZ en termes de transmissions des compétences ou d'aménagement des postes ou des conditions de travail.

Pour le Directeur régional de GAZ, cela s'explique par une amélioration des conditions de travail générales et une hausse des qualifications. « *Dans notre business, la pénibilité a été diminuée. Les gens font un travail plus facile. On a fortement automatisé les opérations, tout est télécommandé, y a des régulations, y a des automatismes, y a des verrouillages qui font que tout ce qui est fastidieux a soit été automatisé, soit nous l'avons externalisé. Donc notre personnel est soit cadre, soit ce sont des techniciens de bon niveau, ce que j'appelle des techniciens orientés gestion* » (Directeur Région Méditerranée, GAZ). Ce propos est

corroboré, sur un mode moins optimiste, par un autre responsable de GAZ : « *Chez GAZ, en ce qui concerne les conditions de travail, ils appliquent rien de spécifique par rapport à l'âge, on est logé à la même enseigne. Il y a absolument rien de prévu* » (Responsable Service Administratif, GAZ).

Toutefois, le directeur de la région et sa responsable du service administratif renversent en quelques sortes la chose en affirmant qu'aucune discrimination n'est faite à l'égard des plus de 50 ans, sans directement employer ce terme. Ainsi, les salariés de plus de 50 ans semblent avoir droit à la formation professionnelle au même titre que les autres. « *Moi, personnellement, je fais pas de différence. La dernière année, quand ils s'en vont, on leur laisse faire uniquement la formation départ à la retraite. Mais c'est uniquement la dernière année. C'était pas le cas quand j'ai pris le plan de formation en 2001 (...). Les gens étaient dessus parce qu'ils demandaient des formations, ils les avaient pas. On leur promettait, ils les faisaient jamais. En fait, les gens voulaient même plus y aller en formation à l'époque* » (Responsable Service Administratif, Personnel et Formation, GAZ). Les plus de 50 ans doivent par exemple, comme tous les autres salariés, renouveler tous les 3 ans leurs habilitations.

Depuis 4 ans, il existe une formation « formateur occasionnel » et une formation à la « fonction tutorale », dispensée le plus souvent aux salariés postés de plus de 50 ans qui le souhaitent. L'âge n'est cependant pas une condition sine qua non. Une partie des personnes qui ont bénéficiées de la validation de leurs trimestres par la Caisse agricole de retraite étaient des personnes qui avaient été formées dans ce cadre aux techniques de transferts de connaissances. Les départs en préretraite groupe ont ainsi mis à mal le suivi de ces formations dans la pratique.

Une mesure spécifique demeure, du moins sur le papier. Elle concerne les travailleurs postés de plus de 50 ans. Alors qu'en cas de dépostage avant 50 ans, un capital est attribué au salarié en fonction du nombre d'années pendant lesquelles il a été en poste, soit en une fois, soit étalé dans le temps pour éviter une réduction trop brutale du salaire, passés 50 ans, le salarié déposté conserve les 23,15 % de prime de poste mensuelle tout en étant à la journée. Cela a cependant une conséquence notable : dans les faits, l'entreprise ne déposte pas, sauf rares exceptions, les plus de 50 ans. « *Ici, l'an passé, il y avait un chef de poste comme moi qui avait demandé de passer à la journée depuis des années, ils l'ont jamais passé à la journée. « Oui, oui, on va le faire, on va le faire ». Mais, il est parti à la retraite comme ça à 59 ans. Chaque année on me demande si je veux continuer les postes. Maintenant, surtout dans la situation actuelle où ils ont plus personnes en poste, ils me lâcheraient jamais, j'en suis sûr et certain* » (Chef de poste 1, GAZ). « *Ce que j'aimerais bien, c'est arrêter les postes complètement. Le travail en poste me plaît, mais c'est pour la santé. C'est pas évident. Je*

*crois que j'ai l'âge où je suis protégé par l'âge, donc ils me laissent la prime. C'est un handicap ça, ça peut être un handicap. Ils me payent posté, ils vont pas me mettre à la journée. C'est le revers de la médaille »* (Chef de poste remplaçant, GAZ).

Sur les 15 salariés travaillant en astreinte sur les sites Tonkin et Audience (ATA), 10 ont également la possibilité de remplacer les postés en cas de besoin (vacances, congés maladie...). Ils sont donc ce qu'on appelle « *postables* ». Parmi ces 10 salariés, nous en avons trouvé un - le seul - ayant été déposté après 50 ans. Sur le papier, il devrait essentiellement travailler à la journée. Dans les faits, son travail s'apparente à celui d'un travailleur posté : « *Moi j'ai été déposté, j'avais déjà 50 ans, donc je garde mon salaire. Je suis à 25% de prime de poste là. Leur intérêt, c'est donc de me faire faire des postes, des astreintes, parce que ça rentre dedans. Moi, mon intérêt serait de passer à la journée, je gagnerais pareil* » (ATA, GAZ). Il nous explique cependant qu'il y a eu une erreur de la part de la direction au moment de son dépostage. « *Ça devait se faire au premier décembre et le patron a changé à ce moment-là, il y a eu des difficultés, des réticences de mise en place, on l'a fait en janvier et j'avais 50 ans* ». Dans les faits, GAZ manque de personnel formé pour pouvoir remplacer ces salariés pourtant indispensables, à la fois parce que l'entreprise n'en recrute pas suffisamment, et parce que leur recrutement n'est, comme nous l'avons vu, pas évident sur le secteur et qu'il nécessite une formation de longue durée.

## **4.2. PETROCHIMIE**

### **4.2.1. Le processus de production**

PETROCHIMIE est un groupe international spécialisé en énergie et en produits pétrochimiques, opérant dans plus de 130 pays et territoires et employant environ 100 000 personnes. Il est né de la fusion en 1907 d'une société néerlandaise de développement de puits de pétrole créée en 1890 et d'une société de transport anglaise créée en 1897. Outre les produits pétroliers et la chimie, les activités du groupe sont organisées autour de deux autres branches que sont l'exploration/production et les gaz et électricité. Toutes les Sociétés du Groupe déclarent mettre en avant un fort engagement dans le développement durable. Il s'appuie sur l'utilisation des nouvelles technologies et la recherche permanente de nouvelles solutions pour réduire la consommation d'énergie, économiser les ressources et limiter l'impact environnemental de ses activités<sup>54</sup>.

La construction de la raffinerie de Berre par la société CPCR B a commencé en 1929. La première unité de distillation est mise en service en 1931. L'année 1932 voit l'ouverture de l'étang de Berre aux navires de haute mer. En 1937, la capacité de distillation de la raffinerie était de 600.000 tonnes/an. Sorties pratiquement intactes de la période 1939-1945, les

<sup>54</sup> Source : <http://www.petrochimie.com/>

installations de la Compagnie reprirent rapidement leur rythme d'avant-guerre. En 1947, la Compagnie de raffinage PETROCHIMIE de Berre est créée grâce à la fusion entre la CPCR et PETROCHIMIE France.

Les installations de PETROCHIMIE Berre se sont progressivement étendues tout autour de la ville, et couvrent aujourd'hui 850 hectares. Avec plus de 1500 salariés, PETROCHIMIE - Berre est devenu le principal employeur de la ville. Ses activités vont de l'importation de pétrole à la fabrication de polypropylène et de polyéthylène, en passant par le raffinage et le stockage des produits pétroliers et dérivés. Un important embranchement ferroviaire sur la ligne classique Paris - Marseille dessert les unités de traitement<sup>55</sup>.

Le site fonctionne en continue, 24h/24. Il est toutefois nécessaire d'opérer tous les 5 à 6 ans un arrêt de chaque unité afin de procéder à un entretien d'inspection.

#### **4.2.2. Evolution et dynamique de l'entreprise**

Le chiffre d'affaires de PETROCHIMIE Berre est passé de 413 millions d'euros en 2003 à plus de 452 en 2005.

En août 2007, le groupe PETROCHIMIE a annoncé sa décision de vendre ses activités de raffinage en France. Le groupe anglo-néerlandais ne produira plus de carburants en France. Il a annoncé la reprise de l'ensemble du site de Berre par un groupe chimique néerlandais, lui-même contrôlé par un fond américain, pour un montant de 700 millions de dollars. Deux autres raffineries présentent sur le territoire français ont été rachetées par une société suisse. Cette décision fait suite à toute une série de réorganisations intervenues sur le sol français et en Europe depuis 1998. C'est ainsi qu'outre une rationalisation de son organisation administrative et de ses réseaux commerciaux, PETROCHIMIE avait entrepris un désengagement progressif du site de Berre. Cédant par étape plusieurs de ses unités de production à des groupes chimiques allemand, français et américain, PETROCHIMIE avait conservé le foncier et assurait la maintenance des unités. La décision est donc l'aboutissement d'un processus dicté par la volonté du groupe de se repositionner au niveau mondial. « PETROCHIMIE veut se consacrer à l'exploration et à la production », résume le Directeur des relations extérieures de PETROCHIMIE France, également Délégué général au développement économique du site de Berre<sup>56</sup> que nous avons également rencontré pour cette enquête. Le Directeur Général de la branche Aval du Groupe PETROCHIMIE déclare pour sa part : « Les transactions sont cohérentes avec notre stratégie 'plus d'investissements en amont, un aval plus rentable' qui vise à simplifier notre portefeuille d'activités Downstream pour nous concentrer sur les domaines nous assurant de meilleurs profits et nous permettant

<sup>55</sup> Source : journal La Provence, 2 avril 2008.

<sup>56</sup> Source : <http://www.laprovence.com/>, 12/01/2007.

d'utiliser notre capital pour investir dans des marchés en croissance »<sup>57</sup>.

Le 22 janvier 2007, les salariés de PETROCHIMIE Berre se sont mobilisés pour participer à une assemblée générale. « C'est la première fois que je vois cela en 26 ans d'entreprise », avouait alors le directeur du site PETROCHIMIE à Berre<sup>58</sup>. Plus de 800 salariés se sont ainsi rassemblés sur le site à l'appel d'une intersyndicale (CFDT, CFE/CGC, CFTC, CGT, FP), pilotée par la CGT, majoritaire sur le site. Le but était de voter une motion, visant à définir les conditions d'une vente, dans le cadre d'une journée d'action nationale. Des rassemblements se sont également déroulés sur les deux autres sites français concernés par la vente (Rouen et Strasbourg), ainsi qu'au siège de PETROCHIMIE<sup>59</sup>. Cela n'a cependant pas donné lieu à un seul jour de grève.

Le secrétaire du comité d'entreprise de PETROCHIMIE déclarait alors : « Nous demandons à PETROCHIMIE la garantie de tous les acquis sociaux et des accords, et l'utilisation, si besoin, d'un plan de sauvegarde de l'entreprise aux conditions de PETROCHIMIE ». Une motion a été déposée en ce sens à la direction de l'entreprise. « Nous comprenons l'inquiétude des salariés », affirmait le directeur du site PETROCHIMIE à Berre « d'ailleurs nous leur avons remis une lettre dans ce sens. On y rappelle que cette vente devra être réalisée dans le cadre de négociations pour la continuité du lien social ». Cela se justifie, selon lui, car « le site de Berre est efficace en termes de productivité. Il est déjà équipé pour le futur et va procéder à un arrêt de quelques semaines avec un investissement de 50 millions d'euros ». Le site de Berre traite 5,5 millions de tonnes de pétrole brut et fabrique tous ses dérivés<sup>60</sup>.

Le Directeur des relations extérieures parle cependant d'un « choc culturel ». « Mais l'ensemble du personnel est mature parce qu'ils ont dit : « ça sert à rien de faire une grève, ou une manifestation, de toute façon, il vaut mieux qu'il y ait un nouveau propriétaire qui investisse, plutôt que de dire, « je vends par pans et je fais le minimum en investissements », ce que faisait PETROCHIMIE depuis quelques années ». Des réunions tripartites ont donc été organisées entre PETROCHIMIE, les représentants des syndicats et les différents repreneurs potentiels quand ils se présentaient. « Et ça c'est très bien passé. Mais seulement, ça a duré 6 mois de discussions ». Le but était de connaître la vision industrielle des repreneurs potentiels.

C'est un groupe chimique néerlandais, appartenant à quelques financiers américains et non cotés en bourse, qui a été choisi. Il est en pleine phase d'expansion. Il se substitue entièrement à PETROCHIMIE et assure la continuité de l'ensemble de contrats. « Donc, c'est dans de bonnes conditions », affirme le Directeur des relations extérieures. En effet, cet acheteur a une culture issue de PETROCHIMIE car c'était une Joint Venture créée par elle.

<sup>57</sup> Source : <http://www.enerzine.com/>, 03/08/2007.

<sup>58</sup> Source : <http://www.laprovence.com/>, 23/01/2007.

<sup>59</sup> Source : <http://www.laprovence.com/>, 23/01/2007.

<sup>60</sup> Source : <http://www.laprovence.com/>, 23/01/2007.

Mais, selon notre interlocuteur, « *le site revient de loin. Ça aurait pu être autre chose. Ça aurait pu être un fond de pension américain qui achetait* ».

Cette cession est effective depuis le 1er avril 2008. PETROCHIMIE Berre arrêtera l'unité de solvants d'ici fin 2009, et envisage de se retirer de la production d'additifs pour carburants. Selon le PSE annoncé, 300 postes devraient disparaître sans licenciements. La nouvelle société, quant à elle se propose de développer la production de polymères pour les plastiques, où elle est leader mondial, et de biocarburants<sup>61</sup>. Le groupe néerlandais maîtrise désormais toute la chaîne de valeur. « *Il fait de l'intégration verticale* ». Ainsi, lorsque les syndicats ont demandé à l'acheteur : « *Quelle est votre vision industrielle du site ?* », la réponse a été : « *Pour nous, vous êtes l'un des deux grands sites de notre groupe ; vous êtes stratégique, donc on veut le développer dans nos domaines d'activités* ». Divers investissements sont d'ailleurs prévus à l'horizon de quelques années.

### **4.2.3. La politique de GRH**

La particularité du site de Berre est, que depuis le début du désengagement progressif de PETROCHIMIE à la fin des années 1990, il existe plusieurs propriétaires pour les unités présentes, en fonction des activités différentes. Aujourd'hui, ils sont 4 en plus de PETROCHIMIE. Selon le Directeur des relations extérieures que nous avons rencontré, la politique tenue auprès de ces acheteurs a été : « *Vous achetez l'unité, c'est vous qui fixez les investissements, des désinvestissements, le niveau de production, mais c'est nous PETROCHIMIE, par contrat, qui continuons à exploiter pour votre compte. De façon imagée, c'est comme si on était le chauffeur du camion, le camion appartient à quelqu'un d'autre mais nous, on continue de conduire. On est responsable devant la loi en termes d'environnement, de sécurité. C'est nous qui décidons des investissements en termes d'Hygiène Sécurité Environnement. Le reste, c'est le propriétaire* ».

L'ensemble des unités du site, même celles qui n'appartiennent pas à PETROCHIMIE, est exploité par le personnel PETROCHIMIE. Tout le personnel est donc PETROCHIMIE. Au 31 décembre 2006, le site employait ainsi 1538 salariés en équivalent temps plein, dont environ 800 postés et 260 cadres et ingénieurs. L'essentiel de la population est donc techniciens et agents de maîtrise, y compris les postés. Il faut ajouter à cela 400 sous-traitants (qui assurent la sécurité autour du site, la gestion du poste de garde, celle de la logistique, la valorisation des déchets...) et 8000 emplois induits<sup>62</sup>. « *On a peu, très peu de CDD et on a un peu d'intérim, notamment quand il y a des périodes de congés d'été. Ça donne de la souplesse au système. Quelques fois, on n'a pas réussi à trouver quelqu'un pour prendre le*

<sup>61</sup> Source : Journal La Provence, 2 avril 2008.

<sup>62</sup> Source : plaquette PETROCHIMIE Méditerranée : « Bilan année 2006 ; sécurité, environnement, emploi », parution printemps 2007.

*poste, donc on prend de l'intérim. Donc en fonction de la personne en intérim, après on l'intègre. On a une limitation, dans les contrats avec les co-traitants, des intérimaires. Nos co-traitants ne doivent pas dépasser 5 ou 10% d'intérimaires. On fait attention à ce qu'on n'ait pas des marchands de viandes. Ceux qui sous-traitent, même chose. On veut pas ça. Mais il y en a quelques fois lors des arrêts. C'est ponctuel* » (Directeur des relations extérieures de PETROCHIMIE France et Délégué général au développement économique du site de Berre).

Selon la CGT, le site, a perdu une centaine d'emplois depuis 1997, date à laquelle il faillit fermer<sup>63</sup> et où ont débuté le recentrage des activités du groupe et les réorganisations en découlant. Le Directeur des relations extérieures remonte même plus loin dans le temps : « *En 90, on était 2600 personnes PETROCHIMIE. Et on avait 1000 co-traitants, c'est-à-dire des entreprises travaillant en permanence pour PETROCHIMIE* ». Cela s'explique essentiellement, selon lui, par les évolutions en matière d'automatisation et donc une diminution des besoins en personnel.

Notre interlocuteur nous explique toutefois qu'il n'y a aucune garantie de pérennité d'activité sur les unités n'appartenant pas à PETROCHIMIE. Les propriétaires des unités peuvent en effet décider d'arrêter quand ils le veulent. Ce responsable parle ainsi de la possibilité d'un « *avenir chahuté* ». Entre 2008 et 2009, ce ne sont pas moins de 250 emplois PETROCHIMIE qui vont être supprimés en raison de la fermeture de deux unités et environ 40 emplois de co-traitants. Cela s'est déjà produit par le passé. Dans ce cas-là, c'est à PETROCHIMIE de replacer le personnel. « *En fonction de leur âge et de leur formation, sur le site, ben on a fait un peu le genre de pousse-pousse* ». L'entreprise met en place des départs volontaires en préretraite. « *En fonction des candidatures de départs, de leurs profils, et si parmi l'unité qui s'arrête, y a des gens qui correspondent, et qui eux sont jeunes, on fait le swift. On a tout recasé* ». Mais ces possibilités d'anticipation dépendent toutefois des délais accordés par les propriétaires d'unité avant la fermeture effective.

Jusqu'à présent, les carrières des salariés se déroulaient très souvent sur le site de Berre, au moyen de nombreuses formations permettant d'évoluer sur différents postes. « *C'est l'avantage d'avoir un seul exploitant sur un site, même multi sociétés. Ça permet au personnel d'une part de s'adapter en fonction des évolutions du business et d'autres part, de pouvoir aussi, à titre personnel, changer d'unité et évoluer (...). Ça sera peut-être plus difficile pour l'avenir* ».

Le Directeur des relations extérieures fait état des mêmes difficultés pour recruter des jeunes que celles rencontrées par GAZ, et plus généralement sur l'ensemble du secteur. « *Sur les bassins industriels sur lesquels nous sommes, on est tous avec la même pyramide des âges*

---

<sup>63</sup> Source : <http://www.laprovence.com/>, 23/01/2007.

*et on a besoin de renouveler ceux qui partent. L'offre des formations en termes technique et scientifique est insuffisante par rapport aux besoins. (...) Ben vous avez des groupes industriels qui viennent démarcher des gens qui travaillent là. Y en a qui nous le disent. Et les gens qui ont la formation PETROCHIMIE sont très recherchés ». Au cours de l'année 2006, 33 personnes de niveau bac technique ou équivalent, à BTS ont été recrutées en CDI. Comme chez GAZ, face à la pénurie de candidats, les exigences ne concernent plus uniquement le niveau BTS. « La formation, on fait tout en contrat d'apprentissage. On en prend le double du besoin. Pendant deux ans, on apprend à se connaître. On voit quels sont ceux qui vont rester. Mais les autres, qu'on prend pas, se placent facilement dans les entreprises, parce qu'ils ont eu une bonne formation ».*

Lorsqu'on demande au Directeur des relations extérieures et Délégué général au développement économique du site quel est le degré d'autonomie de la direction de PETROCHIMIE Berre en matière de gestion du personnel, il répond à brûle-pourpoint : « *On n'est pas du tout autonome !* ». Par la suite, il nuance toutefois son propos et nous retrouvons le même genre d'organisation que celle qui prévaut à GAZ : « *Ça dépend du niveau. Pour tout ce qui est du personnel d'exploitation, dans les unités, c'est au niveau du site. Par contre, dès que vous êtes au niveau des cadres, c'est au niveau groupe Europe* ». Mais de nombreuses décisions, comme celles concernant les préretraites dépendent des lois du pays.

Le groupe PETROCHIMIE a un poids important sur les décisions prises au niveau du site de Berre dans des domaines tels que les entretiens annuels et la mobilité des cadres et ingénieurs, mais également les objectifs en termes d'accidents par million d'heures travaillées et l'intéressent des salariés. Ainsi, les cadres et ingénieurs « *rentrent dans le système général de gestion PETROCHIMIE qui est au niveau mondial. Avec les face to face, c'est-à-dire les entretiens, trois fois par ans. (Sur un ton lancinant : ) Et on doit saisir, et il y a des contrôles, « et vous n'avez pas fait... »* ». Le premier entretien annuel permet de fixer les objectifs de l'année et les besoins de formation. Il s'agit ensuite d'une étape intermédiaire en milieu d'année, afin de faire le point. En fin d'année, c'est le bilan. « *Et puis, on recommence !* ». Pour les cadres, il existe également une bourse aux emplois au niveau mondial. « *On dit pas « vous devriez faire ci, vous devriez faire ça ». A vous de bouger* » (Directeur des relations extérieures de PETROCHIMIE France et Délégué général au développement économique du site de Berre).

En ce qui concerne le nombre d'accidents, le site de Berre en comptabilise seulement 3 par million d'heures travaillées, alors que ce chiffre grimpe à 15 pour la chimie en France, et une trentaine pour l'activité industrielle en général. « *Et encore, nous on prend tout le monde, eux ne prennent que leur propre personnel* ». Mais cela est déjà trop pour la maison-mère : « *On est pointé du doigt par le groupe PETROCHIMIE qui dit, « c'est trop »* ». Il veut 2 ».

D'ailleurs, l'intéressement versé par le groupe à l'ensemble des salariés n'est pas seulement fonction des résultats commerciaux. Il dépend également du nombre d'accidents par million d'heures travaillées, des performances environnementales, de la réalisation des entretiens annuels avec le personnel...

#### **4.2.4. La politique vis-à-vis des plus de 50 ans**

Souvent plusieurs générations de salariés d'une même famille travaillent ou ont travaillé à Berre. La moyenne d'âge tourne aujourd'hui autour de 42 ans. *« On a une pyramide des âges qui est à peu près équilibrée (...). On est un peu décalé vers le haut, d'où nos embauches »*. Les embauches sont anticipées 6 mois à un an avant, de telle manière que les jeunes soient en binômes avec ceux qui vont partir. En effet, si le Directeur des relations extérieures reconnaît la nécessité des transmissions formalisées (référentiels, etc.), il note l'importance, complémentaire, des relations humaines : *« C'est très bien les livres, c'est très bien les documents de consignes, c'est très bien l'informatique ; rien ne vaut quand même la transmission d'homme à homme sur les postes »*. Il affirme toutefois qu'elles ne sont pas suffisamment valorisées en termes de salaire ou autre. Mais malgré cela, selon lui, ce « binômage » est plébiscité par l'ensemble des acteurs de l'entreprise : *« Les salariés le réclament. Les syndicats aussi. (...) Et on a d'autant plus besoin d'anticiper que le recrutement n'est pas si facile que ça »*, pour les raisons invoquées précédemment.

PETROCHIMIE Berre est adepte du recours aux préretraites. C'est notamment le cas, on l'a vu, lors de la fermeture d'unités par leurs propriétaires. *« Ceux qui sont en poste, dans les quarts, dans nos conventions PETROCHIMIE, ils peuvent partir à 55 ans en retraite. Là, on a dit : « y en a qui peuvent partir à 54 ou à 53 ans, et puis s'ils ont pas tout à fait leurs annuités, ils partent en préretraite. PETROCHIMIE continue à payer les cotisations correspondant jusqu'à ce qu'ils aient leurs annuités et ils touchent 70 % de leur salaire. On fait la place nécessaire »*. La base demeure toujours le volontariat. La solution est l'abaissement de l'âge pris en considération, même si cela coûte cher à l'entreprise. *« Il est clair qu'on va au-delà des dispositions légales (...). En général, ils sont contents de partir. Faut dire que les conditions sont attractives. Et puis, il y a la politique PETROCHIMIE depuis 5 ans ou on investit plus beaucoup, on vend des unités. Bon, c'est une fuite de PETROCHIMIE. Et ça, vraiment, y en a qui le vivent très mal. C'est un virage. Je le vois quand je les rencontre »*. La condition pour que les autorisations de départ en préretraite soient accordées aux salariés est que le remplacement puisse se faire en interne, moyennant formation si nécessaire pour le salarié de moins de 50 ans à recaser. Sinon, le départ en préretraite ne se fait pas.

Les préretraites étaient également très utilisées par PETROCHIMIE lors des sauts

technologiques, comme la mise en place du pilotage à distance. A la suite de ces évolutions, les besoins en personnel étaient en effet moindres. *« Donc il y a eu des ajustements qui se sont faits à travers ce système-là »*. Cela a enfin été le cas lors de la reprise de l'exploitation du site par le groupe néerlandais. *« Nous avons négocié un Plan de Sauvegarde de l'Emploi avec les organisations syndicales pour l'ensemble du personnel PETROCHIMIE en France et donc fait validé par l'Etat. (...) On préfère payer, même si ça coûte très cher, mais on licencie pas, on reste sur du volontariat. (...) Du coup, il n'y a plus de salariés de plus de 55 ans qui travaillent en quart à l'exploitation, sauf s'ils disent qu'ils veulent continuer ; il y en a quelques-uns »* (Directeur des relations extérieures et Délégué général au développement économique, PETROCHIMIE).

A notre grand étonnement, notre interlocuteur nous explique que lorsque les préretraites étaient subventionnées par l'Etat, PETROCHIMIE ne souhaitait pas faire valoir ses droits en la matière. *« Maintenant, les pénalités ont doublé. Mais le personnel coûtera aussi cher en PSE, mais on veut pas licencier »*. Cette procédure est donc garantie pour les 30 mois à compter de la date de la cession. *« Après, (le repreneur) peut continuer ou il peut changer les conditions au quel cas, il y aura des discussions avec les partenaires sociaux »*.

*« Il est très clair que ceux qui sont en quart disent : « Les quarts, c'est usant. Il est normal qu'on parte à 55 ans et si on peut partir avant, ce n'est que justice ». Il est donc sensé ne plus y avoir de salariés en quart passé 55 ans, sauf si la personne dit : « Moi, je veux continuer ». Mais en général, non. Mais il y en a quelques-uns »*. Certaines personnes qui étaient en quart demandent à passer en service support. Elles travaillent donc un peu plus longtemps, car ceux qui sont dans ces services partent à 60 ans. En cas de dépostage, les salariés perdent la prime de poste, *« Parce que c'est une prime de suggestion »*. Par contre, les salariés qui partent en retraite ont droit à une indemnité conventionnelle d'accompagnement, non imposable, et fonction de leur ancienneté. Toutes les personnes partant en retraite ou en préretraite ont droit, comme à GAZ, à un stage de trois jours avec le conjoint pour les préparer à leur vie de retraité.

Pour les salariés de plus de 50 ans qui restent en activité, rien n'est réellement prévu, hormis *« les cas médicaux. On a trois médecins du travail sur le site à temps plein et c'est eux qui disent. On a des aménagements au cas par cas. C'est vraiment la réponse à la personne, et en fonction des cas. Mais y a pas une politique adaptée. D'ailleurs, notre activité ne s'y prête pas »*. Ils sont par exemple censés pouvoir accéder à la formation au même titre que les autres salariés. Mais le Directeur des relations extérieures met surtout en avant certains types de formations : *« Ce sont plus des formations sur des activités qui peuvent les aider après, pour des hobbies ou autre. Ça, c'est avec leur responsable hiérarchique qu'ils le voient. Mais c'est assez ouvert. Y a un droit à la formation »*.

## 4.3. BROME

### 4.3.1. Le processus de production

BROME Port-de-Bouc est la seule filiale française d'un groupe américain, BROME Chemicals SAS, créée en 1887 à Richmond en Virginie. Son développement européen s'est principalement fait entre les années 1960 et 1990. Le siège social européen est situé en Belgique. La responsable ressources humaines du site étudié précise toutefois : « *Nous, nous sommes une SAS (Société par Action Simplifiée), c'est une entreprise juridiquement et administrativement indépendante. Par contre, nous avons des organisations internes qui font que nous avons certains services supports qui peuvent se situer soit en Belgique, soit aux Etats-Unis. Nous ne sommes pas un établissement dépendant d'un siège. On est complètement autonome dans l'entité juridique et administrative* ».

Au niveau mondial, BROME Corporation est un des plus grands producteurs de brome<sup>64</sup> et le numéro un mondial des dérivés bromés, des retardateurs de flamme et des catalyseurs pour la fabrication des carburants. Elle a acquis le business du polystyrène bromé retardateur de flamme de Port-de-Bouc en 2000, auprès d'un autre groupe américain et celui la chimie fine bromée du site en décembre 2003, auprès d'un grand groupe pétrochimique français. Elle décide alors de réunir les deux sites de production. Construit dans la zone industrielle de Port-de-Bouc, directement le long du canal de Caronte, le site bénéficie d'un bon réseau routier et ferroviaire. Le site possède donc, de part son histoire deux unités de production : le Pyrochek, où est produit environ 6.000 tonnes par an d'additif retardateur de flammes à base de polystyrène bromé et un site dédiés aux dérivés bromés, produits à hauteur de 3400 tonnes par an. Les deux sites s'étendent sur une superficie de 11 ha, dont 5 sont bâtis. Cela comprend les deux ateliers de fabrication, des ateliers de conditionnement, des entrepôts de stockages de matières premières, de produits intermédiaires et de produits finis, des postes de chargement et de déchargement de ces matières et produits, des installations de production d'énergie.

Le site de Port-de-Bouc est classé Seveso II, seuil haut. Il produit des intermédiaires de synthèses plus que des produits finis. Les principaux clients de l'entreprise se situent sur différents marchés : le secteur industriel (32 %), comme le raffinage et le traitement des eaux ; l'électronique de consommation (12 %), tels que les panneaux de circuits intégrés ; la construction (10 %), pour l'isolation et les stabilisants PVC ; les actifs pharmaceutiques (9 %) et agrochimiques (7 %), avec par exemple les analgésiques et les fabrications de fongicides ; le

---

<sup>64</sup> Le brome est un élément chimique de la famille des halogènes, au même titre que le fluor, le chlore, l'iode et l'astate. Son nom vient du mot grec « bromos » (puanteur) en raison de son odeur piquante. Le brome est principalement présent dans l'eau de mer (bromure de potassium, de sodium et de magnésium). Avec le mercure, c'est le seul corps simple liquide à température ambiante. Comme les composés fluorés (CFC), il participe à la destruction de la couche d'ozone. Un plan d'élimination est programmé au niveau mondial (protocole de Montréal).

transport et l'automobile (6 %), pour les fils et câbles ; les polymères et les emballages (6 %), tels que les films plastiques ; l'entretien de la maison (6 %)...

### 4.3.2. Evolution et dynamique de l'entreprise

En 2006, BROME Corporation dénombre 4.000 employés à travers le monde et réalise un chiffre d'affaires de 1.660 millions d'euros. BROME Port-de-Bouc, avec 127 salariés, a réalisé la même année, un CA de 33,450 millions d'euros.

Fin 2005, l'atelier d'extraction du brome de l'eau de mer présent à Port-de-Bouc a été arrêté. Selon la direction, cela s'expliquait par la très faible densité en brome de l'eau du canal de Caronte, par rapport à ce qu'on trouve par exemple en Mer Morte. « *On a arrêté cette production de brome et on fait venir notre brome, qui est notre matière première essentielle, de Jordanie* » (Responsable RH, BROME Port-de-Bouc), où BROME Corporation possède une Joint Venture.

A l'époque, les organisations syndicales ont mis en avant le fait qu'il n'existait aucune justification technologique et industrielle pour fermer cette installation, la seule justification étant selon eux financière<sup>65</sup>. Selon les syndicats, le site affichait alors une perte de 7,4 millions d'euros pour deux raisons essentielles. La marge entre le coût de production et le prix de vente ne retournerait pas sur Port-de-Bouc, mais serait captée par une filiale commerciale de BROME en Belgique. Le « bradage » de l'entreprise par le groupe français en 2003 n'aurait pas pris en compte un certain nombre de coûts qui n'était pas dans les exercices comptables de l'époque, mais rentrant désormais dans l'exercice comptable de BROME (exemple : les départs en CASAIC, ceux sur accord amiante, la dépollution du terrain...). La direction a semble-t-il ressorti, à l'époque, ces éléments afin de justifier la fermeture de l'unité d'extractions de brome<sup>66</sup>.

Début 2007, le groupe BROME a également revendu son usine de Thann (Haut-Rhin) à un groupe allemand. Elle y employait 271 salariés. Si les facteurs environnementaux semblent avoir pesé dans la condamnation de ce site en milieu urbain classé Seveso II, ce sont également avant tout des raisons économiques qui semblent avoir motivé la décision de BROME, et notamment l'augmentation du coût de l'énergie<sup>67</sup>. Cela ne semble toutefois pas avoir rebuté le repreneur allemand. D'ailleurs, l'ironie de la situation veut que désormais, le plus gros concurrent de BROME Port-de-Bouc soit l'ancien site de Thann. Viennent ensuite

<sup>65</sup> Tract du Parti Communiste Français, Fédération des Bouches-du-Rhône, section de Port-de-Bouc, 7 décembre 2005 : <http://www.bdr13.pcf.fr/BROME-supprime-des-postes-de.html>

<sup>66</sup> Nous n'avons pas eu l'autorisation de la direction pour rencontrer les organisations syndicales présentes sur le site et nos démarches externes se sont avérées infructueuses. Le tract du PCF spécifiait en 2005 : « A BROME, la transparence n'est pas une vertu ». Nous l'avons quelque peu éprouvé. Il nous a également été catégoriquement refusé de rencontrer des postés en salle de contrôle, comme ce fût pourtant le cas à GAZ et PETROCHIMIE.

<sup>67</sup> Source : <http://www.france-chimie.com/>.

des concurrents asiatiques, principalement basés en Chine et en Inde. *« L'évolution, c'est de garder une bonne concurrence vis-à-vis de ces produits qui sont fortement attaqués par la Chine. Donc, c'est faire des gains de productivité relativement importants et avoir un coût produit fini qui soit complètement concurrentiel par rapport à des concurrents aussi hard que des Chinois ou des Indiens, ou que Thann »*. La responsable RH confirme en 2008 ce qu'avançaient déjà les syndicats en 2005 : *« Aujourd'hui, un site comme Port-de-Bouc est un site qui ne gagne pas encore de l'argent. On perd encore de l'argent »*. Cela ne semble toutefois pas être le cas de BROME Corporation : *« Au niveau du groupe, BROME est une société qui a racheté de nombreuses autres activités et s'est vachement diversifiée. C'est une société qui a eu une très belle croissance du cours de l'action, lié à la réactivité qu'elle peut avoir et au rachat de différentes entités à travers le monde (...). C'est un groupe qui est en train de se construire parce qu'il grossit énormément »*. Nous observons donc le décalage entre la situation économique de BROME Port-de-Bouc et celle de BROME Corporation.

### **4.3.3. La politique de GRH**

Les deux sites de BROME Port-de-Bouc comprennent au total 127 salariés dont seulement 6 CDD, essentiellement embauchés pour remplacer des salariés en maladie. La responsable RH précise toutefois que l'entreprise a dû auparavant recourir de façon plus importante à ce type de contrat : *« Depuis ces 4 dernières années où nous sommes devenus BROME, on a voulu accroître le niveau de polyvalence des opérateurs et ça ça nous a amené à prendre pas mal de CDD pour permettre à nos gens titulaires des postes de se former à la polyvalence. Donc on a quand même pas mal recouru aux contrats précaires ces 4 dernières années pour permettre ces renforts pour formation de nos personnels titulaires »*. Pendant cette période, la formation a donc eu un impact sur la politique menée en matière d'emploi. *« Là, on est en phase de stabilité de l'emploi, sachant que le site perdant de l'argent, on a quand même pour objectif, de se poser la question après tout départ, de savoir si on doit remplacer les gens ou pas »* (Responsable RH, BROME Port-de-Bouc).

Sur les 127 salariés, on retrouve 32,4 % d'ouvriers et 1,6 % d'employés. Sur ces 34 %, seulement 7 % sont des femmes. Il y a également 51 % d'agents de maîtrise (dont 14 % de femmes) et 15 % de cadres et ingénieurs (dont 46 % de femmes). Le personnel est ventilé de la façon suivante : 41 % pour les dérivés bromés, 21 % pour Pyrochek, 18 % pour la maintenance, 6 % pour le laboratoire qui réalise uniquement des analyses, la recherche à proprement parler étant située à Louvain en Belgique. Les 14 % de salariés restants sont affectés aux services centraux. La moyenne d'âge est de 43,6 ans et l'ancienneté moyenne de 18,3 ans. Sur les 127 salariés, 73 travaillent à la journée et 54 travaillent en poste en 5x8. Le

site fonctionne ainsi 24h/24, 365 jours par an<sup>68</sup>.

En plus des 127 salariés de BROME Port-de-Bouc, 80 salariés équivalents temps plein d'entreprises sous-traitantes sont présents sur le site. *« Certains sont présents au quotidien, d'autres ne le sont que ponctuellement, en fonction des besoins que nous avons. On a externalisé essentiellement la partie maintenance, donc la mécanique, l'instrumentation, l'électricité. Là, nous avons un management, une supervision interne. Par contre, l'exécution est sous-traitée »*. On retrouve ici la même tendance que chez GAZ.

Le cœur du métier est la production. Cela incombe essentiellement aux opérateurs qui conduisent les deux ateliers de fabrication. *« Ce sont des gens postés qui ont en général un profil de CAIC (conducteurs d'appareils de l'industrie chimique), ou les bacs ICP (industrie chimique procédés) tels qu'on les appelle aujourd'hui. Nous, notre spécificité par rapport à d'autres entités, c'est qu'ils sont polyvalents intérieurs, extérieurs. Vous avez des organisations où vous avez des opérateurs qui sont purement tableautistes et des opérateurs qui sont rendiés (?). Chez nous, ils ont une polyvalence relativement importante entre tableautistes et rendiés et inter-atelier »*. A la différence de ce qui se passe chez GAZ par exemple, les postés de BROME peuvent sortir de la salle de contrôle et directement intervenir sur les machines.

Quand on interroge la responsable RH du site étudié à propos de son degré d'autonomie en matière de décision de GRH, elle déclare : *« Il y a toujours des préconisations. Je veux dire heureusement. Un groupe a une culture, une culture société qui impacte incontestablement, essentiellement la politique sociale. Par contre, on a une autonomie de gestion qui est relativement importante »*. En effet, le PDG de BROME France est basé sur Louvain en Belgique. Deux personnes ont donc des délégations de pouvoir sur Port-de-Bouc : *« La directrice d'usine, pour la partie manufacturing et moi-même, pour la partie human resource »*. La responsable RH ajoute : *« J'ai une autonomie que beaucoup de fonctions similaires à la mienne n'ont pas dans des gros groupes. Il y a une autonomie très forte et on a une force de proposition. Plus qu'une force de proposition ; on doit proposer de façon continue, on doit construire la politique sociale et la proposer. Y a pas quelque chose qui nous tombe du ciel où à un moment donné où on vous dit : « bon, la politique c'est ça » »* (responsable RH, BROME). Mais l'autonomie de BROME Port-de-Bouc en matière de gestion du personnel provient essentiellement, comme c'est le cas pour PETROCHIMIE, des spécificités du droit français par rapport au droit américain. *« Elles ne sont connues que par l'usine et ça, ça nous amène quand même à vivre une certaine autonomie. (...) Les décisions, c'est nous qui les proposons, parce que dans un système américain, ils ne connaissent pas forcément de la même façon. Bien évidemment, avant de mettre en place une politique qui a*

---

<sup>68</sup> Source : plaquette de présentation de BROME Port-de-Bouc, 2006.

*un coût pour l'entreprise, il y a des échanges qui se font entre le site et les Etats-Unis. Après, c'est à nous de présenter les choses, de montrer quelle est l'opportunité de telle ou telle décision » (Responsable RH, BROME).*

3 % de la masse salariale de BROME Port-de-Bouc sont consacrés au plan de formation chaque année<sup>69</sup>. Selon la responsable RH du site, ce plan de formation a essentiellement pour objectif de développer les compétences des salariés. Il est entièrement géré sur place. *« Chaque année, on construit le plan avec les chefs de services pour voir effectivement quels sont les besoins qu'a chaque individu dans chaque service. Bon, il y a beaucoup de formations en génie chimique, liée à la maintenance, et puis beaucoup de management. Il y a beaucoup de supervision qui est demandé aujourd'hui, donc pas mal de formation en management ».* Le mode de production choisi par BROME explique également ses besoins importants en formation. En effet, la fabrication des nombreux produits dérivés bromés se fait par campagne sur les trois ateliers principaux de fabrication dédiés à cette activité. *« Donc, ça veut dire que les procédés de fabrication nécessitent des recyclages fréquents des opérateurs quand on est dans des changements de campagne ».* Ensuite, il y a toutes les formations à la sécurité. *« Les formations obligatoires, y en a toutes une série, c'est fou. Le nombre de formation obligatoire à la sécurité est très très important dans l'entreprise. Donc là, déjà, c'est très chronophage en termes de temps de travail ».*

Afin de réorganiser la gestion des ateliers de fabrication en plaçant un agent de maîtrise posté commun pour deux ateliers, l'entreprise a dû mettre en œuvre une formation spécifique avec le GRETA d'Istres. Il s'est agi d'une formation d'environ 200 heures visant la mise à niveau des connaissances techniques, mais également en termes de génie chimique ou de management à destination des 10 personnes retenues pour occuper cette fonction. *« Actuellement, sur une de ces personnes, il y a encore une carence en génie chimique ; on vient de monter un programme de formation qui est de 100 et quelques heures, spécifiquement pour lui ».*

La politique semble toutefois moins réfléchie en ce qui concerne les jeunes et l'apprentissage. *« Actuellement, j'ai deux jeunes en contrat de professionnalisation en tant qu'opérateurs, un avec l'ENSPM à Martigues et l'autre avec le LEP d'Istres. Et j'ai une jeune, sur la partie ressources humaines, qui est en contrat de professionnalisation avec moi. Et y en a un qui vient de partir sur la partie informatique industrielle. Très souvent, ça vient du fait que quelqu'un nous demande d'aider un tel ou un tel, donc on le fait. Mais bon, c'est bien utile et c'est notre rôle de citoyen ».* Toutefois, quand on lui demande si ce sont des personnes qui sont susceptibles de rester dans l'entreprise, elle nous répond : *« Je pense que si nous avons un besoin à l'issue de ces contrats et que les deux jeunes nous auront donné*

---

<sup>69</sup> Source : plaquette de présentation de BROME Port-de-Bouc, 2006.

*satisfaction, ils seraient prioritaires. Parce qu'effectivement, on a investi là-dessus, on les a formé, on y a passé du temps, donc ce serait complètement stupide d'avoir ce type de politique et de ne pas la baser sur un vivier potentiel dans la mesure où nous avons un vrai besoin ».*

#### **4.3.4. La politique vis-à-vis des plus de 50 ans**

Suite à l'arrêt de son atelier d'extraction de brome de l'eau de mer, l'entreprise a décidé de réduire ses effectifs de 25 emplois sur le site de Port-de-Bouc. En plus de cela, *« Il y a eu quelques départs également, parce que dans le cadre d'un rachat, vous savez, c'est toujours quelque chose d'un petit peu dur à vivre, donc il y avait eu quelques démissions. De ce fait, parallèlement, on a dû embaucher. Donc on a pas mal embauché, essentiellement des ingénieurs, pour conforter le niveau de compétences et la possibilité de développer le site ».*

A l'occasion de cette réduction d'effectif, BROME Port-de-Bouc a mis en place des préretraites. *« On a eu un Plan social avec 15 départs en ASFNE (allocation spéciale du Fonds national de l'emploi) ; ce sont des préretraites à partir de 56 ou 57 ans, qui font très plaisir aux gens. Ce sont des préretraites qui sont financées pour parties par l'entreprise, puisque nous devons payer une contribution à l'Etat, et pour partie par l'Etat, puisque ces 15 départs ont été autorisés par la Direction Départementale du Travail, dans le cadre d'un Plan social. Et puis, ça évite tout licenciement sec. Parce qu'après, les 10 autres emplois, ce sont des gens qui sont partis au fil de l'eau, dans le cadre de démissions ou de postes qu'on a supprimé, des choses comme ça ; mais ça c'est passé très doucement... Heureusement on va dire »* (Responsable RH de BROME).

BROME Port-de-Bouc va également devoir bientôt gérer des départs en préretraite amiante pour une partie de son personnel plus âgé. *« Le site de Port-de-Bouc a été reconnu amiante, c'est-à-dire que des personnes pourraient partir à partir de 50 ans<sup>70</sup>. Par exemple, quelqu'un qui a travaillé 30 ans sur le site de Port-de-Bouc, pendant les années de référence accordées par le gouvernement, pourrait partir le tiers du temps qu'il a travaillé sur Port-de-Bouc, avant à la retraite. Donc, s'il a travaillé 30 ans, ça fait 10 ans. Donc ça veut dire que si sa retraite à taux plein il l'avait à 60 ans, il peut partir à 50 ans. Aujourd'hui, j'aurais quand même 10 à 15 personnes qui seraient concernées. Elles sont en train de faire leur dossier. Y en a pas mal qui sont intéressées. Vous savez, dès qu'on a des départs anticipé à la retraite aujourd'hui, tout le monde saute dessus. Vous savez, le temps libre a fait beaucoup d'émules ces dernières années »* (Responsable RH de BROME).

Pour le personnel âgé de plus de 50 ans qui reste, rien de spécifique n'est prévu. Comme chez GAZ, le premier argument invoqué est la diminution généralisée de la pénibilité dans ce

<sup>70</sup> <http://vosdroits.service-public.fr/particuliers/F2110.xhtml>, Dossier Préretraite en faveur des victimes de l'amiante.

type d'installation. *« Je ne suis pas très sensible à la pénibilité du travail aujourd'hui. Je crois qu'effectivement, ce sont des métiers qui ont évolué vers un travail de surveillance, même si sur l'atelier Pyrochek, y a des conditions de travail qui sont un petit peu plus pénibles que ce qu'on a sur la partie dérivés bromés, parce qu'il y a pas la même automatisation. Mais aujourd'hui, être un opérateur, c'est un travail de surveillance essentiellement. Faut pas oublier qu'un opérateur, chez nous, c'est 185 postes par an, donc ça veut dire 185 jours globalement. Donc, il y a une telle réduction du temps de travail. La pénibilité est liée au fait qu'ils sont amenés à se lever très tôt le matin lorsqu'ils doivent faire les postes du matin, à travailler la nuit, ou à travailler à certains moments, pendant que les autres se reposent. Donc, ça c'est vrai, c'est un marginalisation par rapport au travail des journaliers. Mais, ils ont un tel temps libre, qu'aujourd'hui, il y a beaucoup de postés qui n'ont aucune envie de revenir travailler à la journée. Et puis, c'est 30% de rémunération en plus, en moyenne, qu'un journalier »* (responsable RH, BROME Port-de-Bouc).

Quand on demande à la responsable RH du site combien il y a de personnes âgées de plus de 50 ans dans l'entreprise, elle nous répond : *« J'ai pas une idée très très précise, mais je pense que je dois en avoir entre 20 et 30 »*. Elle ajoute : *« Je vous avoue que pour moi, l'âge n'est vraiment pas un critère. Très clairement (...). Ça le devient aujourd'hui, parce que le problème c'est que quand on a des plans sociaux comme on a eu, quand on a la possibilité de partir en préretraite amiante, il est bien évident que comme on dit « le cheval sent l'écurie ». Quand on sait qu'on a la possibilité de partir dans quelques mois, l'énergie au travail n'est pas du tout la même et ça c'est regrettable. Mais pour moi, l'âge n'est nullement un critère d'efficacité au travail (...). On s'adapte aux vrais besoins, mais le critère d'âge n'implique pas forcément la nécessité d'alléger les tâches, puisque j'ai des gens qui ont 55 ans et qui ont une énergie, qui abattent un boulot monstrueux par rapport à des jeunes de 30 ans. C'est vraiment la personnalité, l'énergie déployée. Par contre, il y a des nécessités d'adaptation, de prise en compte, d'allègement, d'inaptitude, mais c'est au cas par cas. Ça serait vraiment une ségrégation effrayante que de dire qu'à partir de 55 ans, je vais faire ceci ou je vais faire cela. C'est une discrimination même. En plus, j'y crois pas du tout »* (Responsable RH, BROME).

Le mode de recours au tutorat semble illustrer son discours : *« On ne choisit pas forcément les plus âgés. Là aussi, moi je crois plus à la volonté, l'enthousiasme, à l'énergie des gens. Le tutorat est vraiment lié à la personnalité de certains de nos salariés plus qu'à l'âge. C'est vrai qu'il faut que la personnalité se double d'une expérience dans le métier sur lequel on va tutorer »*. Nous pouvons toutefois noter qu'à la différence de ce que nous avons pu observer chez GAZ, la fonction de tuteur est officielle et contractualisée.

Cependant, lorsque l'on prend l'exemple de la formation des personnels de plus de 50

ans, la responsable RH se ravise quelque peu : « *On se pose toujours la question, mais on se pose pas la question par rapport à (l'âge). On se pose la question de la rentabilité. Des formations, ça a un coût et un coût relativement important. Il est bien évident que si j'ai effectivement un potentiel que quelqu'un nous quitte dans 6 mois, honnêtement, intellectuellement, pour le bien de l'entreprise, je vais me dire : « je vais pas investir sur une formation de 2 ou 3 K euros pour quelqu'un qui va partir dans quelques temps ».* Donc je vais pas le choisir, non pas parce qu'il n'est pas capable, mais simplement parce que je sais qu'il va quitter l'entreprise. C'est pas le critère d'âge, c'est le fait qu'il va quitter l'entreprise qui va être plus décourageant dans le fait de donner une formation ou pas. C'est certainement pas le critère d'âge ».

En fait, nous devons comprendre, selon les propos tenus par notre interlocutrice, que les volontés de départs des salariés les plus âgés ne seraient pas dues à des conditions de travail propres à l'entreprise elle-même ou bien à l'usure des personnels, mais découleraient des incertitudes quant aux modalités futures de départ à la retraite. « *Les gens qui ont la possibilité de partir, ils sont tous conscients que ça va être la dernière vague de toute façon, et ils s'empressent tous de faire valoir leurs droits à la retraite. Parce qu'ils savent ce qui leur ai proposé aujourd'hui, ils ne savent pas ce qui leur sera proposé demain. Et y a des gens que j'ai vu encore cette après-midi qui me disent : « Vous savez Madame B., moi, j'aurais bien travaillé encore un an ou deux, mais je sais pas ce que ça va donner, donc je préfère partir ».* Mais je confirme qu'ils sont encore capables et que c'est un petit peu dommage de faire partir des gens à cet âge-là, parce qu'ils pourraient être tout à fait utile pour l'entreprise ». Ce discours laisse à penser que l'entreprise est en quelques sortes impuissante face aux programmes de départs en préretraite. Or ces derniers sont désormais toujours spécifiques (situation de Plan social, travailleurs exposés à l'amiante...) et ne dédouanent en rien la direction de mettre en oeuvre les conditions nécessaires à la poursuite de l'activité des salariés les plus âgés dans de bonnes conditions.

## **4.4.CIRE**

### **4.4.1.Le processus de production**

CIRE est une PMI de 48 salariés située à Marseille et appartenant à un groupe allemand. Historiquement, la société Résine, fondée en 1926, a été rachetée en 1987 par la société allemande CIRE pour devenir CIRE France. C'est la seule entité du groupe présente sur le territoire français. Son activité concerne la production de différents types de cires : les cires naturelles, telles que les cires d'abeille, ainsi que les cires minérales qui proviennent du pétrole, comme les paraffines, mais également les cires de synthèse.

Les clients de CIRE France se retrouvent dans plusieurs types d'activités : la cosmétique ;

la pharmacie ; la fabrication de bougies ; les produits d'entretien ; l'alimentaire ; les encres et peintures ; la fabrication de (poly)chlorure de vinyle ou PVC, au cours de laquelle les cires interviennent comme lubrifiant ; la fonte à cire perdue<sup>71</sup>, comme pour la fabrication de pièces pour l'avionique ou la bijouterie ; et diverses autres activités comme les cires pour greffer les vignes.

CIRE France est à la fois fournisseur de matières premières et fabricant de produits intermédiaires. L'entreprise ne fabrique aucun produit fini, exceptées des cires à épiler. C'est la politique de la société : *« Nous voulons être le plus loin possible de l'utilisateur final ; nous laissons aux autres le soin de se débattre avec le client. De plus, ça pourrait gêner nos clients parce qu'on serait en concurrence avec certains, sur certains produits. Même pour les cires à épiler, nos clients, c'est pas les esthéticiennes »*.

L'entreprise travaille avec un large panel de clients de toutes tailles. *« On a par exemple des très gros clients comme L'Oréal, Yves St Laurent, Guerlain, Chanel, Yves Rocher, Rhodia..., tous les grands de la cosmétique. Nous, on va toucher plutôt les crèmes de soins, les mascaras, les rouges à lèvres »* (Directeur Général, CIRE).

#### **4.4.2. Evolution et dynamique de l'entreprise**

Le groupe CIRE a pris la décision de racheter la société Résine car il est un des leaders mondiaux pour tout ce qui est adjuvants pour PVC. L'activité lubrification était présente chez Résine, il a également accepté de reprendre les autres activités même si elles ne font pas partie de son coeur de métier. Le Directeur Général affirme avoir une grande autonomie dans les décisions prises, surtout dans ce qui concerne les activités autres que le PVC. Il ajoute toutefois : *« Nous faisons du reporting chaque mois sur l'activité. Je reporte quand même tout ce que l'on fait chaque mois. Les investissements sont discutés ensemble »*.

Selon lui, l'activité de l'entreprise est en progression. *« Le CA augmente, le tonnage augmente, mais les résultats de 2005 et 2006, exceptée l'année 2007, ont été inférieurs à ce qui se faisait par le passé, tout simplement parce qu'on n'arrive pas à répercuter toutes les hausses des prix des matières premières, de l'énergie et du transport »*. Hors entretien, au cours de la visite du magasin, le Directeur Général nous confie qu'il existe très peu de concurrents en France. Il fait état d'un ou deux seulement. Mais il déclare être pénalisé par la législation française. Au lieu de bénéficier d'une TVA à 5,5 % concernant les matières premières, l'entreprise est soumise à une TVA à 19,6 %, ces matières premières étant fondues et à ce titre, plus considérées comme telles. Il se plaint également des problèmes de

---

<sup>71</sup> Technique qui consiste à créer un modèle de pièce en cire auquel on fixera un réseau de canaux en cire également permettant son écoulement puis le coulage du métal. Le tout est enfermé dans un moule en matériau réfractaire que l'on fera chauffer pour écouler la cire puis pour verser le métal en fusion. On obtiendra alors un modèle en métal semblable au modèle en cire qu'il faudra retravailler.

convertibilité avec le dollar qui le pénalise par rapport à la concurrence internationale.

#### 4.4.3. La politique de GRH

CIRE France comprend un atelier de production, un laboratoire, un magasin, un service logistique, un autre pour l'entretien, un service d'administration des ventes, ainsi qu'une direction. Elle compte 48 salariés, dont 17 opérateurs, 3 employées et 28 cadres et agents de maîtrise.

L'entreprise fonctionne 5 jours par semaine. La production est assurée de 6h30 à 22h30. Certains salariés travaillent en postes, mais pas la nuit. Cela représente trois équipes de quatre postés : une équipe qui travaille de 6h30 à 13h30 ; une équipe qui fait la journée de 8h à 16h et une équipe qui travaille le soir, de 15h30 à 22h30. Les salariés tournent sur ces créneaux horaires. D'autres opérateurs ne travaillent qu'à la journée. Il s'agit de ceux qui sont affectés à la logistique, la maintenance, ainsi que certains ouvriers de production. Au niveau des bureaux, les salariés doivent faire 7h par jour selon des horaires fixes entre 8h et 18h.

*« Il n'y a pas un gros turn-over chez nous. Les gens restent, à peu de chose près »* (Directeur Général, CIRE). En effet, l'essentiel des agents de maîtrise et des cadres semble avoir bénéficié de la promotion interne. *« Ils partent tous de BTS. L'embauche de base était à BTS. Pourquoi « était » ? Il n'y a pas trop d'embauche actuellement au niveau cadre. On va faire des embauches plutôt par rapport à des CAIC (conducteurs d'appareils de l'industrie chimique), au niveau ouvrier quoi. Et après, manutentionnaire aussi »*. Mais l'effectif est stable depuis 6 ans, hormis l'embauche de deux salariés en février 2008. La plupart des salariés sont là depuis de nombreuses années. De plus, l'entreprise n'a que très peu recours à l'intérim : *« Pour le remplacement uniquement des gens qui sont malades ou en congés. On n'a pas d'intérim pur et dur quoi »*.

Lorsqu'on demande au Directeur Général quelle est son autonomie en ce qui concerne la gestion du personnel et notamment les recrutements, il répond : *« Chaque année, j'ai ce qu'on appelle un « stragate sitting meeting » en Allemagne, où je présente la société. Et lors de cette présentation, il y a une discussion sur la politique d'embauche de la société ou la politique de réduction du personnel. Donc, c'est décidé en commun avec ma maison-mère. Là, nous venons d'embaucher un directeur commercial, et ça c'est fait en accord avec ma maison-mère. Vous avez le sentiment d'être entendu ? On est entendu, sachant que ça suit une politique générale de réduction des effectifs »*. Il ajoute plus loin : *« Par rapport à la politique de réduction du groupe, ce sont des gens qui sont partis à la retraite, qui n'ont pas été remplacés ou des gens qui ont trouvé ailleurs quelque chose de mieux »*.

Il existe une politique de formation décidée au niveau France. Certaines formations spécifiques sont imposées par la maison-mère allemande. En ce qui concerne CIRE France,

« *c'est en fonction des demandes des salariés. Lors des entretiens de progrès une fois par an, on donne une feuille de souhaits de formation qui est remontée à la direction et en fonction des décisions de moi-même et de deux, trois cadres, puisqu'on est un comité de direction, on décide de faire telle ou telle formation* ». Au niveau du groupe, les formations se déroulent soit en France, soit en Allemagne. Elles concernent uniquement l'encadrement. Les thématiques abordées sont annuelles. Pour l'année 2006, il s'agissait de formations commerciales ; pour 2007 et 2008, les formations concernent le management par projet.

A travers la question de la formation, on note ainsi que les décisions concernant les opérateurs sont plutôt prises au niveau de la France et au niveau du groupe pour le reste du personnel. On retrouve ainsi ce que nous avons déjà pu observer chez GAZ et PETROCHIMIE. Il semble en outre qu'il n'y ait pas de formation à la demande de la direction française elle-même, à l'inverse de ce que nous avons pu observer chez BROME.

#### **4.4.4. La politique vis-à-vis des plus de 50 ans**

Lorsqu'on demande au Directeur Générale de CIRE France s'il existe une gestion spécifique du personnel de plus de 50 ans dans son entreprise, sa réponse est directe et claire : « *Très honnêtement non* ». Anecdote significative, c'est au cours de notre entretien avec lui que le directeur général de CIRE découvre le nombre de salariés âgés de plus de 50 ans dans son entreprise. En effet, devant son manque d'information sur la question, il est contraint d'appeler sa secrétaire pour qu'elle prenne les feuilles de salaires où sont inscrits les numéros de sécurité sociale et donc l'année de naissance des salariés. Le décompte se fait alors en direct ! Sur les 17 opérateurs, 9 ont plus de 50 ans ; sur les 28 cadres et agents de maîtrise, 9 ont également plus de 50 ans. Cela représente tout de même 37,5 % du personnel.

C'est uniquement au niveau direction qu'on observe une certaine anticipation en la matière. « *Là, la direction allemande prévoit mon remplacement à 5 ans. Donc c'est pour ça que le directeur commercial a été embauché en vue de mon remplacement* ». Lorsqu'on lui demande par exemple si le tutorat est pratiqué dans l'entreprise, le Directeur Général répond : « *De façon informelle puisque pratiquement tout le monde est polyvalent* ». Comme CIRE a embauché une apprentie depuis 2 ans, nous l'interrogeons pour savoir si elle bénéficie de façon plus formalisée d'un tuteur : « *Dans ce cas-là, oui. Cet apprenti fait un CRTA (Centre de Ressources de Techniques Avancées) à Avignon sur ISO 9001, 14001, tout ce qui est environnement, donc elle a un cursus de deux ans. Elle est suivie par un tuteur qui est le responsable Hygiène, Qualité, Sécurité, Environnement* ». Mais là, c'est la fonction de ce dernier qui prévaut et non son âge. Il a en effet 48 ans.

En fin d'entretien, le DG nous interroge pour savoir si les RTT peuvent être récupérées en compte-épargne temps : « *Tout ça, ça existe encore ou pas ?* ». Il envisage en effet de

mettre en place un compte-épargne temps, sans que cela soit forcément spécifique aux personnes qui souhaiteraient utiliser ce temps afin de partir plus tôt à la retraite. Il doit s'entretenir de ce sujet avec les représentants du personnel. « *Bon, aujourd'hui, y a pas ça ; y a rien de spécifique* ». Cet aparté nous montre à quel point les dirigeants de PME manquent d'informations sur ce qu'il est possible ou non de faire concernant la gestion des salariés en général et des salariés âgés en particulier.

**Tableau 4.3**

**Synthèse des quatre monographies d'entreprises de la chimie en PACA**

	PETROCHIMIE	BROME	GAZ	CIRE
Nationalité du groupe d'appartenance	Anglo-néerlandaise	Américaine	Française	Allemande
Présence sur le territoire français	Multiple (nombreuses activités)	Unique	Multiple (nombreuses activités)	Unique
Entité considérée	Berre	Port-de-Bouc	Région Méditerranée	Marseille
Nombre de salariés de l'entité considérée	1538	127	92	48
Répartition par qualification : - I et C - AM - Techniciens - Opérateurs/ employés	17 % NC NC NC	15 % 51 % 0 34 %	20,7 % 38 % 38 % 3,3 %	58,3 % (C et AM) - - 41,7 %
Type de marché	Interne	Interne	Interne	Interne
Recours au marché externe	Intérim pour les remplacements de congés d'été ; 400 sous-traitants présents sur le site	6 CDD pour remplacer des salariés en maladie - 80 sous-traitants (essentiellement la maintenance)	Sous-traitance (essentiellement la maintenance)	Très peu d'intérim (congés et maladie)
Moyenne d'âge	42 ans	43,6 ans	43 ans	Inconnue par le DG
Ancienneté moyenne	NC	18,3 ans	16,6 ans	NC
Mesures spécifiques aux plus de 50 ans	Préretraites fréquentes – Récent Plan de Sauvegarde de l'Emploi	Plan social suite à la fermeture d'un atelier, comprenant des départs en préretraite - Départs préretraite amiante à venir	Contrat Fin de Carrière (CFC) dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi	-
Date	2007	2005	2006	-
Niveau de décision	Site considéré (avec accord de la direction du groupe)	Site considéré (avec accord de la direction du	Siège parisien du département dont dépend GAZ	-

		groupe)		
Principe de base	Volontariat -Départ à 55 ans (voire moins si nécessaire) pour les salariés postés. Condition = remplacement possible si ce n'est pas un poste supprimé	Départ à plus de 55 ans	Volontariat - Départ un an avant la date de la retraite	-
Effectif concerné	Variable en fonction des fermetures d'unité	15 salariés de plus de 55 ans	5 salariés postés de plus de 55 ans et 1 cadre	-
Action syndicale	Négociation sans jour de grève	Mouvements de grève	-	-
Observations	Anticipation 6 mois à un an avant (travail en binôme)		Pas d'anticipation des embauches	-

### **Les enseignements des monographies : des conceptions contrastées autour d'un modèle dominant**

Notre échantillon d'entreprise est à l'image de ce que l'on peut observer d'un point de vue général sur le secteur, aussi bien au niveau national que régional : une présence importante de grands groupes et de nombreuses PME. Ainsi, les quatre entreprises étudiées appartiennent à des groupes français, européens ou américains ; il s'agit d'une grande entreprise, PETROCHIMIE et de trois PME, BROME, GAZ et CIRE.

Nous pouvons tout d'abord observer chez GAZ la tendance à l'augmentation des qualifications décrite au niveau du secteur. En région Méditerranée, il n'existe en effet plus aucun opérateur dans la grille de classification. Cela n'est cependant pas du tout le cas chez BROME et CIRE, où subsiste un pourcentage important d'opérateurs. Dans les quatre entreprises, le travail posté reste une réalité, hormis le fait qu'à CIRE, les opérateurs ne travaillent pas la nuit. L'usage des CDD et de l'intérim est, d'une façon générale, peu développé. Trois entreprises sur les quatre considérées ont cependant recours, de façon très importante, aux contrats de sous-traitance. Cela concerne essentiellement des domaines tels que la maintenance, en aucun cas la production.

Chez GAZ, la politique de GRH se décide au siège parisien pour l'ensemble du groupe. On observe toutefois une certaine dichotomie au niveau des décisions en matière d'embauches et de mobilité professionnelle basée sur la qualification des salariés. Ainsi, elles s'organisent au niveau de la DRH du siège lorsqu'elles concernent les cadres et ingénieurs dont la gestion est centralisée, mais elles restent au niveau des directions régionales pour le personnel d'exploitation. Ce type de répartition se retrouve chez PETROCHIMIE, dont la direction Europe gère les carrières des cadres, ainsi que chez CIRE.

Les difficultés de recrutement mises en avant au niveau du secteur de la chimie sont

confirmées chez PETROCHIMIE et GAZ, les deux autres entreprises ne cherchant pas particulièrement à recruter au moment de notre étude. Ce problème est ainsi évoqué par le Directeur régional et la responsable du service administratif, personnel et formation de GAZ, mais également par le responsable de l'exploitation du site étudié. Cette « *pénurie* » semble surtout concerner les travailleurs postés. Selon le Directeur régional de GAZ, cela s'explique essentiellement par la préférence pour le travail de jour. Pour le Directeur des relations extérieures de PETROCHIMIE, cela s'expliquerait par une offre de formation insuffisante. Pour y remédier, les deux entreprises ont diminué leurs exigences à l'embauche en matière de diplôme. Elles ne focalisent plus sur les BTS, insuffisamment nombreux pour satisfaire les besoins en personnel des entreprises de la région qui ont toutes le même type de pyramide des âges. Elles se tournent désormais vers des niveaux inférieurs qu'elles forment grâce à l'alternance.

La tendance générale est cependant, comme nous l'avons observé sur le secteur, à la réduction des effectifs. Ainsi, lors de notre enquête, le site PETROCHIMIE faisait l'objet d'un rachat et il organisait de nombreux départs en préretraite. Le recentrage des activités du groupe et les réorganisations qui en découlent, ainsi que les évolutions en matière d'automatisation en sont la cause. Alors que chez GAZ, ces évolutions expliquent les variations de l'emploi, chez BROME, c'est surtout le coût de la matière première qui est en jeu et explique les réorganisations opérées et la réduction des besoins en personnel.

Nous l'avons vu précédemment, le vieillissement des travailleurs des industries chimiques pose problème. Il est donc intéressant d'envisager la ou les façons dont les entreprises se saisissent dans les faits de cette difficulté. Des analyses des entretiens, il ressort que si chaque entreprise a une conception particulière et met en oeuvre des stratégies spécifiques vis-à-vis des travailleurs vieillissants, fonction de leur situation respective, on distingue un modèle dominant.

Les entreprises appartenant à un groupe français (GAZ), anglo-néerlandais (PETROCHIMIE) et américain (BROME) mettent en place ou ont mis en place, dans des contextes différents, des politiques maison de départs anticipés pour leurs personnels âgés de plus de 50 ans et qui ont fait une grande partie de leur carrière en poste. Dans les deux premiers cas, cela s'est inscrit dans un Plan de Sauvegarde de l'Emploi ; dans un plan social pour BROME. Chez GAZ, on observe que la décision de mettre en place ce plan a totalement échappé au niveau local. Cela n'est pas sans conséquences sur l'organisation du travail des unités considérées dans cette étude. Les travailleurs postés, âgés de plus de 50 ans, se sont ainsi vus proposer des départs en préretraite, ce qui n'a pas été anticipé en termes de recrutements. Le Directeur Régional affirme notamment que son prédécesseur, en place à ce

moment-là, s'est retrouvé dans l'incapacité de recruter ou de former à temps du personnel nécessaire au remplacement des postés.

Là où les entreprises considérées sont indépendantes des groupes internationaux auxquels elles appartiennent, c'est lorsqu'il s'agit de principes spécifiques découlant des lois du pays dans lequel elles sont implantées. C'est ce que nous avons pu comprendre pour PETROCHIMIE et BROME au niveau de la mise en place de possibilités de départ en préretraite pour certains de leurs salariés. Les lois des pays d'origine de leurs sociétés mères étant différentes, les deux sociétés considérées sont ainsi relativement autonomes en la matière, ce qui n'a pas été le cas pour GAZ qui appartient à un puissant groupe français.

Ces configurations ne semblent toutefois pas faciliter des pratiques de gestion formelles à destination des salariés de plus de 50 ans restant dans l'entreprise. On observe ainsi des pratiques de GRH totalement déconnectées de l'âge et aucune gestion spécifique formalisée pour les plus de 50 ans qui restent. Pour le Directeur régional de GAZ, ainsi que pour la responsable RH de BROME, cela s'explique par une diminution de la pénibilité liée à l'amélioration des conditions de travail générales et par une hausse des qualifications. Tout cela a pu bénéficier à l'ensemble des salariés, y compris les plus âgés. Nos interlocuteurs ne tiennent cependant pas compte, dans leur discours, de la difficulté de suivre le rythme du travail posté, passé un certain âge. Dans l'entreprise PETROCHIMIE non plus, la prise en charge des plus anciens n'est pas pensée de façon stratégique ou systématique. Les exceptions médicales évoquées semblent ainsi confirmer cette (non) règle.

Dans les entreprises que nous avons étudiées, la gestion des salariés les plus âgés est donc largement informelle. Elle peut par exemple prendre la forme de tutorat des plus jeunes par les anciens, mais pas uniquement, également des salariés non cadres en direction des ingénieurs, comme ce qui existe chez GAZ, nous allons le voir. Pas toujours reconnues officiellement, les fonctions de tuteurs ne semblent pas non plus réservées aux salariés les plus âgés. Cette pratique se pose d'une manière générale en termes de transfert des connaissances. Contrairement à ce qui se passe sur les chantiers du bâtiment, le tutorat peut, dans la chimie, ne pas s'effectuer sur le mode d'un réel compagnonnage, même si le terme est évoqué. On peut penser que, les qualifications étant élevées et les procédés relativement standardisés, la transmission des savoirs peut prendre des formes moins directes. Mais dans les deux secteurs, l'approche est avant tout perçue comme étant et devant être pragmatique.

Nous avons cependant pu noter que chez GAZ, en cas de dépostage après 50 ans, c'est-à-dire lorsque le salarié cesse de travailler en 3x8 pour passer à la journée, il conserve sa prime de poste, ce qui n'est pas le cas par exemple chez PETROCHIMIE. Mais dans les faits, aucun salarié n'est « déposé » passé cet âge. GAZ a en effet trop besoin de ces postés, surtout vu le peu d'attrance des jeunes pour les postes soumis au travail de nuit.

Nos observations rejoignent ainsi celles réalisées dans l'enquête menée en 2008 par l'ANDRH et le cabinet Inergie auprès d'un échantillon d'entreprises françaises. En effet, cette dernière montre que seulement 8 % des entreprises ont mis en place « une politique spécifique pour gérer la carrière des plus de cinquante ans ». D'une manière générale, les mesures incluses dans le plan d'actions élaboré lors de la Conférence nationale pour l'emploi des seniors (Conseil Economique et Social, juin 2006) ne semblaient avoir eu d'impact notable ni sur l'emploi des seniors ni sur la définition de politiques d'entreprises adoptées. Toutefois, cette même enquête conclut : « plutôt que de stigmatiser la population des seniors par des mesures spécifiques, le choix des entreprises se porte sur des politiques globales qui bénéficieront à l'ensemble des collaborateurs, notamment en matière de transfert et de gestion des compétences ». Cela recoupe précisément la teneur des discours recueillis lors de nos enquêtes.

En effet, si aucun problème médical n'existe, une éventuelle différenciation des pratiques de GRH liée à l'âge est vécue, par plusieurs des responsables rencontrés, comme une sorte de discrimination à l'égard des plus âgés. C'est cependant oublier que c'est d'eux que les entreprises se séparent en premier en cas de Plan Social ou de Plan de Sauvegarde de l'Emploi, ce qui peut être considéré comme une forme de discrimination de fait. Comme nous l'avons noté précédemment, le discours véhiculé, essentiellement chez BROME, laisse à penser que l'entreprise est en quelque sorte impuissante face aux programmes de départs en préretraite, que c'est une contrainte qui s'impose à elle. Or ces programmes sont désormais toujours spécifiques (plan social, travailleurs exposés à l'amiante...) et ne dédouanent en rien les directions de mettre en oeuvre les conditions nécessaires à la poursuite de l'activité des salariés les plus âgés dans de bonnes conditions.

#### **4.5. Les parcours professionnels et les situations de travail des salariés de plus de 50 ans dans la chimie**

Nous avons choisi de focaliser cette partie sur le cas de l'entreprise GAZ. Elle est en effet emblématique d'une gestion « maison » de ce type de salariés, que l'on retrouve dans les grandes entreprises de la chimie, les autres entreprises, toutes issues de groupes internationaux, pratiquant aussi les « préretraites maison ». Nous avons par ailleurs interrogé une dizaine d'autres salariés dans les trois entreprises également étudiées sur le secteur, PETROCHIMIE, BROME et CIRE. Au-delà de la diversité des trajectoires, ces entretiens ont confirmé la prégnance des politiques RH des grandes entreprises sur l'ensemble du secteur.

Nous avons, au moyen de 10 entretiens semi directifs souvent longs (entre 1h et 1h30) et très fournis, retracé les trajectoires professionnelles des salariés de GAZ interrogés et

envisagé leur situation de travail actuelle<sup>72</sup>. Ceci dans le but de comprendre en quoi certaines étapes de leur carrière passée, le type de qualifications acquises tout au long de leur parcours et les compétences mobilisées actuellement dans leur emploi pouvaient, ou pas, expliquer le sort qui leur était réservé dans l'entreprise, passés 50 ans. Nous avons ainsi pu construire un tableau synthétique permettant la visualisation et la comparaison de ces différents points (annexe 8.6). Ces entretiens nous ont également permis de mieux comprendre quelles étaient les conditions de travail dans lesquelles ces salariés avaient exercé leurs différentes activités tout au long de leur parcours et aujourd'hui encore. Nous avons enfin pu rassembler des éléments concernant leur vision des pratiques de GRH existants dans leur entreprise et des politiques élaborées, aussi bien à leur rencontre que sur un plan plus général, en direction de l'ensemble des salariés. Nous les avons également interrogés sur les impacts concrets que ces pratiques pouvaient avoir sur eux.

#### **4.5.1. Les grandes tendances des trajectoires professionnelles des salariés rencontrés**

Lorsqu'on observe le tableau présentant les principales caractéristiques des salariés de GAZ âgés de plus de 50 ans rencontrés pour cette enquête (annexe 8.6), on observe qu'une grande partie des parcours s'est faite dans les mêmes entreprises ou bien dans des entreprises qui ont été rachetées par le groupe auquel appartient l'entreprise considérée. La place de la formation est également intéressante à envisager dans les trajectoires des salariés rencontrés, que ce soit du point de vue de la formation initiale, de la formation professionnelle ou de la transmission des compétences. En outre, on constate que, passés 50 ans, très peu de salariés connaissent des changements de postes.

##### **4.5.1.1. Des parcours professionnels très souvent inscrits dans la même entreprise ou le même groupe**

Si l'on prend le cas des salariés de GAZ, deux profils s'offrent à nous : soit des salariés entrés directement dans l'entreprise dans les années 1970, soit des salariés ayant commencé leur parcours professionnel dans la sidérurgie pendant la même période. Leurs mobilités professionnelles ont conduit ces derniers à travailler dans une unité spécifique consacrée à l'oxygène. Lorsque l'entreprise de sidérurgie en question, la Sollac, a choisi de se recentrer sur son cœur de métier et de vendre ce site d'Audience à GAZ en 1994, les contrats de travail de 18 salariés volontaires ont été transférés chez ce nouvel employeur : « *On a été vendu avec les meubles* » (Chef de poste remplaçant, GAZ). Nous avons rencontré 4 salariés de plus de

<sup>72</sup> Devant la richesse du matériau, nous avons à dessein choisi de citer de longs extraits de plusieurs entretiens très intéressants pour notre démonstration.

50 ans, travaillant toujours en poste, ayant suivi ce parcours.

La première raison invoquée pour expliquer leur choix est leur intérêt pour le travail exercé. C'est notamment le cas des deux chefs de poste interrogés : « *C'était pas pour avoir une place différente, supérieure ou meilleure, c'était pour exercer le métier que je voulais faire, de préférence. Comme Audience était racheté par GAZ, si j'étais resté Sollac, je n'avais plus l'occasion d'exercer ce travail, donc j'ai suivi le travail* » (Chef de poste 1, GAZ). « *Le travail me plaisait mieux (...). Le travail sur les colonnes d'oxygène, c'est plus intéressant* » (Chef de poste 2, GAZ). La solidité du groupe auquel appartient GAZ et la sécurité de l'emploi sont également des raisons invoquées. « *Comme j'avais confiance en la société GAZ. Si j'avais pas eu confiance, si ça avait été racheté par un indien<sup>73</sup> ou un inconnu, peut-être que je n'aurais pas franchi le pas* » (Chef de poste 1, GAZ). « *Le problème qui avait à Sollac, c'était qu'on disait en permanence que l'usine allait pas bien, que ça marchait pas bien, que ça allait fermer, qu'il y avait trop de monde* » (Chef de poste 2, GAZ). Une autre explication avancée est la diminution des risques pour la santé. « *On avait une partie du travail un peu plus dangereuse qui était gaz, vapeur, fioul, benzène. Donc, pour la santé, c'était pas terrible, il y avait des risques. Voilà, le facteur risque que j'ai pris en compte (...). J'ai pas gagné d'argent à GAZ, mais j'ai gagné en tranquillité et en diminution des risques* » (Chef de poste remplaçant, GAZ). « *Ce qu'on respire là-bas, ça entrain en ligne de compte aussi (...). Mais y a quand même des risques. Là-bas, y a de la poussière, ...* ». En comparaison, l'activité oxygène de GAZ, « *c'est pas nocif, c'est propre* » (Chef de poste 2, GAZ).

#### **4.5.1.2. La place de la formation et du transfert de connaissances dans les parcours professionnels**

##### **Une formation professionnelle essentiellement vécu sur le tas**

Tous les salariés de plus de 50 ans rencontrés chez GAZ sont diplômés. Cela va du CAP au bac+2. On retrouve très peu de diplômes spécifiques au secteur de la chimie, mais principalement des formations de mécanicien, pour la moitié des personnes rencontrées. Très peu de salariés ont obtenu des diplômes en formation continue, et de toute façon, aucun n'était salarié chez GAZ à ce moment-là.

Lorsqu'on les interroge sur la question de la formation tout au long de leur parcours professionnel, beaucoup nous explique qu'elle s'est essentiellement faite sur le tas. Ils sont quasi unanimes, « *GAZ, ils sont pas très très fort pour la formation. On se forme beaucoup sur le tas, entre collègues et quand on est devant les problèmes* » (salarié travaillant en

<sup>73</sup> Allusion à Lakshmi Mittal qui a racheté Arcelor, groupe auquel la Sollac appartient.

astreinte, GAZ). La formation se déroule alors de façon informelle, par exemple au moment des arrêts et des redémarrages d'installation. Mais elle n'est pas suffisamment développée, notamment en amont des départs à la retraite, pour les salariés qui restent : *« Là, y a eu regroupement des deux sites, y a pas eu de transmission. C'est dommage, parce qu'il y a des vieux qui sont partis, qui connaissaient ici comme leur poche. Y a des choses qu'on pourra plus faire parce que c'est perdu. C'est vrai que c'est des choses, on va s'en servir une fois tous les deux ans, tous les cinq ans, mais quand on en a besoin, ben ça manque »* (Chef de poste remplaçant, GAZ).

Lorsque les salariés en font la demande explicite, notamment lors de l'entretien annuel d'évaluation, ils disent obtenir trop rarement les formations dont ils auraient besoin. *« Ici, y a des unités d'hydrogène. Je connaissais pas l'hydrogène. J'avais demandé à faire une formation hydrogène, elle est arrivée trop tard, 10 ans après parce qu'on s'était formé sur le tas avec des gens qui nous apprenaient. C'est inimaginable de voir ça, j'arrive pas à comprendre »* (Chef de poste 1, GAZ). *« C'est vrai qu'il y a des stages que j'ai demandé que je n'ai jamais eu et que je n'aurais jamais. C'était quand Internet était sorti, j'avais aussi demandé une formation sur Excel, des trucs comme ça. On s'est débrouillé tout seul »* (Chef de poste 1, GAZ). Cela n'est pas sans conséquence sur le travail quotidien : *« La plupart des (salariés qui travaillent à Audience), à mon avis, ils ont pas eu de formation. Nous, en tant que postés, on le ressent. Quand on a besoin d'ouvrir telle vanne, je lui dis : « elle est à tel endroit, elle est bleue ». Le mec, des fois, il sait même pas où elle est. C'est limite risqué. D'ailleurs, c'est bien simple, y a des unités, nous on mettait 48 heures pour les démarrer, maintenant on met 12 jours, 14 jours. C'est une perte d'argent »* (Chef de poste remplaçant, GAZ).

Lorsqu'on interroge le responsable d'exploitation sur les formations à destination des postés, il semble renverser l'ordre des causes par rapport à ce que déclarent les salariés : *« Il faut savoir aussi qu'avec la moyenne d'âge qu'ont les postés, ils ne demandent plus de formation. Et GAZ ne leur propose pas ? Si, si vraiment c'est un besoin au niveau du poste, il y aura. (...) Les postés, c'est plus technique, avec de la formation informatique, quand on met des logiciels en place »*. Cela semble quelque peu attesté par les chiffres présentés par le responsable du service administratif. Chez GAZ région Méditerranée, la formation représente 7 % de la masse salariale. En 2006, 91 % du plan de formation ont été réalisés et en 2007, 92%. Mais surtout, en 2006, 664 formations ont été demandées et 606 réalisées ; en 2007, 560 demandées et 515 réalisées.

Il existe de nombreuses formations internes. Celles concernant la sécurité, obligatoire pour pénétrer sur le site, y compris pour tous les salariés des entreprises sous-traitantes<sup>74</sup>.

---

<sup>74</sup> Nous avons également suivi cette formation de base afin de pouvoir réaliser nos entretiens. Cela ne nous a pas été demandé dans les autres établissements envisagés dans cette étude.

Celles, plus nombreuses, destinées aux managers. *« J'en ai fait pas mal de formations au management, j'en suis une actuellement. C'est rarement ici ; c'est dans des organismes de formation. Celle-là est un peu spéciale. Les formations de management, souvent c'est entre 2 jours et 5 jours, c'est à la suite, sur un sujet bien précis. Là, elle se fait sur 8 mois. C'est de l'ordre d'une journée par mois. Entre ces phases-là, on a du travail à faire. C'est sur un cas d'entreprise. C'est pas sur GAZ. C'est pour faire passer tous les outils de management »* (Responsable exploitation, GAZ). *« Lorsque j'ai pris la maintenance, j'ai fait des stages de gestion, de management, à la demande. J'ai demandé à faire des stages pour la maintenance conditionnelle, tout ce qui était analyse vibratoire machine, pour détecter les symptômes d'une panne à venir »* (Responsable maintenance mécanique).

Mais même pour des salariés au parcours ascendant, la formation sur le tas semble avoir été la règle. *« Je me suis beaucoup formé par moi-même sur le tas, notamment tout ce qui est équipement sous pression, légionellose. En allant piocher des documents à droite à gauche. J'ai fait les formations sur le traitement des eaux, les formations à la sécurité comme tout un chacun, des trucs assez poussés sur les risques d'explosions dus à l'oxygène. J'ai fait des formations en informatique aussi. Ça c'est moi qui les ai demandées et qui les ai obtenues, tout ce qui est logiciel de bureautique. Je me suis beaucoup formé par moi-même aussi, j'ai commencé par ça. Aussi bien Excel, Word, Power Point. Je me suis formé en me mettant devant la machine. C'est une spécialité GAZ, c'est qu'il faut vous débrouiller »* (Retraité, GAZ).

**Un exemple de parcours : l'animateur sécurité GAZ :**

Il n'a connu qu'un seul employeur dans toute sa carrière. Il est entré dans l'entreprise en 1978, au service instrumentation, c'est-à-dire, la maintenance d'appareils fonctionnant en dessous du 48 volts et en pneumatique. Il travaille dans ce service pendant une dizaine d'années et s'occupe ensuite de la maintenance de deux unités, l'une sur le département des Bouches-du-Rhône, l'autre dans les Alpes de Hautes Provence. Il apprend à diriger une équipe, préparer et gérer des arrêts de maintenance.

En 1993, il accepte une mutation pour l'unité de Tavau, située dans le Jura : *« J'étais l'adjoint du chef de centrale. On était une petite centrale, on était 8 (...). J'ai appris à mieux diriger une équipe. C'est moi qui m'occupais de la gestion de la maintenance des appareils, la gestion des chantiers, la supervision des budgets, ce genre de choses quoi »*. Lorsqu'on lui demande si c'est une mobilité choisie par lui ou voulue par l'entreprise, il répond : *« A GAZ, c'est un peu des deux. On m'a montré la feuille de Tavau en me disant que ça serait bien pour moi, et moi j'avoue que j'avais envie de bouger. Et dans l'autre sens, c'était pareil ? Non, dans l'autre sens, c'est moi qui avais envie de partir de là-haut. Ils m'ont proposé ici. Ils m'auraient proposé à Dunkerque, j'y serais allé. C'était le Jura, vous en aviez assez ? C'était pas le Jura, c'était la centrale de Tavau... »*.

En 2003, il revient dans la région pour occuper le poste qu'il occupe au moment de notre entretien, celui d'animateur sécurité sur Fos-sur-Mer. Pour ce travail, il est au contact des salariés, mais également des entreprises sous-traitantes qui interviennent sur ces unités (maçons, peintres...), afin notamment de vérifier que les règles et les procédures de sécurité, aussi bien celles édictées par l'entreprise que celles relatives à la profession, sont respectées.

*« Moi, je suis l'emmerdeur ici. C'est : « il vient, il va nous enligner ; j'ai pas mon casque, j'ai pas mes chaussures... »*. Il y avait un gars qui se préparait à être grand brûlé, donc je lui ai dit que ça valait le coup qu'il mette les protections qui allaient bien. Donc le temps que j'arrive à le convaincre... Donc, ça, c'est la partie terrain ». Un peu plus loin, il ajoute : *« Donc en fait, je fais le tour et je regarde partout, je mets mon nez partout. Donc, là, pour le coup, j'ai de l'expérience, je sais où aller voir, je sais ce que je vois, je sais*

*quand on me ment, peut-être pas tout le temps, mais une bonne partie du temps, je sais quand on me ment. Quand on me cache quelque chose, je sais que c'est caché ».*

Son expérience technique, accumulée au cours de son parcours professionnel de 30 ans chez GAZ, lui permet aujourd'hui d'exercer son activité : « *Moi, je suis passé sur pratiquement tous les métiers de notre industrie. Quand ils ouvrent un compresseur, je sais comment ils l'ont ouvert, je sais s'ils ont fait les choses comme il faut ou pas* ». Au moment de sa prise de poste en 2003, les règles de sécurité de base n'étaient, selon lui, pas respectées. Il trouvait par exemple de nombreux mégots de cigarettes au sol. « *En 5 ans, c'est pas pour me jeter des fleurs, mais avec mon jeune collègue, on a changé complètement la physionomie de la centrale ici* ». Sa mission de terrain est censée concernait l'ensemble des sites GAZ de la région, ainsi que les salariés *on-site*. Mais, à la différence des jeunes ingénieurs avec lesquels il travaille, et qui paradoxalement n'ont pas cette mission de terrain, il ne bénéficie pas d'une voiture de fonction. « *Ils payent des voitures aux ingénieurs, mais pas à moi. Le jour où Noëlle a eu sa voiture, je lui ai dit : « ben écoutes, tu vois, s'il faut aller à Pierre-Lattes, tu y vas toi, parce que moi je n'irais pas »* ». Il exerce donc son activité principale sur le Tonkin, où il possède son bureau et tâche de se rendre une demi-journée par semaine sur le site d'Audience, en profitant du fait que c'est sur son chemin du retour vers Martigues où il habite. « *Et puis, les autres sites, ben j'y vais pas, ou bien j'y vais deux fois par an. Donc là, j'ai plus utilisé des tactiques psychologiques, parce que je connais les gens, y a des tas de gens que j'ai connu il y a 20 ans, ici. J'essaye de passer le flambeau* ». Depuis le Tonkin à Fos-sur-Mer, il gère donc la sécurité incendie des sites GAZ d'Audience à Fos-sur-Mer, de Lavéra, Rousset, Saint Auban et Pierrelatte.

La plus grosse partie de son travail, c'est toutefois ce qu'il appelle « *la paperasse* ». En effet, lorsqu'il a fini son intervention, il doit rédiger un compte-rendu, y ajouter les photos prises et rédiger un plan d'action. Et c'est bien là tout le problème, il ne se sent pas qualifié pour cela. « *Le compte-rendu, c'est sous Word, avec des photos et en choisissant les mots qu'il faut, moi qui suis pas formé à ça, j'ai un DUT électronique, pas un bac+4* ». Il n'a bénéficié d'aucune formation en la matière : « *Les comptes-rendus, s'ils sont bien fait, c'est bien, s'ils sont pas bien fait, ben tant pis. J'essaye de les faire bien* ». C'est également lui qui s'occupe du Plan d'Organisation Interne qui permet de gérer les situations d'urgence, du Document Unique, pour lequel il doit faire des analyses des risques au poste de travail (ARPT). Enfin, il gère les contrats de sécurité tels que ceux de surveillance des extincteurs et des détecteurs d'incendie.

A ses yeux, dans un service SQE (Sécurité, Qualité Environnement), « *on a besoin de « vieux cons » comme moi !* », pas de jeunes ingénieurs sans expérience de terrain.

## **Une transmission des connaissances largement informelle**

A propos de la transmission des connaissances, le directeur de la région Méditerranée déclare : « Je pense qu'il faut qu'on fasse une révolution un peu culturelle, c'est dans cette transmission du *know*. Pour le moment, si on me téléphone et qu'on me dit : « tiens, on a pensé à toi pour la formation », je vais me dire qu'est-ce que j'ai fait comme connerie. Vous voyez ? Parce que ce n'est pas valorisé de s'occuper de formation. C'est soit des experts qui font ça à temps partiel. C'est pas valorisé parce qu'on est une société qui est portée vers l'opérationnel. (...) On devrait pouvoir se dire qu'à partir d'un certain âge, un job fonctionnel allant vers la transmission du *know*, ça devrait être bien pour la société, ça devrait être bien pour les gens. Mais c'est un peu trop considéré pour le moment comme voie de garage » (Directeur Région Méditerranée, GAZ). L'analyse de la responsable administrative de GAZ va dans le même sens : « *Ceux qui ont choisi le plan de préretraite sont partis avec tout leur savoir. Bon, de toute façon, chez GAZ, il n'y a jamais de période de transition. (...) Ils disent qu'ils n'ont pas besoin de la période avec deux personnes sur un même poste, parce que finalement, ça fausse l'idée. Il vaut mieux que le jeune se fasse sa propre idée d'un poste. (...) En fait, le tutorat n'a jamais été valorisé chez GAZ* ».

Lorsque, dans de trop rares cas, les salariés de plus de 50 ans transmettent leurs

connaissances aux salariés plus jeunes, cela se fait essentiellement sur le tas et ne donne pas lieu à une véritable gratification en termes de coefficient, de salaire ou de classification, clairement stipulée. *« Le cas du jeune qui est avec nous, c'est le responsable d'exploitation qui a dit : « tu auras un jeune à former ». Il m'a bien dit ce qu'il fallait que je lui apprenne. Donc, j'ai ce travail de formation sur ce jeune-là. C'est ponctuel. C'est pas marqué quelque part. Mais disons, on nous laisse entendre plus ou moins clairement qu'on aura une augmentation, qu'on n'aurait peut-être pas eu si on avait refusé la formation »* (Chef de poste 1, GAZ).

Pourtant, plusieurs salariés de plus de 50 ans rencontrés lors de notre étude affirment être intéressés par cette démarche. *« Je pense que des gens comme moi, la chose la plus importante que je peux transmettre à quelqu'un, c'est plus ça que des compétences techniques qui peuvent s'apprendre en formation. Là, on est à 3 actuellement. Il y a un jeune en formation, il a 23 ans. Il va être embauché après définitivement en avril. J'essaye plus de lui apprendre comment gérer une situation que comment marche une machine »* (Chef de poste 1, GAZ). Ils ne sont cependant pas tous prêts à suivre les formations de formateurs proposées par GAZ : *« C'est très difficile parce que je sais pas le faire, on m'a pas formé pour ça. Y a dans une équipe, un gars comme moi qui suit à Aix une formation de formateur. On me l'a proposé, mais je n'ai pas voulu parce que j'avais pas envie de manger mon temps à ça. Je me suis dit, je me débrouillerai »* (Chef de poste 1, GAZ). Ces propos rejoignent les observations faites par Khaskhoussi et Langot (2008) qui démontrent, modélisation à l'appui, que la proximité de l'âge de la retraite décourage les salariés à se former puisque le temps de la rentabilité de l'investissement en capital humain est réduit<sup>75</sup>. Cependant on peut supposer que l'investissement dans la formation continue obéit à des logiques qui ne sont pas toutes « beckeriennes ». Par ailleurs, pour un salarié, la rentabilité d'une formation, pour peu qu'elle soit générique et non spécifique, peut être trouvée aussi dans le temps de sa retraite, lequel tend à s'allonger avec l'espérance de vie.

Les jeunes en formation de Brevet d'Opérateur ont un tuteur entreprise, mais il ne s'agit pas systématiquement d'un salarié de plus de 50 ans. En effet, les salariés les plus âgés se retrouvent chez les postés. Or, ces derniers travaillent en cycles, alors que les salariés préparant un BO travaillent de jour. Le transfert de compétences de certains postés de plus de 50 ans en direction des plus jeunes s'opère plus facilement pour les jeunes salariés embauchés directement et qui suivent une formation de postés en interne. Le responsable d'exploitation affirme ainsi, à propos de ces postés : *« Quelque part, ces gens-là sont les plus âgés, mais quelque part aussi, ce sont les gens les plus compétents que j'ai. Mais, je fais pas faire à tous mes chefs de poste de la formation. J'en ai que trois actuellement. Y en a d'autres qui n'ont*

---

<sup>75</sup> Sur le thème de la distance à l'âge de la retraite et de la formation abordé sous un angle économique, voir aussi Benallah et al., 2008.

*pas la fibre. Parce qu'il faut pouvoir la passer l'information* ». D'autres encore n'ont pas la volonté. Un chef de poste rencontré nous a ainsi confié ne pas vouloir transmettre ses compétences. Il a formé un jeune sur le site d'Audience, et lorsqu'on lui demande si cela lui a plu, il répond : « *Pas spécialement. Non. Je suis pas un formateur né. Si ça se passe, ça me dérange pas, mais je serais pas demandeur* » (Chef de poste 2, GAZ).

#### **4.5.1.3. Des fins de carrière variables en fonction des compétences détenues par les salariés**

Les demandes de changement de poste des plus de 50 ans travaillant en production ne sont pas entendues par la direction de GAZ. Ils semblent ne plus être prioritaires dans ce domaine, et bien trop précieux là où ils sont, de par leur expérience technique et surtout leur rythme de travail, nous allons le vérifier plus loin. L'un d'eux, qui souhaiterait changer de travail, nous explique ainsi : « *C'est pour ça que s'il se libère une place, on va la donner plutôt à un jeune, que ça fait 10 ans qu'il est là, qu'à un senior, alors que ça lui reviendrait de droit. C'est exactement ce qui se passe. Sinon, le jeune, il a aucune ouverture. Un jeune tu lui dis : « dans 30 ans, tu seras toujours au même endroit, il pète les câbles* ». Et l'autre, ma fois, il s'en ira pas, il est là » (ATA, GAZ).

Ainsi, à une de nos dernières questions concernant leurs perspectives d'évolution de carrière pour les années qu'il leur reste à faire, tous ont soit répondu « *aucune* », soit expliqué qu'ils allaient seulement poursuivre dans l'activité qui est la leur. Seul le nouveau responsable des travaux urgents sur le site d'Audience venait juste d'obtenir ce poste au moment de notre rencontre, après un mois et demi de réflexion de sa part et au grand étonnement du DRH parisien : « *Lui-même ne comprenait pas, à deux ans de la retraite, prendre ce poste-là, c'est lourd. Là-bas, y a trois sites à s'occuper, faut pas oublier (...). Comment cela se fait-il alors qu'on vous ait donné une telle mission ? C'est moi qui ai pris la décision, j'ai donné mon accord. C'était une volonté de votre part ? Une volonté et un challenge aussi. Y en a pas beaucoup qui le font. Même mes collègues, ils m'ont dit que j'étais fou d'accepter ça. Même mon responsable m'a dit : « je comprendrais bien si vous refusez* » » (Responsable des travaux urgents sur le site d'Audience). Cela lui demande d'autant plus de travail qu'il ne connaît pas le site, n'étant pas un ancien de la Sollac.

#### **Un exemple de situation de travail actuelle d'un salarié de plus de 50 ans : le responsable d'exploitation GAZ :**

Le responsable d'exploitation de GAZ Région Méditerranée, âgé de 51 ans, a plusieurs fonctions, toutes stratégiques dans l'organisation. Sur le site du Tonkin, il fait en quelques sortes office de responsable de site et travail pour cela avec un adjoint. Son travail consiste à faire en sorte que le matériel soit toujours disponible quand il y en a besoin, à assurer la coordination avec les services de maintenance. Il s'agit de son activité principale. Il est également chargé de la réalisation d'études concernant les économies d'énergie. Il a commencé cette activité dans les années 1980, à la suite des deux chocs pétroliers. Aujourd'hui, c'est

redevenu une partie importante de son activité en raison de l'augmentation des prix des matières premières. Il est donc assisté par une jeune ingénieure process dans cette tâche. *« Mon but à moi est de lui transmettre toute cette partie-là que je ne peux plus faire faute de temps »*. Son parcours de production lui permet aujourd'hui de se reposer sur une réelle expérience technique pour exercer son activité : *« Je connais très bien les installations, je connais leur efficacité, leur coût, le coût de chaque produit, sur chaque unité. Ce qu'on nous demande de toute façon c'est de gérer à 100%... Sur la définition de mon poste, on parle de centre de profit. Il y a un budget prévisionnel qui est établi toutes les années et on me dit « ben tous les clients de la zone, voilà de quoi ils ont besoin » et à ma charge d'organiser de façon à pouvoir fournir les clients et de pouvoir dire combien ça va nous coûter en énergie. Ça s'arrête pas là. Ça c'est une chose et ensuite, ce qu'on a à faire tous les mois, c'est de regarder la réalité de ce qu'il s'est passé et de comprendre pourquoi on a des écarts par rapport à ce qu'on avait estimé. Toute cette partie-là est importante dans le poste, parce que si on arrive pas à expliquer les écarts, je part du principe qu'on perd un peu le contrôle de notre système »*.

Depuis deux ans, il encadre également 12 salariés postés, une quinzaine de postables, son adjoint sur le site du Tonkin, le responsable du site d'Audience et son adjoint, ainsi que l'ingénieur process qui travaille à ses côtés, ce qui fait un total de 30 personnes. Il s'agit pour lui de répartir les tâches, d'organiser les équipes, de faire les entretiens individuels, et de réaliser les recrutements nécessaires.

Son expertise et les compétences qu'il met en œuvre font de lui un élément clé dans l'organisation, voire un élément difficilement remplaçable. *« Quand on fait un peu l'analyse a posteriori, quand on est un peu trop pointu sur un certain sujet, ça porte préjudice à un moment donné. Le fait de bien connaître toutes les unités... Ils ne veulent pas se séparer de vous. Voilà. La mobilité, c'est quand ça les arrange. Je sais qu'y a eu quelques essais qui se sont pas bien passés. Quand je suis allé un peu sur la partie énergie, j'étais un peu plus externe. Ils ont essayé d'embaucher des chefs de fabrication ; ça c'est pas très bien passé. Ils avaient voulu prendre un niveau élevé au départ, donc un ingénieur des Mines, jeune, qui sortait de l'école. Alors, techniquement, il était très bien, mais avec les gens, ça c'est très, très mal passé »*.

Outre le fait qu'il regrette un peu de ne pas avoir été mobile dans le groupe, il déplore que sa charge de travail va en s'alourdisant : *« J'arrive à 51 ans, je dis pas que je suis au bout. Mais quand même, je peux pas tout garder sur les épaules tout le temps, c'est pas possible »*. Il compte donc sur la nouvelle ingénieure process pour prendre en charge une partie de son activité, et notamment la partie technique : *« Je lui donne pas de management au départ, parce qu'elle, elle se sent pas à l'aise, et je me dis que ça sera plus facile après. Je pense qu'il faut prendre un peu de temps. De toute façon, elle n'est jamais seule, on est dans le même bureau. Moi, ce qui m'arrange, c'est que toute la partie analyse, elle le fait et après on en parle. C'est pas pareil que de le faire »*.

## **4.5.2. Des conditions de travail souvent pénibles, mais pas systématiquement rejetées par les salariés eux-mêmes**

Dans la chimie, comme le signalait notamment le Directeur régional de GAZ, la pénibilité physique du travail a largement diminué depuis plusieurs années, en raison de l'automatisation des systèmes. Il n'en demeure pas moins que des conditions de travail pénibles demeurent, liées aux produits parfois manipulés, aux astreintes, mais surtout au travail posté.

### **4.5.2.1. Des conditions de travail très différentes selon les entreprises**

Lorsqu'on demande aux salariés de retracer leur parcours, beaucoup abordent, de manière souvent spontanée, la question des conditions de travail.

Plusieurs salariés ont ainsi connu une réelle amélioration de ces dernières lorsqu'ils ont changé d'entreprise, mais surtout d'activité. *« J'ai commencé à travailler à Naphtachimie, dans la pétrochimie, en 1971. Je suis resté très peu parce que ça ne me plaisait pas. Pourquoi ? Ce qui me plaisait pas, c'était les conditions de travail. C'était sale, c'était*

*dangereux, ça puait ; j'avais pas envie de travailler comme ça (...). L'environnement ne me plaisait pas et comme j'avais 22, 23 ans, j'étais jeune et qu'à l'époque, c'était peut-être un peu plus simple que maintenant, je suis parti. Je suis allé directement au chômage parce que j'avais pas envie de travail là-dedans » (Chef de poste 1, GAZ).*

Cela est également significatif pour les salariés de GAZ passés d'une activité sidérurgique à la Sollac à une activité plus tournée vers l'oxygène. *« Sollac, il y avait une pollution d'enfer, c'étaient des produits nocifs, genre benzène. On respirait des saletés. C'est vraiment pourri par rapport à ici » (Chef de poste 1, GAZ).* Ainsi, quand on demande à un chef de poste s'il a déjà été confronté à des incidents, voire des accidents au cours de son parcours professionnel, il répond : *« Ici non. Quand j'étais à Sollac, oui. Y a eu des situations très stressantes. Par exemple, quand on est de nuit, qu'il y a des incidents techniques, on est obligé de purger régulièrement des liquides, qu'il pleut, qu'il y a des orages. C'est l'enfer. Tout le monde en a une peur bleue de ça. Tout est enfumé dehors, on ne voit plus rien » (Chef de poste 1, GAZ).* *« Moi je viens de la sidérurgie. Il faut pouvoir comparer pour dire on est bien ou on est pas bien. Donc, je dirais qu'à GAZ, on est bien. Par rapport à d'autres usines comme Lavéra. Quand il y avait du mistral, des fois, on se retrouvait avec un mètre de minerais qui venait des parcs. Mais encore, c'était le visible ça. Mais l'invisible, c'était encore pire. Parce que le benzène, ils en rejettent en pagaille là-bas. Des fois, à l'odeur, on le sentait » (Chef de post remplaçant).*

Certains problèmes demeurent toutefois à GAZ. Le principal d'entre eux concerne la salle de contrôle dans laquelle travaillent tous les postés. Construite dans les années 70, au moment de l'installation du site du Tonkin, elle ne correspond plus aux normes de sécurité actuelles. En effet, elle est située en plein cœur de l'unité, au plus près des risques d'explosion. *« Normalement, ça serait un blockhaus qu'il faudrait avoir. Parce que là, si jamais on a un problème sur les deux citernes... Ici, si jamais il y a un réservoir qui perce, en même pas 5 secondes, on est mort, on est congelé. Pour l'instant, on est passé à travers. On n'est pas trop bien placé non plus par rapport à GDF non plus. Si eux ils ont des fuites de méthane, nous obligatoirement, on les aspirera. Il faut arrêter les compresseurs d'air » (Chef de poste 2, GAZ).* De plus, en cas d'incident, les salariés en poste doivent obligatoirement rester dans la salle afin de surveiller l'évolution de la situation et prévenir les secours. Ils sont donc extrêmement vulnérables.

Le bruit est une nuisance citée par plusieurs salariés de plus de 50 ans rencontrés chez GAZ. Les installations sont en effet très bruyantes et cela n'est pas sans conséquences sur leur santé lorsqu'ils travaillent ou ont travaillé à leur contact direct. *« Moi, je suis à moitié sourd. Ça, pour la fatigue, c'est important aussi, quand vous avez passé 30 ans dans ces machines. Moi, j'étais à l'entretien avant, je passais des journées entières à côté des machines.*

*L'audition, j'ai perdu énormément. J'ai de gros acouphènes et c'est fatigant en vieillissant » (ATA, GAZ). Les Equipements de Protection Individuelle (EPI) ne suffisent pas toujours. « J'ai perdu au niveau audition avec la fabrication. Et pourtant, on se protégeait. Après, il y a eu quand même des améliorations. On a des protections individuelles, qu'on met directement dans l'oreille. Parce que le problème d'un casque anti-bruit, quand on est sur le site, ça fait un bruit, on dirait que ça tourne. Le soir, la télévision, c'était impossible ; ce bruit revenait. Les bouchons enlèvent ça, c'est un confort supplémentaire. Je dit pas que ça enlève tout, c'est pas vrai. Ça fait pas des maux de tête. Moi, j'avais des maux de tête, quand j'étais à la mécanique, c'était dû au bruit, l'exposition qu'on avait » (Magasinier, GAZ).*

Sans compter que certains salariés ne respectent pas les consignes de sécurité et le port des EPI. *« C'est vrai que je suis mal noté pour ça. Je travaille dehors. J'ai dit au directeur : « qu'est ce que vous voulez qui me tombe sur la tête, à part les mouettes qui peuvent me chier sur la tête ». C'est vrai que je mettais pas souvent le casque. Je sais qu'à l'endroit où je vais, je crains rien. (...) Quand je vais aux pompes, je suis en plein air libre, y a rien au-dessus de moi. Moi, je suis comme ça. En 34 ans, j'ai jamais eu d'accidents, j'ai pas mis en péril l'entreprise, rien » (Responsable des travaux urgents sur le site d'Audience).*

#### **4.5.2.2.L'organisation du travail en astreinte et en postes**

Chez GAZ, il y a une quinzaine de personnes travaillant en astreinte 24h/24 sur la région méditerranée. L'astreinte de premier niveau concerne les techniciens de fabrication, mais également l'électricité, les canalisations, la mécanique... Il s'agit de ce que l'entreprise appelle les ATA pour Astreinte Tonkin-Audience. L'astreinte de deuxième niveau, elle, concerne la direction. Sur un problème non résolu par les techniciens, ou bien un problème de sécurité ou de qualité, un des membres de la direction est appelé pour donner un avis ou directement se déplacer, mais cela est relativement rare.

Ainsi, l'animateur sécurité de GAZ fut d'astreinte pendant 10 ans sur son poste d'adjoint du chef de centrale dans le Jura : *« Sympathique ! »*. Il s'agissait d'une astreinte de deuxième niveau. Un week-end sur deux, l'animateur sécurité de GAZ devait donc rester dans les 50 km autour de l'unité. Quand on lui demande si cela était pénible pour lui, il répond simplement : *« Oui. Enfin, bon, ça fait partie... Y a des plus et des moins dans le travail. Ça, ça fait partie des moins qui me sont restés sur cette unité »*.

Même ceux qui aiment travailler en astreinte de premier niveau temporisent passés 50 ans : *« L'astreinte, j'adore ça. J'ai été longtemps pompier volontaire, ça me fait un peu le même effet. On est appelé parce qu'il y a un problème, c'est la catastrophe, y a un truc qui marche pas. Dans la voiture, déjà, j'anticipe. Ça me plaît. Ça me plaît, mais lorsqu'on est appelé à 6h du soir, c'est une chose. Lorsqu'on est appelé à 3h du matin, il faut faire la*

*route, on habite tous loin, moi je suis à 43 km. Je me dis, s'il faut que tu restes encore 5,6 ans, comment tu vas faire ? » (ATA, GAZ).*

Le responsable d'exploitation est également toujours d'astreinte aujourd'hui. L'astreinte de deuxième niveau est cependant moins éprouvante que celle de premier niveau. *« Je fais 35h et on peut m'appeler 24h/24. Mais on est quand même mieux équipé maintenant avec toutes nos astreintes techniques, les chefs de poste arrivent à régler pas mal de problème avec toutes les équipes d'intervention. Se déplacer réellement sur un gros pépin, c'est assez rare. C'est plus des décisions à prendre. Je ne suis pas toujours obligé de me déplacer ».*

Ce qui rentre plus en ligne de compte en matière d'évaluation de leurs conditions de travail par les salariés de plus de 50 ans est indéniablement le travail posté.

Les salariés de GAZ travaillant en poste sont soit chefs de poste, soit adjoints au chef de poste. Ils travaillent par équipe de deux, toujours selon le même binôme. Sur le fait que ces équipes sont stabilisées, un posté déclare ainsi : *« On passe des nuits ensemble. Je vois plus mon collègue que ma femme. Ça, c'est l'aspect le plus difficile. Des fois, il y a des moments, on aurait envie d'en voir un autre. Mais, les gens veulent pas qu'on tourne, d'une manière générale. C'est pas dans la culture »* (Chef de poste 1, GAZ). *« C'est des vieux couples ! Moi, au début, quand je suis arrivé à GAZ, ce qui m'a le plus manqué, c'est la communication avec les gens. On était des équipes de 15, on s'est retrouvé à 2. C'est vrai qu'au bout de quelques mois, les sujets de conversations, c'est limité, c'est souvent toujours les mêmes »* (Chef de poste remplaçant, GAZ). Cette organisation par équipe de deux est en effet différente de ce qui se passe dans d'autres entreprises du secteur. *« Ici, le travail de chef de poste n'a rien à voir avec un travail de chef de poste de Sollac. Ici, ça consiste uniquement à assurer la production et la bonne marche des installations. C'est-à-dire sortir le produit et fournir au client le produit qu'il attend, en qualité et en quantité. Ça s'arrête-là. A Sollac, il était différent. En quoi ? Il y avait une grosse différence parce que les chefs de postes, à Sollac, étaient des gens qui géraient les équipes. Alors qu'ici, ça a tellement été automatisé, y a plus que deux personnes par équipe. On appelle ça des chefs de poste, mais bon. Il y a un chef de poste et un adjoint au chef de poste. Ils ont gardé les titres, peut-être pour pas choquer, pour faire plaisir. Mais, ça n'est plus un rôle de chef de poste, pour moi »* (Chef de poste 1, GAZ). *« La fonction de chef de poste s'est un peu dénaturée. On a beaucoup moins de responsabilités qu'on avait quand on était à Audience (...) Moi, je le vois plus comme un travail d'opérateur que comme un travail de chef de poste à l'heure actuelle. »* (Chef de poste 2, GAZ).

Certains, comme le retraité interrogé, ancien posté, parviennent à rendre leur travail intéressant : *« Avec moi, j'avais des gens, on passait notre temps à faire des plans, on faisait des choses quoi. Pour passer le temps, pas être là devant les écrans et attendre que ça se*

*passé. Ça c'est insupportable, ça je ne le supportais plus. On avait fait pas mal de plans, de trucs, bon, on en était assez contents, ça valorisait un petit peu notre travail. C'étaient des plans de quoi ? Des plans de machines, des plans de circuits d'huile, des plans qu'on avait pas, des plans du traitement des eaux. Ça permettait un petit peu de s'oxygéner quoi quelque part ».*

Dans les années 70-80 chez GAZ, les équipes de poste étaient composées de 5 salariés : un épurateur d'eau, un turbinier, un colonniste, un chef de poste et un polyvalent qui pouvait remplacer les quatre. L'organisation actuelle des équipes de postes s'explique par l'automatisation et l'éloignement des sites sur la région. Les postes ne sortent pas de la salle de contrôle qui est située au Tonkin car ils gèrent plusieurs unités de l'entreprise réparties sur la région. Cela nécessite donc la présence de personnel externe à la salle de contrôle pour la journée et d'astreinte pour la nuit et le week-end afin d'intervenir sur les différents sites en cas de besoin. S'ils ne gèrent plus d'équipe de travail, les chefs de poste doivent donc faire face à de lourdes responsabilités, que certains perçoivent comme quelque peu variables en fonction de leurs horaires de travail : *« Encore, en horaires de jour, ça va parce qu'il y a beaucoup de monde qui peut nous donner un coup de main sur des problèmes, mais les week-end, ou quand on est de nuit, ou après 16h, puisque tout le monde s'arrête à 16h ici, on est seul à bord. On est plus que deux à s'occuper de l'usine. C'est une responsabilité »* (Chef de poste 1, GAZ). Leurs compétences techniques accumulées au fil des années ne leur servent pas directement dans leur travail quotidien. Si elles leur permettent d'avoir une vision d'ensemble de l'activité et des sites dont ils s'occupent à distance, ce ne sont pas eux qui sont en prise directe avec les installations et qui doivent intervenir dessus. Leur activité s'apparente plus à du contrôle de production. Ils peuvent intervenir depuis la salle de contrôle, via l'informatique, pour opérer des rectifications et des ajustements.

Les postes travaillent en 3x8. Ils font : 5h-13h, 13h-21h, 21h-5h, sur 6 jours. Ils travaillent selon un premier créneau horaire pendant deux jours, un deuxième créneau pendant les deux jours suivants et un troisième pendant leurs deux derniers jours de travail. Ils enchaînent ensuite sur 4 jours de repos, avant de repartir sur un nouveau cycle de 10 jours. Ils bénéficient pour cela d'une prime de poste mensuelle égale à 23,15% du salaire de référence.

La moyenne d'âge des ATA se situe autour de 35 ans. Les salariés les plus âgés se retrouvent chez les postes. C'est dans cette catégorie de personnel que l'on observe ainsi la proportion la plus importante de travailleurs âgés de plus de 50 ans. C'est également dans cette population que l'on retrouve les salariés les plus jeunes récemment embauchés (hormis les ingénieurs). Il existe donc une certaine forme de dichotomie au sein des postes entre d'un côté des salariés ayant plus de 50 ans et de l'autre, quelques rares nouveaux embauchés ayant 25 ans en moyenne.

### 4.5.2.3. Les avis divergents des salariés de plus de 50 ans sur le travail posté

Les salariés postés de plus de 50 ans, rencontrés au cours de notre enquête, ne rejettent pas tous cette forme d'organisation de leur activité. Passé cet âge, alors que certains la subissent, d'autres au contraire ne voudraient pas revenir à des horaires de jour.

Ceux qui le vivent mal mettent en avant les conséquences négatives que cela entraîne sur la vie personnelle. Ainsi, avant d'avoir cette fonction, le responsable d'exploitation a commencé sa carrière chez GAZ en tant qu'adjoint au chef de poste, puis chef de poste lui-même. Il a ainsi fait 14 années de postes, de 1977 à 1991. *« Et moi, j'ai mal vécu ça. Au début, non. Quand on est jeune, tout va bien. Mais, il est arrivé un moment où il fallait que ça s'arrête. Je me suis arrêté le jour où on m'a proposé cette place, chef de fabrication. Mais, ça m'a marqué. Sur la fin, ça pesait. J'étais tout le temps énervé, tout le temps fatigué »*. Le responsable de la maintenance mécanique le rejoint. Il est pour sa part resté 18 ans en poste, de 1973 à 1991, alors qu'au départ, il ne voulait pas travailler ainsi : *« Le travail pénible, c'était lorsque je faisais les postes. C'est vrai que le rythme des 3x8, il faut pouvoir le supporter. C'est les conditions de vie : on travaille pas aux heures normales, on mange pas aux heures normales, on n'a pas de vie familiale »*.

Ceux qui le vivent bien, au contraire, expliquent que cela leur permet d'avoir plus de temps pour eux et pour leur famille. Ainsi, lorsqu'on demande à un salarié posté de GAZ comment il vit ce rythme de travail, il répond : *« Disons qu'il y a eu des hauts et des bas. Mais moi, maintenant à mon âge, je ne veux pas [changer]... On m'a déjà demandé si je voulais passer à la journée, moi je ne veux pas parce que j'ai organisé ma vie en fonction de ça. Travailler comme ça me laisse beaucoup de temps libre, me permet d'avoir des activités que je ne pourrais pas avoir »* (Chef de poste 1, GAZ). Le même argument est avancé par un autre salarié posté : *« L'avantage qu'on a en poste, c'est de pas être avec toute la masse du monde, on est toujours décalé. Aller à la plage le dimanche ou le samedi ; j'y vais pas, c'est pas la peine. Ça m'embêterait d'avoir autant de monde quand je vais quelque part »*. Il tempère toutefois : *« Mais, ce qui est embêtant, c'est par rapport aux amis, comme faire un repas le week-end. Y a pas beaucoup de week-end où on peut pas. C'est le problème »* (Chef de poste 2, GAZ).

Certains salariés que nous avons rencontrés et qui, passés 50 ans, sont toujours en poste, mettent en avant le fait qu'à leur âge, il leur serait à leur avis plus préjudiciable, notamment d'un point de vue santé, de changer de rythme. Ils préfèrent continuer le travail posté plutôt que de devoir s'habituer à une nouvelle organisation de leur vie toute entière. Selon la responsable du service administratif, personnel et formation de GAZ, lorsque les personnes ne

supportent pas le rythme du travail posté, elles en sortent relativement vite et ne dépassent souvent pas 10 ans de postes. Celles qui ont fait le choix d'y rester, c'est que cette organisation du travail leur plaît, ou du moins qu'elles s'en accommodent.

L'aspect financier lié au travail posté est également un point qui divise les salariés. Certains ont préféré renoncer à la prime liée à ce type de travail afin de préserver leur santé physique et mentale. C'est le cas du responsable d'exploitation : *« Quand je suis passé chef de fabrication, ça a été un peu difficile parce que j'avais la prime de poste et la direction, à l'époque, n'a pas voulu compenser, donc ça a été un peu dur. Le fait de passer d'une situation de posté à une situation de jour, les postés ont une prime de pénibilité, et je l'ai perdue. Ça pèse quand même 23%, c'est pas rien. Ça fait ¼ du salaire. C'est important à une période où on a des crédits, on fait construire une maison, on a des enfants jeunes. Donc, dans la balance, c'est l'aspect financier ou la santé et l'harmonie de la famille ? C'est exactement la question que je me suis posée. Et en fait, j'ai failli... On a préféré prendre la décision de perdre de l'argent pour privilégier la vie de famille et ma santé. Ça a été dur, parce qu'un quart du salaire, c'est énorme. Bon, c'est vrai qu'ensuite, j'ai récupéré tout ça, mais dans l'instant, je l'ai perdu ».*

#### **4.5.2.4. Les conséquences sur la santé**

Tous les salariés postés de plus de 50 ans rencontrés ont cependant conscience de l'impact de ce rythme de travail sur leur santé. L'un d'entre eux nous dit même : *« Un posté a 7 ans de moins de vie. Je sais que j'ai perdu une partie de ma vie ».* Il précise, *« C'est un choix que j'ai fait quand j'étais jeune. Ça me plaisait les postes, ça me laissait du temps libre. Enfin, on avait du temps libre qu'on prenait sur notre temps de sommeil. C'est ça qu'on n'a pas compris. Quand on est jeune, on ne comprend pas ça. J'avais 20, 25 ans, des fois j'étais en boîte, je regardais l'heure : « Oh, si je pars pas maintenant, je suis en retard ».* Et j'avais pas dormi » (Chef de poste remplaçant, GAZ). Plus que le travail posté en lui-même, il met ainsi en avant le rôle de l'âge dans la façon de gérer son sommeil, comme le fait l'ancien responsable de la maintenance pour la région *« La fatigue, on l'avait parce que se lever à 3 heures et demi du matin. Il fallait aller se coucher de bonne heure, vous vous endormez pas forcément. C'est vrai, on a l'impression d'avoir du temps de libre, on a du temps de libre, mais c'est pris quelque part, sur le sommeil ».*

Travailler en poste est de toute manière fatigant pour eux. Cela peut devenir dangereux, notamment au volant. *« Moi, je les ai fait les postes. Honnêtement, je vous en parle en tant qu'homme, je suis encore en vie, Dieu merci. Mais le nombre de fois où j'ai failli me foutre en l'air au volant. Moi, j'habite d'Arles. C'est une longue ligne droite. Des miracles ! »* (Magasinier). *« Posté, comme moi, vous pouvez prendre n'importe lequel, c'est bizarre, enfin,*

*c'est pas bizarre, c'est logique, ils sont toujours fatigués. Tandis que quelqu'un qui travaille à la journée, quand il a fini son travail à 16h, 17h, ou 18h, il est fatigué, mais raisonnablement. Tandis qu'un posté, il a sommeil. C'est le manque de sommeil. C'est le point le plus difficile à gérer ».* Comme le chef de poste remplaçant, ce travailleur posté nuance son propos au regard de la question de l'âge : *« Mais, c'est plus facile paradoxalement pour moi maintenant, parce qu'étant plus âgé, je suis plus raisonnable et je dors plus à la maison. Je vais faire la sieste s'il faut faire la sieste, le soir, je me couche de bonne heure. Là, comme ce matin, je me suis levé à 3h et demi du matin, parce que j'habite Marseille. Mais le soir, je me couche à 9 heures. Je m'impose un rythme de vie très sage, parce que j'ai cet âge-là. Mais à 30 ans, c'est plus difficile parce qu'on n'a pas le même rythme de vie. Donc, on est plus fatigué ».* (Chef de poste 1, GAZ).

Il semble donc que la fatigue ressentie par les travailleurs postés avançant en âge les contraignent à plus se reposer en dehors de leur travail afin de mieux supporter ce rythme, ce qui n'était pas forcément le cas lorsqu'ils étaient plus jeunes lorsqu'ils ne ressentaient pas une telle fatigue et parvenaient à récupérer plus rapidement et plus facilement.

Certains songent ou sont contraints de se mettre en maladie car leurs demandes répétées auprès de la direction pour arrêter les postes ne sont pas entendues. *« Dernièrement, il y a un posté qui est parti. Il en pouvait plus, il en pouvait plus du poste. En conséquence, qu'est-ce qu'il a fait, il se trouvait presque en permanence en maladie. Des fois, je le dis : « je me mettrais en maladie ! »* (ATA, GAZ). Dans de rares cas, la situation est prise en compte par un supérieur plus compréhensif : *« C'est un travail complètement abêtissant. (...) Quand j'étais responsable maintenance, j'ai déposé un gars que je connaissais, qui avait un diplôme un DUT de construction mécanique, qui était chef de quart, qui était complètement éteint à la fabrication, quand il faisait les postes. Je l'ai fait rentrer comme responsable du service mécanique. Du jour au lendemain, pratiquement, ça a été un autre homme »* (retraité, GAZ).

#### **4.5.3.GAZ : des départs en préretraite groupe non programmés**

Entre 2006 et 2007, 5 salariés postés de plus de 55 ans travaillant sur le site du Tonkin ont choisi de partir avec le plan de départ en préretraite mis en place par le groupe. Ils n'ont pas été les seuls à avoir choisi de bénéficier de ce Contrat Fin de Carrière. Nous avons en effet pu rencontrer un préretraité, ancien responsable maintenance de toutes les unités de la région et de niveau cadre. Son départ avait cependant pu être anticipé et de toute façon, il ne désorganisait pas fondamentalement la production en elle-même.

**Les raisons du choix d'un départ en préretraite : le cas du responsable maintenance région Méditerranée**

Entré chez GAZ, à la production, en 1972, il passe responsable de la maintenance pour la région Méditerranée

en 2001 après une carrière riche de différentes fonctions à responsabilités au sein de l'entreprise. C'est le poste qu'il occupe au moment de son départ en préretraite en février 2006. En plus de cette fonction, il s'occupe du suivi des équipements sous pression et des tuyauteries et devient expert en ce qui concerne la légionellose, car il est un des rares à connaître la réglementation. En plus de son travail local, la direction du groupe lui confie la tâche de réaliser des études concernant la vulnérabilité des installations sur le plan national, afin qu'il y ait le moins de pannes possible. Cela représentait 20% de son temps de travail et nécessitait de nombreux déplacements au siège de Champigny. « *Donc, entre le travail demandé par Champigny, les équipements sous pression, la légionellose qui sont montés en puissance par rapport à la législation, j'avais du mal à suivre tout ce qui se passait dans le service maintenance* ». Toujours au siège, il participe à la définition des fonctions du logiciel de maintenance ce qui le conduit à se déplacer encore davantage. « *C'est très intéressant. Après, c'est redescendu dans les usines. Il a fallu convaincre les gens, localement, qui avaient tous leurs petits machins, dans leur coin, leurs petits fichiers Excel, pour suivre tout ça. Donc, il a fallu convaincre les gens, ce qui n'a pas été une mince affaire, les former* ». S'il ne compte pas ses heures, ce rythme extrêmement soutenu ne lui permet plus de faire son travail comme il l'entend. « *Moi, j'en étais arrivé..., et il y a beaucoup de gens aussi à la maintenance pour qui c'est pareil, une urgence chasse l'autre. On n'avait pas le temps d'aller au fond des choses. On arrivait souvent à jouer les pompiers alors que normalement, il n'y aurait pas du avoir de feu* ».

Il est également de plus en plus fatigué. « *Je crois aussi que de faire toutes ces heures, je le supportais moins bien. Arrivé le soir vraiment lessivé, crevé, n'en pouvant plus. Ça, ça m'a aussi poussé vers la sortie. C'est d'ailleurs un peu ce que je reproche à GAZ, c'est de pas, pour les gens, à partir d'un certain âge, qui le désireraient, c'est de ne pas aménager les postes. Il fallait être au top et voilà quoi* ».

Vers la fin de sa carrière, il est également désabusé par l'évolution des principes de gestion de la maintenance. « *Mon avant-dernier patron, il était fier de montrer à tous les visiteurs, et à tous les gens de Champigny, à toute sa direction l'évolution des coûts de maintenance qui baissaient, qui baissaient, qui baissaient. Mais, à un moment donné, on est arrivé à un talon. C'était fait au détriment d'une certaine maintenance qui aurait dû être faite et que l'on ne faisait pas. On faisait des paris, « ça va tenir encore un an, encore deux ans... ». (...) Quand on repousse les maintenances, on espère toujours que ça va pas casser. Des fois, ça casse et là, ça coûte très cher. Et là, tout le monde est scandalisé, bien évidemment, et vous vous faites taper sur les doigts* ». Tout cela est pour lui très « *DÉ-MO-TI-VANT* ». « *Je voyais aussi, dans les différents services maintenance, que les gens galéraient. Moi, j'avais pas de réponse à leur apporter parce que j'avais pas de moyen. C'étaient des moyens humains et des moyens financiers* ».

Tout cela explique que « *quand ce contrat s'est présenté, j'ai levé le doigt* ». Il s'entend cependant avec son patron, l'ancien directeur de région, pour proposer à la DRH du groupe de « *couper la poire en deux* » en travaillant encore 6 mois et en anticipant son départ à la retraite de seulement 6 mois. Il s'agit en effet de boucler « *une démarche sur la légionellose avec la DRIRE qui nous mettait quand même pas mal la pression. On était aussi dans une démarche pour de mettre en place un service inspection reconnu* ». Cela est refusé de façon radicale : « *C'est ou la préretraite un an avant ou alors vous attendez jusqu'à la retraite* ». Le retraité regrette, « *J'aurais pu partir beaucoup plus proprement* ».

Afin de préparer la retraite, GAZ organise un stage de 3 jours sur la base du volontariat, pour tous les futurs préretraités et retraités. « *Ils vous expliquent d'abord comment vous partez à la retraite, quelles seront vos ressources. Y a un toubib qui vient vous parler des ennuis qu'à un moment donné vous allez rencontrer, liés à l'âge. Y a quelqu'un qui vient vous dire ce qu'il est souhaitable de faire ou de ne pas faire, par exemple, vendre sa maison à Paris et aller s'installer en province, parce que les gens ne sont pas habitués à ça. Ça leur fait un choc et y en a beaucoup qui, un an après, repartent sur Paris, mais dans l'affaire, ils ont paumé pas mal de trucs, de l'argent quoi. C'était très intéressant* ».

Fatigué, démotivé et débordé de travail, il est soulagé d'être parti en préretraite. Néanmoins, son travail qu'il qualifie de très intéressant, voire passionnant, lui manque. « *Il me manque un peu de pouvoir, il me manque un peu de responsabilité, un peu de stress aussi, malgré tout* ».

#### **4.5.3.1.Des conséquences sur l'organisation du travail de production**

Si le départ en préretraite du responsable de la maintenance pour la région Méditerranée n'a pas particulièrement provoqué de désorganisation de la production, il en va différemment en ce qui concerne les postés. En effet, le responsable d'exploitation connaît depuis les départs de 5 postés de grandes difficultés pour gérer son personnel. Il ne mâche pas ses mots : « *C'est monstrueux !* ». Il a ainsi dû gérer le moral de ceux qui restaient, conscients que leur

charge de travail allait incontestablement s'accroître. *« Ils se disent, « il y en a 5 qui partent, comment on va faire ». Les gens n'étaient pas contents et je me disais que s'il se passait pas quelque chose, ça allait très mal se terminer cette histoire. Y a eu des conséquences sur la charge de travail (...). Je pense que ça a été un manque de visibilité. »*

La direction ne semble pas avoir voulu voir l'évidence. La quasi totalité des postés travaillant à la fabrication ayant plus de 50 ans, avec ou sans l'accord sur les préretraites, des départs auraient dû être anticipés. C'est ainsi que le cadre retraité que nous avons rencontré nous confie, *« C'est vrai, et même avant que ne sorte ce contrat fin de carrière, notamment au niveau de l'exploitation, les gens disaient : « Attention, bientôt, il y a des gens qui vont partir à la retraite » ». De plus, il nous explique qu'il faut du temps pour former les embauchés, l'usine fonctionnant en continu, toutes les opérations ne sont pas appréhendables à court terme. « C'est pas tous les jours qu'il y a un démarrage d'unité, ou qu'il y a un arrêt. Quand il y a des déclanchements, c'est un petit peu la panique parce qu'il faut savoir faire immédiatement ce qu'il faut faire. Alors que c'est pas quelque chose qu'on fait au quotidien. On n'a pas le temps de former les gens. Les gens, ils sont là, ils regardent »* (cadre retraité, parti en Contrat Fin de Carrière).

Toutefois, ayant entendu parler de la possibilité de mise en œuvre de ce plan en amont et, soutenu par le directeur régional de l'époque, le responsable d'exploitation a voulu de son propre chef anticiper sur les recrutements, ce qui n'était pas prévu au niveau du groupe. *« Je me suis dit, « ça va pas, je peux pas perdre 50% de mes effectifs. Comment je fais pour faire tourner mes unités après ». C'est pour ça que de moi-même, en milieu d'année dernière, j'ai pris la décision, malgré que je n'avais pas l'autorisation encore de Paris, de procéder à des entretiens de gens (...). Je me suis saisi du temps réel, parce qu'à mon avis, on n'était plus dans une phase de long terme là »*. Mais il a dû faire face à l'obligation de respecter les procédures internes de GAZ. Les postes ainsi libérés, lorsqu'ils étaient à nouveau ouverts au recrutement, devaient d'abord faire l'objet d'un appel aux candidatures internes au groupe. *« Ça fait partie de la politique, sauf que toute embauche a été bloquée pendant 3 ou 4 mois, et ça a retardé d'autant plus »*. Ces délais n'ont pas permis aux préretraités de *« faire passer le flambeau »* (Responsable sécurité de GAZ).

Deux opérateurs ont pu être recrutés par le responsable d'exploitation, l'un en interne au groupe et l'autre en externe. A l'heure actuelle, il existe donc 4 équipes de postés stabilisées, ayant deux configurations différentes du point de vu de l'âge des personnels : deux équipes où les chefs de poste ont plus de 50 ans et les deux adjoints ont moins de 30 ans et deux équipes où chefs de poste et adjoints ont plus de 50 ans.

L'organisation du travail des personnels de la salle de contrôle demeure cependant plus difficile car il manque une cinquième équipe stabilisée. Le responsable exploitation parle

ainsi d'une « *équipe un peu fantôme* ». Cela est corroboré par un chef de poste : « *La cinquième équipe, elle n'existe pas. Carrément, elle a disparu, elle s'est évaporée. Et donc, c'est les ATA qui tournent, qui tiennent l'équipe comme ça provisoirement, tant qu'il n'y en n'aura pas une de désignée, de formée. Personne n'est nommé (...). C'est une des plainte d'ailleurs qu'on a parce que c'est pas normal qu'on traîne comme ça depuis presque un an, peut-être huit mois, avec une équipe qui a disparu* » (Chef de poste 1, GAZ).

Ce sont donc surtout les ATA « postables » qui subissent le plus lourdement le manque d'anticipation de l'entreprise. Ils sont beaucoup plus sollicités. Le responsable d'exploitation nous explique que, par contrat, ils sont censés faire une trentaine de postes par an. Afin que la production soit assurée, ils en font désormais pratiquement deux fois à deux fois et demi plus. Ils font donc moins de périodes de jours. C'est comme cela qu'il parvient à maintenir un certain équilibre. « *Mais les gens sont pas contents. Parce que les gens qui sont partis dans ce système ATA, avec moins de postes, c'était justement pour pouvoir faire moins de postes* ». Pire que de passer de postable à posté, c'est combiner plusieurs types de rythmes et ainsi alterner travail à la journée et remplacements de postés dans des équipes différentes. « *Actuellement, cette histoire de remplacement, c'est encore plus dur que si on était posté. Parce qu'on peut faire deux nuits, le lendemain, on dort, le surlendemain, on peut être de matin ou d'après-midi, on le sait deux jours à l'avance. C'est assez dur. Et moi, depuis un an ou deux, je sens que je vieillis quand même. C'est dur* » (ATA, GAZ). Un chef de poste remplaçant, devenu désormais posté nous explique également : « *Là, je suis sur rythme posté, comme si j'étais posté, 6 jours, 4 jours. Là, je peux pas la journée. C'est infernal quand c'est trop comme ça. Physiquement, j'en prends un coup. Des fois, je faisais deux repos et je reprenais en poste ou à la journée. Physiquement, je me sentais pas bien et fatigué. J'arrivais pas à récupérer. Mon sommeil diminuait aussi. Avec un rythme posté, ça passe. Ça me permet de récupérer. Là, ça me va. Là, cette année, jusqu'au mois de mai, je change pas d'équipe. J'ai demandé, parce que je ne veux pas faire comme l'année dernière* ». Là où les postés touchent une prime de 23,15 %, lui bénéficie de 25 % en contrepartie de l'irrégularité de son rythme de travail. « *Je garde ma prime même si je fais pas de poste. C'est pas conditionné par le nombre de postes* ».

De part son activité, le responsable d'exploitation est bien placé pour observer les conséquences directes de ces départs sur la production. « *Là où actuellement je suis, pas inquiet mais plus soucieux, ça me perturbe un peu, c'est que tant que les gens n'auront pas récupéré la compétence réelle au niveau du pilotage, c'est-à-dire tous les jeunes qu'ont forme, je vais pas retrouver tout de suite un certain niveau de compétence. (...) Ça va se voir sur des pertes de production. Et ça, je passe pas à travers. Si j'avais gardé la même capacité, ça veut dire qu'en fait les gens qui étaient partis, ils n'avaient pas de compétences*

*particulières. Quelque part, les gens qui sont partis, ça faisait partie des meilleurs, donc ça peut pas se passer comme si... Il va falloir du temps, je pense* ». Cela en dit long sur l'importance du travail des plus de 50 ans en ce qui concerne la production. Le responsable sécurité de GAZ confirme cela : *« Tous les mecs qui sont partis de la salle de contrôle, c'était les gens qui avaient toute l'expérience. La plupart du temps, je les connaissais parce que j'avais débuté avec eux. Ils sont partis avec leur expérience »*.

Enfin, si la préretraite est souvent bienvenue, elle n'est pas forcément attendue par l'ensemble des salariés. Lorsqu'on demande au responsable des travaux urgents sur le site d'Audience s'il avait eu ses trimestres, il serait parti, il répond ainsi : *« A 55 ans, j'étais pas prêt. Dire d'un coup, à 55 ans, « vous partez ! ». J'ai un collègue, il est parti pour ainsi dire du jour au lendemain. Je vais pas tomber malade, ne croyez pas ça non plus. Je vais pas faire de la dépression ni rien, mais ça fait un choc quand même. (...) Aujourd'hui, je pense que oui. Place aux jeunes quand même. Mais, je suis pas comme un ami proche, lui se languissait de la retraite. Il en pouvait plus, il voulait partir. Moi, je dis chacun son tour. Je suis préparé, je sais que l'année prochaine, je vais partir. Je suis pas malade, je me languis pas (...). S'ils me disent de rester un mois ou deux, oui. S'ils me disent de rester un an ou deux, je dirais non. Je suis pas pressé à partir à la retraite »*.

#### **4.5.3.2.Des interrogations des salariés, mais une prise de conscience de la direction**

Une telle situation de sous-effectif ne va pas sans causer de nombreuses interrogations dans l'entreprise du côté des salariés. Le responsable sécurité de GAZ nous fait ainsi remarquer que, malgré l'absence d'anticipation réelle des départs en préretraite, la fabrication est quand même assurée et qu'il n'y a pas plus de problèmes qu'avant : *« ça tourne, ça déclanche pas plus ! »*. Il ajoute, *« Pourquoi payer un type en double pendant un an, si en économisant un an de salaire, ça continue à tourner ? »*. Le cadre retraité, parti en Contrat Fin de Carrière va dans le même sens : *« Quand on peut faire moins un, on fait moins un »*.

Le responsable sécurité nous confie qu'il a déjà cherché à comprendre quelle était l'explication d'une telle politique de GRH. *« Au début, je pensais qu'ils faisaient ça parce qu'ils comptaient fermer le site. Parce que Gaz va s'arrêter. Nous, notre site ici, il était installé à cause de la synergie Gaz. Et, ça n'est pas ça ? Ben non, parce qu'à partir de l'année prochaine, on va installer des liquéfacteurs. On va faire deux grosses installations ici. Donc, ça peut pas être ça. Moi, je pensais qu'on s'installerait peut-être sur la zone de Naphtachimie. Ou tout transférer à Audience. En fait, le site d'Audience ne peut pas fermer parce que le client est trop gros. Et le site d'ici, il va continuer. Il va continuer comment, ben je sais pas trop »*.

Un des chefs de poste s'interroge : « *Il y a des jeunes qui sont compétents qui sont à la journée, qu'on aurait pu nommer chef de poste. Ils auraient pu éventuellement prendre la place si on fait une bonne proposition. Il y a une raison pour expliquer que ça traîne comme ça, mais je connais pas la raison* ». D'autres pensent que cela ne concerne pas spécifiquement les préretraités, mais l'ensemble des salariés qui partent à la retraite : « *Y en a un qui est parti y a 6 mois, et lui, ça fait 30 ans qu'on sait qu'il partira là. Il n'a pas été remplacé. Moi, je pense que leur politique à eux a changé. Je pense qu'ils avaient l'objectif de réduire. Ça fait un trou que nous, on a vu venir* » (ATA, GAZ).

Les représentants syndicaux eux-mêmes s'interrogent sur l'avenir des salariés sur le site : « *Ici, ils vont mettre un liquéfacteur. Donc, c'est un appareil qui marchera seul. Sur le site d'Audience, ils vont faire un nouvel oxytonne. A mon avis, il va y avoir personne. Si les appareils marchent seuls, il y aura moins d'appels astreintes. Qui vous dit qu'ils vont les conserver ? Est-ce que c'est pas voulu de ne pas recruter ? En plus, on sait qu'il va y avoir dans le futur de nouveaux départs à la retraite. Est-ce que c'est pas un glissement ?* » (Magasinier, DP). Le retraité que nous avons rencontré à GAZ, ancien cadre, va dans le même sens. Comme dans de nombreuses autres entreprises, « *Les départs à la retraite ne sont pas systématiquement remplacés. Il suffit de voir les organigrammes d'il y a 10 ans et puis ce qu'ils sont devenus aujourd'hui. Ça a complètement rétréci. Moi, en quelques années, j'ai dû perdre 3,4 personnes au service maintenance, alors qu'on a pris beaucoup plus d'activités* ».

Il semblerait cependant que cet épisode ait servi de leçon à la direction. En effet, au regard de l'âge avancé de la plupart des postés, le service fabrication risque d'être à nouveau confrontée à ce type de situation. « *Il me reste encore des gens, côté postés, qui tournent à 56, 57, voire un à 59 ans. Donc, moi, ce que je me dis, c'est que de toute façon dans deux ans, je repars dans un système où je vais avoir des besoins. Mais je me méfie des départs anticipés. Si le gouvernement décide de faire quelque chose sur la pénibilité, sur les heures de poste... Parce que tous les gens qui sont en poste là, ce sont des gens qui ont 30 ans de poste derrière eux* » (Responsable exploitation).

Deux salariés ont ainsi été embauchés pour préparer un Brevet d'Opérateur sur deux ans. En attendant d'obtenir leur diplôme, ils se forment au métier tout en travaillant pour le moment à la journée. « *Cette fois, enfin, on arrive à anticiper quelque chose, malgré qu'on a pas de besoin particulier pour l'année prochaine. On part sur une vision à deux ans et mon besoin, il sera certainement à ce niveau-là (...). C'est ce qui fallait qu'on fasse pour pouvoir anticiper. C'est ce qui n'a pas été fait.* (Responsable d'exploitation).

#### **4.5.4. Le regard des plus de 50 ans sur la GRH pratiquée dans l'entreprise**

#### 4.5.4.1. La GRH chez GAZ : les ingénieurs et les autres

La gestion du personnel de GAZ est scindée en deux. D'un côté, une véritable politique de GRH concernant les jeunes ingénieurs, de l'autre, une absence de GRH cohérente pour les autres salariés et principalement les plus anciens.

On note ainsi une certaine aigreur des plus âgés quant à la politique de promotion relativement rapide des jeunes diplômés recrutés chez GAZ. L'animateur sécurité de l'entreprise déplore ainsi : « *GAZ fait de la politique pour les jeunes. Ils emploient des jeunes. Alors ça, par contre, oui, c'est bien, je vais pas cracher dans la soupe. C'est très bien, mais c'est tout dirigé vers eux. Ils essaient de motiver au maximum les jeunes qui arrivent. Il y en a que pour eux. Donc, ils oublient dans la charrette, tous les autres* ». Cette politique a été mise en place au début des années 2000 et vise à embaucher essentiellement de jeunes ingénieurs, sans pour autant toujours pouvoir leur donner des postes nécessitant la qualification dont ils disposent.

Ainsi, lorsqu'on demande à l'animateur sécurité s'il est cadre, il répond : « *Ah non, je le suis pas. Et à mon avis, y a peu de chance que je le sois vu qu'ils embauchent que des jeunes ingénieurs, pour les faire passer cadres (...)* ». Il dit pourtant se sentir trop payé par rapport à ce qu'il fait : « *S'ils veulent me payer au prix fort pour avoir un mec qui s'occupe de la surveillance des chantiers, c'est leur problème. Je pense que l'on est dans un service où il n'y a pas besoin d'un ingénieur. Donc, là maintenant on en a deux, puisqu'on embauche un deuxième. Ça veut donc dire que moi, ils me surpayent. Je ne fais pas le boulot pour lequel je suis payé. Moi, je suis payé comme un agent de maîtrise compétent et ici je m'occupe des petits boulots que les deux autres ne veulent pas* ». Et à propos de la jeune ingénieure de 24 ans fraîchement embauchée, il ajoute : « *Moi je sais pas, mais j'aurais fait 7 ans d'études après le bac, pour me retrouver chef du service sécurité et qualité de Fos-sur-Mer, ça me ferait doucement rigoler. Comme on sous-emploie les ingénieurs, il va y avoir un turn-over important. Et là, la DRH a intérêt de se bouger. Ou ils trouvent des places intéressantes pour leurs ingénieurs, qui soient dignes de leurs capacités* ».

Le responsable de la sécurité dit ne pas avoir le temps (il travaille 35 heures et ne veut pas travailler plus car il n'est pas cadre), ni les moyens (il ne dispose pas d'une voiture de fonction pour visiter l'ensemble des sites de la région) de faire le travail qu'il aurait à faire. Il déplore le fait que les deux ingénieurs du service qui travaillent avec lui n'œuvrent pas toujours au quotidien pour GAZ Région méditerranée, mais pour le groupe dans son ensemble : « *On embauche des ingénieurs pour faire des boulots d'agent de maîtrise, ou alors des boulots, visiblement très intelligents, de choses qui dépassent la région, qui en fait, n'aident pas le fonctionnement de tous les jours de la région. Si on fait le travail d'en haut et qu'on fait pas le travail du bas, ben ça fait des trous en bas et au bout de quelques temps, on*

*aura une pyramide qui tient sur rien »* et en matière de sécurité, les conséquences qui vont avec...

Pour sa part, il voudrait passer cadre et faire autre chose que le « *Monsieur sécurité* ». A ses yeux, son poste est un authentique placard : « *C'est fini, je bouge plus. Au fur et à mesure, ils vont me faire passer des ingénieurs qui vont faire leurs deux ou trois premières années avec moi ici et puis voilà. C'est considéré comme un placard ? J'en suis persuadé. (...) Mais vous, vous le vivez comment ? Je le vis relativement mal entre guillemets. Je pense que mon parcours professionnel m'aurait permis de faire autre chose que ça. D'un autre côté, je ne me plains pas parce que ce que je fais, je l'aime (...). Mes conditions de travail restant celles d'un technicien, je prends les œillères d'un technicien et visiblement, ça gêne personne. Le travail que je fais pas, personne me dis qu'il faut le faire, donc tant pis. Je pense qu'en plus, c'est ce qu'ils attendent. Clairement, ils ne parient pas sur moi, ils parient sur d'autres gens* ». Un ATA va dans le même sens : « *Il faut que vous soyez choisi* ». Cela n'est pas sans rappeler la sélection des « *hauts potentiel* » évoquée par le Directeur de la région.

Le Responsable exploitation est cadre depuis seulement 3 ans. Il a obtenu ce statut à 48 ans, un an avant de prendre en charge le management du site pour la partie exploitation de l'activité. Mais il rejoint l'animateur sécurité en ce qui concerne le peu de reconnaissance de GAZ pour les carrières internes. « *Moi, je pense que GAZ, là-dessus, était un peu léger. Le changement de statut d'agent de maîtrise à cadre, c'est quelque chose qui a toujours été compliqué chez GAZ. Je sais pas, ils aimaient pas trop. En fait, il n'y avait grand maximum que 15 à 20 personnes qui pouvaient basculer cadre au niveau de GAZ France. C'est là qu'on se rend compte que les choses évoluent peu parce qu'une quinzaine de personnes sur la totalité de GAZ, ça fait pas beaucoup* ». Il ajoute, « *Ce qui n'était pas reconnu, c'était la personne qui n'avait pas de diplôme. Mais ça n'empêchait pas GAZ de leur donner des postes à responsabilités. C'est là qu'il y avait un petit problème. Mais, une fois que les personnes sont au maxi de leur statut, qu'est-ce qu'on fait ? Et puis, il y a toute une histoire de motivation, de reconnaissance de la personne* ».

Certaines personnes, pourtant diplômées, entrées dans les années 1970 chez GAZ, ont également dû subir cette absence de reconnaissance en termes de classification. Le meilleur exemple est cet ancien responsable de la maintenance mécanique, âgé de 60 ans, fraîchement nommé au poste de développeur mécanique. Il est embauché en 1973 avec un DUT mécanique. « *Je devais rentrer comme responsable d'atelier mécanique à l'époque, et puis au dernier moment, on m'a dit : « Finalement, la personne qui devait quitter l'atelier ne le quitte plus, on peut vous proposer une place d'exploitant en poste* ». Donc, ils m'ont fait miroiter les avantages et j'ai attaqué le poste à la production ». Il fait 18 ans de poste avant de pouvoir faire de la mécanique. « *Après, j'ai fait mon véritable métier, c'est à dire organiser*

*la maintenance, améliorer les méthodes de maintenance, parce que bon, j'avais fait les études en conséquence* ». Dans cette fonction de responsable de la maintenance mécanique, il encadre 5 salariés, sans toutefois être cadre.

En effet, lorsqu'il est rentré chez GAZ, son diplôme de mécanicien n'était pas reconnu. Il a dû attendre la fin des années 1970 pour bénéficier d'une modification de la convention collective et ainsi passer agent de maîtrise, ce qu'il est toujours au moment où nous le rencontrons : *« Je pense avoir perdu 6 ou 7 ans dans ma carrière chez GAZ, au départ. Je le ressens maintenant. Je suis agent de maîtrise, je suis au maximum, alors que j'aurais pu être cadre depuis quelques années. Alors là, je me retrouve un peu déçu par mon parcours professionnel... »*. *« Lorsque mon diplôme a été reconnu, ils m'ont mis au coefficient 250. Alors qu'à l'heure actuelle, je vois que les jeunes diplômés BTS ou DUT qui rentrent, rentrent à 250 »*. Ses propos vont dans le même sens que ceux d'un salarié posté. Lorsqu'on lui demande comment il trouve son salaire, il répond : *« Pas assez élevé. Le problème, à l'heure actuelle, c'est que les jeunes qui rentrent, ils ne sont pas loin de nous. Il n'y a pas une grosse différence de salaire. Je parle première ligne, sans les primes, tout ça. Eux, ils sont à 1700 ; des qu'ils ont deux ans, ils sont à 1800, 1900 et nous on est à 2300. Avec 30 ans de différence de salaire, ça fait pas beaucoup. On a une prime d'ancienneté après. Mais la première ligne, ça montre les augmentations personnelles, l'évolution qu'on a eue pendant notre carrière. C'est pas énorme ; ça fait 500 euros, c'est 3000 balles, c'est rien, c'est une misère pour moi ! »* (Chef de poste 2, GAZ). *« Les jeunes qui rentrent ont tous des BTS, nous, moi j'ai un CAP et un bac et je suis loin d'être plus mauvais qu'eux. En parlant toujours de cette première ligne, si vous enlevez l'ancienneté, ils ont pratiquement le même salaire que nous alors qu'on a 30 ans d'ancienneté »* (ATA, GAZ).

Depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2007 et la mise en place de la nouvelle organisation du travail de GAZ Région Méditerranée, le responsable de la maintenance mécanique est désormais chargé de réaliser des études concernant la partie mécanique et ce pour les 30 mois qui lui restent à travailler avant de partir à la retraite. Il s'agit de faire du développement ou de la fiabilisation de machine. Quand on lui demande quel est désormais son statut, il nous répond : *« J'en n'ai pas. Ben justement, moi ça m'inquiète un peu parce que je change de métier sans avoir de statut. (...) Je ne connais pas exactement la fourchette, le coefficient. A la limite, je vais le signaler. (...) Moi, j'ai accepté le poste parce que je voulais sortir de la maintenance. Dans ce nouveau poste, j'ai l'impression d'avoir dégringolé d'un échelon. Avant, j'étais responsable d'un service. Je dirigeais des personnes. C'est pas le fait que je me retrouve tout seul. Je me retrouve dans une situation avec quelqu'un qui est inexistant au-dessus puisqu'il cherche un responsable. Celui qui donne les directives actuellement, c'est le responsable de la maintenance régionale. Avant, j'avais un statut, responsable de maintenance service*

*mécanique région méditerranée ; maintenant, je sais pas qui je suis ».* Cela rejoint bien les propos de la responsable du service administration évoqués dans la monographie de GAZ.

Pour finir, il conclut dans le même sens que l'animateur sécurité : *« Ma situation, elle est coincée maintenant. Mais c'est également le cas pour des collègues qui ont 15 ou 20 ans de moins que moi. Mais c'est pas normal, parce que eux sont rentrés à une époque où le diplôme a été reconnu. Ils ont le même sentiment que moi. Mais ce que j'ai remarqué, c'est qu'ils embauchent de plus en plus d'ingénieurs plutôt que des BTS ou des DUT ».*

On retrouve ainsi, chez ce mécanicien, le même genre de regret que pour l'animateur de sécurité. Leur diplôme, leur parcours ou leur volonté n'ont pas été entendus par la direction de GAZ, notamment en termes de statut. Ils mettent en avant la situation de salariés plus jeunes et la compare avec la leur afin de démontrer l'absence de reconnaissance dont ils sont victimes.

#### **4.5.4.2.Des rapports relativement distants avec la direction et l'encadrement intermédiaire**

Les relations que les salariés entretiennent avec la direction dépendent bien souvent des hommes et de leur politique. Avec l'actuel Directeur de Région, l'animateur sécurité de GAZ parle de *« cordiale indifférence »*. *« Le précédent chef de centrale, j'avais beaucoup de relations avec lui. C'est avec lui qu'on a monté les grosses manip' de sécurité ici. Moi, je discutais avec lui tous les 3, 4 mois pour savoir vers quoi on tendait au niveau de la sécurité. Y avait vraiment un rapport qui n'existe pas aujourd'hui. Mais, visiblement, le Directeur Régional préfère parler en priorité avec son pool d'ingénieurs. Il a des cadres autour de lui et c'est son domaine de discussion. Tout le reste ça ne l'intéresse pas. Humainement, les gens le ressentent. Moi, je ramène aussi ça à la sécurité, sinon, personnellement, ça ne me gêne pas, mais les gens ont besoin de se sentir unis dans une équipe. Vous ne pouvez pas avoir une équipe unie, si le big chef n'est pas avec l'équipe ».*

Le responsable de la production confirme cela au sujet de la définition du contenu de son activité : *« En fait, on se rend compte que tout ça ça dépend beaucoup des chefs de région, qui changent assez souvent et ils ont pas tous la même vision ».* Selon le directeur, celui-ci tournera son activité plus vers la partie management ou plus vers la partie technique et ainsi, il lui délèguera au responsable de production ce dont il se charge moins. Le directeur régional changeant tous les deux ou trois ans, cela nécessite une adaptation permanente et une grande réactivité de sa part : *« Aucun n'a la même vision. (...) Chaque fois, on a l'impression qu'il faut refaire sa position. Chaque fois, il faut revenir en arrière. Surtout avec celui qui était juste avant, avant qu'il fasse confiance ça a été excessivement long ».* En effet, le magasinier que nous avons rencontré, également délégué du personnel, confirme : *« On s'est rendu*

*compte que quand il y en a un qui arrive, il a sa mission, chacun a sa mission. Là, je pense que c'est une mission de réorganisation. Je pense qu'un ancien DRH vient pas là pour... ».* Nous retrouvons ici les conséquences au plan local de la succession des cycles de GRH d'environ cinq années, dont parlait la responsable administrative de GAZ et dont nous avons fait état dans la monographie de l'entreprise.

Une distance dans les rapports se retrouve également au niveau de l'échelon intermédiaire. C'est ainsi que lorsqu'on lui demande s'il a un retour sur son travail, un chef de poste, dont le supérieur hiérarchique direct est le chef d'exploitation, nous explique la chose suivante : *« Tout est très cloisonné. On nous demande d'appuyer sur des boutons, de faire marcher, de produire. On participe à rien d'autre ».* Ainsi, lorsqu'il y a un incident, le responsable ne demande jamais aux postés qui étaient présents d'expliquer ce qui s'est passé, leur version des faits. Aucun rapport d'incident ne leur est demandé, alors que cela se fait dans d'autres entreprises. Il se réfère uniquement aux données issues de l'informatique. *« Bon, ça a un côté pratique parce qu'on nous embête jamais, on nous fout une paix royale, on n'a aucun souci. Pour moi, à mon âge, ça ne me dérange pas maintenant, mais pour un jeune, c'est démotivant. Parce qu'un jeune qui a 30 ans, à qui on ne demande jamais son avis et qui ne participe jamais à aucun concertation sur des points techniques, c'est démotivant ».*

Le responsable d'exploitation est issu de la culture GAZ. C'est ce qui explique, selon ce chef de poste, qu'il agisse ainsi. Selon lui, cela n'est en effet pas propre aux personnes, mais à la politique de GAZ qui façonne les cadres intermédiaires : *« Lui, il a vécu toute la culture GAZ et il a ça en lui. Ça lui est pas naturel de transmettre certaines choses ».* Du coup, *« On me dit jamais rien sur mon travail. Que je fasse une bêtise, ou que je fasse bien, on ne me dit rien, jamais rien. C'est « le monde du silence » ici... »* (Chef de poste 1, GAZ). Le Directeur de la région Méditerranée lui-même fait ce constat par rapport à la politique du groupe en la matière : *« Au niveau management, GAZ met des personnes qui ont des qualités techniques et pas des qualités de leader vis-à-vis des personnes ».*

L'ATA interrogé généralise également cet état de fait : *« Je pense qu'il y a un gros problème quand même dans cette boîte, c'est que ceux qui font bien les choses, on leur dit pas. Mais ceux qui font mal, on leur dit pas non plus. (...) Nos chefs ici sont professionnels avant d'être chefs, je crois. Maintenant, ils sont peut-être pas très forts pour être chefs. (...) On a toujours peur de vous faire des louanges parce que vous allez dire : « Oh ! Quand est-ce que tu me donnes une augmentation ? »* (ATA, GAZ). On retrouve également ce constat dans notre entretien avec un magasinier qui ne dépend pas du responsable de fabrication : *« Par rapport à mon travail, ils manquent de concertation. (...) Je sais qu'ils ont des réunions entre responsables, ça, on n'est pas au courant, ça redescend pas »* (Magasinier,

GAZ).

Pour un autre posté, cette attitude semble au contraire spécifique au responsable de l'exploitation : *« Il est quand même particulier lui pour ça. Quand on fait bien, il dit pas, quand on fait mal, il dit pas non plus. Il laisse faire. Il est vraiment transparent. (...) La gestion des hommes, c'est pas son fort. (...) C'est sûr qu'il doit être débordé »* (Chef de poste 2, GAZ). Le chef de poste remplaçant le rejoint, tout en regrettant cette attitude : *« Moi, j'aimerais bien que mon chef de service me dise : « Regarde, t'as fait ça, mais c'est pas bien ; c'est pas comme ça que tu aurais dû faire mais comme ça ». Mais ça, ça dépend de la personnalité. Ça varie en fonction des gens, c'est une question de personne »*.

A sa décharge, il est très difficile pour le responsable exploitation d'entretenir des relations suivies avec l'ensemble des salariés dont il a la responsabilité. L'organisation de l'activité par astreintes et postes ne le permet pas, car lui travaille de jour. *« Des fois, le gars, pendant 3 semaines, un mois, je le vois pas »*. Il a également des difficultés pour instaurer une cohésion de groupe en ce qui concerne les postés. *« Ils ne se voient pas ; ils voient leur binôme, ils voient la relève 5 minutes, mais c'est tout »*.

Ce responsable d'exploitation semble cependant avoir une faible propension à s'exprimer avec aisance auprès du personnel dont il a la charge. Ce point a été quelque peu attesté par le fait que lorsque nous avons achevé notre entretien d'une durée d'une heure et demi avec ce dernier, en sortant du bureau où nous étions, nous avons recueilli les étonnements de l'intéressé lui-même quant à son éloquence, mais également de plusieurs de ses collègues de travail qui partaient déjeuner. Cela ne semblait en effet pas être dans son habitude de parler autant.

### **Conclusion : des parcours stables, peu reconnus, mais des salariés pourtant essentiels au fonctionnement de l'organisation**

Sur l'ensemble des entreprises considérées dans cette enquête, on observe l'existence de carrières relativement stables pour les personnels les plus âgés. Les salariés de plus de 50 ans rencontrés ont ainsi quasiment tous fait l'intégralité de leur parcours professionnel dans la même entreprise. C'est ce que nous avons pu observer chez GAZ où nous avons rencontré deux catégories de salariés : les salariés entrés directement dans l'entreprise dans les années 1970 et les salariés ayant commencé leur parcours professionnel dans la sidérurgie à la même période. Ces derniers ont ensuite bifurqué vers l'activité oxygène et acceptés, en 1994, de voir leur contrat de travail transféré chez GAZ. Elle a en effet racheté cette activité lorsque l'entreprise sidérurgique s'est recentrée sur son cœur de métier et a vendu son site de production d'oxygène. Les salariés ayant connu ce parcours évoquent plusieurs raisons à leur acceptation de changer d'employeur : leur intérêt pour le travail exercé, la solidité du groupe

auquel appartient GAZ et la sécurité de l'emploi allant de pair, ainsi que la diminution des risques pour la santé liée à l'activité oxygène au regard du travail dans la sidérurgie.

Tous les salariés de plus de 50 ans rencontrés chez GAZ sont diplômés. Cela va du CAP à bac+2. Au niveau de cette tranche d'âge, on retrouve cependant très peu de diplômes spécifiques au secteur de la chimie. En ce qui concerne la formation professionnelle tout au long de leur parcours, elle semble s'être essentiellement opérée sur le tas, de façon informelle, par exemple au moment des arrêts et des redémarrages d'installation. Mais pour beaucoup, elle n'est pas suffisamment développée, notamment en amont des départs à la retraite, pour les salariés qui restent. La transmission des compétences n'est en effet pas du tout valorisée chez GAZ. Elle ne donne pas lieu à une véritable gratification en termes de coefficient, de salaire ou de classification, clairement stipulée. Seuls les jeunes en formation de Brevet d'Opérateur ont un tuteur entreprise désigné, mais il ne s'agit pas systématiquement d'un salarié de plus de 50 ans.

On constate également que, passés 50 ans, très peu de salariés connaissent des changements de postes, y compris quand ils demandent à ne plus travailler en rythme posté. La raison semble que l'entreprise choisit de proposer cela aux plus jeunes, qu'elle a souvent eu du mal à recruter, afin de ne pas risquer de les voir partir dans d'autres entreprises leur offrant de meilleures perspectives d'évolution. De plus, si elle accepte de « déposter » les plus de 50 ans, ceux-ci conservent, comme nous l'avons vu, leur prime de poste. Du coup, face aux difficultés pour trouver des jeunes recrues qui acceptent ce rythme de travail, l'entreprise maintient en poste les plus anciens jusqu'à la retraite.

Nous l'avons vu, la pénibilité physique du travail a largement diminué depuis plusieurs années, en raison de l'automatisation des systèmes. Il n'en demeure pas moins que des conditions de travail pénibles demeurent, principalement liées aux astreintes et aux postes. L'automatisation très poussée n'est pas non plus sans conséquence sur le travail d'exploitation. Les équipes de poste de GAZ sont constituées d'un chef de poste et d'un adjoint au chef de poste qui, même s'ils sont désormais au minimum techniciens, ont selon plusieurs d'entre eux des fonctions réelles plus proches de celles d'opérateurs. Leur responsabilité augmente cependant entre 16h et 8 h, lorsqu'ils sont seuls dans la salle de contrôle pour gérer toute la région méditerranée. C'est dans cette population que nous avons observé la proportion la plus importante de salariés âgés. Ils côtoient quelques rares nouveaux jeunes embauchés. Les salariés postés de plus de 50 ans, rencontrés au cours de notre enquête, ne rejettent pas tous cette forme d'organisation de leur activité. Passé cet âge, alors que certains la subissent, d'autres au contraire ne voudraient pas revenir à des horaires de jour. Beaucoup d'entre eux déclarent cependant être fatigués. Tous ont conscience de l'impact de ce rythme de travail sur leur santé. Plus que le travail posté en lui-même, certains mettent en

avant le rôle de l'âge dans la façon de gérer leur sommeil, ce qu'ils pensent mieux savoir faire aujourd'hui que lorsqu'ils étaient jeunes et récupéraient plus vite.

Entre 2006 et 2007, 5 salariés postés de plus de 55 ans travaillant sur le site considéré ont choisi de partir avec le plan de départ en préretraite mis en place par le groupe. Cela s'est fait, comme nous l'avons vu précédemment, sans aucune anticipation. Pourtant, la quasi totalité des postés travaillant à la fabrication ayant plus de 50 ans, des départs auraient dû être anticipés, avec ou sans l'accord sur les préretraites. Surtout qu'il faut du temps pour bien former les embauchés. L'usine fonctionnant en continu, toutes les opérations, tels que les démarrages et arrêts d'unité ne sont pas appréhendables rapidement. Il faut plusieurs années. Bien que le responsable d'exploitation ait voulu de son propre chef anticiper les recrutements, il connaît, depuis ces départs en préretraite, de grandes difficultés pour organiser le travail de production. La charge de travail des salariés qui restent s'est incontestablement accrue. Le rythme de travail de certains d'entre eux est même devenu totalement irrégulier. En effet, comme il manque une cinquième équipe stabilisée de travailleurs postés, certains salariés dits « postables » combinent plusieurs rythmes : ils travaillent de jour et font également plus de postes qu'en temps normal, mais en remplacement, donc sur des créneaux irréguliers. Cela les conduit à regretter l'organisation du travail qui prévalait auparavant : plus régulière, elle leur permettait de mieux récupérer. Des pertes au niveau de la production sont également observables car les salariés qui sont partis, qui étaient les plus âgés, étaient également les plus compétents et les plus expérimentés selon le responsable d'exploitation. Cette absence d'anticipation des départs et le non remplacement systématique des salariés partis, ainsi que la poursuite de l'automatisation des installations ne sont pas sans provoquer de nombreuses interrogations chez les salariés que nous avons rencontrés. Il semble cependant que quelques recrutements aient été récemment effectués en prévision de futurs départs à la retraite.

Il n'en demeure pas moins que la gestion du personnel de GAZ est scindée en deux. D'un côté, une véritable politique de GRH concernant les jeunes ingénieurs, de l'autre, une absence de GRH cohérente pour les autres salariés et principalement les plus âgés. On note ainsi une certaine aigreur des plus âgés quant à la politique de promotion relativement rapide des jeunes diplômés recrutés chez GAZ depuis le début des années 2000, sans que leur profil soit toujours adapté aux postes occupés. Hormis cette population, on observe peu de reconnaissance de GAZ pour les carrières internes et de grandes difficultés, pour les salariés les plus âgés, entrés dans l'entreprise sans diplôme ou avec un niveau inférieur au BTS, à changer de statut. Mais cela n'empêche pourtant pas la direction de leur donner des postes à responsabilités.

**Les enseignements des trajectoires d'entreprises et de salariés au regard de nos hypothèses de travail.**

A la suite de l'analyse de ces quelques trajectoires d'entreprises et de salariés de la chimie en PACA, il est intéressant de revenir sur nos hypothèses initiales de travail.

En ce qui concerne l'effet taille, nous avons pu observer que, même si les quatre entreprises appartiennent à des grands groupes internationaux, la plus petite n'a jamais eu recours à des aides publiques pour la mise en œuvre de départs anticipés à la retraite, alors qu'elle cherche, comme les trois autres, à réduire son personnel de façon continue depuis quelques années. L'entretien qui a été mené avec son PDG permet de conclure qu'il existe une carence en termes d'informations aussi bien en interne, sur la composition du personnel de cette PMI du point de vue de l'âge, mais également en externe, sur les dispositions réglementaires existantes. Dans les trois autres entreprises, de nombreux départs en préretraite ont été organisés, jadis aidés, aujourd'hui « maison ». On constate que lorsque la maison mère est implantée dans un autre pays que la France, ces entreprises ont eu plus de marge de manœuvre, du point de vue réglementaire, dans la mise en place de ces départs, même si elles n'en maîtrisent pas les fondements économiques. C'est surtout vrai pour PETROCHIMIE qui doit régulièrement gérer la fermeture d'unités sur le site étudié et qui fait en sorte de pouvoir anticiper le plus possible ces départs. Pour le site étudié de GAZ, qui possède son siège en région parisienne, aucune raison économique ou sociale n'explique la mise en œuvre locale des départs anticipés à la retraite, si ce n'est le fait d'appartenir à un département de l'entreprise qui connaît, ailleurs sur le territoire, une problématique de sureffectif. A l'arrivée, cela répond au souhait exprimé par certains salariés âgés, principalement postés, et qui jusque-là n'était pas pris en compte par la direction. Mais, par manque d'anticipation, les conséquences sont lourdes sur l'organisation de la production et du travail des personnes restant en place.

En ce qui concerne les pratiques de gestion interne des salariés les plus âgés, le constat est sans appel. Rien de spécifique n'est réellement prévu pour eux que ce soit en termes de gestion de la fin de carrière ou d'amélioration des conditions de travail. Les raisons invoquées sont la non discrimination par rapport aux autres salariés et la tendance à l'amélioration des conditions de travail pour tous depuis plusieurs années dans le secteur. Des différences de traitement s'observent en fait, en fonction des qualifications considérées. Ainsi, le traitement réservé aux ingénieurs et à leur parcours n'est pas le même que celui réservé aux autres catégories de salariés. Or, point significatif, nous n'avons rencontré que très peu de cadres ou ingénieurs ayant plus de 50 ans. Il s'agit en effet essentiellement de jeunes, embauchés depuis le début des années 2000, auxquels les directions réservent des avantages divers et leur offrent des promotions rapides afin de se les attacher. On voit donc que dans les faits, cette politique entraîne indirectement des différences de gestion entre les plus jeunes, plus diplômés et les plus anciens, souvent bien moins diplômés.

Les salariés de plus de 50 ans travaillant en poste dans la chimie ont toutefois un rôle important. Ce sont eux qui détiennent l'essentiel de la connaissance des installations car ils ont vécu plusieurs arrêts et redémarrages d'unité. Ils connaissent les procédures. Le cas de GAZ est éloquent à ce sujet. Le départ en préretraite non anticipée de 5 travailleurs postés en l'espace d'un an a complètement désorganisé la production et le travail des équipes. On comprend alors que deux ans de formation en alternance ne suffisent pas pour connaître le fonctionnement du site.

## **5. Les entreprises, les artisans et les salariés du bâtiment : un grand continuum d'analyse**

A la différence du secteur de la chimie, les entreprises du Bâtiment présentent une grande unité et une grande similitude dans leurs modes d'organisation et de gestion. La construction de logements d'écoles ou d'hôtels est très semblable étant donné les similitudes des procès et les contraintes environnementales qui président à l'activité des entreprises dans la région PACA. Qu'il s'agisse de la construction d'une maison individuelle ou collective, d'un immeuble petit ou grand, l'organisation du chantier sera identique, hormis les questions de taille et d'effectifs mobilisés. Pour cette raison, nous distinguerons en premier lieu la présentation des entreprises du secteur qui s'offre à nous en PACA. Puis, nous exposerons en second lieu les résultats de nos enquêtes en entreprise qui font apparaître une gestion tranchée de la main-d'oeuvre et de l'emploi avant de présenter comment elle conforte le modèle général exposé dans le cadrage du secteur. Notre échantillon d'enquête auprès des salariés et des artisans détaille certains éléments comme la gestion liée à l'âge et les politiques conservatoires des âgés qui semblent le trait saillant des enquêtes auprès des entreprises comme des artisans.

Il nous faut cependant d'ores et déjà spécifier que l'échantillon de l'enquête, avec ses trois catégories d'acteurs : les entreprises, les salariés et les artisans, constitue un continuum d'analyse qui conforte et complète le modèle de gestion unifié de la main-d'oeuvre déjà largement analysé par nos prédécesseurs dans les années 1980-1990 (Campagnac, 1997 ; Campinos Dubernet, 1989<sup>76</sup>). Nous avons ainsi opté pour ne pas distinguer artisans et salariés du bâtiment et plaidons en faveur d'une vision intégrée de leurs parcours professionnels

Selon nous, le statut des artisans vient comme s'interposer entre celui des entreprises et des salariés. Une première solution voudrait qu'on les traitât comme autant d'entreprises d'un type particulier se rapprochant de la catégorie des TPE-PME. Tel est le traitement dominant adapté par toute une série de travaux qui tendent à conférer un statut spécifique aux entreprises dites relevant du champ des PME et TPE. Telle n'est pas la position que nous adoptons ici.

La question des salariés demande, de notre point de vue et étant donné les conditions mêmes de l'interrogation qui est la nôtre, à être traitée avec celle des artisans. Nous nous basons pour cela sur les considérations concernant leurs trajectoires et leurs parcours professionnels. En effet, les salariés du BTP constituent la fraction la moins qualifiée du

---

<sup>76</sup> La première a analysé le processus de concentration des entreprises qui a pris corps dans le secteur à la suite de la première crise structurelle qui a vu l'activité du secteur plonger comme jamais cela ne s'était vu depuis la Libération. La seconde a sérié le modèle de gestion qui prévaut dans un secteur comme celui qui nous occupe, partagé entre des grandes entreprises, où prévaut un type de main d'oeuvre peu qualifiée mais douée de force physique, et une myriade de très petites constitutives à l'inverse d'une très grande majorité de travailleurs très professionnels.

secteur, alors que les artisans, qui oeuvrent dans le second œuvre, font tous partie des corps de métiers très professionnels et constituent à ce titre la fraction de la main-d'œuvre la plus qualifiée, ces acceptions étant plus et moins vues sur un plan comparatif.

Il existerait de ce fait un continuum d'analyse entre les entreprises, les artisans et les salariés du secteur du bâtiment étant donné l'angle d'analyse qui est le nôtre : la gestion des plus de 50 ans jusqu'à l'âge de la retraite. Il s'agit d'envisager cela comme mettant un terme à un parcours professionnel qui voit débiter le jeune en formation qualifiante dans l'entreprise sur le mode du compagnonnage (plus ou moins poussé il est vrai), puis acquérir les qualifications professionnelles en se lançant dans l'intérim ou en s'établissant comme artisan. Il s'agit alors pour lui de s'avancer en réduisant son activité (l'artisan qui modère son activité et réduit ses charges) ou en se prémunissant contre les risques du chômage (l'intérim qui délaisse son statut de précaire surpayé contre un retour au statut de salarié). Cette avancée le conduit à une cessation d'activité qui vient à son heure normale dans un secteur qui ignore tout des procédures en vigueur ailleurs (cessations anticipées d'activités moyennant toutes sortes d'aides et de dispositifs dérogatoires du droit commun).

### **5.1. Les trois entreprises du bâtiment étudiées participent d'un espace de gestion et d'analyse commun**

Les trois entreprises du BTP que nous avons rencontrées ont une activité commune, la construction de logement, d'écoles, d'hôtels ou assimilés. Non seulement elles produisent un bien de nature identique, nonobstant sa taille, mais elles mettent en œuvre un processus de production rigoureusement identique dans les trois cas étudiés. L'organisation du travail et la gestion de la main-d'œuvre obéissent aux mêmes standards que ceux que nous avons rappelés dans la partie consacrée au modèle de gestion de la branche, avec des variantes qui résultent de l'application de certaines clauses qui leur sont spécifiques (normes, chartes ...).

Peu d'éléments les différencient et méritent de donner lieu à une monographie comme cela a été fait pour la chimie. Pour cette raison, nous nous limiterons, lors de la présentation des trois entreprises, à leur histoire, plus quelques caractéristiques liées à un positionnement très marqué et affirmé (les trois chartes de CIMSE par exemple). Alors que pour la chimie, l'exposé monographique se justifiait amplement, les entreprises ayant toutes une activité différente, il nous a semblé que pour le bâtiment nous pouvions procéder à une analyse conjointe des résultats des enquêtes. Nous avons pour cela choisi de présenter l'échantillon des trois entreprises, eu égard à leurs caractéristiques spécifiques, puis d'envisager les conditions identiques auxquelles font face les entreprises et qui modèlent leur gestion des effectifs et, dans un troisième point, le modèle de gestion liant âge et expérience dans les entreprises.

### 5.1.1. La présentation des trois entreprises étudiées

Le positionnement des trois principales entreprises rencontrées a été décliné chez tous nos interlocuteurs avec un parallèle qui éclaire leur évolution récente à la lumière des données d'ensemble de leur secteur.

La première entreprise *APA* (*Alpha du Pays d'Aix*) est une entreprise moyenne petite (un effectif déclaré de 65 salariés). Dans son voisinage géographique, son dirigeant la classe la seconde du département (13), et souligne l'effondrement des TPE et des PE (très petites et petites entreprises) dans le département<sup>77</sup>.

La seconde entreprise enquêtée, *BIM* (*Bâtiment Intégré de Marseille*), est la plus grande de notre échantillon : elle emploie 700 salariés. Elle a grossi suite au rachat dans la région et à la prise de contrôle par le plus gros groupe national présent dans le secteur sur les entreprises importantes de la région.

La troisième entreprise *CIMSE* (*Construction Immobilière de Marseille et du Sud-Est*) est moitié moins importante, avec un effectif de 350 salariés, mais elle fait partie d'un groupe national qui prend de plus en plus d'importance. Il regroupe au plan national une série d'entreprises régionales (le groupe était originellement localisé à Nice) et il a essaimé par rachats successifs au cours des dix dernières années. C'est un groupe indépendant.

Les trois noms ci-dessus correspondent à des entreprises qui communiquent et sont très ouvertes à l'accueil des chercheurs – à la différence d'entreprises qui dépendent d'autres grands groupes nationaux qui ont systématiquement ignorés les demandes réitérées que nous leur avons adressées – *Eiffage* et *Vinci* – alors même que nous avons rencontrés certains de leurs dirigeants.

#### 5.1.1.1. Alpha du Pays d'Aix (APA)

*APA* est une PME aixoise du BTP de 65 salariés qui emploie 45 ouvriers, 12 employés - techniciens - agents de maîtrise et 8 cadres. C'est une entreprise en développement. En effet, son chiffre d'affaires HT était de 14.821.424 euros entre juillet 2006 et juin 2007, soit deux fois plus que celui de la période 2003-2004. *APA* intervient dans la construction de logements, petits immeubles et villas, d'ouvrages fonctionnels du type écoles, maisons de retraite, bureaux, surfaces commerciales. Elle réalise également des travaux de réhabilitation<sup>78</sup>.

L'entreprise a été créée le 10 juin 1992 par deux ingénieurs qui se sont associés après avoir travaillé eux-mêmes au préalable dans une très grande entreprise du secteur. Nous avons rencontré pour l'interview le PDG (c'est son statut administratif) et croisé le second dirigeant

<sup>77</sup> Ce que ne semblent toutefois pas mettre en avant les statistiques du secteur dans la région.

<sup>78</sup> Source : plaquette de présentation de l'entreprise pour l'année 2007.

sur le chantier lors des enquêtes auprès des salariés.

### **5.1.1.2. Bâtiment Intégré de Marseille (BIM)**

*BIM* est une filiale d'un grand groupe national pour le Sud-Est de la France. Elle réalise des chantiers de construction ou de rénovation en habitat, ouvrages fonctionnels, génie civil, industriel, nucléaire ou ouvrages d'art, pour les entreprises, les investisseurs institutionnels, les collectivités locales et parfois les particuliers<sup>79</sup>. Elle couvre 24 départements du Sud-est de la France au travers de :

- Six territoires d'activité : Grand Lyon, Dauphiné - Savoie - Drôme, Auvergne, Languedoc - Roussillon, Provence Alpes et Côte d'Azur - Monaco ;
- une filiale qui développe son activité dans la principauté de Monaco ;
- une Direction métier, Industrie Energie Environnement qui exerce son savoir-faire dans des domaines spécifiques sur l'ensemble du territoire ;
- une activité de services qui permet à BIM de proposer des travaux de proximité et de maintenance tous corps d'états ;
- une filiale de développement et de réalisation immobilières, également présente sur l'ensemble du territoire.

En 2007, l'entreprise aura réalisé une prise de commande de 480M€ HT (répartie à 60 % dans le privé et 40 % dans le public), et réalisé un chiffre d'affaires de 365M€ HT. A fin janvier 2008, *BIM* comptait 1286 collaborateurs, dont 707 cadres/employés et 506 Compagnons (66 d'entre eux font partie d'une confrérie créée en 1963 par le fondateur du groupe pour fidéliser ses salariés ouvriers, organisation de compagnonnage interne au groupe dont dépend *BIM*, qui entend distinguer, retenir et encadrer une élite d'employés méritants). Leur âge moyen est de 36 ans.

La Direction Régionale Provence Alpes intervient sur six départements : les Hautes-Alpes (05), les Alpes de Haute Provence (04), les Bouches-du-Rhône (13), le Vaucluse (84) et une partie du Var (83). Nous avons rencontré l'ingénieur en charge des questions de sécurité et le responsable RH de la délégation du Sud-Est.

### **5.1.1.3. Construction Immobilière de Marseille et du Sud-Est (CIMSE)**

*CIMSE* est une entreprise nationale de Bâtiment, Travaux Publics et Services, née en novembre 2004 du rachat par ses managers et un investisseur, par le biais d'un LMBO<sup>80</sup>. Son chiffre d'affaires 2007 atteint 437 M€, soit une augmentation de près de 5% par rapport à 2006. Il se répartit de la façon suivante : 71 % pour le Bâtiment, 26 % pour les Travaux

<sup>79</sup> Source : le site Internet de l'entreprise.

<sup>80</sup> *Leverage Management Buy Out*, c'est-à-dire le Rachat d'Entreprise par ses Salariés (RES). Il s'agit du rachat d'une société par l'intermédiaire d'une holding composée des salariés de la société cible ainsi que d'investisseurs.

Publics et 3 % pour les Services. Le siège social de l'entreprise est situé à Carros (06). *CIMSE* possède plusieurs directions régionales : Côte d'Azur, Méditerranée, Sud-Ouest, Ile-de-France, Alsace-Lorraine, Rhône-Alpes, Champagne-Ardenne et depuis le 1er janvier 2008 une direction Var. En décembre 2007, elle employait 2400 salariés. Depuis le LMBO, l'entreprise poursuit une forte politique de croissance avec 900 recrutements en 2006. Sur son site Internet, elle déclare mener une politique de recrutements volontariste visant à attirer les femmes, les jeunes, mais aussi les seniors.

Avec plusieurs reprises de sociétés depuis 2004, l'entreprise appuie son activité sur 9 marques implantées dans le territoire français. La plus ancienne se situe à Nice et a fêté ses 100 ans en 2006. En 2007, *CIMSE* est également devenue actionnaire d'une société azurienne de conception, création et animation 3D à hauteur de 49 % du capital. L'objectif est d'enrichir ses réponses aux appels d'offres de film 3D représentant les projets de façon réelle et attractive. Parallèlement à ses chantiers traditionnels, *CIMSE* développe son implication dans les affaires complexes : partenariats public-privé (PPP) et délégation de service public (DSP), offrant ainsi une vision globale, un interlocuteur unique et des compétences pluridisciplinaires. L'entreprise possède par ailleurs le centre d'affaires et de séminaires à Sophia Antipolis. *CIMSE* déclare être, à ce jour, la seule entreprise de son secteur à afficher ce triple engagement pour l'ensemble de ses métiers et de ses agences. Elle applique également la démarche HQE (Haute Qualité Environnementale). *CIMSE* organise, sur son site de Sophia Antipolis, un cycle de 6 salons annuels qui ont pour fil conducteur les innovations techniques et les valeurs humaines durables, l'occasion d'une large ouverture vers les futurs métiers du secteur.

**CIMSE poursuit sa politique d'entreprise citoyenne avec des actions et des engagements forts.**

Avec une cinquantaine d'entreprises, *CIMSE* a signé le Plan Espoir Banlieues lancé par le gouvernement. Avec un taux de chômage de 42 %, le double de celui des habitants des autres quartiers urbains, les jeunes résidant en Zones Urbaines Sensibles (ZUS) connaissent plus fréquemment des parcours marqués par l'inactivité, et ce, qu'ils soient diplômés ou non. En adhérant à ce Plan gouvernemental, *CIMSE* s'engage, pendant trois ans, à recruter chaque année 50 jeunes issus de ces ZUS à travers la France.

Dans le même état d'esprit, *CIMSE* a signé la charte de la diversité qui promeut l'égalité des chances et la lutte contre les discriminations. Cet engagement allait de soi pour *CIMSE* qui a une politique de recrutement diversifié, privilégiant l'embauche et la formation de jeunes sans qualification, de femmes, d'handicapés, de personnes éloignées de l'emploi, de seniors...en travaillant notamment en partenariat avec les acteurs de l'emploi.

Autre Charte pour laquelle *CIMSE* s'engage : la charte de la 'parentalité' en entreprise. Elle a pour objectif d'inciter les entreprises à proposer aux salariés - parents un environnement mieux adapté aux responsabilités familiales. Télétravail, horaires aménagés... tout doit être fait pour faciliter la vie des parents, en particulier lors d'une grossesse et après une naissance.

*CIMSE* a d'ailleurs un projet de nouveau siège social qui colle parfaitement à cette charte avec notamment une crèche d'entreprise, une cafétéria, une salle de détente et de sport et la possibilité pour les salariés d'accéder à la propriété à moindre coût dans un immeuble à proximité de leur lieu de travail.

Même si *CIMSE* n'agit pas pour les récompenses, elle est toujours sensible à la reconnaissance des actions qu'elle mène. C'est le cas avec le Prix Spécial du Jury reçu à l'occasion de la remise du Trophée National de

l'Entreprise Citoyenne. Le jury composé d'acteurs de la vie économique a en effet félicité l'entreprise pour le développement de son école CIMSE Jeunes. Ce centre de formation, interne à CIMSE, recrute en CDI des jeunes sans qualification et les forme à ses métiers grâce à 8 mois d'alternance mêlant cours théoriques et travail sur chantier. Chaque jeune est accompagné par un tuteur. Les femmes sont de plus en plus nombreuses à intégrer cet apprentissage, ce qui va dans le sens de la politique de mixité des chantiers de CIMSE. Actuellement, il existe des promotions CIMSE Jeunes dans plusieurs régions CIMSE : Côte d'Azur, Méditerranée, Champagne-Ardenne, Rhône-Alpes et depuis peu Sud-Ouest. Créée en 2004, l'école CIMSE Jeunes a permis à plus de 200 jeunes de se former et plus de 70% sont aujourd'hui toujours dans l'entreprise.  
Source : le site Internet de l'entreprise.

Nous y avons rencontré M.L.G., conducteur de travaux, ingénieur, mais également secrétaire du CHSCT. Responsable de plusieurs chantiers, il a donc à gérer une certaine pression liée à la production et en parallèle à son rôle au CHSCT. Nous avons également pu interroger M.T.M. (responsable RH) qui a organisé pour nous les enquêtes auprès de trois salariés, dont un qui aurait pu partir à la retraite, mais a souhaité poursuivre son activité professionnelle.

## **5.1.2.Des acteurs évoluant dans un contexte homogène**

### **5.1.2.1.Un secteur en voie d'hyper concentration....**

Tous nos interlocuteurs font état de la concentration du secteur qu'ils ont vu à l'œuvre durant leur activité. Le dirigeant de la plus petite entreprise souligne la disparition des autres moyennes et petites entreprises comme la sienne dans son département (13) : « *Avant la boîte faisait davantage de plus petits chantiers ; on a changé d'échelle et de chiffre d'affaires pour avoir des chantiers intéressants, après c'est pas la même échelle. Avant, la boîte était plus comme une PME normale, nous on a maintenant 5 conducteurs de travaux qui sont tous des ingénieurs : il n'y en avait pas un seul avant. C'était une PME où vous n'aviez pas l'obligation d'avoir des chefs de chantier, ce qui n'est plus le cas ! (...)* On est un peu atypique : nous on a pour concurrents les grands groupes, [mais] on vit bien. La crise a laminé les PME : [avant il y en avait] 300 à 500 ; aujourd'hui, avec notre taille, on est la seconde ou la troisième du département, il en reste une dizaine ! » (DG d'APA).

Les interlocuteurs de la troisième entreprise étudiée, CIMSE, font état de la façon dont leur groupe s'est constitué et a pris une dimension nationale en l'espace des dix dernières années (consécutives au redémarrage de l'activité dans le secteur). Cette croissance s'est faite par le rachat des entreprises de taille moyenne dans toutes les régions. On notera la confirmation, mais avec un décalage dans le temps, de la thèse d'E. Campagnac qui analysait la concentration très forte qui avait saisi le secteur du BTP dans les années 1990 à la suite du repli de l'activité.

Ce groupe a en effet aujourd'hui atteint une dimension nationale. Il a assis sa croissance sur des pôles régionaux organisés autour d'une entreprise de taille plus importante dans

chaque grande région<sup>81</sup>. « On a des Agences un peu partout : du BTP au sens large. On s'intéresse à la DSP (Délégation de Services Publics), au PPP (Partenariat Publics Privés), aux Baux emphytéotiques... En fait, on fait tout le travail de la chaîne de valeur : de réalisateur à concepteur de projet<sup>82</sup>. Nous avons une grosse part de communication à Sophia Antipolis. On y a un centre d'organisation de colloque, très centré sur le développement durable. Marseille est très orienté logement, bâtiment, écoles à 90%. On commence à rentrer dans le secteur hospitalier : à Nice on a deux agences spécialisées dans cette activité. L'histoire du groupe c'est son ancrage sur Nice, la région, et les [nouvelles] activités qui vont avec l'évolution de l'histoire » (CIMSE).

### **5.1.2.2.... laquelle profite de son activité cyclique\_**

La concentration du secteur s'est faite en parallèle avec les trois phases cycliques de l'activité : haut niveau d'activité jusqu'au début ou milieu des années 90, suivi d'un repli très sévère pendant cette décennie, pour assister à la reprise des mises en chantier dans la région, ayant entraîné une vive remontée de l'emploi dans cette industrie.

Toutes les personnes interviewées nous ont confirmé que le BTP relevait d'une crise structurelle qui avait vu les effectifs nationaux fondre de près de la moitié<sup>83</sup>. Cette crise a duré plus de dix ans et explique, pour les dirigeants, les trous dans leurs pyramides des âges avec une nette absence de travailleurs de la génération des 40, 45, 50 ans. Tous en font état, et analysent l'impact sur la gestion et la formation de la main-d'oeuvre en place. « Pour resituer le débat sur le contexte économique, le bâtiment a connu 15 ans de crise. 1975, date où on avait construit le plus de logements : 550.000. En 1996, on n'en a plus construit que 260.000. C'était alors une profession coupée en deux sans que ça se voie [le dirigeant évoque la coupure ethnique]. On est monté à 440.000 depuis 2005, 2006, 2007. (...) On faisait venir des trains entiers d'étrangers, sans éducation, mais avec intelligence. On récupérait des gens qui venaient du fin fond [du bled], mais qui étaient intelligents, qui sont devenus chefs de chantiers, chefs d'équipe... (...)

« Pendant 30 ans, on n'a pas formé et on s'est battu [pour garder les gens], avec plein de gens au chômage... Maintenant vous embauchez... et les bons sont arrivés à 50 ans, à 60 ans, ils partent en retraite. Les 40 ans, c'est une génération qui manque. On commence à réembaucher des jeunes. Les gars de 50 ans, on est content de les avoir [et on fait tout pour

---

<sup>81</sup> Nous ne pouvons les citer ici pour ne pas rompre l'anonymat de nos sources, même si les noms ne sont connus que des professionnels du secteur, mais c'est précisément auprès d'eux que notre engagement du respect de l'anonymat prend toute sa valeur.

<sup>82</sup> Sur leur site, on trouve même l'activité de conseil auprès des particuliers qui souhaitent réaliser des travaux, neuf ou rénovation, et qui sont à la recherche d'un architecte.

<sup>83</sup> Les observations que nous avons faites il y a 20 ans se trouvent confirmées et comme prolongées (Courault 1989 et 1991, déjà cités *supra*).

les garder]. L'autre problématique en parallèle : on ne les a pas payés, et [aujourd'hui] ils sont encore moins payés. Chez nous, ils n'ont pas été augmentés et ils sont contents de bosser. »

« On essaye de ne pas trop grossir : on refuse en permanence du boulot. Le métier est cyclique : on construit des bureaux des logements, mais on ne sait jamais s'arrêter ; après c'est compliqué (exemple d'un hôtel de 50 places). On n'a pas des commandes régulières : le manque d'argent nous oblige à stopper. Notre industrie s'arrête – quand [l'activité] stoppe – toujours au même moment. On ne maîtrise pas, on a connu de mauvaises années avec les mêmes personnes. On a connu le malheur, aujourd'hui c'est le bonheur. Mais les PME disparaissent, elles sont en perte de vitesse. Quand il n'y a que des marchés à perte... ? Quoi faire ? Vous les prenez et vous faites avec ! » (APA)

### **5.1.2.3. Conjoncture et prévisions : attention aux nombreux départs en retraite !**

BIM a un point de vue balancé sur la situation : une activité soutenue, mais sans plus : « On a un métier 'pénurique', mais on arrive à faire nos chantiers. L'activité est en dents-de-scie ; 200 grues sur Marseille, c'est une pénurie. Aujourd'hui, on note un ralentissement dans l'activité, mais on est dans une pénurie dans tous les métiers du bâtiment, tous les métiers... Tous les calculs des besoins font état de besoins énormes, mais on arrive à tenir et à faire nos chantiers (...). Aujourd'hui l'intérim, ce n'est pas extraordinaire, on n'en a pas besoin : un chantier standard requiert 60-70 % de main-d'œuvre interne standard et le reste en intérim. Si c'est plus tendu, 50-50 %, mais c'est pour faire face à un coup de bourre. Par contre, on se sert de l'intérim pour recruter, cela nous sert de critères d'essai, les tester, les positionner – et on embauche ensuite » (BIM).

Les responsables d'entreprise connaissent la situation tendue que leur industrie va devoir affronter dans l'avenir à la suite des départs nombreux en retraite. Pour nos interlocuteurs de BIM, les uns prédisent : « on va avoir un problème très sérieux de recrutement dans les prochaines années : nos élus le prévoient de façon très claire, mais les instances de la Fédération sont confiantes sur les perspectives de recrutement des jeunes » (BIM). Les autres « prévoient 300.000 départs à la retraite dans le Sud, [il s'agit de la] prévision de la caisse de retraite en 2010 : c'est programmé. On va se retrouver pendant quelques années avec un rajeunissement de 5 ans, ce qui fait qu'on aura moins cette problématique de 'pénurie' du BTP. On va récolter les efforts de la formation du secteur » (BIM<sup>84</sup>).

---

<sup>84</sup> Les propos prêtés à l'entreprise BIM émanent du DRH de la filiale grand Sud Est du groupe, tenus en présence de l'ingénieur en charge des questions de suivi du Comité d'Hygiène et Sécurité et des Conditions de Travail.

## **5.2. Un modèle unifié de gestion des âges prévalant dans les entreprises du bâtiment**

Nous avons déjà souligné à quel point le secteur présente une grande homogénéité : un modèle unifié d'organisation et de gestion des entreprises du bâtiment, avec des modes de régulation sociale stables et comme organiquement liés au fonctionnement même du secteur.

Or, le modèle combine de façon très rigoureuse la gestion des âges, la formation et le recrutement des jeunes, la mobilité des plus âgés en lien avec le recours à l'intérim qui assure souplesse et sert de sas de recrutement pour les entreprises qui ont une forte activité. La gestion des âges aux différentes tranches de vie des travailleurs semble en parfaite harmonie avec les besoins des entreprises du secteur, nonobstant les récriminations usuelles en matière de besoins de formation pour les nouvelles recrues. Mais ceci ne vaut que pour les grandes entreprises du secteur qui offrent une situation très homogène de leurs pratiques de gestion en ce domaine, et faut-il le préciser en période d'expansion où les besoins des entreprises entretiennent un niveau d'activité élevée sur le marché du travail qui rendent indispensable le recours aux intérimaires et autres temporaires qualifiés. Que survienne la crise et tout se grippe, excepté la loi naturelle des départs en retraite qui pousse vers la sortie, comme un de nos interlocuteurs nous l'a déclaré, une proportion élevée des ouvriers qualifiés qui assuraient la transmission des savoirs dans les entreprises du secteur.

Il n'en va pas de même pour les entreprises du second œuvre qui gèrent leurs besoins en recrutement et en formation de main-d'œuvre selon de tout autres critères. La situation dans le secteur est donc très tranchée selon qu'on appartient au premier ou au second sous secteur, gros œuvre ou second œuvre. C'est pourquoi un rappel des dimensions démographiques du modèle s'impose.

### **5.2.1. Un modèle démographique de gestion de la main-d'œuvre qui lie âge et expérience**

Le modèle de gestion propre à la main-d'œuvre du bâtiment, dans le cas du gros œuvre, explique cet état de fait : la mobilité y est régie par des règles qui font que les jeunes apprennent le travail sur le tas auprès des anciens confirmés (les chefs d'équipe) pendant une durée de 2 ans. Ils occupent ensuite les postes les plus exposés qui requièrent les efforts les plus importants. Cela constitue leur plus longue période d'emploi, après laquelle ils passent à d'autres activités moins contraignantes et finissent, la cinquantaine venue, sur des postes nettement moins exposés. Il y a même des postes prévus à cet effet : les postes dits « de finition ».

La mobilité professionnelle est ainsi doublement régie par l'âge, lequel obéit à une loi

précise d'acquisition des connaissances où l'expérience augmente en fonction de l'âge, et par le mode de gestion des embauches débauches sur les chantiers qui sont le fait des chefs de chantier, malgré des taux de mobilité externe et un turn-over peu perturbants. Reste la question de l'intérim et des sous-traitants qui est signalée comme un adjuvant essentiel au modèle d'emploi, sur laquelle nous reviendrons plus loin.

Selon qu'on est dans tel ou tel segment des sous secteurs – bâtiment, TP, gros œuvre, second œuvre –, les entreprises ne sont pas confrontées aux mêmes problèmes. Par ailleurs la situation économique et la situation conjoncturelle n'ont pas le même impact.

Or, le fonctionnement du marché du travail qui régit ces deux principaux segments n'obéit pas du tout aux mêmes règles. Il faut distinguer à la suite des travaux de M. Campinos Dubernet, deux modèles distincts de marchés du travail. Il nous faut toutefois amender quelque peu ce modèle pour tenir compte des enseignements des enquêtes relatives aux apprentissages des artisans qui, nos entretiens le confirment de façon très nette, ont tous bénéficié d'un processus de formation professionnel long, minutieux et très complet sans lequel ils n'auraient jamais été incités à s'établir à leur compte.

On a donc deux segments distincts a priori sans rapport entre eux : le bâtiment majoritairement concerné par le gros œuvre et constitué d'entreprises de taille moyenne, qui appartiennent presque toutes à des groupes, sauf cas exceptionnel ; et les entreprises du second œuvre, majoritairement composé d'entreprises de taille petite et moyenne, et surtout très majoritairement d'artisans.

Dans le premier segment, nous avons un marché de nature duale avec une opposition tranchée MI/ME, auquel il faut superposer comme lien transversal entre les deux l'intérim (à la fois régulateur des flux et filtre à l'embauche). A ce marché correspond une structure duale de l'emploi et des qualifications : manœuvres (MO) et ouvriers qualifiés (OQ) d'un côté, qui représentent 80 à 85% des effectifs des entreprises, techniciens et ingénieurs de l'autre (15 à 20 % selon les entreprises). En parallèle, on trouve les étrangers, les jeunes et les femmes qui commencent à entrer en nombre dans le secteur (plus ingénieures et techniciennes qu'OQ, comme le rappelle la partie du cadrage statistique), bien qu'elles aient depuis longtemps secondé leurs maris dans les petites entreprises artisanales.

Dans le second segment des PME et PE de l'artisanat, on trouve par contre la très grande majorité des ouvriers professionnels, avec la masse des emplois les plus qualifiés. Les artisans continuent de recourir au modèle d'apprentissage calqué sur le modèle du compagnonnage dans lequel domine le mécanisme du transfert de savoirs des anciens (avec donc le rôle clé et moteur des plus âgés). Cela s'apparente à un modèle professionnel analysé par Marsden (1999) qui s'envisage comme en superposition au marché dual évoqué précédemment.

### 5.2.2.L'exemplarité du modèle de gestion

C'est l'entreprise *BIM* qui nous a expliqué ce modèle de la façon la plus claire qui soit. Il existerait dans le secteur, tel que nos deux interlocuteurs nous l'exposent, un modèle de gestion implicite des âges, dont l'enquête BIM nous a permis d'identifier les contours.

La structure des emplois de cette entreprise est rigoureusement dictée par l'âge et les qualités physiques requis par les différents postes. Les jeunes sont formés sur le tas et ont un tuteur qui est le plus souvent le chef de chantier (dans cette entreprise, le modèle du tutorat est une réalité depuis longtemps déjà). Une fois formés, ils sont amenés à occuper les postes de « coffreurs banche » qui exigent des qualités plus physiques que les autres postes. Après quoi, ils passent coffreurs traditionnels, puis au bout d'un certain laps de temps deviennent maçons et en fin de carrière maçon finisseurs.

Il existe de fait un modèle de gestion implicite qui conjugue *de facto* l'âge, l'expérience et la mobilité professionnelle pour les ouvriers « compagnons ». L'entreprise *BIM* caractérise ainsi la structure de l'emploi sur les chantiers : « *1 apprenti (50 sur 600), 2 coffreurs banche, 3 coffreurs traditionnels, 4 maçons et 5 maçons finisseurs* ». On retrouve grosso modo cette structure dans toutes les entreprises du bâtiment, s'agissant des entreprises de gros œuvre ; elle varie à la marge pour les moyennes ou plus petites.

Les apprentis sont confiés à un tuteur (chef d'équipe et chef de chantier selon). La formation sur le tas reste le modèle d'apprentissage idéal. Il est très bien présenté dans l'enquête *BIM* avec des compléments dans les deux autres (sans plus dans *APA*, davantage dans *CIMSE*). Ce point constitue le nœud qui nous a permis de compléter le modèle de GRH du BTP de nos prédécesseurs (E. Campagnac et M. Campinos-Dubernet).

Dans l'entreprise *BIM*, la plus grosse de notre échantillon, les mêmes interlocuteurs nous précisent l'organisation du travail qui préside à l'affectation des salariés : « *Le bancheur physique évolue sur d'autres postes au fur et à mesure que se déroule sa carrière... A un moment donné, ils souhaitent faire autre chose... On suit le rythme d'évolution du chantier : ils ne font pas en permanence que de la banche, du plancher, ils font aussi les murs (qui requièrent une position verticale), mais ils évoluent au fur et à mesure de l'avancement du chantier*<sup>85</sup> ». Le salarié est affecté à une tâche en fonction de sa qualification et de son âge, les deux se recoupant étroitement comme nous l'avons déjà exposé, mais ses activités varient du tout au tout en fonction de l'évolution du chantier.

L'entreprise *BIM* utilise « à 95 % des CDI – 5 % de CDD, contrats de

---

<sup>85</sup> Donc la notion de travail posté n'a pas de sens car ils changent en permanence de position en fonction de l'activité, verticale et horizontale ; ils portent ou tirent des charges, mais jamais dans la même position..., même s'ils font toujours du travail de chantier. Mais il n'est plus question de porter les sacs de ciment comme cela était le lot commun des ouvriers du BTP il y a encore 20 ans, et les gestionnaires rencontrés s'accordent à dire que la pénibilité liée au port des charges est en nette régression depuis 8 ans, la gestion des chantiers ayant beaucoup bénéficiée d'améliorations techniques.

*professionnalisation et apprentissage – de temps en temps, des contrats de chantiers : on prend une MO locale qui ne cherche pas à bouger (en montagne), on l’assimile à des saisonniers » (BIM).*

*« Le turn over qui affecte la population des compagnons est très faible : 7 %, c’est pas énorme. On a 2 à 3 % de départs à la retraite. C’est pas beaucoup, et cela survient par pic : avant l’été, on a des départs plus importants ; en novembre, ils partent pour des projets [personnels], se mettre à leur compte... Une dizaine de départs, c’est pas énorme. Certaines années, c’est plus fort : ce fut le cas en 2006. Cela dépend de la situation : dès qu’il y a moins d’activité, [on note de] plus grands déplacements à tous les niveaux [les ouvriers tentent leur chance en changeant d’entreprise ; ils cherchent à se prémunir contre la baisse d’activité et l’instabilité qu’ils voient poindre] » (BIM).*

### **5.2.3.L’âge accentue les risques liés à la pénibilité**

Après avoir énuméré les diverses composantes de la pénibilité et des maladies professionnelles qui sont aggravées par l’âge, nos interlocuteurs DRH et dirigeant concluent au « *vieillessement de la population dans le BTP* ».

Mais la pénibilité, notent-ils, n’est plus la composante exclusive de cette problématique du vieillissement : « *Autrefois, avec 40 ans de carrière dans des métiers liés au BTP, on portait des sacs de ciment tout le temps. C’est là où le métier a évolué, avec tout le confort qu’on a apporté : des banches à roulettes, du confort ; toutes les manœuvres de serrage sont à hauteur d’homme [mais il est vrai que c’est récent, cela date de 6 ou 7 ans]. C’est très récent : on travaille sur l’ergonomie. On a travaillé sur la sécurité intrinsèque... L’exposition permanente à l’accident du travail pour trouver des solutions... Des dangers partout sur le chantier et l’exposition à ces risques, on doit travailler sur le danger ; les choses sont lourdes à manipuler toute la journée... Un métier qui est dehors, debout, à hauteur... Outre le risque de contracter une maladie professionnelle, on a l’usure : c’est le paramètre le moins palpable – on ne ressent pas de trauma – c’est un problème de résistance individuelle. En ergonomie, on est encore un petit peu dans le schéma ‘risque accident’. On dispose de l’historique des accidents, mais sur l’usure, on n’a pas bien avancé : diminuer les déplacements, optimisation des mouvements. On a travaillé avec l’OPPBTB (Office professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics) sur des études de postes – le maçon finisseur – mais c’est difficile parce qu’on n’est pas dans un schéma préconçu, figé » (BIM).*

La moyenne petite entreprise APA l’aborde elle aussi de façon très empirique en reconnaissant aux seniors une « valeur » : « *Les plus de 50 ans, ils n’assurent pas forcément le tutorat : on a des préoccupations vis-à-vis de ceux-là. Ils font le même boulot : les vieux,*

*ils réfléchissent, mais ils font le même travail. Il y a une qualité de nos personnes de plus de 50 ans, on ne s'en sépare pas. [Ils apportent] une valeur d'efficacité au niveau du boulot. Ils font vieux, on le voit, c'est un métier usant : on a un qui fait des « ragréages » (bouchage de trous), il fait vieux – le premier – il fait un métier basique... » (APA).*

Le dirigeant pointe alors l'impact social qui doit engendrer à leur égard une attitude de respect : *« Les parcours influent sur le rapport au travail : ça se juge à travers le respect de la société vis-à-vis des plus de 50 ans : les plus de 50 ne pourraient pas aller à la vitesse des autres » (APA).*

S'agissant de la gestion des âges, les propos de nos interlocuteurs chez BIM sont on ne peut plus explicites. Les travailleurs plus âgés évoluent en fonction de leur plus ou moins grande aptitude à se maintenir dans l'emploi : *« On travaille sur le plan de la santé au travail avec les médecins du travail : on a une politique santé identifiée, pas une politique santé des vieillissants. On gère au cas par cas : à 60 ans, certains vont savoir (...) : [s'ils occupent des] postes d'usure on (les) positionne sur des phases de chantier finition, ou sur le chantier qui va garder un gars jusqu'à la fin du chantier, un ancien, parce qu'il a la polyvalence – on n'a rien de formalisé. On a des grutiers de 60 ans : tant que le médecin... (Les) postes (de grutier sont) en surveillance (renforcée), la décision appartient (au médecin). On ne remet pas en cause la fiche entreprise du médecin [qui dresse le] bilan de ce qui a changé dans les différents postes de travail sous l'aspect médical. On bascule des effectifs en fonction des types d'exposition – on les bascule, on les met ... Le plan santé [est appliqué] globalement » (le responsable CHSCT).*

Si un problème de santé survient pour un travailleur, l'entreprise intervient en lien étroit avec le médecin du travail : *« On procède à la surveillance globale des suspensions temporaires : on rebascule la personne sur une autre tâche pour l'économiser et pour permettre au médecin de prendre une décision ensuite... [S'agissant du] maintien dans l'emploi : on a un groupe de travail sur le travail des handicapés... Indépendamment de tout ce qu'on vient de dire, on a des travailleurs qui dépassent les 60 ans, ça ne pose pas de problème<sup>86</sup>. Je me fais le porte parole des chefs de chantier pour recommander telle ou telle mesure » (le DRH de BIM).*

Un point semble déterminant : c'est la volonté manifeste des travailleurs intérimaires à vouloir rentrer dans le rang passé un certain âge. Ils savent que s'ils continuent à jouer les francs tireurs plus longtemps que de raison, les entreprises ne voudront plus les réintégrer comme travailleurs permanents. Le risque est grand qu'ils ne puissent plus terminer leur vie active comme les travailleurs réguliers qui ont opté pour le salariat, soucieux de préserver leurs vieux jours. Comme quoi, en tant qu'intérimaires, ils ne peuvent profiter du système et

---

<sup>86</sup> Nous avons pu interviewer l'un de ceux-là.

se vendre au plus offrant que tant qu'ils sont jeunes ou sûrs de ne pas voir leur condition physique menacée par le risque d'être un jour frappé d'incapacité ou de ne plus pouvoir travailler au maximum de leur capacité. Le salariat leur offre alors un repli bien mérité, à condition qu'ils ne repoussent pas cet âge trop longtemps : *« Les intérimaires sont des professionnels qui ne veulent pas être recrutés comme salariés permanents à CDI. Ils profitent des avantages de l'intérim tant qu'ils peuvent ; ils sont en majorité Portugais, Capverdiens et surtout magrébins : [leur pays constitue] leur base de vie. Ils ont un comportement de mercenaire. Ils rentrent dans le jeu et font monter les enchères... Oui ils sont plus qualifiés ; il faut faire du tri, ils ont un bon rendement, ils constituent des équipes. Ils sont le plus souvent emmenés par le chef d'équipe, qui arrive avec 3, 4 gars...Leurs critères sont individuels, [puis] financier, puis qualité de vie. Mais ça ne peut pas durer trop longtemps... L'expérience sera le critère décisif... Les personnes âgées payent le prix du travail au noir à leur début. Comme ils souhaitent travailler en intérim, ils souhaitent également travailler au noir : cela constitue les trous dans les CV des gens qui ont 30 ans. »* (CIMSE).

#### **5.2.4.La formation : un modèle basé sur la transmission des savoirs**

Toutes les enquêtes attestent l'importance de la formation dispensée en interne par les cadres ou les anciens de la profession. Le modèle en vigueur partout est celui du tutorat, et il est mis en œuvre de façon interne à chaque entreprise, avec ou pas la présence d'une école dûment reconnue. La presse grand public cite souvent l'exemple du tutorat sur lequel communique très bien l'entreprise Bouygues. Dernièrement, il a même été repris par le porte-parole du gouvernement qui évoquait les solutions pour renforcer l'emploi des seniors<sup>87</sup>.

Deux entreprises, APA et BIM, s'y réfèrent explicitement, en dénonçant au passage les impasses des campagnes de formation orchestrées conjointement par l'Education Nationale et la profession dans les médias. Celles-ci sont mal conçues car s'adressent à tout le monde, alors que les entreprises cherchent à recruter des volontaires qui soient prêts à s'engager à fond. Elles plaident pour la formation des plus jeunes : *« après 16 ans on ne peut plus former valablement des apprentis dans nos métiers »* a-t-on entendu de façon récurrente.

L'exemple fourni par l'entreprise CIMSE illustre l'effort consenti en matière de formation. *« On a aussi des personnes qu'on garde comme formateur : M. Sécuris Forte pour CIMSE jeunes. (On a à l'heure actuelle) 3 promo de 8 à 10 jeunes qu'on va former aux métiers. Ils sont aides, aides maçons, aides coffreurs bancheurs. Quand ils sont en formation sur le chantier, c'est un investissement, mais ils restent avec leur tuteur pendant 2 ans. Le formateur a un immense savoir et il adore transmettre aux jeunes. C'est un formateur qui*

---

<sup>87</sup> Cf. la dépêche AFP du 17/06/2008, reprise *infra* dans la conclusion du rapport.

*suit les chefs de chantier » (CIMSE). On voit ainsi des salariés prolonger leur activité quand leurs compétences sont appréciées par le patron qui en font des formateurs patentés de leurs écoles internes ou de leurs chantiers spécialisés. Les entreprises peuvent alors leur demander de rester employés au-delà de l'âge légal de départ en retraite. « Quelques cas de personnes qu'on fait travailler à la formation : la personne qui est à Vitrolles. On a aussi des gens qui ont l'âge de partir à la retraite [mais qui mettent en balance] le plaisir de rester en activité » (CIMSE).*

Le même interlocuteur poursuit en énonçant les actions en faveur de la promotion des métiers du bâtiment : *« On fait des visites de chantier. On est aidé par les Fédérations : le projet concernait 300 jeunes, on en a embauché 2. Ce sont des jeunes issus de la réinsertion qui ne sont pas liés au BTP, par le biais du GEC 13 (un groupement d'employeur local) ». Il nous précise que l'entreprise CIMSE est à l'avant-garde pour satisfaire aux nouvelles clauses en faveur des publics en difficultés (RMistes, chômeurs longue durée). Il existe une « Clause d'insertion dans les marchés publics : le client nous impose un nombre d'heures qui doivent être assurées par du public local, en réinsertion ou ETTI (l'intérim dédié à des personnes en insertion). 5% du total du chantier pour des personnes ciblées par le client. Ça se comprend, c'est de l'argent public mis sur la table, autant que ça serve. En moyenne ça va représenter entre 5% à 7% ; ça deviendra automatique. Ces clauses d'insertion ou clauses sociales restent valables pour les marchés publics. Mon boulot est d'expliquer aux opérationnels que ça a un intérêt financier et un intérêt social. On a eu des beaux résultats. On a une opération en cours avec deux personnes en réinsertion : un contrat tripartite par l'entremise de Védior Bis sous couvert d'une association de réinsertion. Ils sont formés par Védior Bis. Nous on les prend sur le chantier pour la formation pratique sur plusieurs mois. Ils ont été sélectionnés par l'organisme de réinsertion à Marseille ».*

*« Le souci c'est qu'on trouve pas mal de personne en réinsertion : des femmes qui sont inexpérimentées dans nos métiers... Le problème est de trouver des gens expérimentés. On fait face à une vraie pénurie. Donc on doit le faire, mais en termes de nombre pour ne pas pénaliser, on en prend un, ou une, ou deux par chantier, pas plus. Le chantier râle, on fait au compte goutte... » (DRH, CIMSE).*

La plus petite entreprise le mentionne également, tout en insistant sur la formation sur le tas. Ce point la conduit à critiquer les formations dispensées par l'Education Nationale comme ne touchant pas les publics susceptibles de rejoindre ensuite leurs entreprises. Son point de vue est partagé par ses collègues qui confirment qu'ils embauchent très peu de jeunes issus de ces dispositifs. Ils préfèrent de loin les formations internes que dispensent leurs propres entreprises : *« Les plus de 50 on les trouve là [au cœur du dispositif de formation en interne]. Ils ont des tuteurs mais pas forcément des plus de 50 ans. On met en avant la notion*

*de capacité pédagogique, c'est pas une question d'âge. Il est vrai que c'est souvent le chef de chantier. La formation se fait en alternance » (APA).*

*« Les transferts de compétence sur les chantiers, ça se pratique, ie une formation sur le tas : on trouve pas [sur le marché du travail] comme d'autres secteurs. On a un problème, on utilise peu les gens qui sortent de la filière bâtiment [formation dispensée par l'appareil de formation scolaire ou professionnel], par principe. On y formait des gens qui sont de futurs frustrés, et moi je préférerais le cas du jeune portugais : le jeune rentre dans une équipe et il fait un travail de coffrage de plancher, il est pris en charge par l'ancien qui l'a présenté et qui lui affecte un tuteur... Il faut être plusieurs. La formation interne est pratiquée. Les majors font des écoles en interne : [c'est bien] la preuve qu'il y a un problème avec l'Education Nationale. On recommence à s'y intéresser, on commence à entendre parler qu'ils payent mieux... » (APA).*

### **5.2.5.Des départs à la retraite sans prise en compte des questions de pénibilité**

Rappelons qu'au niveau du secteur, au moment de leur départ à la retraite, seulement 30 % des personnes seraient encore en activité dans le BTP (cf. supra p.47). Dans les entreprises étudiées, nos interlocuteurs émettent peu de jugements tranchés s'agissant des départs en retraite des travailleurs âgés, qu'il s'agisse des nationaux ou des étrangers, tous les travailleurs sont logés à la même enseigne : le BTP ne met pas ses travailleurs en préretraite – tout du moins les entreprises qui ont accepté de nous recevoir. « *Pas de préretraite, et il en va de même pour les travailleurs en CDD, ils partent quand ils ont l'âge de partir* » (BIM). Deux salariés rencontrés sur un chantier de BIM, dont un est délégué du personnel, mentionnent toutefois que des préretraites étaient mises en oeuvre il y a encore quelques années.

Il faudrait élargir l'enquête auprès des sources administratives (DDRTEFP) pour s'assurer que c'est le cas de *toutes* les entreprises. Certes les étrangers bénéficient de certains traitements de faveur, nous allons le préciser. Les travailleurs qui voient leurs facultés physiques amoindries en fin de vie aussi : les citations de nos interlocuteurs sont éloquentes à ce sujet. Les différents responsables rencontrés déclarent leur trouver des postes moins pénibles lorsqu'il s'agit de prolonger leur emploi, s'ils ne sont pas écartés par les médecins du travail. Les grandes entreprises semblent bien armées pour le faire. Les moyennes et petites que nous avons interrogées n'ont pas les mêmes latitudes, mais leurs dirigeants semblent tout autant jouer le jeu si l'on en croit leurs déclarations<sup>88</sup>. « *[Vous trouverez] des gens de 60 ans à*

---

<sup>88</sup> Cela corrobore les résultats de l'enquête réalisée en Auvergne auprès de près de 250 TPE et PME, dont un nombre significatif auprès des artisans du second œuvre (Courault, Bourlier, Trouvé, 2004 et 2005).

tous les postes, mais [l'âge] n'est pas pour nous un critère de licenciement. On peut par la suite (...), quand on sait qu'ils ont des fragilités. On fait attention à leur affectation et à leur encadrement : eux [les chefs de chantier et d'équipes] ils sauront leur ménager un poste : c'est implicite. [Il s'agit de] postes de finition, par exemple de préfabrication [qui demandent] moins de force. [C'est l'avantage] ils travaillent en équipe : on s'organise pour ne pas blesser ces gens-là ! On s'organise en conséquence » (CIMSE).

Par contre, CIMSE est très critique lorsqu'il s'agit d'appliquer la nouvelle formule du cumul emploi retraite : pour nos interlocuteurs, il s'agit d'une mauvaise formule car il faut un délai de 6 mois entre les deux séquences pour que le salarié puisse prétendre à un emploi de cumul avec la retraite, et une fois ce délai écoulé, le salarié n'a plus envie de reprendre : « *Le cumul emploi retraite n'est pas évident ; en plus c'est de la discrimination qui ne s'avoue pas ! Il faut que le salarié ne soit plus lié à l'entreprise depuis 6 mois, - coupure de 6 mois trop longue- et financièrement, c'est difficile. On me demande de recruter des gens mais pratiquement c'est très difficile : pas facile à identifier... [Il faut] aller chercher des gens de plus de 65 ans, mais où les trouver ? Un ancien qui quitte pour ne plus revenir... [Comment] imaginer qu'il va ensuite demander de lui-même à revenir !* » (CIMSE).

Les étrangers font exception à ce traitement des départs en retraite. Ils font l'objet de mesures spécifiques qui visent à prolonger leur présence dans l'emploi, de façon à leur permettre de satisfaire aux exigences des trimestres de cotisations pour la retraite. Souvent, en effet, leur activité dans leur pays d'origine ne peut donner lieu à une prise en compte faute de déclarations en bonne et due forme. « *La population étrangère a du mal, on les garde plus longtemps ; [on a] une réaction de protectorat ; humainement, on ne devrait pas le faire, c'est pas ceux qui produisent le moins... [et qui ont] le plus de restriction médicale. C'est pas ceux qui bossent le moins : les deux tiers sont des maçons finisseurs, c'est moins pénible. On l'a appliqué de façon récurrente, de façon innée là où on n'a que des gens anciens dans l'entreprise ; ils prennent un jeune sous leur aile. C'est dans la culture, mais ça s'est perdu pendant la période où on n'a plus embauché. On y revient : on recréait des procédures de tutorat qu'on avait perdu (...). [C'est] un modèle qui existe : les chefs échangent beaucoup entre eux ; ils évaluent les compagnons chaque année, ils échangent sur les compétences [sur les problèmes des uns]... Le coordonnateur [est responsable] du système de soutien en recrutement, du suivi social et de l'évolution des carrières... » (BIM).*

### **5.3. Les artisans et les salariés du bâtiment : des compétences variées que l'âge limite ou accroît selon le statut des individus**

Autant le monde salarial de la chimie nous était inconnu, comme à beaucoup de nos contemporains, tant ces professionnels vivent selon des règles très marquées par les rythmes

mêmes dus aux procès productifs à l'œuvre, autant les artisans et salariés du bâtiment nous sont familiers tant nous les croisons au hasard des détours de nos vies quotidiennes. Ce que nous ne savons pas si nous ne sommes pas plus familiers de leur monde professionnel, c'est la part cachée de leurs trajectoires, qu'ils soient manœuvres, ouvriers compagnons ou maîtres artisans. Les salariés et artisans que nous avons rencontrés pour les besoins de ce travail nous ont ainsi raconté leur vie et la façon dont ils avaient vécu la part la plus importante de leur vie professionnelle, et répondu à nos questions sur la façon dont ils comptaient mettre un terme à leur activité salariée ou indépendante.

Mais avant de pouvoir parvenir aux résultats de l'enquête il est nécessaire de présenter brièvement l'échantillon et de préciser les conditions mêmes qui ont présidé aux interviews requis, brosser à grands traits la grille d'analyse mise en oeuvre pour comparer la situation des salariés du bâtiment avec ceux de la chimie, pour terminer par la confrontation de nos résultats à l'aune des hypothèses échafaudées à l'origine de ce travail.

Pour satisfaire aux conditions d'une comparaison avec la situation des salariés de la chimie, la même grille d'analyse que celle présentée à la section 4 a été retenue. Nous la reprenons ici en préambule à nos résultats. Les commentaires qu'elle suscite seront autant de mises en perspectives des résultats de l'étude.

### **Notre échantillon et les réserves qu'il impose**

Le programme fixé initialement prévoyait la rencontre d'un nombre consistant de salariés appartenant aux entreprises étudiées : une vingtaine pour cinq entreprises, afin de satisfaire à la possibilité d'une comparaison entre les deux secteurs. Se posait ensuite pour cette activité l'exigence de tenir compte des artisans qui sont à part égale des petits employeurs ou des indépendants. Les circonstances qui ont présidé à ce travail n'ont pas permis d'atteindre tous les objectifs quantitatifs fixés<sup>89</sup>... et des difficultés spécifiques au terrain nous ont contraint à renoncer à approcher des grandes entreprises qui se dérobaient, alors que nous avions déjà bien entamé le processus de rencontre. Notre échantillon s'en est donc trouvé réduit. En revanche, la qualité de nos interviews a permis de compenser partiellement les manques.

Nous avons rencontrés douze salariés appartenant aux trois principales entreprises sur lesquelles nous nous sommes appuyés pour ce travail, auxquels ont été adjoints cinq artisans d'un âge avancé, voire retraités. Le tableau 8.7 (en Annexe) rassemble les caractéristiques de cet échantillon. Mais la redondance des informations recueillies en bien des points importants est une garantie de la « relative » représentativité des propos.

La qualité des matériaux recueillis est très inégale : les salariés de base ont très peu de choses à verser au crédit de l'étude, ne se sentant ni concernés par les préretraites, ni – et c'est

---

<sup>89</sup> Malgré – ou en dépit d'une pression que nous n'avons jamais relâchée, les derniers contacts avec les salariés nous ont été fournis seulement quelques jours avant la fin de ce travail.

plus surprenant – par la perspective de la retraite, se sentant *de facto* irrémédiablement limités dans leurs perspectives professionnelles. Les salariés les plus qualifiés (chefs de chantiers) se vivent les derniers des mohicans, leur prestige étant la rançon de leur parcours tenace et méritoire dans des emplois durs et éprouvants, où le mérite n'est que trop chichement reconnu. Ils se savent poussés irrémédiablement à disparaître, les jeunes qui leurs succèdent ayant la formation et le rang d'ingénieurs, ils ne pourront jamais se comparer à eux qui avaient la connaissance du travail des chantiers. Enfin, la population des artisans interrogés présente un biais – elle appartenait à un milieu professionnel militant (4 sur 6 appartiennent à la Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment (CAPEB), ce qui est loin d'être la règle dans ce métier, au demeurant trop dispersé dans ses spécialités.

### **5.3.1.Des parcours professionnels fragmentés où mobilité et stabilité le disputent pour des raisons différentes**

Les salariés que nous avons interrogés ont connu des parcours très inégaux, et on ne peut induire des interviews une figure générale de la mobilité et de la stabilité de cette population. Ces séquences se relaient avec la vision du marché du travail afférant à cette population décrite plus haut. Il faut y ajouter le fait que pour de nombreux salariés étrangers, la première séquence de travail était antérieure à leur venue en France, circonstance qui va peser sur les conditions pour faire valoir leurs droits à la retraite. Ces faits corroborent et renforcent le constat dressé à la suite des interviews des GRH du secteur.

Il n'en va pas de même pour la population des artisans qui eux ont connu des mobilités professionnelles du fait de leur parcours même, qui les a conduit à s'établir artisan, donc à rompre à un moment de leur itinéraire avec le statut de salarié. Toutefois, il n'y a pas de véritable rupture ni dans les mobilités qui ont précédé leur mise à leur compte, ni dans la façon dont elle a pesé sur leur décision. Là aussi se manifeste comme un continuum qui court des premières séquences formatives aux ultimes expériences qui ont enclenché l'acte de l'établissement.

Ce qui surprend davantage dans les récits des artisans c'est la richesse de leurs parcours professionnels et la minutie avec laquelle leur mémoire réactive les détails et les circonstances qui selon eux ont joué le rôle décisif dans leur décision de s'installer à leur compte. Cela se fait systématiquement au détriment des détails qui ont ensuite entouré la suite de leur parcours comme artisan ou chef d'entreprise. Et cela se retrouve plus ou moins dans la façon dont ils gèrent leur retrait d'activité, sans que l'on puisse toutefois établir de lien de causalité directe ou précise, nous y reviendrons ci-dessous.

La population salariée a connu une forte mobilité lors des premières séquences de la vie active des salariés. Elle connaît une brusque interruption à partir du moment où ils intègrent

l'entreprise qui sait se les attacher. Mais cette séquence est souvent remise en cause par les péripéties de la vie économique. Beaucoup nous ont dit avoir changé d'entreprises du fait de la mise en faillite de l'entreprise de taille importante où ils sont restés employés souvent longtemps. Leur ancienneté dans l'entreprise comme dans le poste est de ce fait variable et ne peut être prise comme un critère d'appartenance au noyau stable primaire ou instable secondaire du marché du travail, selon la description que nous en avons donnée plus haut. Il n'en demeure pas moins que les travailleurs de plus de 50 ans que nous avons interrogés ont tous une ancienneté plus ou moins grande dans l'entreprise qui les emploie à ce jour.

La mobilité liée à leurs parcours est par contre plus d'ordre géographique que sociale. Elle s'effectue à l'intérieur des mêmes activités : un maçon coffreur qui travaille dans une grande entreprise du bâtiment passe d'une entreprise à l'autre sans changer de métier, voire du bâtiment aux travaux publics, plus rarement d'une petite à une grande entreprise ou l'inverse. Malgré la faiblesse de l'échantillon, on notera que les plus qualifiés (techniciens et chefs de chantier) ont connu des mobilités professionnelles qualifiantes, alors que les salariés moins qualifiés sont restés plus stables dans la même qualification.

S'agissant des artisans, c'est tout leur parcours de formation, voire les conditions qui ont présidé à telle ou telle première séquence de ce parcours, qui semble jouer un rôle déclencheur dans leur décision d'opter pour le métier d'artisan spécialisé, avec toutefois une constante : la richesse de ce parcours est à l'image de leur destin d'artisan spécialisé qui s'en suivra<sup>90</sup>. Dans leur cas la mobilité est strictement professionnelle et intra sectorielle et ne pèse pas sur les deux autres mobilités.

Curieusement si on cherche à opposer ou rapprocher les parcours des salariés et des artisans du point de vue des conditions de travail qui leurs sont faites, c'est tout le destin des deux groupes sociaux qui se trouve posé. Les artisans ne cherchent pas à esquiver la difficulté des conditions d'exercice du métier qui est soumis aux mêmes contraintes (dues à leurs conditions d'exercice en plein air et aux risques des intempéries) et d'efforts physiques que ceux qui oeuvrent dans le bâtiment. Leurs parcours formatifs leur offre plus de choix que ceux auxquels sont confrontés les autres salariés. Donc c'est plus en termes de choix ou de non choix qu'il faut raisonner pour ces deux sous populations. Oserions nous dire que la pénibilité reste intrinsèquement la même et qu'elle est gommée dans un cas et subsiste comme facteur dirimant dans l'autre cas ? Mais c'est plus généralement la question de celui qui fait un choix positif et de celui qui est contraint par un choix négatif qui se pose. La mobilité forte dont témoignent les salariés du bâtiment pendant les premières séquences de leur vie

---

<sup>90</sup> Il est toujours étonnant de voir à quel point les artisans se définissent comme des spécialistes d'un corps de métier que les chercheurs qui avaient travaillé sur les qualifications dans les années 70 et 80 avaient défini comme relevant d'une catégorie spécifique : « corps de métier artisanal » (Françoise Rérat et alii, *Cahiers du Centre d'Etudes de l'emploi*, n°4, 1980). C'est moins la spécialisation qui prévaut dans leur vision que la somme des parcours initiateurs et formateurs qui ont présidé à cette spécialisation.

professionnelle est peut-être une réponse à ce non choix.

On conclura en disant que les deux populations partagent des conditions de travail somme toute comparables, à l'exception de la responsabilité de celui qui est « *chargé tous les matins avant de commencer son travail* » (Artisan). Plusieurs artisans soulignent cette responsabilité individuelle et collective qui est la leur, tandis que d'autres ne la mentionnent pas.

### **5.3.2.Des rôles différents attribués à la formation selon la population considérée**

Si la formation est strictement à visée sécuritaire pour les salariés du bâtiment, elle est intrinsèque à la constitution des parcours professionnels des artisans. Il s'agit alors d'une formation qualifiante et les travailleurs expérimentés et âgés y jouent un rôle central (système du compagnonnage).

#### **5.3.2.1.Une formation à visée sécuritaire pour les salariés du bâtiment**

C'est ainsi que les salariés ne mentionnent quasiment jamais la formation comme une étape de leur parcours professionnel, sauf quand il s'agit de répondre à la question que nous leur posons. La formation ne joue alors que sur la sécurité pour les travaux de chantiers, quelque fois sur les nouveaux matériels qu'ils sont amenés à utiliser. Le technicien formateur que nous avons rencontré nous rappelle à quel point cette sécurité fait l'objet de toute l'attention des responsables de chantiers, chefs à tout niveau et responsables de l'entreprise (voir son témoignage dans l'encadré suivant). Mais curieusement les salariés que nous avons interrogés ne nous la mentionnent jamais comme une étape constitutive de séquences de formation explicites. Pour eux, la formation doit porter sur un point particulier de leur activité, soit les permis de grutier auxquels sont astreints cette population, soit les formations sur un aspect technique du chantier comme la fabrication d'escalier à l'ancienne qui a été citée par un salarié qui s'en souvenait comme une formation intéressante car il y avait appris à faire un escalier avec seulement des planches (habituellement les escaliers sont livrés préfabriqués dans la construction de logement).

#### **Le témoignage du technicien sécurité formation :**

*« J'ai 62 ans passés. Je suis dans la société depuis 1986. J'ai commencé au départ avec la pelle chez des artisans, puis j'ai travaillé dans une entreprise de BTP Chaigneau. J'ai fait de très gros chantiers. J'ai travaillé une partie de ma vie en raffineries chez Chaigneau comme chez CIMSE, et la sécurité, c'était mon truc là dedans ; dans les raffineries, la sécurité c'est le TOP. Depuis 86, je suis dans l'entreprise CIMSE, j'ai été Chef de chantier de 1986 à 2003, puis après on m'a demandé de prendre le poste concernant la sécurité, le poste technicien sécurité matériel « responsable sécurité ».*

*Je me suis vraiment intéressé à ce nouveau poste, je l'ai pris à l'essai et ça m'a intéressé et je suis toujours là. Ma formation, je n'en ai pas, je n'ai fait que des formations de chantiers. Après le Certificat d'études... les*

*génération d'avant, on mettait les gens au boulot très tôt. Mon rôle, c'est technicien – je m'occupe aussi des formations sur chantiers.*

*A chaque démarrage de chantier, on effectue des formations, automatiquement. Au départ, on met des banches en place, c'est du matériel très lourd, à risque, c'est automatique, on fait une formation ; quand on voit que sur le chantier il y a des problèmes, on refait des formations, automatiquement ; on recommence encore des formations jusqu'à ce que tout le monde fasse correctement.*

*Il nous faut des visites toutes les semaines sur les chantiers – je m'occupe un petit peu plus à fond des jeunes – CIMSE Jeunes est l'école de formation de l'entreprise. Je m'occupe de la formation des jeunes. Je suis formateur de CIMSE jeunes. Je suis formateur de mon technicien que j'ai aussi en charge (il forme un jeune technicien qui sera responsable sécurité sur un autre site). Je suis formateur échafaudage aussi... Et j'ai plein d'autres choses à faire [suit une longue liste de tâches à faire]... »*

*« J'ai décidé que les dernières années je donne mon savoir aux jeunes. [Je veux] servir à donner mon savoir faire, on en a énormément besoin dans le bâtiment, surtout avoir des gens formés en matériel sécurité.*

*« La formation des jeunes, ça passe d'abord par la formation sécurité du poste : formation en salle vidéo. J'en suis à ma 6<sup>ème</sup> formation de CIMSE jeunes, ça se passe très bien. La formation dure 3 mois ici avec le matériel et 5 mois avec l'accompagnement sur chantier, 8 mois au total.*

*Les visites de chantier en même temps, ça me permet de voir les jeunes ce qu'ils font ce qu'ils ont oublié – étant chef de chantier.*

*« L'avantage que j'ai sur certains – je suis en train de former le responsable sécurité de Carros - moi j'ai été chef de chantier – et personne ne peut me dire : 'non c'est pas comme ça qu'il faut faire', je sais donner la réponse. Donc il faut déjà avoir la réponse, c'est ce qui vous permet d'être respecté.*

*« Donc j'ai 62 ans aujourd'hui et je suis encore là en poste. Jusqu'à quand ? C'est moi qui le décide, avec l'entreprise bien sûr »<sup>91</sup>.*

Entretien réalisé à l'entreprise CIMSE le 28/10/2008, à Vitrolles.

### **5.3.2.2. Une formation intrinsèque à la constitution des parcours professionnels pour les artisans**

Les artisans sont tous des gens qui ont reçu en partage une formation professionnelle solide et complète dispensée par leurs pairs dans le métier. Cette formation tient pour partie du modèle de la transmission des savoirs que les anciens échangent avec les nouveaux qu'ils prennent en apprentissage, et pour partie d'une forme d'initiation qui permet aux plus doués d'apprendre des plus qualifiés. Cette formation combine la vieille pratique du compagnonnage et la nouvelle pratique de la formation en doublon qui prévaut dans nombre de métiers où le partage des savoirs fait l'objet de transferts en situation d'exercice du métier.

Dans ce modèle, la spécialisation résulte de la pratique d'un métier dans toutes les situations possibles, configurations contextuelles et matériaux divers. Et, pour acquérir cette pratique rien n'est plus indispensable que la somme d'expériences passées auprès de professionnels compétents et qualifiés ayant la réputation de maître et la maîtrise du transfert des savoirs propres au métier. Tous les artisans interviewés ont fait part de cette expérience et ont insisté sur la longueur et la variété de leurs parcours de formation. Mais c'est un parcours où chacun garde la maîtrise de son destin, et où les règles valables pour les uns doivent être renégociées et appliquées avec discernement par chacun. Certains privilégient le « self training », ou la formation par soi-même sur le tas, d'autres les écoles professionnelles où les stages alternent avec les enseignements théoriques et livresques, d'autres la formule du

<sup>91</sup> Il aurait pu partir en retraite depuis 2 ans déjà, mais cette éventualité ne semble pas l'effleurer.

compagnonnage où la variété des expériences le dispute avec l'acquisition d'une grande autonomie dans le travail.

Le rôle joué par les anciens artisans devenus maîtres ès qualités est alors central. Ainsi retrouve-t-on dans les récits de vie professionnelle que nous ont livrés nos interlocuteurs le double témoignage de la figure des maîtres qui leur ont transmis leur art et leur discipline, tous savoirs qu'ils s'efforcent à leur tour de transmettre aux jeunes qu'ils prennent à leurs côtés.

Un cas mérite d'être tout particulièrement cité, celui d'un artisan qui a choisi de se former seul et qui n'a eu de cesse par la suite de travailler avec des apprentis et des jeunes pour leur transmettre à son tour le métier. Autant ses débuts dans la profession furent longs et laborieux car il est plus dur de se trouver seul, autant par la suite, ses choix professionnels n'ont jamais varié et sa préférence pour les jeunes et les apprentis est restée une règle de vie intangible, au point qu'après avoir embauché des salariés tant et plus, il en est venu, l'âge aidant, à ne plus travailler que seul, aidé d'un ou deux apprentis.

**L'artisan qui ne travaille plus qu'avec des apprentis :**

L'artisan raconte au début ses expériences négatives : l'école primaire qui le met en échec, l'école professionnelle Diderot où il aime les expériences pratiques auprès des artisans et déteste les retours à l'école, les Compagnons qui entravent son désir de liberté, telle entreprise qui lui apprend des tas de choses, mais la vie avec les autres dans les deux derniers cas lui est insupportable. A chaque fois, sa réaction est la même : il commence par apprendre à faire un mur au contact d'un ouvrier maçon qui vient le retrouver le dimanche pour travailler chez une voisine. Puis, il se lance des défis : apprendre à réaliser telle pièce qu'il n'a jamais faite, et à chaque fois il réussit à le faire à force de réflexion et de cette qualité qu'il finit par analyser comme constitutive de sa capacité à réussir : la capacité à projeter la réalisation de la pièce demandée dans l'espace : « j'avais le don de l'observation : on me demande une pièce impossible à faire : je réfléchis et je finis par faire un dessin – je me dessine ce que je voyais ». Il déclinera ensuite cette qualité au cours de l'entretien de la façon suivante :

« Artisan : donner un prix, une estimation. Si tu te mets pas ce défi, si tu te projettes pas sur le savoir faire (...) Estimer, faire un prix : comment tu vas faire pour te faire payer ? Faire un devis, estimer le travail... »

Trois qualités l'ont servi dans son apprentissage : (1) la prestataire de travail « me faisait une totale confiance, ça m'a suivi tout mon métier » ; (2) il a appris dans les apprentissages courts en entreprise, à servir les ouvriers : « depuis j'ai toujours échangé les tâches ingrates » (en rupture avec la règle implicite du compagnonnage qui veut que les jeunes servent les aînés, toujours en vigueur dans les multiples activités du bâtiment) ; (3) la précédente qualité, qu'il aime retrouver chez le jeune : « Moi les, minots j'essaie de voir si ils aiment le dessin dans la tête ; j'en vois pas beaucoup ! Si t'es pas capable de te voir au niveau zéro, t'auras pas la capacité de voir le toit ! »

Le parcours professionnel qu'il va suivre ensuite va se refléter dans le choix de redevenir artisan, comme au début, mais il revient d'abord sur les conditions de son parcours professionnels où il a fait travailler des tas de gens, des ouvriers des compagnons et des apprentis : « Au total, j'ai eu une cinquantaine d'ouvriers, même plus, des moments où j'en ai eu 5. Je ne veux plus d'ouvrier, que des apprentis. L'enseignement ne poussait plus (...) je prenais n'importe quoi, un kurde clandestin que j'ai déclaré, une merveille, j'ai eu tout ça (...). Tu trouvais pas ce que moi j'ai été pour les autres, parce que on les orientait ailleurs...Aujourd'hui on me téléphone pour les 14-15 ans, je suis sollicité. J'en ai combien ? Il y a 5 à 6 ans, on tournait fort : plus d'ouvrier, que des compagnons et des apprentis. J'ai été à 2 doigts d'avoir plus de 2 jeunes. Si t'en prend 3 c'est une formation... Je me suis calmé et j'ai travaillé toujours avec 2 apprentis... J'ai cette chance qu'il y a la demande – tout jeune qui démarre au départ : je veux un jeune de 16 ans. C'est le gars qui se lève le plus tôt le matin. En échange, tu leur fais une vraie formation. »

« Tu as réduit l'activité ? Les choses se sont calmées, chaque apprenti... les gars sont partis. Je me suis remis artisan. Je reviens à ce que j'aurais voulu jeune – ce que j'étais moi-même avec les autres. Je me suis largement fait connaître, les bricoles, les escaliers... »

« Le métier à 50 ans ? Je le vois plein de ruses, plein d'expérience. Je ne prends que des petites choses, des petits chantiers, des trucs beaucoup plus petits qu'avant, des escaliers... A 53 balais : être là, avoir envie d'être dans l'ombre, alors que tu as l'expérience, plein de savoirs – ou pour alimenter les jeunes... »  
« Un parcours professionnel où j'aurais rien eu envie de changer [où j'ai eu] plein d'opportunités. J'ai aucun regret d'être resté petit (...) cette petitesse, tu arrives chez des gens (...), pour pas dénigrer le contact des gens sur des petits chantiers, t'as des pièges où il faut se creuser – c'est plus valorisant, cette dimension pour se revaloriser, chacun a sa filière, la revalorisation a tendance à se référer au passé... »  
Entretien auprès de M. Lucien Jousse, artisan maçon, 53 ans, le 5/03/2008 à Marseille.

Ce cas n'est pas isolé. Un second artisan offre un profil comparable. Il s'agit de M. Corse Roger, un technicien qui s'est spécialisé dans les produits d'isolation et qui a choisi un produit très technique. Ce cas est très instructif à deux points de vue. L'itinéraire de qualification professionnelle qu'a suivi l'intéressé et les différentes expériences professionnelles qui l'ont conduit à modifier le projet de son entreprise au vu des tentatives et des échecs encourus dans des voies plus classiques. Dans le cas présent, l'itinéraire professionnel offre un cas d'espèce où l'apprenti est trop qualifié pour se faire reconnaître une place dans le bâtiment<sup>92</sup> : « avec un BTS t'es grillé (trop qualifié) pour rentrer dans le bâtiment ». Son double profil de technicien chef de chantier lui permet de prétendre s'installer comme expert dans un domaine de compétences très pointu : l'isolation acoustique et thermique, que vient renforcer une compétence en matière de ventilation et de dépoussiérage : « la maturité, le bureau d'étude et la pratique, je l'ai mise à mon service. J'ai monté l'entreprise avec une technique plus chère que les autres et je me suis lancé dans des entreprises qui avaient des besoins très techniques... Pendant tout ce temps là, on ne m'a jamais demandé mon prix ! J'amenais la ventilation, la captation de produits dangereux... On vient vous appeler : j'ai tel problème ».

En réalité, cet itinéraire professionnel offre le grand intérêt de renseigner sur la façon dont un professionnel au faite de son métier est devenu sans le vouloir – à chaque fois les instances dirigeantes sont venues le chercher – le professionnel compétent en charge de la formation dans son métier, à telle enseigne qu'il en est venu à réorganiser sa pratique pour appuyer sur la formation, amené sans l'avoir voulu encore une fois à devenir le formateur référent dans les 3 strates de son métier : les apprentis, les compagnons et les collègues artisans. Cela mérite qu'on lise le récit qu'il en fit lors de l'entretien – la fin du récit illustrant la manière dont un « étranger » à la région est venu casser le ressort qui le faisait tenir.

**L'artisan spécialiste devenu formateur référent :**

« Et à partir de là, je suis rentré à la CAPEB. J'étais mécontent que peu de gens viennent dans le domaine où j'étais... On se battait sur le prix du plâtre au M<sup>2</sup>. M. Vigne le formateur de l'école des cadres en 1980 me dit au lieu de nous dire..., venez prendre des fonctions chez nous pour aller le crier à d'autres plus haut. J'ai fait l'école des Cadres et je suis rentré – c'est la chance qui m'a été donnée de pouvoir aller parler aux autres : « Ne soyez pas seulement un plâtrier comme on le connaît qui se battent, plâtrier poudre placô. Si vous apprenez que le doublage a une Qualité différente (la lame d'air), habillez le d'un isolant... »

<sup>92</sup> « L'apprentissage a fait de moi un apprenti, ouvrier qualifié, chef d'équipe, chef d'agence », qui s'est mué en créateur d'entreprise, d'abord en association avec le premier patron qui l'avait pris en doublon, puis tout seul « en solo ».

Il nous raconte comment il a commencé par faire accepter les métiers techniques du plâtre dans sa propre fédération professionnelle. Pour le faire rentrer à la CAPEB le président a d'abord dû créer la section des plâtriers car à Marseille prévalait le métier unique de « maçon plâtrier carreleur » : « J'ai fait accepter par Paris les métiers techniques du plâtre », en mettant en avant la technicité du produit : « Faisons reconnaître nos propres compétences dans les nouvelles réglementations qui arrivent. Chaque année on montait à Paris se mesurer, on parlait de technicité... La dernière fois que je suis allé, tout le monde venait me donner raison, mais 15 ans après. A l'époque, personne ne croyait à l'importance de la technicité du plâtre sur le plan thermique, acoustique, dans la plaque de plâtre. Ils ne comprenaient pas que ce qui sauverait le métier c'est la technicité – et aujourd'hui c'est incontournable : isoler d'abord, climatiser ensuite.

« J'avais 20 ans d'avance ; en 60, déjà je l'appliquais. Quand vous avez eu une très belle formation, vous l'appliquez – mais c'est trop cher...

« J'ai eu un investissement à la CAPEB avec 2 mandats, j'ai ouvert le métier, je suis allé le porter plus haut... jusque dans les sujets d'examens. Je me suis aperçu d'une chute vers le bas. Quand je suis arrivé aux sujets, je leur ai dit : « Votre référentiel n'est pas le bon, on ne prend qu'une virgule ». Résultat, j'ai fait un nouveau référentiel, mais on me signale qu'aucun enseignant de lycée technique ne veut l'enseigner.

« L'inspecteur m'a dit de venir : je suis venu enseigner à partir de 1992 en lycée professionnel, sous le couvert d'un inspecteur qui m'a suivi et je l'ai fait pendant 10 ans.

« Ensuite on est venu me chercher chez les Compagnons du devoir – on voulait me condamner toujours à former en CAP (la main d'œuvre coûte plus cher quand elle est qualifiée, d'où le motif pour cantonner la formation en CAP), et chez les Compagnons, on m'a fait une demande plus haute de former jusqu'au BAC et au BTS. Après 10 ans en lycée technique, je suis passé aux Compagnons...

J'aurais une formation et mes clients attendaient que j'ai fini une formation pour qu'on fasse le type de travail dont j'avais convenu avec eux, [ou que je le fasse faire par ceux que je venais de former].

En parallèle, j'assurais la formation chez les artisans en petits modules ou en longs modules, et ça je l'ai assuré de 1992 jusqu'à maintenant.

J'ai partagé mon métier chez des artisans, chez des jeunes en CAP et chez des Compagnons à un autre niveau (ils étaient Compagnons) et j'étais dans les métiers platerie du staff, tout ce qui était isolation : thermique industrielle chez les pétroliers – thermique – j'ai monté des formations jusqu'aux studios d'enregistrement – jusqu'au niveau BTS. C'était à Nice Cagne Antibes, je montrais... Je disais à mes gars : « Allez là où on a besoin de vous », moi je suis là du lundi à vendredi, je me l'applique... Un jour c'est vous qui allez me remplacer !

« En 2006 est arrivé un jour un gars de Paris : « Je viens nettoyer la maison de Marseille » ! La couleur des formations qu'on a pour le BTP ne convenait pas à Paris ! (Sic) Les 5 formations que j'avais – je disais que grosso modo, j'étais à 70 % de mon temps dans la formation... Si j'avais eu 50 ans, je le massacrais – j'en avais 62 – je suis pas allé loin...

A Marseille oui, c'est ça... A Nice je retenais les 15 meilleurs (sur 60 dossiers), j'en virais 3 pour différents motifs pour avoir une équipe magnifique : les grosses entreprises de Nice m'ont pris les gars...

Quand je suis parti en 2007 j'ai reçu un coup de fil d'un gars qui me dit la belle rencontre qu'on a eu : « je viens de recevoir 1400 € de prime de satisfaction ; je gagne très bien ma vie grâce à cette formation ». Je lui ai répondu : « Mohamed, je vais te donner les bases du métier et dans 5 ans derrière tu vas monter ta propre entreprise – ça va être mon leader ... »

« Marseille c'est PACA : cette personne là a viré l'ensemble de l'encadrement – les 16 maîtres de stage ils les a mis sur le tour de France. Tout le monde a été changé, il a tout arrêté !

Ca m'a fait le mal ! Moi je donnais les chances à tout le monde... Du coup j'ai arrêté mon activité à 62 ans.

A la CAPEB j'avais 28 missions : je suis remplacé par 4 personnes. A la Chambre des métiers, j'avais 4,5 fonctions... Commission Formation ici aussi, Pdt de la section administrateur dans les CFA et UDR ; on travaillait avec la Fédération du bâtiment, la Région (taxe d'apprentissage), la Sécu...

Tout ça allait ensemble. J'ai rendu tous mes mandats.

J'avais une très bonne clientèle – [mais avec tous mes mandats], j'avais 4 jours pas mois de bénévolat pour la CAPEB (25 % de votre temps c'est la marge).

J'ai fait tout seul le Maître Artisan, ça se vendait tout seul ; je n'avais pas à chercher des clients, jamais mis en concurrence. Je n'ai jamais eu de salarié depuis que je me suis installé – sauf en cas de gros chantier, où là je sous-traitais avec des collègues artisans 'conjoints et solidaires'.

« La chance que j'ai eue : une très bonne de formation sur un marché qui ne porte pas la grosse qualité professionnelle. Le marché du bâtiment n'a pas besoin de qualité, on travaille au coup par coup, chantier par chantier. Une grosse entreprise travaille avec un Bureau d'Etude. Seul avec un client, je dois donner tout l'aspect du Bureau d'étude d'abord, de la technicité – c'est la pré étude... Après, j'ai toujours adoré mon boulot, ils ne voyaient que moi...

Entretien auprès de M. Corse Roger, artisan maçon, 63 ans, le 23/03/2008 à Marseille.

Cette importance accordée à la formation par les professionnels se retrouve chez les partenaires sociaux que nous avons interrogés. Or la formation est, comme on vient de le voir au travers du témoignage précédent, le levier qui permet de faire reconnaître les vraies compétences des ouvriers et artisans du secteur, et ce à tous les niveaux. Il s'ensuit que les questions de rémunérations et de pénuries, qui sont mises en avant par ceux qui croient pouvoir parler au nom du secteur, sont battues en brèche par les acteurs de terrain eux-mêmes, comme les propos du même interlocuteur suivant nous en persuadent : « *La pénurie de MO ? C'est un faux problème, c'est parce que qu'on ne sait pas bien enquêter, parce que nous mêmes professionnels, on ne sait pas faire. On n'a pas à dire on manque de jeunes. Pourquoi ces jeunes se sont trouvés devant la porte ? On manque de place pour les accueillir, donc ils vont ailleurs ! Il faut faire confiance aux jeunes, c'est lié à l'adulte : si l'adulte a été respecté sur le plan professionnel, c'est un message à faire passer. Cette image du BTP, c'est nous qu'on doit la donner c'est nous qu'on doit avoir confiance dans la jeunesse. Les jeunes que j'ai fréquentés, à un moment donné, ils ont les yeux qui brillent : c'est qu'ils veulent prendre votre place ! Quand ils brillent tous, ils sont en compétition pour l'avoir cette place... Si tu laisses s'éteindre cette flamme, c'est ta faute, ils vont voir ailleurs. Les jeunes, l'Education Nationale et les Grandes Entreprises sont d'accord pour tenir le même discours : si vous qualifiez de trop la main d'oeuvre, on va devoir plus la payer. C'est les effets economico... politico... qui ont mis cette chose comme la vérité. Un artisan aujourd'hui s'il trouve pas, il va débaucher ailleurs et mieux payer la personne, à sa juste valeur... La commission économique a tranché : dans le bâtiment, pas besoin de trop payer. Pourquoi pas monter l'acoustique de CAP en BP, c'est très technique !* » (Mr C. Roger).

Ces propos rejoignent par le chemin détourné de la formation et de l'image attachée au secteur la question de la politique suivie en matière de gestion de la main d'oeuvre dans le bâtiment, qui fait dire au représentant syndical CGT PACA en charge de la formation : « *La main d'oeuvre qualifiée ? Sur l'emploi, ça suit le mouvement : les entreprises ont de moins en moins de gens qualifiés. Elles réfléchissent à l'organisation du travail, mais ont comme seule solution la sous-traitance, la sous-traitance en cascade et l'intérim. Dans ce modèle, la main d'oeuvre qualifiée s'épuise : structurellement parlant, cette question de main d'oeuvre qualifiée par développement tout azimut de l'apprentissage et à tous les niveaux aboutit à la mise en place d'un politique de gestion de main d'oeuvre à base d'apprentissage où au lieu de payer un salaire à l'ouvrier qualifié, on systématise l'apprentissage comme moyen de résoudre le problème. On prend des jeunes, on les jette, on ne les paye pas. Maintenant qu'est-ce que vous trouvez comme main d'oeuvre sur les chantiers ? Les polonais, les*

*apprentis et l'intérim ! La fédération patronale le constate elle-même : 45% des jeunes s'évapore ! »*

### **5.3.3.Des fins de carrière anticipées pour les artisans, plus subies pour les salariés**

Les analyses antérieures laissent prévoir cette issue commune aux deux catégories de populations : la fin d'activité est plus subie dans les deux cas que choisie, en dépit des nombreux arrangements qui régissent la fin d'activité et le départ en retraite. Ici, point de mesures d'âge ni de préretraites ! Les salariés interrogés sur cette pratique ont tous répondu ne pas en avoir entendu parler dans leur secteur. En réalité, cela traduit le fait que les salariés en question sont interchangeable dans leur métier – à l'exception du salarié en charge des questions de sécurité et de formation qui n'a pas voulu partir, mais souhaite au contraire rester faire profiter les jeunes de son expérience. Cela atteste du caractère non stratégique des savoirs des salariés, car des enquêtes réalisées dans d'autres secteurs économiques<sup>93</sup> font état de la volonté des employeurs et des salariés de trouver des *modus vivendi* pour permettre aux salariés de rester employés au-delà de l'âge de leur départ à la retraite quand leurs compétences sont un atout pour l'entreprise.

La seule nuance à apporter à ce constat général serait que les artisans sont davantage maître du jeu que les salariés, qui subissent la loi générale du salariat. Et tous décrivent en détail la diminution d'activité qu'ils s'autorisent à mettre en œuvre. Un a arrêté brutalement, et deux autres ont pris des mesures pour ralentir considérablement leur activité, l'un en se privant d'ouvriers (mais en gardant un ou deux apprentis), l'autre ne travaille plus qu'à mi-temps.

Les fins de carrière sont donc relativement comparables entre artisans et salariés, à une différence majeure près : les premiers les anticipent, les seconds les subissent.

Nous devons toutefois préciser une différence observée dans notre enquête au regard de ce que nous avons évoqué plus haut à propos des statistiques concernant les nombreux accidents du travail, quoiqu'en diminution depuis plusieurs années, ainsi que les maladies professionnelles. Dans l'échantillon total de salariés et d'artisans, un seul artisan a dû arrêter pour des raisons de santé, à la suite d'une chute. Il a licencié son ouvrier et a dû fermer son entreprise. Au total seulement trois artisans ont eu des problèmes de santé dans l'exercice de leur métier, sans que pour les deux autres cela remette en cause leur activité.

Les salariés rencontrés semblent logés à la même enseigne. Et, à l'opposé des statistiques du secteur, les dirigeants ou responsables de la gestion des grandes entreprises rencontrés

---

<sup>93</sup> Enquête en cours auprès des entreprises du pôle Pégase, sous-traitants et fournisseurs de l'aéronautique (M. Gadille, B. Courault, P. Méhaut, A. Valette, LEST, DRTEFP, 2008).

soulignent le faible nombre de salariés devant interrompre pour des raisons de santé. La profession semble tellement en phase avec le contexte d'exercice du métier en plein air par tous les temps qu'elle paraît comme intérioriser ces facteurs décrits comme facteurs de pénibilité par tous les travaux des ergonomes.

A notre grande surprise, les salariés interrogés sur ce chapitre nient la réalité du phénomène et sont étonnés qu'on les interroge à ce sujet. Le point de vue des représentants aux Comités d'Hygiène et de Sécurité atteste de leur côté la montée en puissance des messages relatifs à la sécurité, que les jeunes seraient mieux à même de prendre au sérieux par rapport leurs aînés qui avaient tendance à n'en faire qu'à leur tête.

L'artisan qui a connu un accident avait pour règle de ne jamais laisser ses salariés s'exposer au moindre danger : il préférerait s'y risquer lui-même !

### **Conclusion concernant le bâtiment**

Nous avons donc choisi de ne pas distinguer la présentation des trois entreprises du bâtiment considérées, en raison de leur grande similitude en termes d'activité, de modes d'organisation du travail, de gestion de la main-d'œuvre et de leur inscription dans le modèle observé au niveau de la branche. C'est ainsi que le fonctionnement des entreprises artisanales du bâtiment, que l'on retrouve principalement dans le second œuvre, obéit aux logiques du marché professionnel ; celui des grandes entreprises, principalement actives dans le gros œuvre, combine marché interne et marché externe. Nous avons également choisi d'opérer un continuum d'analyse entre entreprises, salariés et artisans en raison de sa pertinence du point de vue de l'analyse des parcours professionnels des salariés âgés de plus de 50 ans dans ce secteur.

Si APA fait exception dans la région, où les PME de son type ont quasiment toutes disparu, BIM et CIMSE sont tout à fait à l'image des structures issues des regroupements d'entreprises ayant eu lieu depuis un certain nombre d'années. Ces deux entreprises nous ont été présentées par le responsable formation de la Fédération Régionale du Bâtiment Paca (FRB) comme développant une politique volontariste dans le domaine qui nous intéresse pour cette recherche. Si, selon lui, une grande partie de cette politique demeure encore de l'ordre du discours, quand bien même elle est déroulée dans une charte, une volonté existe, nous avons pu en prendre note par nous-même, ce qui n'est pas le cas dans toutes les entreprises du secteur. Cette volonté se retrouve dans les pratiques de ces deux entreprises, bien qu'elles aient une taille différente.

Nous avons pu mettre en avant un modèle de gestion combinant formation et recrutement des jeunes, recours à l'intérim et mobilité professionnelle des plus âgés. Ce secteur continue ainsi d'offrir des parcours professionnels qualifiants, où âge, mobilité et gestion des

compétences sont étroitement imbriqués. Il n'y a pas de traitement de l'âge à proprement parler, mais une gestion implicite de la variable âge, qui est une donnée faisant partie intégrante de la GRH, en rapport étroit avec l'expérience. Il n'y a pas de départ anticipé, sauf accident de parcours, toutefois relativement fréquent au regard des statistiques, des entreprises comme des salariés et des artisans.

Le secteur se présente comme un réservoir de savoirs et de compétences liés à la survivance des métiers traditionnels du bâtiment que continue de préserver un mode de formation qualifiante très poussé et qui n'a pas d'égal ailleurs, sauf peut-être dans les professions médicales. La revendication des responsables à vouloir former des jeunes très jeunes en s'opposant aux structures de l'Education Nationale semble se profiler comme une réalité dont attestent notamment plusieurs artisans qui s'occupent de cette question.

### **L'interprétation des résultats à la lumière des hypothèses initiales**

Disons en tout premier lieu qu'il est difficile de rapprocher la situation des artisans de celle des salariés. On a affaire à deux populations aux sorts tranchés, qui comme on l'a dit plus haut se définissent par des destins à tout point de vue opposés : les uns subissent leur sort, les autres « choisissent » leur destin.

Nous avons rencontré quatre artisans de plus de 50 ans, ainsi qu'un conjoint collaborateur. Ces entretiens nous ont paru très riches du point de vue des trajectoires individuelles. Ils laissent à penser que les artisans tentent de maîtriser la fin de leur trajectoire professionnelle et notamment d'anticiper la survenue d'éventuels problèmes physiques en diminuant leur activité de travail, voire leur chiffre d'affaires. Certains agissent de la sorte une fois l'accident survenu. Quelques uns se reconvertissent dans la formation syndicale et, ou le syndicalisme. D'autres combinent les recours aux politiques publiques (comme l'aide à l'embauche de salariés ou d'apprentis) et l'aménagement de leur propre activité. Dans tous les cas rencontrés, ils agissent en tenant compte de la variable âge, ce qui est quasiment impossible dans une grande entreprise. Ainsi, alors qu'il n'existe rien de significatif en ce qui concerne l'ARTT (aménagement et réduction du temps de travail) dans les entreprises de toutes tailles étudiées dans le bâtiment, on a observé que seuls les artisans rencontrés semblaient recourir à cette pratique pour organiser la fin de leur parcours professionnel.

Les conditions d'exercice du métier prédisposent à la cessation d'activité. Plus le travailleur « a bossé et trimé dur », plus il va vouloir ralentir et réduire la voilure, les années de la fin d'activité approchant... C'est le type même d'une problématique « artisan indépendant » – à condition que cette fin d'activité ne soit pas obérée par la recherche – ou l'attente – d'un repreneur. Curieusement, cette hypothèse ne semble pas effleurer l'esprit des

individus que nous avons rencontrés en PACA<sup>94</sup>.

Selon G. Huyez-Levrat (2008), « la justification économique et démocratique semble être la principale raison du maintien en emploi des seniors, plus que la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ». De fait, dans les petites entreprises où une GPEC est difficile à envisager, il apparaît que la logique civique rejoint la logique corporative, voire un certain esprit de compagnonnage où la solidarité se conçoit, d'abord, entre professionnels avant d'en appeler à l'Etat. Cette logique tend à faire en sorte d'aménager temps de travail et pénibilité pour, sans stigmatisation excessive, maintenir les seniors dans un emploi digne, c'est à dire en accord avec leur savoir faire. C'est dans cet esprit que, pour justifier le maintien des seniors dans l'emploi et l'adaptation de leur activité à leurs compétences (par exemple le transfert de savoir) comme à leurs lacunes présumées (manque d'adaptabilité et de réactivité dans l'incertitude), les entreprises rencontrées évoquent volontiers les principes de solidarité professionnelle.

Pour les salariés, les observations réalisées nous amènent à conclure sans ambages possible qu'ils ne bénéficient d'aucun traitement de faveur et vont jusqu'au terme de leur parcours professionnel. C'est d'autant plus surprenant que l'idée préconçue perdure si on n'y fait pas attention et trop souvent on pense que les travailleurs disposent de facilités ou d'accommodements pour partir en retraite. C'était du moins le résultat de certaines des enquêtes effectuées dans le cadre de l'étude EQUAL en Auvergne (op. cit.). Les résultats présentés ci-dessus ne laissent planer aucun doute : les salariés du bâtiment partent à la retraite sans mesure d'accompagnement particulière, et ils ne souffrent pas de handicaps particuliers – hormis ceux qui ont souffert des conditions d'exposition aux intempéries durant une partie de leur carrière.

---

<sup>94</sup> C'est une différence majeure avec les termes de notre travail en Auvergne réalisé en 2004, où une majorité d'artisans et de petits patrons attendaient l'échéance d'un repreneur pour songer à se retirer et mettre un terme à leur activité.

## 6. Conclusion générale

Notre recherche se plaçait dans un contexte macro économique à la fois mouvant et relativement clair. Pour reprendre l'expression de O. Meier : « De tous les enjeux auxquels les entreprises sont confrontés... celui de la gestion des seniors devient... l'un des problèmes vitaux. Cette question est d'autant plus vitale en France, où la marginalisation des plus de 50 ans au sein du marché du travail a longtemps fait l'objet d'un consensus implicite entre l'Etat, les organisations syndicales, les entreprises et les salariés eux-mêmes » (Meier, 2008). Face à ce constat, la problématique adoptée reposait sur l'idée générale selon laquelle, à ce silence, succédait aujourd'hui la recherche d'une harmonie et donc de compromis.

Dans cette perspective, trois hypothèses principales présidaient à cette recherche. La première portait sur les politiques publiques et, plus précisément, sur l'idée selon laquelle ces politiques publiques accompagnaient des politiques d'entreprises préexistantes. La méthodologie devait donc se focaliser sur la manière dont ces politiques trouvaient ou non un écho auprès des acteurs des entreprises considérées. La deuxième hypothèse portait sur ce que l'on pourrait appeler l'effet taille. L'idée était que les entreprises de grande taille jouissaient d'une marge de manœuvre plus grande pour appliquer une GRH spécifique, ou en tout cas, adaptée à l'emploi des plus âgés. La méthodologie choisie a ainsi consisté à enquêter auprès d'entreprises de tailles diverses et dans des secteurs contrastés de ce point de vue. La troisième et dernière hypothèse devait mettre en avant le fait que les pratiques de gestion des plus de 50 ans dépendaient du type de répartition des compétences et des qualifications dans l'entreprise et du rôle dévolu à certaines. L'objet de cette conclusion est de confronter ces hypothèses à nos principaux résultats et aux évolutions récentes de la question de la gestion de l'emploi des travailleurs vieillissants.

On peut conclure que si les première et troisième hypothèses ont été en partie validées, la seconde mérite d'être nuancée et, notamment, contextualisée. La recherche a également montré que les dimensions « usage des politiques publiques » et « taille des entreprises » se retrouvaient en interaction. La chimie va devoir changer de fusil d'épaule, le recours aux mesures publiques n'étant plus de mise et les préretraites maison étant de plus en plus coûteuses. Le bâtiment suit une autre voie que nous nous expliquons mal. Car au terme de ce travail, le mystère demeure : comment ce secteur parvient-il à mettre « hors course » une fraction importante de ses travailleurs âgés sans que entreprises et artisans en soient réellement conscients ?

Dans le secteur de la chimie, la taille des groupes explique que les décisions en matière de GRH soient en grande partie exogènes et donc plutôt subies et non maîtrisées. Toutes les entreprises étudiées sont rattachées à des groupes internationaux. Les Plans sociaux mis en place ont été largement imposés depuis l'extérieur de chaque unité, soit de façon quelque peu

arbitraire, soit pour des raisons économiques propres au groupe considéré. Cette configuration ne semble pas non plus faciliter des pratiques de gestion formelles à destination des salariés de plus de 50 ans restant dans l'entreprise. On observe des pratiques de GRH déconnectée de l'âge dans la chimie. Les arguments essentiels étant une volonté de non discrimination des salariés et le fait que les conditions de travail ayant été améliorées, cela a bénéficié à l'ensemble des salariés, y compris les plus âgés. Or, dans les faits, cette discrimination existe puisque les plus de 50 ans sont les premiers publics concernés par les départs anticipés prévus dans les Plans sociaux. De plus, malgré l'attention portée aux conditions de travail, ils sont également plus affectés par le rythme du travail en poste, après une carrière souvent longue sur ce type d'emploi.

Dans les entreprises du bâtiment, les enquêtes en PACA montrent que rares sont les entreprises qui ne jouent pas le jeu civique en accompagnant leurs salariés comme elles le peuvent jusqu'à l'âge de la retraite, du moins, pour ceux qui sont bien sûr encore au travail passé 55 ans. Certains métiers circonscrits à des postes précis, tel celui de maçon finisseur, sont ainsi réservés aux salariés les plus âgés.

Pour les artisans du secteur, l'extrême petite taille permet de mettre en place sinon une politique de GRH, du moins une stratégie pour maintenir un emploi digne au-delà de cinquante ans. Certains réduisent leur activité en conscience, d'autres s'investissent dans la formation, que ce soit celle des apprentis qu'ils embauchent, ou au niveau plus important de toute la profession en région. Il faut distinguer le cas des salariés de ces artisans, mais là nous devons avouer que les exemples manquent dans notre enquête<sup>95</sup>. La question de la reprise de l'entreprise vient parfois contrarier ces indications.

Si l'on considère la variable taille de façon transversale aux deux secteurs, on constate plusieurs choses. Il est tout d'abord difficile de comparer la grande entreprise considérée dans la chimie (plus de 1.500 salariés sur le même site) car elle n'a pas d'équivalent dans notre échantillon en ce qui concerne le bâtiment. Rappelons qu'en 2003 les entreprises de plus de 500 salariés représentent seulement 0,02 % des établissements du BTP en PACA. Seule une des trois entreprises du bâtiment emploie 700 salariés. Le cas inverse s'observe à propos des entreprises de très petite taille qui se retrouvent en nombre dans le bâtiment, à travers la forte représentation des entreprises artisanales et qui n'existent pas dans la chimie. La comparaison est donc seulement possible pour les entreprises de taille moyenne. Si, dans les entreprises étudiées de la chimie, on observe une absence de véritable réflexion sur la gestion des personnels âgés de plus de 50 ans, les entreprises préférant user de mesures d'âge lors des plans sociaux, c'est en quelque sorte l'inverse dans le bâtiment. On y constate en effet une

---

<sup>95</sup> L'enquête réalisée auprès des TPE et des PME d'Auvergne en 2004, déjà citée, révélait des situations tranchées où certaines entreprises ne faisaient pas évoluer la situation professionnelle de leurs salariés et ne cherchaient pas à les maintenir dans leur statut de salarié, tandis que d'autres adoptaient la politique rigoureusement inverse.

volonté d'intégrer la variable âge dans la réalité du travail quotidien, même si cela n'est pas forcément formalisé ou bien encore de l'ordre du discours. Le bâtiment n'a pas recours aux mesures d'éviction de ce type de personnel via les préretraites, comme c'est le cas dans la chimie. Cela ne doit cependant pas faire oublier que, selon les statistiques, une grande partie des salariés arrivants à l'âge de la retraite dans ce secteur ne sont plus en activité, essentiellement pour des raisons de santé (cf. supra p.48).

Si la situation des entreprises de la chimie étudiées vis-à-vis des politiques publiques est plus utilitariste, elle semble donc, pour ce qui concerne le bâtiment, plus en phase avec le mouvement actuel qui privilégie le maintien dans l'emploi des plus âgés. Il faut toutefois rappeler que nos observations concernent la population encore en emploi dans les entreprises passés 50 ans, alors que les statistiques sur le secteur soulignent le faible taux d'emploi de ces salariés âgés.

Les politiques publiques se caractérisent par une tension entre la tradition d'aide aux départs anticipés, considérés comme un quasi droit durant les années 2000, et la nécessité d'augmenter le taux d'emploi des plus de 50 ans qui est, en France, l'un des plus bas d'Europe. A ce sujet, A. Jolivet montre que l'effet majeur (et attendu) de la loi de 2003 sur les retraites a été de diminuer de moitié (30.000 à 16.000) le nombre de départs en préretraite. Mais la possibilité de majorer les pensions au delà des 160 trimestres requis <sup>96</sup> pour bénéficier d'une retraite à taux plein (la « surcote ») n'a pas été réellement saisie par les salariés âgés ; en conséquence, l'âge de la retraite n'a pas reculé depuis 2003. Des mesures annexes (tel, le rachat des années d'études) ont même eu un effet inverse. Elle conclut : « il est donc aisé de relever un problème de cohérence interne entre d'une part, les mesures limitant les départs anticipés et d'autre part la réduction de la décote et la création d'une retraite anticipée pour longue carrière, qui favorisent dans une certaine mesure des départs anticipés » (Jolivet, 2008).

Pourtant, la contradiction n'est qu'apparente puisque ces mesures sont ciblées. Dans une perspective Rawlsienne, on pourrait même convenir du fait que ce ciblage (notamment concernant la pénibilité) est le pendant (ou la contre partie) de l'encouragement à mettre en place des politiques d'entreprise généralistes. Certes, il résulte de cet empilement de mesures que l'âge moyen du départ à la retraite n'a pas varié (autour de 61 ans dans le régime général), mais des traitements différents selon les salariés sont justifiés dès lors qu'ils sont équitables (et décidés de façon démocratique).

Les instances professionnelles de nos deux secteurs devraient pourvoir en arguer pour reprendre à leur compte les mots d'ordre du gouvernement. L'amélioration de l'emploi des plus de cinquante ans, réaffirmée comme prioritaire, s'appuie sur des leviers renouvelés.

---

<sup>96</sup> Une augmentation du nombre de trimestres de cotisation requis pour bénéficier d'une retraite à taux plein est en vue pour 2010 - 2012.

Ainsi, Laurent Wauquiez, secrétaire d'Etat à l'Emploi a-t-il récemment insisté sur l'exigence d' « engagements chiffrés » des entreprises pour améliorer l'emploi des « seniors », comptant jouer notamment sur leur « image » et leur « porte-monnaie » pour les faire évoluer. Il s'agirait donc d'encourager les entreprises acceptant de jouer le jeu d'une évaluation d'abord et d'un plan d'action d'autre part, en vue d'accroître le nombre de salariés restant dans l'entreprise et dans de bonnes conditions de travail. « ...Comme pistes d'évolution en faveur des seniors, il a cité des engagements en formation dès 45 ans, le passage de postes avec beaucoup de manutention physique à des postes plus légers comme chez Michelin, un investissement dans l'appareil productif pour réduire la pénibilité comme chez Renault Trucks, le tutorat comme chez Bouygues » (dépêche AFP, 17 juin 2008).

Dans la ligne de ce qui était alors annoncé, le gouvernement a présenté le 26 juin 2008 aux partenaires sociaux un plan de « mobilisation en faveur de l'emploi des seniors »<sup>97</sup>. Ce plan comprend trois points principaux : inciter les entreprises à signer des accords « favorisant l'emploi des seniors » (avec des engagements chiffrés) ; inciter les seniors de plus de 60 ans à travailler (cumul emploi - retraite) ; favoriser le retour à l'emploi des plus de 58 ans (disparition progressive de la dispense de recherche d'emploi). Cette dernière mesure, largement controversée et votée par le Parlement en août 2008, fait suite au constat selon lequel le nombre de salariés de plus de 50 ans « dispensés de recherche d'emploi » avait augmenté de 44 % entre 1995 et 2006 alors que le nombre de départs à la retraite n'avait, lui, augmenté que de 16 %.

Or, il s'agit là d'autant de cas ou d'exemples qui recourent les enseignements de nos propres enquêtes. Cette convergence n'est pas si fréquente et il faut s'en féliciter. Encore faut-il que les comportements cités en exemple puissent être généralisés. Ainsi, prôner la mise en place systématique et encouragée financièrement du tutorat ou de l'allègement des postes sont sans doute de bonnes mesures. Mais pour être effectives, ces incitations - sanctions devront prendre en compte que, notamment dans les PME TPE, cette question est traitée, jusqu'ici et aux dires des chefs d'entreprise avec bon sens et pragmatisme.

Parmi ces dimensions à prendre en compte, il faut noter que la question même du vieillissement ne se pose pas dans les mêmes termes selon les secteurs, non pas à cause des degrés de pénibilité qui seraient intrinsèquement différents (même si cette variable peut jouer), mais plus encore à cause des modes de production.

Dans la chimie, le vieillissement des travailleurs est un « problème », une difficulté à résoudre alors que, dans le bâtiment, il est intégré à la convention qui préside à la production, ne serait ce que parce que la pénibilité des tâches est partie intégrante des compétences

---

<sup>97</sup> Sous le titre « Emploi des seniors : arrêter le gâchis » les Ministre et Secrétaire d'Etat en charge du dossier en ont fait, dans le Monde du 24 juillet 2008, une présentation argumentée tablant explicitement sur une forme de mobilisation générale en faveur de l'emploi des seniors ; enjeu « à la fois économique, social et humain ».

professionnelles. Mais la configuration même des lieux de travail (chantier versus usine) ou l'enjeu que représente la transmission des savoirs (compagnonnage versus référentiel) font que la question du vieillissement surgit dans la chimie, secteur qui avait de plus largement usé des aides aux départs anticipés dans les années 2000.

Dans le BTP, la régulation est macro sectorielle voire macro économique. Sur le plan de l'activité, le marché commande les mises en chantier et la mobilité est la règle. Le recours à l'intérim participe de cette politique qui ne dit pas son nom. Ainsi, sur chaque nouveau chantier, on embauche entre 1/4 et 1/3 d'effectifs nouveaux (via l'intérim et la sous-traitance). La mobilité est donc en phase avec l'âge : les plus vieux et les plus jeunes sont salariés, tandis que les travailleurs du marché secondaire sont d'âge intermédiaire.

Nos enquêtes confirment donc que le vieillissement des travailleurs est bien une construction sociale et économique et que, parallèlement tous les travailleurs vieillissants ne sont pas interchangeables. Ils doivent donc relever (et de fait relèvent) de politiques publiques et privées ajustées.

Sous le double effet de politiques volontaristes et de prises de conscience salutaires, cette construction et ces distinctions sont de plus en plus explicites sur fond d'amélioration continue et relativement générale des conditions de travail.

Toutefois, dans l'avenir immédiat, la donne peut de nouveau changer. Ainsi, dans le bâtiment, on observe une volonté de profiter activement de la dynamique en faveur du développement durable (le Grenelle de l'environnement prévoit que les nouvelles constructions soient non seulement, économes en énergie, mais à terme de vingt ans, à économie positive). Mais, d'autre part, la crise financière (et économique) qui a démarré durant l'été 2008 a des effets désastreux sur les commandes de nouvelles constructions.

Peut-on dire que la crise vient donc à point nommé pour mettre à l'épreuve les intentions du gouvernement et des entreprises ?

Le futur proche nous dira si la GRH en faveur des plus âgées est un luxe que peuvent se payer des secteurs en croissance ou une « ardente obligation », garante d'efficacité et de cohésion sociale.

## 7. Bibliographie

### 7.1. Travailleurs vieillissants

ADJERAD Saïd (2004), « Les seniors dans les emplois aidés : des fins de carrière ancrées dans l'emploi », *Premières informations et Premières synthèses*, n°38.3, Dares, septembre.

ADJERAD Saïd (2003), « Politique publique de l'emploi : le défi des seniors », *Premières informations et Premières synthèses*, n°40.2, Dares, octobre.

ALEXANDRE-BAILLY Frédérique, GAUTIÉ Jérôme, GUILLEMARD Anne-Marie, JOLIVET Annie (2004), *Gestion des âges et rapports intergénérationnels dans les grandes entreprises : études de cas*, ACI Travail Temps Trajectoires et Transitions, Paris, Juin.

ANDRH et INERGIE OPINION (2008), La gestion des âges : pratiques des entreprises auprès des salariés de + de 50 ans, Résultats de l'étude nationale

BELLINI Stéphane, DUYCK Jean-Yves, LAVAL Florence, RENAUD Emmanuel, VAUCLIN Stéphane (2006), « Gestion des seniors : une typologie des pratiques. Le cas d'entreprises du Poitou-Charentes », in DUYCK Jean-Yves (cahier spécial piloté par), Management des seniors, *Revue management et avenir*, n°7, janvier, pp.139-158.

BENALLAH Samia, DUC Cindy, LEGENDRE François (2008), « Peut-on expliquer le faible taux d'emploi des seniors en France ? », *Revue de l'OFCE*, n° 105, avril

BOSCH Gerhard, SCHIEF Sebastian (2006), « L'emploi des 55 ans et plus en Europe entre *Work Line* et préretraite », *Travail et Emploi*, n°107, juillet-septembre, pp.19-32.

CHABERT Christine (2003), « Age et emploi, la problématique des travailleurs âgés », *Synthèse documentaire*, CEREPQ, avril.

CHAPPERT Florence (2007), *La question des âges au travers des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Journée d'échanges partenaires sociaux – ANACT, « S'engager pour une gestion active des âges : des grandes entreprises témoignent », 16 octobre, Paris

CHARPENTIER Pascal (2003), « Retraites et préretraites », in ALLOUCHE José, *Encyclopédie des ressources humaines*, (coordonnée par), Vuibert, Paris, pp.1308-1317.

CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL (2006), *Conférence nationale pour l'emploi des seniors*, juin.

COURAULT Bruno, BOURLIER Emilie, TROUVÉ Philippe (2005), « Comment les petites entreprises valorisent l'emploi des seniors », in BUREAU Marie-Christine, MARCHAL Emmanuelle (sous la direction de), *Au risque de l'évaluation. Salariés et candidats à l'emploi soumis aux aléas du jugement*, Presses Universitaires du Septentrion/CEE, Le regard sociologique, pp.99-122.

COURAULT Bruno, BOURLIER Emilie, TROUVÉ Philippe (2004), *Les seniors et les transferts de compétences dans les TPE et PME d'Auvergne : un état des lieux*, Rapport de synthèse, Programme EQUAL Auvergne, en partenariat avec CRCIA, CRMA, OPCAREG Auvergne, juin (publié sur le site du CEE, série des rapports de recherche, n°14, septembre 2004).

COURTIOUX Pierre, ERHEL Christine (2005), « Politiques en faveur des seniors ? Comparaison Allemagne, France, Royaume-Uni, Suède », *Travail et Emploi*, n°102, avril, pp.107-118.

DUYCK Jean-Yves, GUÉRIN Serge (2006), « Rajeunir le regard sur les seniors ? Un essai de typologie des représentations des seniors ; le cas de la CNCE », in DUYCK Jean-Yves (cahier spécial piloté par), Management des seniors, *Revue management et avenir*, n°7, janvier, pp.181-197.

- FOURNIER Christine (2003), « La formation continue des salariés du privé à l'expérience de l'âge », *Bref*, Cereq, n°193, janvier.
- GAUTIÉ Jérôme (2005), « Maintenir les seniors en emploi », *Connaissance de l'emploi*, Quatre pages du CEE, n°15, avril.
- HUYEZ-LEVRAT Guillaume (2008), *Le faux consensus sur l'emploi des seniors*, Centre d'Etudes de l'Emploi, rapport de recherche, n° 44, mai
- JOLIVET Annie (2008), « Réforme des retraites de 2003 : quel impact sur l'emploi des seniors », *Retraite et société*, n° 54, juin, pp. 9-31
- JOLIVET Annie, VOLKOFF Serge (2006), « Les PME et la gestion des âges. Une enquête en Picardie », *Connaissance de l'emploi*, Quatre pages du CEE, n°30, mai.
- KHASKHOUSSE T., LANGOT F. (2008), « La proximité de l'âge de la retraite », *Revue Economique*, vol. 59, n°3, pp. 641 – 652
- LAINÉ Frédéric (2003), « Les seniors et la formation continue : un accès en général limité mais avec de grandes différences selon les situations professionnelles », *Premières informations et Premières synthèses*, n°12.1, Dares, mars.
- LOOS BAROIN Jocelyne (2006), « De la gestion des seniors à la gestion des âges : quelques enseignements de comparaisons internationales », in DUYCK Jean-Yves (cahier spécial piloté par), *Management des seniors*, *Revue management et avenir*, n°7, janvier, pp.121-138.
- MARBOT Eléonore (2006), « Vers une autre approche de la gestion des fins de carrière ? », in DUYCK Jean-Yves (cahier spécial piloté par), *Management des seniors*, *Revue management et avenir*, n°7, janvier, pp.199-217.
- MARBOT Eléonore, PERETTI Jean-Marie (2004), *Les seniors dans l'entreprise*, Paris, Editions Village Mondial.
- MARIONI Pierre (2005), « Accroître l'emploi des seniors : entre volontés et difficultés », *Premières informations et Premières synthèses*, n°04.1, Dares, janvier.
- MEIER Olivier (2008), « La gestion des seniors en entreprises : enjeux et esquisse de solutions », *Gérer et Comprendre*, n°92, juin, pp. 23-34.
- MINNI Claude, TOPIOL Agnès (2001), « Le vieillissement démographique suscite-t-il l'inquiétude des entreprises », *Annales des Mines*, mai, pp.45-51.
- PIJOAN Natacha, BRIOLE Alain (2006), « Expliciter les représentations des seniors chez des directeurs : une analyse à partir de cartes causales idiosyncrasiques », in DUYCK Jean-Yves (cahier spécial piloté par), *Management des seniors*, *Revue management et avenir*, n°7, janvier, pp.159-180.
- REDOR Dominique (2004), « Les seniors dans les entreprises européennes : bonnes pratiques », *La Lettre du GIP MIS*, n°21, juillet.
- TOPIOL Agnès (2001), « Anticiper les flux de départs en retraite par métiers », *Annales des Mines*, mai, pp.38-44.
- VOLKOFF Serge, MOLINIÉ Anne-Françoise, JOLIVET Annie (2000), *Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail*, Dossier n°16, CEE.

## 7.2. Secteurs d'activités

CAMPAGNAC Elisabeth, YUJ-JYE L., WINCH G. (1997), "Economic performance and national Business systems : France and Great Britain in the international construction sector", in QUACK S., MORGAN G., WHITLEY R., *National capitalisms, Global competition and Economic Performance*, De Gruyter publisher, 2000 pp.237-262

CAMPINOS-DUBERNET Myriam (1989), *Les grands groupes européens de la construction*, <http://www2.urbanisme.equipement.gouv.fr/cdu/datas/docs/ouvr9/campinos.htm>

CAMPINOS-DUBERNET Myriam, Combes Marie-Christine, Redor Dominique (sous la direction de) (2007), *Les mutations des industries et des services*, Octares, Toulouse, 201 p.

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE (CCI) MARSEILLE PROVENCE (2006), *La filière « chimie – pétrochimie – plasturgie » dans les Bouches-du-Rhône*, Ressources économiques, juin.

CLARY Guy, LAVIGNE Claude (2004), *La gestion des âges dans le bâtiment et les travaux publics*, Inspection Générale des Affaires Sociales, Rapport n°2004 064, juin.

DEVIC Alain (Président de l'UIC) (2006), *Bilan de l'activité de l'industrie chimique en France en 2005 et perspectives 2006*, Press Club de France, jeudi 16 mars.

FÉDÉRATION FRANÇAISE DU BÂTIMENT (FFB) (2003), « Les compagnons du bâtiment au-delà de 45 ans », *Rapport Equal : Ages et travail dans le BTP*, 31 mars.

GARNIER Jacques (2001), *L'évolution du complexe industriel de Fos - Lavéra - étang de Berre, re-compositions et re-territorialisations industrielles en Provence*, Rapport au Conseil Régional Provence Alpes Côte d'Azur (Convention de recherche), LEST-CNRS, 295 p.

GARNIER Jacques (2002), *Quelques enseignements tirés d'une comparaison avec les complexes industriels d'Anvers, Rotterdam et l'agglomération lyonnaise (en particulier du point de vue du développement de l'industrie chimique)*. Note complémentaire au rapport sur "L'évolution du complexe industriel de Fos / Lavéra / étang de Berre" pour le Conseil régional de Provence Alpes Côte d'Azur, LEST-UMR, 25 p.

GOUDARD Daniel, JAFFRES Erwan (2004), *Pénibilité et retraite : des repères pour le débat social à partir du cas du BTP*, Marseille, Alpha Etudes, février.

GROUPE DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE (présidé par Daniel Garrigue) (2005), *L'avenir de l'industrie chimique en France à l'horizon 2015*, mai.

GROUPE 14 (2002), *La formation professionnelle dans un secteur à pénurie de main-d'œuvre : les BTP*, Séminaire « La formation professionnelle », Promotion René Cassin (2001-2003), Ecole nationale d'Administration, Octobre.

INSEE-DRIRE (2006), *L'industrie en Provence-Alpes-Côte d'Azur*.

JOUNIN Nicolas (2006), *Loyautés incertaines. Les travailleurs du bâtiment, entre discrimination et précarité*, Thèse de Doctorat en Sciences Sociales, Université de Paris 7 - Denis Diderot.

OBSERVATOIRE PROSPECTIF DES INDUSTRIES CHIMIQUES (OPIC) (2006), *Ensemble, construisons les compétences de demain*, Présentation, réalisation et projets 2006, mai.

MÉRIAUX Olivier, VERDIER Eric (coord.) (2006), *Les relations professionnelles et l'action publique face aux risques du travail et de l'emploi*, Rapport final Cerat/Lest pour CGP/Dares, avril.

RENUCCI Jean-François (2006), « Le devenir de la chimie française et européenne », *La Revue*

de la CFDT, janvier-février, pp.18-23.

UNION DES INDUSTRIES CHIMIQUES (2007), *La chimie en France en bref*, Editions 2007.

Union des Industries Chimiques (2006), *Accueillir les jeunes dans l'entreprise*, n°2, décembre.

UNION DES INDUSTRIES CHIMIQUES (2006), *La chimie en France en bref*, Editions 2006.

UNION DES INDUSTRIES CHIMIQUES (2005), « L'analyse stratégique de l'entreprise. Méthode, témoignages, financements, interlocuteurs », *Emplois et Compétences dans les industries chimiques*, avril.

UNION DES INDUSTRIES CHIMIQUES (2005), *La chimie en France en bref*, Editions 2005.

WILLOT Didier (2006), « La chimie française face au défi mondial », *Cahier industries*, n°110, janvier, pp.11-19.

### **7.3. Références diverses**

BRUN-HURTADO Elisabeth (2005), « *Tous commerciaux ? Les salariés de l'agence dans les transformations de la banque des années 1990-2000* », Thèse de Doctorat en Sociologie, Université Aix-Marseille II, Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST) - UMR 6123 (CNRS, Universités de Provence et de la Méditerranée), mai.

MARSDEN David (1999), *A theory of employment systems : micro-foundations of societal diversity*, Oxford University Press, Oxford.

POCHIC Sophie (2001), *Les cadres à l'épreuve de l'employabilité. Le chômage des cadres en France dans les années 1990*, Thèse pour le Doctorat de Sociologie, LEST-CNRS

### **7.4. Documentation d'entreprises**

GAZ (2002a), *GAZ en Provence-Alpes-Côte d'Azur*.

GAZ (2002b), *GAZ dans le bassin de Fos-Lavéra-Berre*.

GAZ (2006a), *Rapport annuel et de développement durable 2006*.

GAZ (2006b), *Livret de l'actionnaire, Rapport annuel abrégé 2006*.

GAZ (2006c), *Bilan social 2006 de GAZ SA*.

GAZ (2007), *Organisation nominative du personnel*, Région Méditerranée, octobre.

JEMAIN Alain (2002), *Les conquérants de l'invisible. GAZ, 100 ans d'histoire*, Fayard.

RAMOND Sonia (2002), « GAZ. Ascension en solitaire », *Valeurs Actuelles*, 7 juin, pp.54-58.

## 8. Annexes

### 8.1. Un contexte politique en pleine évolution

C'est la dégradation du contexte socio-économique à partir du milieu des années 1970 qui a conduit les pouvoirs publics à multiplier les dispositifs d'incitation à la cessation d'activité anticipée, totale ou partielle, des salariés âgés (Charpentier, 2003). Jusqu'en 1994, les politiques de l'emploi menées par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux ont donc essentiellement revêtu une dimension « passive » en soutenant le retrait des seniors du marché du travail. Le but était alors d'accompagner les restructurations et d'éviter les licenciements des plus âgés (Adjerad, 2003).

A partir du milieu des années 90, face au coût représenté par les préretraites et en raison de l'accroissement du nombre de seniors dans la population active, des « politiques actives » de l'emploi visant à augmenter le taux d'activité des seniors ont été mises en œuvre (*ibid.*, 2003). Il s'est essentiellement agi de contrats aidés : en 2002, les plus de 50 ans représentent ainsi 14% des entrées en CES (contrats emploi solidarité), 29% en CEC (contrats emploi consolidé) et 26% en CIE (contrats initiative emploi)<sup>98</sup> (Adjerad, 2004).

Ce virage s'opère sans toutefois réellement infléchir le recours aux « politiques passives » (Adjerad, 2003). La France apparaît donc comme un pays très interventionniste, au regard d'autres pays européens, en conservant des préretraites avec un financement public et en y consacrant une part importante de la dépense pour l'emploi (0,25% du PIB en 2003<sup>99</sup>) (Courtioux, Erhel, 2005). Les préretraites totales (ASFNE (allocation spéciale du Fonds national de l'emploi), ARPE (allocation de remplacement pour l'emploi), CATS (cessation d'activité de certains travailleurs salariés)) et progressive (PRP) sont financées par l'Etat et l'Unedic. De plus, certaines modalités d'indemnisation du chômage comme l'ACA (allocation de chômeur âgé) et l'ASA (allocation spécifique d'attente) ou encore la dispense de recherche d'emploi pour les salariés âgés constituent de fait des formes particulières de préretraites (Charpentier, 2003).

C'est la réforme des retraites (loi du 21 août 2003) qui remet en cause le principe de cessations anticipées d'activité comme levier d'intervention de la politique de l'emploi et entérine la logique d'incitation à l'activité des seniors (Courtioux, Erhel, 2005). Seules subsistent des mesures particulières destinées à des travailleurs ayant vécu des conditions de travail pénibles ou dangereuses (Marioni, 2005). Des mesures additionnelles visant au maintien de l'employabilité des salariés âgés et à l'allongement de la durée de l'activité sont

---

<sup>98</sup> Les seniors représentent donc un quart des embauches en CIE, soit bien davantage que leur poids dans les embauches du secteur privé (5,9%). En embauchant ces seniors en CDI, les entreprises bénéficient des exonérations de cotisations sociales patronales jusqu'au départ à la retraite du bénéficiaire si celui-ci est en grande difficulté au moment de l'embauche (Marioni, 2005).

<sup>99</sup> Contre 0,02% du PIB pour l'Allemagne et aucun financement public en Suède et au Royaume-Uni (Courtioux, Erhel, 2005).

également mises en place. Il s'agit de la réforme de la formation professionnelle (loi de 2004) qui engage encore plus les entreprises dans la gestion des compétences et du maintien de l'employabilité tout en responsabilisant les salariés dans leur évolution professionnelle (droit individuel à la formation, bilan de compétence, validation des acquis de l'expérience...). Par lettre circulaire du 17 mai 2004, le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie demande expressément aux entreprises et établissements publics la mise en œuvre de mesures en faveur du maintien des salariés âgés de plus de 55 ans et de la gestion des carrières des salariés âgés par la mise en œuvre de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) (Loos-Baroin, 2006, pp.134-135).

La récente Conférence nationale pour l'emploi des seniors (Conseil Economique et Social, juin 2006) instaure un plan d'action concerté sur la période 2006-2010 pour l'emploi des seniors. Quatre axes d'intervention ont ainsi été définis pour lutter contre les discriminations liées à l'âge. Il s'agit tout d'abord du maintien dans l'emploi *via* la suppression progressive de la contribution Delalande<sup>100</sup> considérée comme un frein à l'embauche, la révision des accords abaissant l'âge de la mise à la retraite anticipée et le soutien des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Le second axe concerne la réinsertion sur le marché du travail des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans. Cela passe par la mise en place d'une offre de prestations spécifiques du service public de l'emploi, d'une mobilisation des contrats aidés, en particulier le CIE dans le secteur privé, en faveur de l'emploi des seniors et de la création d'un CDD de 18 mois renouvelables une fois, réservé aux demandeurs d'emploi de plus de 57 ans en recherche d'emploi depuis plus de 3 ans ou bénéficiaires d'une convention de reclassement personnalisé. Le troisième axe concerne l'aménagement des « fins de carrière » au travers de la promotion de la retraite progressive et donc du temps partiel, de la consolidation du caractère incitatif de la sur cote en cas de prolongement d'activité au-delà de 60 ans, de l'amélioration du régime de cumul emploi retraite pour les bas salaires et de l'encouragement de la pratique du tutorat dans l'entreprise. Le dernier volet instaure le lancement d'une campagne de communication nationale pour lutter contre les préjugés relatifs aux seniors. L'action des pouvoirs publics dans le domaine de l'emploi des travailleurs vieillissants ne semble donc pas faiblir, bien au contraire.

---

<sup>100</sup> Dispositif qui taxe les entreprises licenciant un salarié âgé de plus de 50 ans. Pour certains, cela a eu comme effet de dissuader les employeurs d'embaucher des seniors.

## 8.2. Liste des métiers

### 8.2.1. Les métiers de la chimie

- ◆ Recherche et développement :
  - Technicien de laboratoire
  - Technicien de formulation
  - Ingénieur de développement (produits ou procédés)
  - Ingénieur de recherche (produits ou procédés)
  - Ingénieur de recherche analytique
  - Ingénieur propriété industrielle
  - Ingénieur de veille technologique
  - Ingénieur formulation.
  
- ◆ Etudes, procédés, ingénierie :
  - Technicien CAO, dessinateur, projeteur
  - Technicien instrumentation et automation
  - Ingénieur automation et régulation
  - Ingénieur du bureau d'études
  - Responsable des études, chef de projet.
  
- ◆ Qualité, sécurité, environnement :
  - Assistant hygiène industrielle, sécurité, environnement
  - Ingénieur qualité et assurance qualité
  - Ingénieur environnement
  - Ingénieur hygiène industrielle, sécurité.
  
- ◆ Logistique et achats :
  - Achats :
    - Acheteur
    - Responsable des achats.
  - Logistique :
    - Agent de planning/ordonnancement
    - Responsable magasin.

◆ Production :

➤ Fabrication :

- Conducteur d'appareils des industries chimiques (CAIC)
- Conducteur d'installation – tableautiste
- Chef de quart
- Technicien de procédés
- Ingénieur de fabrication
- Ingénieur procédés.

➤ Maintenance industrielle :

- Agent de maintenance
- Technicien de maintenance
- Agent de maîtrise de maintenance
- Ingénieur de maintenance
- Ingénieur d'assistance technique d'usine.

➤ Laboratoire de contrôle :

- Laborantin
- Technicien d'analyse
- Ingénieur responsable de laboratoire.

◆ Commercialisation et marketing :

➤ Commercialisation :

- Assistant commercial
- Chargé de clientèle industrielle
- Technico-commercial
- Chef de zone export
- Ingénieur d'application
- Responsable des ventes export

➤ Marketing :

- Chef de produit
- Chargé d'études marketing
- Responsable merchandising

## 8.2.2. Les métiers du BTP

### ◆ Les métiers du Bâtiment

#### ➤ Les métiers du gros oeuvre

- Maçon
- Plâtrier
- Charpentier bois
- Charpentier métallique
- Coffreur boiseur
- Couvreur
- Constructeur en béton armé
- Conducteur d'engins
- Conducteur de poids lourds
- Grutier
- Tailleur de pierre

#### ➤ Les métiers du second oeuvre

- Carreleur mosaïste
- Peintre
- Menuisier
- Métallier
- Plombier
- Solier-moquettiste
- Electricien
- Plombier
- Serrurier - Métallier
- Monteur en installations thermiques et climatiques
- Etancheur

### ◆ Les métiers des Travaux Publics

- Canalisateur
- Charpentier métallique
- Constructeur de routes
- Constructeur en voirie urbaine
- Conducteur de poids lourds
- Conducteur d'engins

- Constructeur en Ouvrages d'Art
- Electricien
- Etancheur
- Grutier
- Mécanicien d'engins de chantier
- Monteur de réseaux électriques
- Monteur de lignes caténaies

◆ Les métiers liés à l'encadrement et à l'administration

- Assistant de gestion PME
- Chargé d'affaires
- Chef d'atelier
- Chef de chantier
- Conducteur de travaux
- Dirigeant

◆ Les métiers techniques et de conception

- Technicien géomètre topographe
- Technicien études, métrés, devis
- Technicien méthodes
- Technicien qualité sécurité environnement

## 8.3. Guides d'entretiens

### 8.3.1. Guide acteur du secteur

(Les questions sont les mêmes sur les deux secteurs, sauf lorsque cela est précisé)

Quelle est la situation du secteur aujourd'hui en France d'un point de vue économique ?  
Et concernant l'emploi ?

Quelle a été son évolution depuis 20 ans : résultats, emplois, métiers, qualifications... ?

La région PACA connaît-elle une évolution et une situation spécifiques par rapport à celle de la France ?

Comment se caractérise l'implantation géographique des entreprises en région PACA ?

Existe-t-il un marché du travail local (existence d'une dynamique territoriale de l'emploi) ?

Quelle est la situation de l'emploi des travailleurs vieillissants sur le secteur et, plus spécifiquement en région PACA ?

**BTP :** Pouvez-vous me parler de la précarité (intérim, travail non déclaré, immigration... ) ?

**BTP :** J'ai lu qu'au moment de la retraite, seul 30% des travailleurs étaient encore en activité. Qu'est-ce que cela vous évoque ?

**BTP :** Où en est-on en ce qui concerne la question des départs en retraite anticipés pour les travailleurs du BTP ?

**Chimie :** Comment les salariés vieillissants ont-ils été pris en compte dans les restructurations qu'a connues l'industrie chimique dans les années 80-90 ?

**Chimie :** Quelle a été l'utilisation faite des « mesures d'âges » (essentiellement les préretraites) dans les restructurations des entreprises du secteur dans les années 80-90 ?

**Chimie :** Comment peut-on expliquer qu'il s'agisse d'un secteur aujourd'hui relativement vieillissant alors que qu'il y a eu beaucoup de départs en préretraites pendant les restructurations ?

Les entreprises du secteur ont-elles encore recours aux préretraites aujourd'hui ?

Comment ont évolué les qualifications et les compétences des salariés les plus âgés ?

Quelle est la place d'outils comme le tutorat, la formation professionnelle et la gestion prévisionnelle des compétences dans les entreprises du secteur ?

En quoi la taille de l'entreprise joue-t-elle ou pas sur ces questions de gestion des âges ?

Comment la branche s'est-elle saisie des nouvelles orientations gouvernementales en faveur du maintien des salariés de plus de 50 ans en entreprise, suite à la réforme des retraites en 2003 ?

Existe-t-il des accords professionnels particuliers concernant les seniors (au niveau de la branche ou emblématique au niveau de certaines entreprises, sur des thèmes comme les

conditions de travail, le tutorat, la formation...)?

**Chimie :** Que prévoyait l'accord interprofessionnel du 8 novembre 2004 sur la formation professionnelle tout au long de la vie dans les industries chimiques ? Comment est-il appliqué concrètement ?

**Chimie :** Que pouvez-vous me dire à propos de l'OPIC (Observatoire prospectif des industries chimiques) ? Quel est le rôle de l'UIC en la matière ?

Que prévoit l'accord interprofessionnel « diversité dans l'entreprise » signé le 11 octobre 2006 en ce qui concerne les seniors ? Comment cela est-il appliqué dans les entreprises ?

Quelle est la part consacrée aux réflexions et aux actions concernant les questions de santé et de conditions de travail au sujet des travailleurs vieillissants et, d'une façon plus générale, pour l'ensemble des salariés ?

Comment sont pris en compte les risques professionnels sur le secteur ?

**Chimie :** Comment s'applique concrètement le règlement européen REACH ?

J'ai vu que le secteur rencontrait un certain nombre de difficultés pour recruter des jeunes. Pouvez-vous m'en parler (raisons, solutions apportées, résultats) ?

Quel est le taux de syndicalisation sur le secteur et en PACA ?

**Chimie :** Où en est le Contrat d'Etude Prévisionnelle (CEP) engagé sur le secteur ?

**BTP :** Pouvez-vous me parler du Contrat d'Etude Prospectives sur le BTP, de l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications créé en 2003 ?

Seriez-vous d'accord pour m'aider à entrer en contact avec quelques entreprises de taille diverse sur la région, afin que je puisse rencontrer des employeurs et des salariés au sujet de l'emploi des travailleurs vieillissants ?

### **8.3.2. Guide responsable entreprise**

(Guide évolutif en fonction de la taille de l'entreprise considérée et de sa spécificité)

#### **L'entreprise et ses produits**

Quelle est la spécificité de cette entreprise par rapport à l'ensemble du groupe (date et circonstances de sa création, histoire, implantation, produits, matières premières, clients) ?

Quelle est la situation actuelle de votre entreprise d'un point de vue économique : position sur le marché, concurrence, clients, fournisseurs, stratégie, international... ?

Comment voyez-vous l'avenir de votre entreprise (concurrence internationale, évolution de l'activité) ?

#### **Le travail et l'emploi**

Quelles sont les caractéristiques du travail dans les unités de production (*c'est le niveau des unités qui m'intéresse, pas le niveau groupe*) : familles de métiers, métiers clés, organisation concrète du travail, horaires, types de difficultés (pénibilité physique, mentale...) , compétences requises, changements technologiques ?

Quelle est la structure de l'emploi : CDI, CDD, intérim, apprentis, fonctions, niveaux hiérarchiques, niveaux de qualification ?

Quelle est l'évolution de l'emploi (évolution générale, emplois en hausse, emplois en baisse) ?

Etes-vous autonome en ce qui concerne la gestion de votre personnel, ou bien existe-t-il une politique du groupe en la matière ? Comment-vous situez-vous par rapport à cela ?

#### **La gestion des âges**

A partir de quel âge considérez-vous qu'un travailleur est âgé ? Combien y en a-t-il ?

Existe-t-il des pratiques de gestion, formalisées ou non, spécifiques aux plus de 50 ans ? Quelles est leur ampleur (anecdotiques ou systématiques : allègement des tâches, polyvalence, temps partiel, tutorat, transfert de compétences, formation, pré-retraite... ) ?

Comment sont prises en compte les questions de santé, de risques professionnels et de conditions de travail dans votre entreprise, au sujet des travailleurs vieillissants et, d'une façon plus générale, pour l'ensemble des salariés ?

Serait-il possible de réaliser quelques entretiens avec des salariés et de rencontrer également les partenaires sociaux ?

### 8.3.3. Guide personnel de gestion/syndicat

#### Fiche signalétique

Nom de l'entreprise :

Situation géographique :

Domaine d'activité principal :

Taille :

CA :

Nom de la personne rencontrée :

Fonction dans l'entreprise :

#### L'entreprise

Quelles sont la date et les circonstances de la création de cette entreprise ?

Pouvez-vous me raconter brièvement son histoire ?

Quelle est l'activité de l'entreprise ?

**Chimie** : Quels sont les produits utilisés et fabriqués dans cette entreprise ?

Quelle est la situation actuelle de votre entreprise d'un point de vue économique : position sur le marché, concurrence, clients, fournisseurs, produits, stratégie... ?

Quelle a été son évolution depuis ... années (5, 10, 20 ans, en fonction de la date de création) : résultats, position sur le marché... ?

Quelles sont les différentes contraintes du marché sur lequel votre entreprise opère : réglementation, technologie, investissements matériels et immatériels... ?

Quelles sont les caractéristiques du travail : métiers clés, organisation concrète du travail, horaires, types de difficultés (pénibilité physique, mentale...), qualifications et compétences requises, changements technologiques ?

Où est localisé le centre de décision ?

Comment voyez-vous l'avenir de votre entreprise ?

#### La gestion des âges et du personnel

On parle aujourd'hui de difficultés de recrutement pour certains secteurs et, en même temps, on fait remarquer que les travailleurs français partent trop tôt en retraite. Qu'en pensez-vous ?

Quelle est la situation de l'emploi ? Quelle a été son évolution depuis ... années (recrutement ou diminution) ?

Que pouvez-vous me dire à propos de certains indicateurs sociaux concernant l'entreprise tels que : les accidents du travail, les maladies professionnelles, l'ancienneté, l'absentéisme, le turn-over, la répartition hommes/femmes, le recours à l'intérim ... ?

Quel est le mode de gestion du personnel : types de contrats, et notamment part des contrats aidés, orientation du plan de formation professionnelle, mode de recrutements, de départ, de rémunération, gestion prévisionnelle de l'emploi, entretiens annuels d'évaluation... ?

Comment les qualifications et les compétences des salariés sont-elles réparties ?

Quelle est la structure par âges ?

Si vous aviez à définir les « seniors », les « anciens » ou les « travailleurs âgés » de votre entreprise, quels sont les trois mots qui vous viendraient spontanément à l'esprit ?

Comment qualifieriez-vous l'adaptation des seniors de votre entreprise aux évolutions ?

Comment ont évolué les qualifications et les compétences des salariés les plus âgés dans votre entreprise ?

Existe-t-il des pratiques de gestion, formalisées ou non, spécifiques aux plus de 50 ans ? Quelles est leur ampleur (anecdotiques ou systématiques : allègement des tâches, polyvalence, temps partiel, tutorat, transfert de compétences, formation... ) ?

Existe-t-il une dynamique territoriale de l'emploi (reclassement dans d'autres entreprises... ) ?

Comment votre entreprise s'est-elle saisie des nouvelles orientations gouvernementales en faveur du maintien des salariés de plus de 50 ans en entreprise, suite à la réforme des retraites en 2003 ?

Existe-t-il des accords spécifiques professionnels concernant les seniors (sur des thèmes comme les conditions de travail, le tutorat, la formation... ) ?

**Chimie :** Comment l'accord interprofessionnel « diversité dans l'entreprise » signé le 11 octobre 2006 a-t-il été appliqué dans votre entreprise en ce qui concerne les seniors ?

Existe-t-il d'autres modalités de mise en œuvre des politiques prenant en compte les seniors (plan, charte... ) ?

Avez-vous déjà eu recours à des dispositifs d'aides publiques, notamment en ce qui concerne les embauches ou les départs ? Si oui, pour quels types de salariés (seniors ou autre) ?

**Chimie :** Avez-vous déjà entendu parler de l'OPIC (Observatoire des prospectif des industries chimiques) ? Qu'en pensez-vous ?

Avez-vous connu un ou plusieurs départs à la retraite ou en préretraite récemment ? Quelles conséquences cela a eu sur l'entreprise ?

Comment gérez-vous l'usure au travail ?

Comment sont prises en compte les questions de santé, de risques professionnels et de conditions de travail dans votre entreprise, au sujet des travailleurs vieillissants et, d'une façon plus générale, pour l'ensemble des salariés ?

**Chimie** : Que pouvez-vous me dire à propos du règlement européen REACH ?

J'ai vu que les entreprises du secteur rencontraient un certain nombre de difficultés pour recruter des salariés et notamment des jeunes. Cela concerne-t-il votre entreprise ? Si oui, comment y remédiez-vous (solutions apportées, résultats) ?

Quelle place accordez-vous aux partenaires sociaux (syndicats, CHSTC) ?

Quel est le taux de syndicalisation dans l'entreprise ?

### 8.3.4. Guide salarié

#### Fiche signalétique

Nom de l'entreprise :

Intitulé du poste :

Sexe :

Classification :

Age :

Ancienneté dans l'entreprise :

Ancienneté dans le poste :

Quel est votre parcours professionnel (entreprises, fonctions exercées, embauche dans cette entreprise...)?

Comment qualifieriez-vous votre parcours professionnel ?

Quelle est votre formation initiale (diplôme) ?

Quelle est votre activité de travail actuelle ?

Comment qualifieriez-vous votre activité de travail ?

Comment s'organisent vos journées de travail ?

De quelles compétences faut-il disposer pour exercer cette activité de travail ? De quelles compétences pensez-vous disposer ?

De quelles qualités faut-il disposer pour exercer cette activité de travail ? De quelle qualité pensez-vous disposer ?

Quels sont les autres salariés qui disposent de ce type de compétences dans l'entreprise ?

De quel type de contrat de travail bénéficiez-vous ? S'il s'agit d'un contrat dit atypique (aidé, temps partiel...), qu'en pensez-vous ?

Avez-vous bénéficié de formation professionnelle continue (fréquence, contenu, choix, conséquence) ?

Avez-vous bénéficié de formation « sur le tas » (fréquence, contenu, choix, conséquence) ?

Avez-vous vécu une ou plusieurs mobilité géographique et/ou professionnelle ?

Quelles sont vos rapports avec les salariés de votre âge ? Avec ceux qui n'ont pas le même âge que vous ?

Quelles sont vos relations avec votre ou vos supérieurs (reconnaissance de votre travail, retours, prise d'initiative, dépendance...)?

Quel est votre degré d'autonomie dans le travail ?

Que pensez-vous de la transmission de compétences ? En avez-vous déjà bénéficié et/ou

l'avez-vous déjà fait (choix, raison, domaine, personne concernée) ?

Connaissez-vous des personnes qui sont parties en préretraite ? Qu'en pensez-vous ?

Quelles sont les normes (environnementales, de sécurité...) que vous devez respecter dans votre travail ?

Connaissez-vous toutes les substances que vous manipulez et leurs propriétés ?

Avez-vous le sentiment de courir un risque dans votre activité professionnelle ? Si oui, lequel ?

Comment qualifieriez-vous les conditions de travail dans lesquelles vous exercez (bruit, odeurs, position, mouvements...) ? Donnez-moi des exemples concrets.

Comment qualifieriez-vous votre charge de travail ?

Comment qualifieriez-vous votre état de santé ?

Quel lien pouvez-vous faire, ou non, entre votre état de santé actuel et votre travail ?

Etes-vous syndiqué ? Quelles sont vos raisons ?

Quelles sont vos perspectives d'évolution professionnelles ?

Quel est votre salaire mensuel net ?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> -500 euros        | <input type="checkbox"/> 1.500/1.700 euros |
| <input type="checkbox"/> 500/800 euros     | <input type="checkbox"/> 1.700/2.000 euros |
| <input type="checkbox"/> 800/1.000 euros   | <input type="checkbox"/> 2.000/2.500 euros |
| <input type="checkbox"/> 1.000/1.200 euros | <input type="checkbox"/> 2.500/3.000 euros |
| <input type="checkbox"/> 1.200/1.500 euros | <input type="checkbox"/> + 3.000 euros     |

## 8.4. Récapitulatif des rendez-vous

### 8.4.1. Tableau des entretiens réalisés auprès des acteurs de secteur (BTP et chimie)

Structure	Fonction	Date du RDV	Lieu
<b>Chimie</b>			
Union des Industries Chimiques Paca et Corse (UIC)	Responsable social/communication	11/10/07 10h	Marseille
CGT	Coordinateur CGT groupe ARKEMA Membre du Comité exécutif de la fédération des industries chimiques CGT Membre du bureau de l'Union départementale CGT (interprofessionnel)	29/02/08 16h30	Martigues
<b>BTP</b>			
Fédération Régionale du Bâtiment Paca (FRB)	Responsable formation	7/11/07 16h	Marseille
Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics (OPPBTP) Comité régional Sud-Est	Ingénieur de prévention	8/10/07 14h	Marseille
UFCT-CGT 13 (Bouches-du-Rhône)	Responsable de l'Union Fédérale des Cadres et Techniciens Construction - CGT	12/10/07 10h	Marseille
Chambre syndicale des Artisans et des Petites Entreprises du Bâtiment (CAPEB)	Secrétaire Général	22/10/07 10h45	Les Milles

### 8.4.2. Tableau des entretiens réalisés dans les entreprises de la chimie

Poste	Particularités	Date du RDV	Lieu du RDV
<b>GAZ</b>			
Directeur Région Méditerranée		30/10/07 10h30	Fos-sur-Mer
Responsable Service Administratif, Personnel et Formation		30/10/07 13h et 5/02/08 15h	Fos-sur-Mer
Responsable exploitation	Vu avant les postés dont il a la responsabilité	3/12/07 10h	Fos-sur-Mer
Animateur sécurité		4/12/07 13h30	Fos-sur-Mer
Responsable maintenance mécanique	Nouveau poste d'expertise mécanique depuis	18/01/08 10h	Fos-sur-Mer

	un mois et demi au moment de notre entretien		
Chef de poste 1	Posté	22/01/08 10h	Fos-sur-Mer
Chef de poste remplaçant	Délégué du personnel suppléant	22/01/08 13h30	Fos-sur-Mer
Magasinier	Représentant syndical	4/12/07 10h	Fos-sur-Mer
Astreinte centrale automatique	Représentant syndical (CE)	3/12/07 15h30	Fos-sur-Mer
Mécanicien		5/02/08 13h30	Fos-sur-Mer
Chef de poste 2		5/02/08 10h	Fos-sur-Mer
	Parti en Contrat Fin de Carrière	3/12/07 14h	Fos-sur-Mer
<b>PETROCHIMIE</b>			
Directeur des relations extérieures et Délégué général au développement économique		20/02/08 15h	Berre l'Etang
Secrétaire CGT CHSCT	Détaché à temps plein	18/03/08 14h	Berre l'Etang
Membre CHSCT		26/03/08 10h	Berre l'Etang
Posté, chef de quart en production (Utilités)	Correspondant Communication de son unité	19/03/08 17h	Berre l'Etang
Posté Port de la Pointe	Correspondant Communication de son unité	13/03/08 10h	Berre l'Etang
<b>BROME</b>			
Responsable RH		8/01/08 16h	Port-de-Bouc
Responsable sécurité		18/02/08 15h	Par téléphone
Coordinateur de travaux		22/02/08 9h	Par téléphone
<b>CIRE</b>			
Directeur Général		27/03/08 10h	Marseille
Administratrice des ventes		03/04/08 15h	Marseille
Responsable logistique		08/04/08 14h30	Marseille
Production/ Magasinier		03/04/08 14h	Marseille

### 8.4.3. Tableau des entretiens réalisés dans les entreprises du BTP

Poste	Particularités	Date du RDV	Lieu du RDV
<b>EIFFAGE</b>			
Responsable formation		21/02/08 14h30	Marseille
<b>APA</b>			
PDG		14/04/08 15h	Les Milles
Salarié 1	Chef de chantier	17/09/08	Marseille
Salarié 2	Grutier	17/09/08	Marseille
Salarié 3	Maçon coffreur	18/09/08	Calas
Salarié 4	Grutier	18/09/08	Calas

BIM				
Animateur QSE		21/5/08 15h		Marseille
Responsable RH		21/5/08 15h		Marseille
Salarié 5	Maçon coffreur	27/10/08		Aix-en-Provence
Salarié 6	Grutier	13/11/08		Vitrolles
Salarié 7	Maçon finisseur	13/11/08		Vitrolles
Salarié 8	Ferrailleur	17/11/08		Marseille
Salarié 9	Maçon coffreur	17/11/08		Marseille
Salarié 10	Maçon finisseur	23/11/08		Aix-en-Provence
CIMSE				
Conducteur de travaux	Secrétaire CHSCT	26/05/08 10h		Marseille
Responsable RH		26/05/08 10h		Marseille
Salarié 11	Technicien Sécurité Formateur	28/10/08		Vitrolles
ARTISANS				
Artisan maçon		5/03/08 18h30		Marseille
Artisan	Retraité	13/03/08 16h		Cabriès
Artisan isolation	Retraité Formateur	25/03/08 10h		Marseille
Artisan menuisier		03/04/08 9h30		Marseille
Conjoint collaborateur	Epouse artisan menuisier et salariée CAPEB	08/04/08 10h		Marseille
Salarié 12	Maçon, d'artisan salarié	26/11/08		Avignon

## **8.5. Réunions et séminaires**

19/03/07 : journée de séminaire avec Serge Volkoff du CREAPT au Lest, sur le vieillissement au travail.

31/10/07 (10h-17h) : Séminaire sur le Plan emploi seniors, organisé par la DRTEFP PACA, Aix-en-Provence.

5/11/07 (17h45-19h15) : Réunion d'information de la CAPEB 13 concernant l'outil Pass Compétences. Public : des artisans du BTP en PACA.

12/11/07 (8h-10h) : Stage de sécurité à GAZ, pour pouvoir circuler dans l'entreprise (obtention d'un badge de 3 ans).

19/11/07 : (14h-17h) Séminaire commun Programmes de recherche 3 et 4 du Lest : accueil de Valérie Pueyo (ergonome au CREAPT, rattachée au Lest) : Variations autour de la problématique âge-travail-santé.

16/11/07 (14h-17h) : Séminaire « Dynamique des mondes organisés », animé par Sylvie Daviet (TELEMME), Pierre Fournier (LAMES) et Philippe Mioche (TELEMME) : Les leçons de l'industrialisation autour de l'étang de Berre, Jacques Garnier, économiste, LEST, Aix-en-Provence et Alain Deport, Shell Pétrochimie Méditerranée, Berre l'étang

## 8.6. Tableau synthétique présentant les principales caractéristiques des salariés de GAZ rencontrés

Salarié	Age	Statut	Diplôme de base	Ancienneté dans le secteur	Ancienneté dans l'entreprise	Ancienneté dans le poste	Travail posté et astreinte	Compétences et qualité mobilisées dans le travail
GAZ								
Responsable exploitation	51	Cadre (depuis 2004)	1977 - DUT chimie	1977	1977	2005	14 ans de postes - Actuellement astreinte direction	Expérience technique ; gestion d'unité ; management d'équipe ; savoir déléguer
Animateur sécurité	53	Agent de maîtrise	1976 - DUT électronique	1978	1978	2003	Astreinte - 10 ans - 1 WE sur 2	Expérience technique ; capacité d'observation
Responsable maintenance mécanique – Expert mécanique	60	Agent de maîtrise	1970 - DUT mécanique	1973	1973	1994 - nouveau poste 1 <sup>er</sup> décembre 2007	18 ans de postes et 3 ans de postable	Expérience technique ; capacité de gestion ; expertise mécanique
Chef de poste 1	58	Agent de maîtrise	Bac mécanique	1971 : pétrochimie et nucléaire 1973 : Sollac (Usinor - sidérurgie)	1994 (rachat site Audience de Sollac par GAZ)	1983	35 ans de postes - Toujours en poste	Expérience technique ; savoir géré l'imprévu
Chef de poste 2	50	Agent de maîtrise	Bac technique F1 - 1 an d'IUT mécanique - BTS automatisme en formation continue	1979 : Shell pendant 2 ans 1985 : Sollac (Usinor - sidérurgie)	1994 (rachat site Audience de Sollac par GAZ)	1994	28 ans de postes - Toujours en poste	Expérience technique
Chef de poste (remplaçant) - Délégué du personnel suppléant	54	Agent de maîtrise	CAP ajusteur	1974 : Sollac (Usinor - sidérurgie) (1970 : Peugeot)	1994 (rachat site Audience de Sollac par GAZ)	1979	34 ans de postes - Actuellement remplaçant permanent en poste	Expérience technique ; bon relationnel
Astreinte Tonkin Audience - Elu CE (depuis 2006)	54	Technicien	CAP mécanique Baccalauréat de maintenance en	1975 : Sollac (Usinor - sidérurgie)	1994 (rachat site Audience de Sollac par	2003	11 ans de postes 4 ans d'astreinte Toujours	Connaissance des installations ; polyvalence ; grande disponibilité ; savoir géré l'imprévu ; autonome

			automatisme (à 40 ans)	pendant 19 ans	GAZ)		postable et d'astreinte	
Magasinier - Délégué du personnel titulaire	53	Technicien	Apprentissage en soudure	1974	1974	1995	11 ans de postes	Connaissances techniques ; gestion du magasin ; respect des procédures
Responsable travaux urgents sur le site d'Audience	58	Technicien	CAP serrurier	1974 - Divers emplois dès 1967	1974	4 jours !	Non	Connaissances techniques ; gestion des devis
Retraité parti en contrat fin de carrière	59	Cadre	Bac E, mathématiques et techniques - 1970 : BTS construction mécanique	1972 - Divers emplois d'été dès 1965 comme ouvrier	1972	Préretraite : 1 an et 10 mois	9 ans de postes	Expérience technique ; gestion d'unité ; management d'équipe ; expertise ; mobilité professionnelle (tous les 7 ans environ)

## 8.7. Tableau : Les salariés et artisans du Bâtiment

Salarié	Age	Statut	Diplôme de base	Ancienneté dans le secteur	Ancienneté dans l'entreprise	Ancienneté dans le poste	Pénibilité et Santé	Compétences et qualité mobilisées dans le travail
<b>APA</b>								
S1 Salarié 1	50	Chef de chantier	Bac	1976 – 32 ans	2003 – 5 ans	1976 – 32 ans	En bonne santé – fait du sport – ne s'est jamais arrêté	Passer de l'abstrait (plans) au concret (bâtiment) – aimer ce qu'on fait – venir la matin avec l'envie – aime former les jeunes en alternance quand il y a du répondant
S2 Salarié 2	55	Grutier	A travaillé en usine en Algérie (textile) Formation de grutier sur le tas	Arrivé en France en 1977	4 ans	Années 80	En bon état de santé	A pas mal bougé (intérim : on gagne mieux) – avoir une bonne vision
S3 Salarié 3	53	Grutier	Formation en école en 1978		7 ans			Pas trop de changement (4 à 5) – un peu d'intérim – aujourd'hui la formation est trop courte
S4 Salarié 4	53	Maître ouvrier	A commencé à travailler au Portugal à 11 ans	22 ans (mais y travaillait avant au pays)	1994 – 14 ans		En bonne santé	Jamais de stages de formation, a appris sur le tas – A de bonnes cond. physiques mais il faut travailler avec la tête pour comprendre
<b>BIM</b>								
S5 Salarié 5	61	Maçon coffreur	-	1979 – 29 ans	29 ans	29 ans	En bonne santé	Compte encore travailler 2 ans et espère que l'entreprise le gardera jusqu'à 65 ans
S6 Salarié 6	60	Grutier						
S7 Salarié 7	55	Maçon finisseur						
S8 Salarié 8	61	Ferrailleur						
S9 Salarié 9	57	Maçon coffreur						
S10 Salarié 10	61	Maçon finisseur						

<b>CIMSE</b>								
S11 M. Sécuris Forte	62	Technicien Sécurité	Certificat d'Etudes	1960 - 48 ans	1986 - 22 ans	2003 - 5 ans	En bonne santé	L'homme « sécurité » de l'entreprise et le formateur maison à la sécurité ; adore transmettre et entend « donner son savoir aux jeunes »
S12 Salarié d'une autre entreprise	60	Maçon (salarié d'un artisan)	-	28 ans				A toujours travaillé avec son patron artisan – sait tout faire

<b>Artisans</b>	Age	Statut	Diplôme de base	Ancienneté dans le secteur	Ancienneté de l'entreprise	Formation / Responsabilité	Pénibilité et Santé	Compétences et qualité mobilisées dans le travail
A1 M. Lucien Jousse	53	Artisan Indépendant	Sans	53-14= 39 ans	30	« «	A souffert d'hernie A dû suppléer la ruse à la force Le métier ne l'a pas usé	A tout appris par lui-même auprès de gens de rencontre – Préfère travailler avec des apprentis pour leur apprendre tout – A fait travailler des ouvriers et des compagnons – A la volonté de réduire son activité : être plus dans l'ombre que dans la lumière : aucun regret d'être resté petit
A2 M. Bruno Albert	62	Artisan Retraité	CAP	1964 – 44 ans	39 ans (suite accident)	CAPEB actif depuis 1977, (école des cadres), Chambre Métiers 1993, « artisan messenger »	Accident grave en 2001 – Arrêt 4 ans	Tous mes clients depuis 30 ans sont mes amis – Artisan = parcours individuel et professionnel et entreprise
A3Mme Sylve Marte	57	Epouse d'artisan menuisier, militante et élue avec de multiples mandats	Secrétaire médicale	1973	Sa cause : épouse d'artisan – s'est battue pour le statut (en voie d'avènement)	CAPEB, élue (1998) et salariée : mandats UTA, CFA, Médecine du travail		

A4M.Marcel Homais	66	Multiplés statuts : créateur de 3 entreprises, un passionné du métier et de la formation	BEI	1 <sup>ère</sup> création 1976 – 2 <sup>de</sup> 1981 – 3 <sup>ème</sup> 1996		Concours pr devenir formateur ; CAPEB:1986-2008 ; CM : 1990-2008 ; OPPB – Ecole des cadres	Un doigt coupé – lumbago – travaille à mi temps depuis retour à l'atelier (1996)	Un créateur qui a su rebondir 3 fois – trop en avance ( ?) – a fini par une boîte prestataire en solo « coordonnateur » – « J'ai jamais touché un bout de bois », mais travail de BE – « Toujours au seuil des compétences au plafond » - Le vrai parcours : BTS (apprendre à apprendre) et après CAP (le manuel) – Les ouvriers je les ai toujours beaucoup respectés
A5 M. Corse Roger	64	Technicien spécialiste de l'isolation	BEPC : « avec ça on va pas travailler dans le Bâtiment »	1975 associé 1980 seul au service de la Q Très technique				L'apprentissage a fait de moi un apprenti, ouvrier qualifié, chef d'équipe, chef d'agence ; travaille à la mise au point de nouveaux matériaux isolants (la mousse) – un « duetto / doublon » avec son 1 <sup>er</sup> patron : se sont suivis et entraînés -