

## Diversité des branches professionnelles en matière de politiques d'emploi et de formation

**Alexandra d'Agostino**

Département Travail, emploi et professionnalisation (DTEP)- Céreq

**Maël Dif-Pradalier**

Département Travail, emploi et professionnalisation (DTEP)- Céreq

**Nathalie Quintero**

Département Formation et certifications (DFC) - Céreq

Céreq

10 place de la Joliette

BP 21321 Marseille Cedex 02

Ce document est présenté sur le site du Céreq afin de favoriser la diffusion et la discussion de résultats de travaux d'études et de recherches. Il propose un état d'avancement provisoire d'une réflexion pouvant déboucher sur une publication. Les hypothèses et points de vue qu'il expose, de même que sa présentation et son titre, n'engagent pas le Céreq et sont de la responsabilité des auteurs.

avril 2015



## **REMERCIEMENTS**

---

Nous tenons à remercier chaleureusement l'ensemble des acteurs des trois branches professionnelles qui ont accepté d'être interviewé(e)s dans le cadre de cette étude. Merci de la confiance qu'ils/elles nous ont accordés et de la richesse de leurs propos.



## SYNTHÈSE

---

Cette étude porte sur la façon dont se construisent les régulations de branche dans le champ des politiques emploi/formation. Elle s'inscrit dans la filiation des travaux sociologiques qui s'interrogent sur la transformation du rôle de la branche professionnelle comme niveau de régulation. En effet, en France comme dans d'autres pays d'Europe, ce niveau a été concurrencé par le renforcement, continu à partir de la fin des années 1980, du poids et de la portée de la négociation d'entreprise.

Elle met en évidence la diversité des régulations de branches en termes d'emploi et de formation. Elle propose une lecture des formes d'investissement des instances paritaires (notamment de la Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle (CPNEFP)) par les acteurs sociaux. Elle montre également que l'outillage propre construit dans chaque branche découle en partie des orientations définies en matière de politique emploi – formation.

Les résultats sont issus d'une enquête de terrain menée au premier semestre 2014 dans trois branches professionnelles : la chimie, le recyclage-récupération et la restauration rapide. Ils reposent à la fois sur une analyse documentaire (accords interprofessionnels, accords de branche, accords cadre) et sur une soixantaine d'entretiens (réalisés avec des acteurs de branche, des OPCA, OPMQ, organismes de formation, acteurs territoriaux et d'entreprise).

La première partie présente les trois monographies de branche et apporte des éléments de compréhension sur la manière dont ces trois branches professionnelles sont structurées en instances paritaires (structuration de l'institution) ; sur les mécanismes à l'œuvre dans le pilotage des politiques emploi-formation par les acteurs de branche (et notamment sur le rôle de la CPNEFP) ; sur les régulations en termes d'emploi et de formation (règles et contenu des négociations) ; sur les logiques de construction de l'outillage dont les branches se dotent et qu'elles mobilisent (OPCA, OPMQ, dispositifs de politique publique) ; enfin, sur la diversité des dynamiques internes qui animent les partenaires sociaux dans la mobilisation de certains dispositifs .

L'analyse transversale permet de dégager des configurations particulières qui illustrent la diversité des régulations de branches en termes d'emploi et de formation : une régulation forte inscrite dans une dynamique anticipatrice dans la chimie ; une régulation forte au service de la professionnalisation dans le recyclage-récupération et une faible régulation assurant la flexibilité du « marché interne » de la branche dans la restauration rapide. En outre, elle analyse les formes différentes d'investissement des instances paritaires, notamment de la CPNEFP, instance pivot du pilotage de la politique emploi – formation.

En conclusion, cette étude revient sur des questions faisant débat. Elle interroge les liens entretenus par chacune des branches avec l'Etat en matière d'emploi et de formation. Enfin, elle pose la question de la concurrence entre les niveaux « filière », « branche » et « territoire », dans le contexte actuel de de réforme de la formation professionnelle.



## SOMMAIRE

---

INTRODUCTION .....	9
<b>Monographie de la branche de la chimie.....</b>	<b>11</b>
<b>1. CONTEXTE SOCIO ÉCONOMIQUE DE LA BRANCHE .....</b>	<b>13</b>
1.1. Les principales évolutions économiques de la branche des industries chimiques depuis les années 1990.....	14
1.2. Caractéristiques du secteur des industries chimiques .....	15
<b>2. HISTOIRE ET CONSTRUCTION DE LA BRANCHE.....</b>	<b>15</b>
2.1. Historique de la construction de la CCN .....	15
2.2. Les partenaires sociaux de la branche.....	16
<b>3. STRUCTURATION DE LA BRANCHE DE LA CHIMIE : MODES DE FONCTIONNEMENT ET DE MOBILISATION DES INSTANCES .....</b>	<b>18</b>
3.1. Les instances de pilotage politique de l'acteur patronal .....	18
3.2. Le dialogue social et la commission sociale paritaire.....	18
3.3. Des instances paritaires de pilotage de la politique emploi/formation actives.....	19
3.4. Autres instances de régulation .....	21
3.5. Une importante structuration territoriale de la branche .....	21
<b>4. RÈGLES ET FORMES DE LA RÉGULATION DANS LE CHAMP EMPLOI/FORMATION.....</b>	<b>23</b>
4.1. Thèmes et contenu de la négociation de branche.....	23
4.2. La régulation de branche en matière de formation: enjeux et modalités de construction .....	24
4.3. Formation professionnelle et GPEC : quelles régulations de branche ? .....	26
<b>5. LES OUTILLAGES PROPRES A LA BRANCHE .....</b>	<b>28</b>
5.1. La mobilisation de l'OPCA en direction de la branche et en direction des entreprises.....	28
5.2. Une mobilisation importante de l'OPMQ.....	29
5.3. Un appareil de formation et des réseaux d'organismes de formation structurés par la branche	32
5.4. De nombreux outils de contractualisation avec l'État .....	35
<b>6. PERCEPTION PAR LES ENTREPRISES DES ORIENTATIONS DE LA POLITIQUE DE BRANCHE: UNE ILLUSTRATION .....</b>	<b>38</b>
<b>Monographie de la branche de la restauration rapide .....</b>	<b>41</b>
<b>1. CONTEXTE SOCIOECONOMIQUE DE LA BRANCHE .....</b>	<b>43</b>
1.1. Un secteur fortement segmenté et concurrentiel.....	43
1.2. Un vecteur d'emplois important et une main-d'œuvre soumise à une forte flexibilité (turn-over et temps partiel).....	43
<b>2. HISTOIRE ET CONSTRUCTION DE LA BRANCHE.....</b>	<b>45</b>
2.1. Historique de la construction de la CCN et des acteurs .....	45

2.2. Les acteurs .....	46
<b>3. LA STRUCTURATION DE LA BRANCHE.....</b>	<b>48</b>
3.1. Les instances de pilotage politique de l'acteur patronal.....	48
3.2. Les instances du dialogue social .....	49
3.3. Les instances paritaires de pilotage de la politique Emploi/Formation .....	50
3.4. Les autres lieux de régulation .....	53
3.5. Une absence de structuration territoriale de la branche .....	53
<b>4. REGLES ET FORMES DE LA REGULATION DANS LE CHAMP EMPLOI/FORMATION.....</b>	<b>54</b>
4.1. Thèmes et contenu de la négociation de branche : une activité conventionnelle centrée sur les salaires et les conditions d'emploi .....	54
4.2. Les règles issues de l'activité conventionnelle de la branche : une régulation de branche faible .....	56
4.3. Une politique emploi/formation qui renvoie à des enjeux d'attractivité et d'employabilité.....	59
<b>5. LES OUTILLAGES PROPRES A LA BRANCHE ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE EMPLOI/FORMATION .....</b>	<b>61</b>
5.1. La mobilisation de l'OPCA : une offre de services plus générique que spécifique à la branche .....	61
5.2. La mobilisation de l'OPMQ : un outil de mise en visibilité des emplois de la branche.....	64
5.3. Les outils de contractualisation avec l'Etat .....	67
5.4. Construction de l'appareil de formation et des réseaux d'organismes de formation .....	67
<b>6. APPROPRIATION ET PERCEPTION PAR LES ENTREPRISES DES OUTILS CONSTRUITS PAR LA BRANCHE : ILLUSTRATIONS .....</b>	<b>68</b>
<b>Monographie de la branche des industries de récupération.....</b>	<b>71</b>
<b>1. LE CONTEXTE SOCIO -ÉCONOMIQUE DE LA BRANCHE.....</b>	<b>73</b>
<b>2. HISTOIRE ET CONSTRUCTION DE LA BRANCHE.....</b>	<b>74</b>
2.1. Historique de la construction de la CCN et des acteurs .....	74
2.2. Les acteurs de la branche .....	74
<b>3. LA STRUCTURATION DE LA BRANCHE : INSTANCES PROPRES À LA BRANCHE, MODES DE FONCTIONNEMENT ET DE MOBILISATION DES INSTANCES.....</b>	<b>76</b>
3.1. Les instances de pilotage politique de l'acteur patronal.....	77
3.2. Une instance de négociation sociale : la CPN .....	80
3.3. Les instances paritaires de pilotage de la politique emploi/formation .....	81
3.4. Les instances paritaires issues de la contractualisation avec l'État.....	84
3.5. Les autres lieux de régulation .....	84
<b>4. RÈGLES ET FORMES DE LA RÉGULATION DANS LE CHAMP EMPLOI/FORMATION.....</b>	<b>85</b>
4.1. La construction progressive d'une régulation de branche .....	85
4.2. Les modes d'articulation entre l'activité conventionnelle, la politique emploi/formation et la politique contractuelle de la branche du recyclage. ....	89



<b>5. L'OUTILLAGE PROPRE À LA BRANCHE .....</b>	<b>92</b>
5.1. La mobilisation de l'OPCA en direction de la branche et en direction des entreprises.....	92
5.2. La mobilisation de l'OPMQ : un processus en cours d'élaboration.....	96
5.3. La construction de l'appareil de formation et la constitution d'un réseau d'organismes de formation.....	96
<b>6. QUELQUES ILLUSTRATIONS DE L'APPROPRIATION PAR LES ENTREPRISES DES OUTILS CONSTRUITS PAR LA BRANCHE.....</b>	<b>101</b>
<b>Analyse transversale des politiques emploi/formation des branches.....</b>	<b>105</b>
<b>1. DES FORMES DE RÉGULATION TRÈS CONTRASTÉES SELON LES BRANCHES</b>	<b>107</b>
1.1. La branche de la chimie : une régulation forte inscrite dans une dynamique anticipatrice ....	107
1.2. La branche du recyclage : une régulation forte au service de la professionnalisation .....	108
1.3. La branche de la restauration rapide : une faible régulation assurant la flexibilité du « marché interne » de la branche .....	109
<b>2. DES FORMES D'INVESTISSEMENT ET DE MOBILISATION DES INSTANCES PROPRES A CHAQUE BRANCHE QUI RENDENT COMPTE DE POSITIONNEMENTS SPECIFIQUES DANS LE CHAMP EMPLOI/ FORMATION...</b>	<b>109</b>
2.1. La CPNE : une instance au cœur du pilotage de la politique emploi-formation.....	110
2.2. Un investissement des acteurs à la mesure des enjeux perçus .....	111
<b>3. UN OUTILLAGE SPÉCIFIQUE À CHAQUE BRANCHE QUI DÉCOULE DES ORIENTATIONS DÉFINIES EN MATIÈRE DE POLITIQUE EMPLOI-FORMATION .....</b>	<b>112</b>
<b>4. DES DIFFÉRENCES D'APPROPRIATION ET DE PERCEPTION DE CES OUTILS PAR LES ENTREPRISES AU SEIN DES TROIS BRANCHES : DES RESSOURCES INTERNES ET/OU EXTERNES MOBILISÉES DE MANIÈRE VARIEE.....</b>	<b>114</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>117</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>123</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>127</b>
Tableau récapitulatif des entretiens réalisés dans la branche de la chimie.....	128
Guide d'entretien acteurs de branche.....	131



## INTRODUCTION

---

Cette étude sur le rôle des branches professionnelles en matière de construction des politiques d'emploi et de formation vise à appréhender les dispositifs existants en matière de politique emploi-formation au niveau des branches professionnelles. Elle interroge en arrière-plan la manière dont la branche professionnelle définit à son niveau ses propres règles en matière de politique emploi-formation en fonction des logiques d'acteurs qui sont à l'œuvre, et de la représentation des enjeux formation-emploi qu'en ont ces derniers.

Il s'agit d'une part de contribuer à rendre davantage visible l'offre de services à la fois foisonnante et en recomposition que les branches ont développé dans des contextes à chaque fois spécifiques. Il s'agit également d'appréhender les logiques et modalités de construction matière de politiques emploi-formation. L'éventail et la nature de ces dispositifs sont aujourd'hui d'autant plus intéressants à étudier que les transformations économiques et institutionnelles sont à la fois nombreuses et profondes et que les niveaux de construction et d'intervention des systèmes d'action se recomposent, par exemple autour des problématiques de filières et/ou de territoires.

Les résultats proposés sont issus d'investigations conduites dans trois branches : la chimie, la récupération et le recyclage et enfin la restauration rapide. Pour chacune des branches étudiées, une vingtaine d'entretiens a été réalisé auprès d'acteurs appartenant aux différents niveaux d'intervention, représentants des organisations syndicales et patronales de la branche professionnelle et les acteurs de la gestion paritaire des fonds de la Formation professionnelle (OPCA, OPMQ, organismes de formation) ainsi que des acteurs d'entreprise (cf. encadré méthodologique).

Ces trois monographies de branche font l'objet de la première partie de ce rapport. Elles présentent l'histoire et la construction de la branche, sa structuration en instances paritaires, les formes de la régulation dans le champ formation-emploi, les outillages propres à la branche et la mise en œuvre de sa politique formation-emploi, et enfin, les modes d'appropriation et de perception de ces outils par les entreprises.

Ces études de cas constituent le matériau central de l'analyse transversale proposée dans la seconde partie. En privilégiant une approche inductive, elle s'efforce d'examiner et de différencier le positionnement des branches dans le champ emploi-formation sous les principaux angles examinés dans la partie précédente : les formes de régulation en matière de formation et d'emploi, les modalités d'investissement par les partenaires sociaux des instances, la CPNEFP, l'outillage spécifique à chaque branche et enfin les logiques de réception et d'usages par les entreprises. Dans chacun des cas, nous verrons *in fine* que les orientations définies en matière de politique formation-emploi et les dimensions privilégiées déterminent l'offre de services construites et déployées par les branches.

Ce rapport se conclut sur les relations construites entre les branches et les dispositifs de politique publique. Plus spécifiquement, cette étude renvoie aux débats sur la concurrence entre niveaux de régulation : la branche *versus* la « filière industrielle » d'une part ; la branche *versus* les entreprises d'autre part.

### **Encadré méthodologique**

La réalisation des trois monographies de branche s'est appuyée sur une analyse documentaire des accords interprofessionnels en matière de formation professionnelle et d'emploi, des accords négociés dans les branches de la chimie, de la restauration rapide et du recyclage et des accords-cadres Etat – branche – OPCA. Elle procède par la conduite d'entretiens semi-directifs auprès des acteurs de branche, des OPCA, OPMQ, organismes de formation et entreprise. Par ailleurs, des entretiens ont été menés avec des représentants des différentes directions de la DGEFP en relation avec les branches professionnelles.

Les guides d'entretien ont été construits pour l'ensemble des acteurs de branches :

- les organisations patronales de branche,
- les organisations syndicales : négociateurs de branche et les membres des instances paritaires, CPNE, SPP, SPO, OPCA,
- les OPCA nationaux,
- les réseaux régionaux des OPCA,
- les fédérations territoriales des organisations patronales,
- les organismes de formation,
- les entreprises.

Pour l'ensemble de l'étude, 60 entretiens ont été réalisés (cf. liste en annexe). Ils se sont déroulés sur une période de 2 mois et demi. L'exploitation des entretiens et le traitement de l'ensemble de ces éléments a permis la construction de 3 monographies de branche présentées selon une structure identique.

# **Monographie de la branche de la chimie**

---



## 1. CONTEXTE SOCIO ÉCONOMIQUE DE LA BRANCHE

---

Secteur clé de l'industrie française, l'industrie chimique est le troisième secteur industriel derrière l'automobile et la métallurgie et rassemble 6,8 % de l'emploi industriel national (1 % de l'emploi total en France). Il est en outre le premier secteur exportateur de la France (62 % des ventes du secteur sont exportées) et présente une balance commerciale positive de 5,8 milliards d'euros d'après le dernier rapport annuel et de développement durable de branche pour 2013<sup>1</sup>. Sur le plan international, les industries chimiques françaises se situent au sixième rang mondial des pays producteurs et au deuxième rang européen derrière l'Allemagne. L'industrie chimique couvre six grands secteurs : l'activité de production chimique, les holding et sièges sociaux auxquels s'ajoutent les activités de recherche et développement (R&D), le commerce de gros, le recyclage et la gestion des déchets, l'industrie agroalimentaire et les autres industries et services liés à l'industrie chimique.

Comme le rappelle la synthèse du Contrat d'études prospectives de 2008, le secteur de la chimie se caractérise doublement : d'une part, par une grande diversité des produits fabriqués, des techniques et des clients et d'autre part par un marché majoritairement orienté « B to B » (*business to business*). Le secteur des industries chimiques alimente donc nombre d'autres secteurs industriels (l'industrie, l'automobile, le bâtiment, l'agriculture, la santé, etc.) dont il dépend aussi économiquement du fait de ces relations clients-fournisseurs.

Au sein des secteurs industriels, le secteur des industries chimiques présente donc la particularité d'être « *un ensemble d'industries utilisant les matières premières les plus diverses, satisfaisant à tous les débouchés et mettant en œuvre des procédés variés* » (Bellon, 1981, p. 122). L'industrie chimique est structurée en six grands domaines : chimie minérale, chimie organique, parachimie, savons, parfums et produits d'entretien. Elle produit donc aussi bien des matières premières en quantités importantes (chimie de base) que des substances élaborées (chimie fine).

La branche des industries chimiques s'est dotée d'une convention collective datant de 1952, une des plus anciennes en France. Elle regroupe près de 160 000 salariés (158 080) d'après le dernier rapport annuel et de développement durable de branche pour 2013. A ces effectifs directement employés par les entreprises de la branche de la chimie, il faut également ajouter les nombreux emplois indirects générés, évalués à 500 000 par l'UIC.

Les métiers de la branche des industries chimiques, au nombre d'une trentaine, sont répartis entre huit grandes familles professionnelles : la recherche et développement (R&D), le laboratoire, la fabrication, la technique, la commercialisation, la logistique globale, la qualité-hygiène-sécurité-environnement (QHSE), la gestion/administration. Parmi ces familles, celle de la fabrication (qui inclut le conditionnement) est la plus importante et rassemble plus du tiers des effectifs du secteur.

Le secteur de la chimie étant une industrie fondée sur des connaissances scientifiques et plus précisément sur la science de la transformation de la matière, cette particularité explique à la fois l'importance des activités de recherche et de développement ainsi que l'adaptation requise des salariés du secteur à des procédés de fabrication en perpétuelle évolution et la mise à jour régulière de leurs connaissances et compétences.

---

<sup>1</sup> Ce rapport annuel est téléchargeable à l'adresse : <http://www.uic.fr/Actualites-et-publications/Actualites/Communication/Rapport-annuel-et-developpement-durable-2013>. Sauf mention contraire, tous les chiffres présentés dans cette partie sont issus de ce rapport.

## 1.1. Les principales évolutions économiques de la branche des industries chimiques depuis les années 1990

Sur la période 2000-2013, le secteur a connu des baisses d'effectifs tant du nombre total de salariés que de celui des entreprises. Cette tendance à la baisse avait cependant débuté au cours de la décennie précédente, en même temps que les plus grandes entreprises du secteur engageaient un mouvement de recentrage de leurs activités sur leur cœur de métier et externalisaient celles qui étaient identifiées comme plus périphériques (maintenance, sécurité, etc.). Une part de cette baisse du nombre d'emplois correspond donc davantage à des externalisations plutôt qu'à des suppressions. Ce recentrage des activités des entreprises sur leur cœur de métier est allé de pair avec leur automatisation et leur informatisation croissantes, qui ont notamment eu pour conséquence une montée en compétences des effectifs salariés.

La diminution des effectifs salariés et du nombre d'établissements dans la chimie s'insère plus largement dans un mouvement de désindustrialisation particulièrement fort en France. Depuis la crise économique de 2008, ce sont encore l'ensemble des branches industrielles (à l'exception cependant de la pharmacie, de l'industrie agroalimentaire et de l'aéronautique notamment) qui sont touchées par une réduction de la production manufacturière. Si la branche de la chimie a elle-aussi été touchée par la crise, notamment en raison de son rôle de producteur de matières premières pour d'autres industries, l'impact de cette dernière a été cependant moins fort que dans l'ensemble des branches industrielles françaises. Sur la période postérieure à la crise de 2008, la branche de la chimie a ainsi vu ses effectifs salariés continuer à décroître, mais à un rythme moins rapide que dans le reste des secteurs industriels (-0,9 % sur la période 2009-2012 pour l'ensemble des secteurs industriels contre -0,2 % pour le seul secteur de la chimie sur la même période).

Entre 2000 et 2013, le secteur des industries chimiques est passé de 244 865 salariés répartis dans 6 867 établissements à 203 161 salariés désormais répartis dans seulement 6 010 établissements<sup>2</sup>. La baisse a donc été globalement de plus de 17 % pour les effectifs salariés et de 12,5 % pour le nombre d'établissements. Les effectifs salariés ont cependant évolué de manière différenciée selon les types d'activités. Ce sont les effectifs de production ont diminué le plus (- 21 % sur la période 2000-2013).

Du côté des établissements, le paysage est dominé à 94 % par les TPE et PME et les établissements de moins de 250 salariés emploient la moitié des effectifs du secteur. Contrairement à une vision qui semble être répandue, plus de la moitié des entreprises du secteur emploient moins de 10 salariés (52 %). Cette relative atomisation du paysage productif est contrebalancée par la présence de plus d'une centaine de grandes entreprises de plus de 500 salariés (2 % des entreprises du secteur) qui emploient près de la moitié des salariés des industries chimiques.

En ce qui concerne la répartition géographique des établissements du secteur des industries chimiques, six régions métropolitaines (Ile-de-France, Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Nord Pas de Calais, Picardie et Haute Normandie) concentrent 63 % des établissements. Les quatre premières régions concentrent à elles seules plus de la moitié des effectifs salariés et des établissements. De leur côté, les régions Ile-de-France et Rhône-Alpes emploient près de 40 % des salariés de la branche : tandis que la première regroupe essentiellement des sièges sociaux et des centres de recherche, la seconde concentre des sites de production et des centres de recherche.

---

<sup>2</sup> Source : « Le tableau de bord de l'emploi formation dans les industries chimiques », Observatoire prospectif des métiers, des qualifications et de la diversité des industries chimiques, 2014, (téléchargeable à l'adresse : [www.observatoireindustrieschimiques.com](http://www.observatoireindustrieschimiques.com)). Les chiffres mobilisés ici, et dans la suite de cette partie statistique, s'appuient sur des données UNEDIC-ACCOSS et couvrent l'ensemble des entreprises dont l'activité principale relève des industries chimiques. Ce périmètre économique excède donc le périmètre conventionnel, ce qui explique les écarts constatés avec les effectifs de la branche présentés plus haut.



## 1.2. Caractéristiques du secteur des industries chimiques

En termes de répartition par catégories socio-professionnelles, les industries chimiques se distinguent par un taux d'encadrement relativement plus important que dans les autres industries. La part d'ouvriers et d'employés y est comparativement plus faible (32 % dans les industries chimiques contre 50 % dans l'industrie), alors que la part des techniciens et agents de maîtrise (respectivement 38 % contre 28 %) et celle des cadres et ingénieurs (respectivement 30 % contre 22 %) y est plus forte et ne cesse de se renforcer. Si la part grandissante des techniciens et agents de maîtrise répond à un besoin croissant en compétences plus pointues du fait de la complexification des procédés de fabrication et la centralité des politiques de développement durable dans les entreprises, celle des ingénieurs et cadres traduit les besoins grandissants en expertises nouvelles et accompagne le développement des activités de recherche et développement. Un indice de cette montée en qualification attendue chez les salariés du secteur se trouve dans le fait que 78 % des apprentis engagés dans les entreprises des industries chimiques préparent un diplôme de l'enseignement supérieur. Le niveau de qualification des salariés recrutés en CDI en 2012 dans le secteur : seuls 18 % sont d'un niveau scolaire inférieur au bac (niveau 5) alors qu'ils sont 33 % appartenant au niveau I (master, diplôme d'ingénieur, etc.), 15 % de niveau II (licence), 18 % de niveau III (BTS et DUT) et 16 % de niveau IV (bac). En outre, les entreprises consacrent jusqu'à 4 % de leur masse salariale à la formation des salariés,

La répartition des salariés par tranches d'âge dans le secteur des industries chimiques est similaire à celle dans l'ensemble de l'industrie. La moyenne d'âge dans les industries chimiques est de 42,6 ans en 2013. Les salariés de la branche sont dans l'ensemble plus jeunes que dans l'ensemble de l'industrie : les moins de 40 ans représentent 43 % des effectifs dans le premier cas, 41 % dans le second (et à l'autre bout de la pyramide des âges, les plus de 50 ans sont 26 % dans la branche contre 28 % dans l'industrie).

La population salariée dans les industries chimiques est aujourd'hui stable, au double sens d'une faible rotation de la main d'œuvre (faible *turn-over*) et d'effectifs en nombre constant (après une période de diminution continue des effectifs jusqu'en 2012) et très largement engagés en CDI (97,5 % des salariés du secteur sont engagés en CDI).

## 2. HISTOIRE ET CONSTRUCTION DE LA BRANCHE

---

### 2.1. Historique de la construction de la CCN

La Convention collective nationale des Industries Chimiques (CCNIC) a été signée en 1952, et des avenants catégoriels ont été conclus en 1955 (pour les agents de maîtrise et certains techniciens d'une part, pour les ingénieurs et cadres d'autre part) et 1971 (ouvriers et collaborateurs).

Historiquement, et comme l'ont souligné Besucco, Tallard et Lozier (1998, p. 91 et suivantes), la convention collective des industries chimiques a été l'une des premières à être conclue en 1952, et surtout, en tant que résultat d'un compromis entre organisations syndicales de salariés et d'employeurs, elle a longtemps joué un « rôle phare pour l'ensemble des conventions collectives nationales » (*ibid.*, p. 92) ainsi que pour l'action revendicatrice poursuivie par les organisations représentatives des salariés dans de nombreuses autres branches professionnelles.

## 2.2. Les partenaires sociaux de la branche

### *Les organisations syndicales salariées*

Les dernières élections professionnelles du 29 mars 2013 ont confirmé la position dominante de deux organisations syndicales, la CFDT et la CGT, dans la branche des industries chimiques. La CFDT dépasse la barre des 30% et atteint 31,02%, ce qui permettra théoriquement à ce syndicat de pouvoir signer seul un accord de branche<sup>3</sup>. La CGT arrive derrière avec 29,89%. La CFE-CGC se positionne derrière le duo de tête avec 20,42%, ce qui illustre aussi le poids grandissant de l'encadrement parmi l'ensemble des personnels salariés de la branche. Suivent ensuite FO avec 10,92%, puis la CFTC, avec 7,75%. Bien que la CFTC ne dépasse pas le seuil des 8%, cette organisation syndicale continue cependant de siéger dans les instances paritaires nationales de branche jusqu'aux prochaines élections professionnelles de 2017.

Historiquement, la chimie a longtemps été une branche largement dominée par la CGT. La légitimité de cet acteur syndical reposait alors avant tout sur une présence militante massive dans les grandes entreprises de la chimie lourde (secteur qui avait historiquement le plus de poids économique) et sur une capacité de mobilisation importante qui faisait peser une réelle menace sur la production et l'approvisionnement pour de nombreux secteurs (Besucco, Tallard et Lozier, 1998, p. 92). Mais cette capacité de l'acteur syndical CGT à pouvoir mobiliser collectivement s'est érodée, en amoindrissant progressivement sa position dominante dans le paysage syndical de la branche. A tel point que la CGT n'est plus aujourd'hui la première organisation syndicale dans la branche de la chimie devancée par la CFDT.

En règle générale, les accords de branche dans la chimie sont signés par seulement trois des cinq organisations syndicales : la CFDT, la CFE-CGC et la CFTC. FO, tout comme la CGT, signent également rarement les accords de branche. L'ensemble des acteurs souligne cependant la qualité et le dynamisme du dialogue social dans la branche de la chimie (par ex. Poisson, 2009), et notamment depuis la fin des années 2000 et les travaux menés dans le cadre du Contrat d'études prospectives (CEP) de 2008.

Les deux principales organisations syndicales dans la branche de la chimie, la CFDT et la CGT, sont toutes deux organisées sous la forme d'une fédération : d'un côté, la fédération chimie énergie (FCE-CFDT) et de l'autre, la fédération nationale des industries chimiques (FNIC-CGT).

Le champ d'activité de la FCE-CFDT couvre 8 branches professionnelles : les industries électrique et gazière, la chimie, le papier-carton, la pharmacie, le verre, la plasturgie, le pétrole et le caoutchouc.

Dans le cas de la CGT, la FNIC couvre 12 branches professionnelles : industrie chimique, industrie pharmaceutique, droguerie, répartition pharmaceutique, officines, laboratoires d'analyses médicales, pétrole, caoutchouc, plasturgie, navigation de plaisance, instruments à écrire, négoce et prestations de services dans les domaines médico-techniques. Cette fédération est en outre constituée de trois types de syndicats : les syndicats d'entreprises ou d'établissements, qui regroupent l'ensemble des catégories de salariés ; le syndicat national des ingénieurs et cadres des industries chimiques (SNICC) ; des syndicats de retraités des industries chimiques.

En raison des restructurations importantes dans le secteur de la chimie et des transformations qui s'en sont suivies au niveau de la répartition entre catégories socioprofessionnelles, la capacité de mobilisation collective des organisations syndicales a diminué. Désormais, les organisations syndicales ne tirent plus (autant) leur légitimité de leur présence sur le terrain de l'entreprise mais s'appuient surtout sur leur reconnaissance institutionnelle et leur participation aux différentes instances paritaires régulant la relation d'emploi dans la branche (Besucco, Tallard et Lozier, 1998, p. 93).

---

<sup>3</sup> Malgré cette possibilité désormais existante, la volonté des acteurs syndicaux, partagée par les acteurs patronaux, est bien davantage de chercher la signature de plusieurs organisations syndicales lors des négociations d'accords de branche.

## *Les organisations syndicales d'employeurs*

La branche des industries chimiques compte cinq principales organisations patronales :

- l'Union des industries chimiques (UIC), la plus importante des organisations patronales du secteur, dispose de moyens plus importants (représentation territoriale notamment) et a mandat des autres organisations patronales pour conduire les négociations du secteur en leur nom.
- la Fédération des entreprises de la beauté (FEBEA), qui regroupe, depuis 2008 et au sein d'une même fédération, six syndicats respectivement composés des entreprises de la parfumerie, des produits de beauté, des produits cosmétiques et de toilette, des produits de parfumerie et de beauté en vente directe, des fournisseurs pour coiffeurs et coiffeurs parfumeurs et des produits cosmétiques de conseil pharmaceutique
- le Groupe industriel du papier et de la cellulose (GIPEC), qui rassemble les entreprises produisant les encres, peintures, adhésifs et autres produits préservant le bois.
- la Fédération des industries des corps gras (FNCG), qui regroupe les entreprises productrices de corps gras, d'huiles, de margarine et de bougies.
- la Fédération nationale des industries électrométallurgiques, électrochimiques et connexes (FNIIEEC).

L'Union des industries chimiques (UIC) est la plus importante organisation patronale de la branche de la chimie. L'UIC négocie les accords de branche au nom des quatre autres organisations patronales (la FEBEA, la GIPEC, la FNCG et la FNIIEEC) qui lui donnent mandat. Comme le souligne l'UIC : *« c'est l'UIC qui, compte tenu de son poids, est négociateur en chef, a la parole patronale. Elle est le négociateur tout court »*.

Ce mandat des quatre organisations professionnelles en faveur de l'UIC, est lié au fait qu'elle soit mieux dotée en moyens et présente sur l'ensemble du territoire au travers de ses 14 représentations territoriales. L'UIC n'est cependant pas un syndicat « primaire » mais une émanation des UIC régionales qui y adhèrent. Ce sont les UIC régionales qui collectent directement les adhésions des entreprises du secteur de la chimie. Celles-ci adhèrent donc directement à l'UIC de leur région, à l'un des 15 syndicats sectoriels qui représentent les différents métiers des industries chimiques ainsi que les grandes familles de produits du secteur<sup>4</sup> ou encore à l'une des 9 fédérations patronales et/ou syndicats associés, qui sont parties prenantes du réseau professionnel de l'UIC<sup>5</sup>. La diversité des membres de l'UIC se retrouve dans la composition de son conseil d'administration qui comprend 26 membres regroupant 8 représentants des UIC régionales, 3 représentants des syndicats sectoriels, 12 représentants d'entreprises, 1 représentant de la communauté scientifique de la chimie, le Président et le Président sortant.

Au final, l'UIC représente la branche de la chimie auprès des pouvoirs publics, qu'ils soient nationaux, régionaux ou locaux, ainsi qu'au sein d'instances à la fois nationales (telles que le MEDEF dont elle est membre) et internationales (l'UIC est membre du Conseil européen de l'industrie chimique – CEFIC). Non seulement le rôle de l'UIC est central en termes de défense des intérêts des entreprises de la branche des industries chimiques et de relais auprès des instances tant nationales qu'internationales (donc en qualité de porte-parole patronal maîtrisant les relations avec son environnement), mais son rôle est également décisif en matière de régulateur des conflits sociaux. Historiquement, l'UIC a en effet construit sa légitimité sur sa capacité à négocier des compromis avec les organisations syndicales et donc à garantir une forme de paix sociale (Besucco, Tallard et Lozier, 1998, p. 92). L'UIC assume donc une fonction déterminante dans la structuration de la branche et dans l'animation des négociations de branche

---

<sup>4</sup> Il s'agit par exemple du syndicat de la chimie organique de base (SCOB), du syndicat de l'industrie chimique organique de synthèse et de la biochimie (SICOS Biochimie) ou encore du syndicat des halogènes et dérivés (SHD). La liste complète est disponible sur le site internet de l'UIC à l'adresse suivante : <http://www.uic.fr/UIC/Syndicats-sectoriels>

<sup>5</sup> La liste complète est disponible sur le site internet de l'UIC à l'adresse suivante : <http://www.uic.fr/UIC/Qui-sommes-nous/Membres-associes>

### **3. STRUCTURATION DE LA BRANCHE DE LA CHIMIE : MODES DE FONCTIONNEMENT ET DE MOBILISATION DES INSTANCES**

---

Le rôle de l'UIC est central au sein de la branche de la chimie. Elle prépare, conduit et anime les négociations au sein des différentes instances de la branche et elle « *gère la branche* ». Ainsi la commission paritaire nationale pour l'emploi et la formation professionnelle (CPNEFP) est conventionnellement toujours présidée par un représentant de l'UIC qui en abrite également le secrétariat. De même, l'observatoire de branche, depuis sa création en 2004, est abrité par l'UIC.

#### **3.1. Les instances de pilotage politique de l'acteur patronal**

L'UIC compte une trentaine d'experts dans des domaines variés (scientifiques, économistes, juristes, etc.). Cette fédération patronale est organisée en interne en huit départements dont la direction générale. A la tête de ces entités se trouve un directeur de département : animation réseau, affaires européennes, innovation, affaires économiques et internationales, communication relations publiques, affaires techniques et enfin, affaires sociales, emploi, formation.

Ces commissions ou groupes de travail sont « *les structures opérationnelles au sein desquelles l'UIC et les membres actifs participent à l'élaboration de propositions et procèdent à la mise en œuvre des actions conformément aux décisions prises par le Conseil d'administration de l'UIC* » (article 3 de la Charte de l'UIC).

La commission sociale est l'organe qui prépare la décision et le mandat de CA pour négocier. Elle est composée de représentants d'entreprises, essentiellement issus de directions de ressources humaines. *"Ça marche comme ça pour la négociation salaire, la commission sociale dit : "cette année on va proposer 1%". Ça passe au CA, c'est lui qui a le pouvoir de dire : "non, on va aller jusqu'à 1,5". Il y a une négociation avant la négociation* ». (UIC)

#### **3.2. Le dialogue social et la commission sociale paritaire**

La branche des industries chimiques dispose d'une commission sociale paritaire au sein de laquelle sont négociés les accords de branche. L'activité de cette instance est riche, les sujets abordés nombreux de même que les accords conclus (voir partie 4).

Cette instance de négociation réunit les représentants de sept organisations patronales (UIC, FNCG, FNIEEC, CSP, FIPEC, CSR et FEBEA) et ceux des cinq organisations syndicales représentatives (CFDT, CGT, CGT-FO, CFTC et FCE-CGC). Le dialogue social dans la branche est unanimement salué par les acteurs interrogés comme « *riche* » et « *dynamique* » : « *c'est une branche qui a un dialogue social assez dynamique, on signe à peu près 3-4 accords par an tous sujets confondus, ce qui est obligatoire, les salaires, mais aussi des sujets divers chaque année. Donc on voit très régulièrement les OS en négociations* » (UIC). Malgré ce dynamisme, et comme nous l'avons déjà évoqué, les positions sont traditionnellement marquées et différentes entre les fédérations syndicales et les signatures de la CGT et de la CGT-FO sont particulièrement rares. Les négociations en cours portent notamment sur une refonte de l'ensemble des textes conventionnels de la branche, dans le prolongement de l'accord de branche du 29 avril 2014 relatif à la réécriture à droit constant de la convention collective nationale des industries chimiques.

### 3.3. Des instances paritaires de pilotage de la politique emploi/formation actives

Les instances paritaires de la branche où s'élabore puis se décline la politique emploi-formation de la branche sont au nombre de trois : **la CPNE**, véritable « organe politique » où se construit la politique emploi-formation ; **le comité de pilotage paritaire de l'observatoire de branche**, et **le comité de section professionnelle de la chimie au sein de l'OPCA DEFI**, instance paritaire qui porte les priorités définies en CPNE au sein du conseil d'administration de l'OPCA.

La commission paritaire nationale pour l'emploi (CPNE), pivot de la politique emploi-formation dans la branche, est toujours présidée par l'UIC. L'actuel Président de la CPNE est le directeur du département « Affaires sociales, emploi et formation » de l'UIC et le secrétariat de la CPNE est abrité par l'organisation patronale. Elle est constituée de façon paritaire entre représentants des entreprises et des syndicats de salariés représentatifs au sein de la branche.

La CPNE se réunit cinq fois par an et traite des travaux liés à la politique de la branche en matière de formation, d'emploi et de compétences. Elle est composée d'une trentaine de membres, répartis entre le collège salariés et employeurs. Le collège salarié est constitué de 4 représentants pour chacune des 5 organisations syndicales représentatives<sup>6</sup>. Le collège employeur est, quant à lui, composé d'un représentant par fédération patronale, d'un représentant des UIC régionales et d'un représentant de l'observatoire en qualité d'invité. Comme le résume l'UIC : « *L'instance politique c'est la CPNE, elle détermine les axes de travail qu'on souhaite insuffler au niveau de la branche. Et donc on réalise un certain nombre d'études, notamment au niveau de l'observatoire pour répondre, pour disposer d'un éclairage et d'une orientation politique au regard d'un certain nombre de schémas qu'on souhaite mettre en place* ».

Au final, la CPNE apparaît comme l'« organe politique » et le pivot de la politique emploi-formation dans la branche, au double sens d'organisateur et d'instigateur de cette dernière.

#### *Le comité de pilotage paritaire de l'observatoire des industries chimiques*

L'observatoire des industries chimiques (OPIC) a été institué par l'accord de branche du 8 novembre 2004<sup>7</sup>. Depuis sa création, il est hébergé par l'UIC : « *Nous (la branche de la chimie) avons un OPCA qui n'est pas structuré pour recevoir un observatoire. (...) On leur (aux OS) a dit clairement : "si vous voulez avoir un observatoire qui marche, il faut que nous l'ayons ici (à l'UIC), de façon qu'il soit au plus près de la branche". (...). Tout ça c'est mûrement réfléchi. Notre OPCA n'a pas cette force de frappe, il est tout petit* » (UIC).

Le comité de pilotage, composé de vingt membres désignés par les organisations syndicales de salariés (CFC-CGC, CGT-FO, CMTE-CFTC, FCE-CFDT et FNIC-CGT) et les organisations patronales de la branche (UIC, FIPEC, FEBEA et FNCG), suit les travaux de l'observatoire. Ce comité se réunit au minimum deux fois par an, souvent davantage dans les faits, selon les dossiers traités (par exemple la définition et la délimitation du périmètre d'une étude à mener) et le plan de charge (par exemple le suivi et la coordination des différentes études commandées auprès d'organismes tiers). La fréquence des rencontres vise ainsi « *à tenir au courant les organisations syndicales et à traiter les orientations qui doivent être prises* » (UIC).

Le choix a également été fait (par l'UIC) de faire réaliser directement les études par des prestataires extérieurs, choisi au terme d'une procédure de sélection organisée de manière paritaire. Les premiers travaux confiés à l'observatoire par la CPNE ont porté sur la réalisation d'une représentation statistique de la branche (nombre de salariés, nombre d'entreprises, répartition par catégories

---

<sup>6</sup> Malgré le score inférieur à 8% de la CFTC aux dernières élections du printemps 2013 dans la branche de la chimie, cette organisation syndicale siège encore à titre transitoire pour la période 2013-2017. Si le score de la CFTC s'avérait de nouveau inférieur à 8% en 2017, cette organisation syndicale ne serait alors plus représentative et sortirait du paysage syndical de la branche de la chimie.

<sup>7</sup> Accord relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie dans les industries chimiques (téléchargeable à l'adresse : <http://www.observatoireindustrieschimiques.com/web/index.php/Decouvrir-l-Observatoire/Qui-sommes-nous/Un-observatoire-au-service-des-entreprises-et-des-salaries>).

socioprofessionnelles, etc.). Comme le résume l'UIC : « *la branche a utilisé l'observatoire pour organiser et structurer cette recherche de l'information de manière à éclairer la réflexion des partenaires sociaux* ».

La répartition des rôles entre CPNE et observatoire est donc claire : tandis que la CPNE, instance politique de la branche, définit paritairement et annuellement le programme d'activité de l'observatoire pour l'année suivante, le comité de pilotage paritaire a en charge la mise en œuvre de ce programme décidé en CPNE, de la rédaction du cahier des charges des études programmées jusqu'à leur validation, en passant par l'audition et la sélection des prestataires et leur suivi pendant la durée des travaux. En interne, l'observatoire est animé par une seule personne, salariée de l'UIC et détachée à 100 % à l'observatoire. Son rôle est de préparer, d'organiser et de suivre les réunions du comité de pilotage paritaire, de préparer les cahiers des charges des appels d'offre et d'assurer le suivi et de faire le lien avec les prestataires sélectionnés pour la réalisation des études.

Les travaux de l'observatoire ont permis aux partenaires sociaux de construire une représentation partagée de la branche et de ses réalités statistiques, préalable indispensable à l'entame de toute réflexion autour de la construction d'une politique emploi-formation qui a pu ainsi se structurer depuis 2004. Pour l'ensemble des acteurs interrogés, l'observatoire est conçu comme « *un outil au service de la CPNE* ».

### ***Le comité de section professionnelle au sein de l'OPCA DEFI***

Le 22 décembre 2010, les branches des industries chimiques, pétrolières, pharmaceutique et de la plasturgie signent l'accord constitutif d'un Organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) interbranches<sup>8</sup>, l'OPCA pour le Développement de l'Emploi et de la Formation dans l'Industrie (DEFI). Opérationnel depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, ce nouvel ensemble est né de la fusion entre l'ancien OPCA C2P (OPCA des branches des industries chimiques, pétrolières et pharmaceutique) d'un côté, et de l'ancien OPCA PLASTIFAF, OPCA de la seule branche de la plasturgie, de l'autre.

La gestion paritaire de DEFI, s'organise autour de trois instances, chacune étant composée à part égale d'un collègue employeur et d'un collègue salarié. Si le Conseil d'administration est l'instance de gouvernance, un bureau assure le suivi des actions de l'OPCA entre chaque conseil et quatre comités de section professionnelle, un par secteurs professionnels, orientent le Conseil d'orientation dans ses décisions. Le CSP de la chimie est composé de 20 représentants : 10 membres issus du collège salarié et autant appartenant au collège employeur. Ses missions consistent à proposer au CA les orientations en matière de développement de la formation, à proposer des règles de prise en charge des formations et des demandes de financement d'études, à proposer des financements à attribuer aux CFA, à proposer et suivre les actions collectives spécifiques de la branche et à suivre l'activité de l'OPCA.

### ***L'investissement des représentants syndicaux***

Ce qui donne cohérence aux réflexions, aux travaux et aux actions entreprises dans la branche de la chimie tient au fait que ce sont presque toujours les mêmes interlocuteurs que l'on retrouve dans les différentes instances : en CPNE, au sein du comité de pilotage paritaire de l'observatoire, du comité de section professionnelle de la chimie de l'OPCA DEFI et, pour une part d'entre eux, en négociations. C'est ce que résume l'UIC : « *Et il y a quand même beaucoup de personnes communes. Ce qui du coup facilite beaucoup l'articulation, parce qu'il y a quand même une certaine logique, parce qu'on essaie de tenir tout cela d'aplomb, d'avoir des actions cohérentes et qui se démultiplient un peu partout* ». Ce sentiment est partagé par les représentants syndicaux CFDT et CGT (siégeant tous deux dans les trois instances paritaires) qui soulignent aussi l'investissement dans ces instances de la part de l'ensemble des représentants des différentes organisations syndicales ainsi que leur capacité à pouvoir « *mettre des sujets sur la table* ». Ainsi, par exemple, de leur volonté de dresser un état des lieux de

---

<sup>8</sup> Accord du 22 décembre 2010 constitutif d'un Organisme Paritaire Collecteur Agréé interbranches entre les industries chimiques, pharmaceutiques, pétrolières et de la plasturgie, p. 4 (téléchargeable à l'adresse : [http://www.opcadedfi.fr/fileadmin/user\\_upload/internet/documents/Ressources/Accords\\_Branches/ACCORD\\_OPCA\\_INTERBRANCHES\\_22\\_12\\_2010\\_avec\\_signature.pdf](http://www.opcadedfi.fr/fileadmin/user_upload/internet/documents/Ressources/Accords_Branches/ACCORD_OPCA_INTERBRANCHES_22_12_2010_avec_signature.pdf))

l'apprentissage dans la branche ou encore celui de mener une étude sur le recrutement des personnels non-cadre dans la branche. La CFDT souligne dans cette optique l'articulation forte entre les trois instances : « *La CPNE, l'observatoire et même l'OPCA, les trois se chevauchent et travaillent de concert voire par étapes, parce que chaque niveau est un peu une échelle pour faire passer nos projets, donc on peut voir ça comme des étapes* ». En outre, un tel fonctionnement est une garantie de maîtrise de la politique emploi formation par l'ensemble des acteurs de la branche : « *je trouve que c'est pragmatique, ça nous permet de bien maîtriser toutes les étapes de fabrication de la formation de la branche* » (CFDT) au point où, pour ce représentant syndical, « *on a un paritarisme qui est nettement établi* ».

La thématique de la formation semble être une priorité d'action pour les deux délégués syndicaux de la CGT et de la CFDT, par ailleurs tous deux spécialistes des questions relatives à la formation professionnelle. Cependant, le soutien de leurs fédérations respectives ne semble pas être le même et paraît plus important du côté de la CFDT.

### **3.4. Autres instances de régulation**

#### ***La commission paritaire de validation des accords***

La branche de la chimie dispose d'une commission paritaire qui examine l'ensemble des questions liées à l'évolution de son socle conventionnel. C'est elle qui examine notamment la validité des accords collectifs d'entreprise ou d'établissements de moins de 200 salariés. Les modalités de fonctionnement de la commission paritaire de validation des accords ont été fixées dans un accord conclu entre les Industries chimiques et seulement deux organisations syndicales : la CFDT et la CFE-CGC.

La commission est composée de deux représentants de chaque organisation syndicale représentative dans la branche et d'un nombre égal de représentants d'organisations professionnelles d'employeurs, soit 20 membres au total.

### **3.5. Une importante structuration territoriale de la branche**

L'UIC dispose de relais régionaux qui permettent le développement de services et d'actions adaptées à l'environnement local des entreprises. L'UIC compte aujourd'hui 14 sièges régionaux et la fédération s'est récemment engagée dans un processus de restructuration interne visant à fusionner des sièges régionaux entre eux.

A titre d'exemple, les UIC de Languedoc-Roussillon d'un côté et de Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse de l'autre ont fusionné au 1<sup>er</sup> janvier 2014 pour former l'UIC Méditerranée. Le but de cette fusion, comme le rappelle l'UIC Méditerranée, est de réaliser des économies d'échelle tout en assurant un « *service de proximité* » en maintenant le lien tant avec les entreprises adhérentes qu'avec les pouvoirs publics (Région, DIRECCTE, DREAL, etc.). Pour l'UIC Méditerranée, « *c'est l'atout de l'UIC que d'avoir des UIC régionales avec une pénétration du tissu à la fois d'entreprises et des interlocuteurs institutionnels. (...) La particularité de notre organisation est d'avoir ce maillage* ».

Parmi l'ensemble des fédérations patronales dans le secteur de la chimie, l'UIC est la seule qui dispose d'une représentation régionale, ce qui lui permet d'offrir un service de proximité adapté aux réalités locales pour les entreprises et de proposer aux pouvoirs publics locaux des interlocuteurs de branche au niveau territorial. Les UIC régionales « *représentent la profession dans leur ressort territorial* » et entretiennent des relations avec les pouvoirs publics locaux.

Compte tenu des poids grandissant des régions, la présence d'une représentation territoriale revêt pour l'UIC une importance stratégique : « *les régions vont prendre de plus en plus de poids et en face il faut impérativement qu'il y ait des interlocuteurs qui soient capables de répondre aux demandes, aux*

*sollicitations des régions, pour connaître les besoins en compétences, les formations associées et ça aujourd'hui, il faut qu'on s'y prépare très rapidement. C'est un des sujets majeurs pour nous* » (UIC).

Parmi l'ensemble des missions confiées aux UIC régionales, « *une attention particulière (est) apportée à la promotion de l'aide et des services aux entreprises en particulier les PME/PMI de la chimie en France* » (article 3.6 de la Charte de l'UIC). Ainsi, dans les faits, les UIC régionales proposent à leurs adhérents un ensemble de services de proximité. Ainsi, nombre de services de conseil et d'appui, mais aussi d'animation et d'organisation d'événements visant à mieux faire connaître le secteur de la chimie et ses métiers sont proposés par l'ensemble des UIC régionales. De plus, chacune des 14 entités régionales adapte son offre de services en fonction des réalités locales et des besoins des entreprises adhérentes (par exemple au niveau des relations que les UIC régionales nouent et entretiennent avec les organismes de formation). En outre, « *le réseau des UIC travaille localement avec le réseau de l'OPCA DEFI et les chargés de missions OPCA participent aux commissions sociales et formation des UIC régionales* » (UIC).

A titre d'illustration des services rendus à ses entreprises adhérentes, l'UIC Méditerranée propose notamment :

- une expertise juridique de terrain concernant l'application des dispositions conventionnelles (convention collective, classifications et rémunérations, organisation du temps de travail, etc.) et réglementaires (hygiène, sécurité et conditions de travail, transport et management des produits dangereux, etc.) en vigueur,
- un accompagnement et un conseil sur des sujets divers (réglementation sur la protection de l'environnement, sécurité industrielle et prévention des risques, relations avec les partenaires de l'entreprise, etc.),
- la mise en relation avec des organismes de formation spécialisés pour les salariés et entreprises de la branche,
- des actions en faveur de l'information et de l'orientation des jeunes et des familles (organisation de conférences en milieu scolaire par de jeunes retraités du secteur, de journées portes ouvertes dans les lycées et les entreprises, participation à la fête de la science, aux salons des métiers, aux olympiades nationales de la chimie, etc.)
- un service d'assistance sociale sous la forme de permanences tenues dans les entreprises.

Si les UIC régionales constituent le premier point de référence vers lesquelles les entreprises se tournent en raison de leur connaissance des réalités productives locales, elles n'en doivent pas moins mettre en œuvre les actions décidées au niveau national. Cette articulation s'exprime par exemple à l'occasion de la contractualisation d'ADEC au niveau territorial. Si les UIC régionales disposent de l'autonomie pour juger de l'opportunité de s'engager dans une démarche contractuelle avec les pouvoirs publics au niveau local, de même que pour en fixer le contenu, tout ADEC régional doit cependant toujours être présenté en CPNE et être approuvé par les partenaires sociaux qui la composent. C'est ce que rappelle l'UIC national : « *quand elles (les UIC régionales) signent un ADEC, c'est sûr qu'il est en ligne avec la politique formation emploi de la branche et puis on le voit avant, on donne notre avis, etc. et puis, c'est présenté aux partenaires sociaux, ça passe en CPNE. Mais ce sont eux qui jugent de l'opportunité de signer ou non, qui décident les thématiques importantes, etc.* ».

Au final, la branche dispose de moyens importants qui permettent à ses représentants réunis en instances paritaires de lancer de multiples études (dont la réalisation est confiée à des organismes extérieurs pour garantir l'objectivité des résultats) afin de pouvoir construire des politiques adaptées et répondant aux besoins des entreprises de manière informée. En cette matière, la participation et l'investissement de l'ensemble des représentants, à la fois syndicaux et patronaux, sont importants et se nourrissent d'un travail en commun permettant une co-construction de la politique formation-emploi : « *on (la branche) a un rôle de vigie. On est là pour identifier ou aider à identifier des problématiques, des questions, des thématiques qui pour nous sont importantes. Nous mettons en*



*œuvre ce qu'il faut pour créer les outils que pourront utiliser les entreprises au moment où elles auront conscience qu'elles en ont besoin » (UIC).*

## **4. RÈGLES ET FORMES DE LA RÉGULATION DANS LE CHAMP EMPLOI/FORMATION**

---

La branche de la chimie a une activité conventionnelle particulièrement riche et dynamique. L'ensemble des acteurs que nous avons rencontrés souligne ainsi la « *qualité* » et le caractère « *dynamique* » du dialogue social qui y règne aujourd'hui, et notamment depuis les travaux menés à l'occasion du CEP, terminés en 2008.

### **4.1. Thèmes et contenu de la négociation de branche**

Les salaires apparaissent comme le premier thème de négociation dans la branche de la chimie, du fait de l'obligation annuelle de négocier sur ce thème. Un autre thème de négociation que l'on peut repérer est celui qui a trait aux retraites, à la prévoyance santé, au plan d'épargne et à la couverture complémentaire. Alors que la branche de la chimie avait entamé des négociations autour de la généralisation d'une complémentaire santé à l'ensemble des salariés de la branche avant l'obligation de transposition de l'accord national interprofessionnel de sécurisation de l'emploi, ces discussions ont longtemps achoppé sur la question du choix des opérateurs : il s'agissait de déterminer si les entreprises conservaient (position de la recommandation défendue par le collègue employeur) ou non (position de la désignation défendue par l'ensemble des organisations syndicales) la possibilité de choisir les prestataires de santé. Un accord a finalement été trouvé et a été signé le 14 mars 2014.

La formation est aussi un thème important de régulation avec la création de nombreux dispositifs (tels que le « passeport formation » ou le « guide d'évaluation ») qui visent notamment à aider les TPE et PME de la branche à structurer et anticiper leur politique de formation. Si l'accord formation date du 8 novembre 2004, il a été modifié en 2008 par l'avenant du 21 février 2008 et figure à l'agenda des négociations pour 2014. D'autres thèmes sont encore à souligner, pour lesquels l'obligation de négocier peut être triennale (égalité professionnelle, travailleurs handicapés mais aussi gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et conditions de travail) ou quinquennale (grille de classification mais aussi épargne salariale).

La branche de la chimie a enfin été la première branche professionnelle à signer avec deux organisations syndicales (la CFDT et la CFTC qui représentent à elles deux 37,11% des suffrages exprimés lors des dernières élections professionnelles) un accord relatif à l'emploi dans le cadre des négociations autour du « Pacte de responsabilité » le 17 juillet 2014. Cet accord a notamment été salué tant par les services de l'Etat, et en particulier par le Ministre du travail, de l'emploi et du dialogue social, que par l'UIC elle-même. A terme, et en contrepartie de la baisse du « coût du travail », de l'allègement de la fiscalité pour les entreprises et de la simplification réglementaire contenus dans le Pacte, l'accord prévoit la création de 47 000 emplois, principalement des CDI, pour la période 2015-2017. Il permettra également de « développer l'apprentissage et de favoriser l'insertion des jeunes notamment par les contrats de professionnalisation », les industries chimiques s'engageant à accueillir 5 000 jeunes en plus par an en alternance. Dans le cadre du contrat de génération que promeut l'actuel gouvernement de M. Valls, cet accord fixe encore l'objectif de « faire évoluer le nombre de jeunes accueillis au 31 décembre 2017 à 12 200, soit une hausse de 10% sur la période 2015-2017 » et de maintenir le taux d'emploi des seniors à hauteur de 26,5%. De leur côté, la CGT, la CGT-FO et la CFE-CGC ont refusé de signer cet accord, arguant du fait que les 47 000 emplois annoncés sur 3 ans ne correspondent en réalité qu'au rythme actuel de recrutement de la branche (plus de 15 000 recrutements en CDI et CDD ont lieu chaque année dans la branche de la chimie ; ainsi en 2013, il y a eu 15 689 recrutements – 8755 en CDI et 6934 en CDD – pour environ 9000 départs).

## 4.2. La régulation de branche en matière de formation: enjeux et modalités de construction

La politique emploi-formation de la branche de la chimie doit se lire au travers d'un triptyque emploi – compétences/métiers – formation qui lui donne cohérence. L'ensemble des acteurs rencontrés souligne à l'unisson la manière à la fois progressive avec laquelle cette politique a pris forme puis a été mise en œuvre. Certains d'entre eux n'hésitent d'ailleurs pas à faire le rapprochement entre ce que la branche a pu déployer dans le cadre de sa politique emploi-formation et la situation actuelle de l'emploi dans la branche, globalement moins défavorable que dans les autres branches industrielles françaises depuis la crise de 2008. « *Quand on regarde les courbes, on perd beaucoup moins d'emplois que dans d'autres secteurs industriels. Et cela a aussi ses raisons. Et j'en suis persuadé, ça vient aussi de cette force d'adaptation qu'on a su mettre en place conjointement avec les corps patronaux* » (CFDT).

En matière de politique emploi-formation, deux séquences historiques peuvent être distinguées. La première, qui débute au tournant des années 1990 avec le Contrat d'études prospectives (CEP) de 1990 dont la version finale du rapport est publiée en 1995. Elle a lieu dans un contexte de restructurations importantes des grandes entreprises du secteur de la chimie. Après un mouvement de concentration des entreprises initié dans les années 1970 et prolongé dans les années 1980, aboutissant à la constitution de très grandes entreprises intégrées (Rhône-Poulenc par exemple), le secteur de la chimie a connu de nombreuses et profondes restructurations industrielles se traduisant par des fermetures de sites et des réductions d'effectifs. Confrontées à de nouvelles formes de concurrence, les entreprises du secteur ont transformé leurs processus de production et leurs organisations du travail. La combinaison de ces mutations technologiques et organisationnelles a alors nécessité l'appel à de nouvelles compétences professionnelles (polyvalence, autonomie, communication, etc.) dans le cadre d'une refonte des activités productives. La priorité pour la branche était alors de faire évoluer la structure des qualifications requises et les modes d'acquisition de ces dernières. Il s'est alors agi, pour faire face, notamment, à la complexification des procédés de production et de transformation de la matière, d'élever le niveau de formation attendu des nouveaux entrants et de professionnaliser ceux déjà en poste en recourant à la formation professionnelle continue.

Alors que les entreprises sont confrontées à une remise en cause de leurs modes de gestion des carrières de leurs salariés, articulant jusque-là apprentissage sur le poste de travail et progression à l'ancienneté, la branche est conduite « *à redéfinir (son) rôle face aux nouveaux besoins en formation et en qualification* » (Besucco, Tallard et Lozier, 1998, p. 93). C'est ce dont témoigne par exemple l'accord du 15 janvier 1991 relatif à la politique de l'emploi. « *La formation va fournir aux acteurs de branche l'occasion de réaffirmer la centralité de leur rôle* » (Besucco, Tallard et Lozier, 1998, p. 93). La légitimité des acteurs de la branche, et partant de la branche elle-même, va alors se reconstruire autour de la capacité à proposer une politique adaptée aux besoins des entreprises.

Le second moment de la politique emploi-formation dans la branche de la chimie s'ouvre avec les années 2000. La préoccupation de la branche va concerner l'organisation des mobilités professionnelles au sein de la branche de la chimie mais aussi entre différentes branches. Les acteurs de la branche ont articulé activité conventionnelle et activité contractuelle avec l'Etat pour construire et déployer leur politique emploi-formation.

Au tournant des années 2000, la structure de la population salariée de la branche s'est transformée (diminution importante des effectifs ouvriers dans la production, montée en qualification des personnels, poids désormais majoritaire de l'encadrement). Confrontés à une baisse de compétitivité du secteur, les acteurs de la branche réunis en CPNE ont ainsi, en partenariat avec l'Etat, souhaité la réalisation d'un CEP en 2007 afin de réaliser un diagnostic de la situation sur la base duquel étaient attendues des perspectives d'évolution des métiers et des « *préconisations pour guider les partenaires dans leurs choix d'orientations et de mesures d'accompagnement sur les champs de la formation et de la gestion des parcours professionnels* » (CEP, 2008, p. 7).

De l'avis de l'ensemble des acteurs rencontrés, les travaux menés dans la branche à l'occasion de ce CEP ont opéré comme un tournant et un point de départ pour l'établissement puis le déploiement

d'une politique emploi-formation de branche censée répondre aux défis identifiés : « *c'est fait en commun, entre les représentants patronaux et salariés. Les choses se sont reposées beaucoup sur le CEP, lancé en 2007 dans la chimie, qui a lancé plein de débats, plein de questions* » (CGT). En écho : « *le déclencheur, ça a été le CEP sur 18 mois. Il s'est passé quelque chose et le travail sur le répertoire des métiers, ce qui après a permis de développer d'autres outils, de décider de réaliser d'autres études* » (UIC).

Le CEP a permis de dégager trois scénarii quant à l'avenir du secteur de la chimie : un scénario dit « tendanciel », un deuxième qualifié de « pessimiste » et un troisième, assimilé à un « sursaut » et qualifié d'« optimiste ». La branche ayant fait le choix d'opter pour le scénario décrit comme « optimiste », le CEP a permis de définir un schéma directeur RH, identifiant 12 axes stratégiques le long desquels 10 mesures<sup>9</sup> étaient à réaliser afin d'atteindre le résultat escompté. Ces 10 mesures devaient alors permettre de relever les 7 défis identifiés dans la branche en matière de gestion des ressources humaines<sup>10</sup>.

Ce schéma directeur a alors fait office de feuille de route pour la branche pour les années suivantes. « *C'est partant de ce CEP qui comportait des trucs classiques avec des scénarii, et surtout à la fin il y avait un schéma directeur RH avec des pistes, et tout ça nous a permis de développer... Parce qu'on avait créé notre observatoire en 2005 et partant de là, 2005-2007, c'est là où nous avons tout bâti. Depuis le connais-toi toi-même avec la problématique de la statistique, après, une fois résolu ce problème-là, on est passé sur les compétences, les besoins des entreprises, les certifications, on a déroulé la pelote* » (UIC). L'image d'une « pelote qui est déroulée » est volontiers convoquée par les acteurs pour expliquer la logique pas à pas de ce cheminement par étapes.

Ces dernières ont été les suivantes :

- 1) le CEP (lancé en 2007)
- 2) la construction d'un répertoire des métiers (120 métiers ont été identifiés et répertoriés, ce qui témoigne d'une grande diversité des métiers dans l'ensemble des industries chimiques)
- 3) la construction d'un répertoire des certifications et une action volontariste pour rénover et/ou créer des certifications professionnelles adaptées aux compétences attendues par les entreprises
- 4) la création d'outils (comme les passerelles) permettant de relier les métiers identifiés dans le répertoire et les certifications (diplômes, titres et CQP), à la fois renouvelées et créées, afin de construire des parcours professionnels possibles pour les salariés.

Le déploiement de cette politique emploi-formation visait donc deux objectifs principaux : une actualisation des compétences attendues au regard des évolutions des métiers constatées et une construction d'un espace de mobilité professionnelle à la fois intra (personnel non cadre) et interentreprises et branches (personnel non cadre et cadre). C'est ce qu'illustre notamment la création récente (en 2011) de 6 certificats de qualification professionnelle (CQP), notamment de niveaux IV et III, pour les métiers de la fabrication, du conditionnement et de l'encadrement de proximité et l'adhésion de la branche à la charte des CQP interbranches (CQPI).

La volonté de prolonger toute étude par un plan d'action en direction des entreprises à mettre en œuvre se traduit au niveau de la politique contractuelle de la branche avec l'Etat avec la signature d'un

---

<sup>9</sup> Les 10 mesures établies à la fin du CEP sont les suivantes : 1) outils de GPEC ; 2) prévision et pilotage des RH ; 3) développement des compétences ; 4) système de formation ; 5) méthodes pédagogiques ; 6) communication/orientation ; 7) contribution/rétribution ; 8) mobilité ; 9) management et 10) fonction RH.

<sup>10</sup> Il s'agit de : défi n°1) des ressources humaines engagées dans l'innovation et la R&D, avec de nouvelles filières d'emplois à forte valeur ajoutée ; défi n°2) des compétences et des conditions de travail adaptées aux impératifs de développement durable ; défi n°3) des ressources humaines préparées à temps aux évolutions nécessaires de l'appareil industriel ; défi n°4) des niveaux de qualification correspondant aux besoins réels des entreprises ; défi n°5) des parcours professionnels sécurisés pour toutes les catégories de salariés, dans tous les types d'entreprises ; défi n°6) une gestion innovante et décloisonnée des carrières, des mobilités et des âges ; défi n°7) une transmission régulée des savoir-faire.

engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) en 2009 qui fait suite au CEP de 2007. Cet EDEC visait notamment à accompagner les entreprises, en particulier les TPE-PME, afin qu'elles mettent en œuvre une démarche « prospective » de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). L'accord de branche du 8 novembre 2004 relatif à la formation professionnelle invitait déjà les entreprises « à développer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en prenant en compte la spécificité de ces salariés ». La volonté de l'UIC de voir les entreprises se saisir de la démarche GPEC est donc antérieure à la signature d'un accord sur le sujet en 2010. Sur fond de restructurations dans la chimie, cet accord matérialise aussi la capacité des représentants patronaux et syndicaux au niveau de la branche à avoir progressivement appris à co-construire une politique emploi-formation puis à la déployer opérationnellement. Comme l'explique l'UIC : « *c'est parce qu'on a travaillé avec l'observatoire, parce qu'on a réussi à démontrer que nous pouvions avoir une démarche commune, faire des outils, que derrière, nous avons été en capacité de négocier un accord GPEC. Créer suffisamment de confiance pour pouvoir en signer un, ce qui n'était pas gagné d'avance, les syndicats ne voulaient pas parler GPEC, car GPEC « égal » PSE. (...) On touche à quelque chose de très sensible, sur les compétences, et les OS portent cette sensibilité, méfiants, donc il faut travailler avec eux sur le fond et la durée pour qu'ils puissent entrer dans les logiques* ».

La construction d'une politique emploi-formation dans la branche des industries chimiques a donc connu un nouvel essor à l'occasion des travaux menés dans le cadre du CEP. Ces derniers ont notamment permis la construction d'une représentation commune entre les partenaires sociaux de l'état des lieux de la branche mais aussi des principales problématiques auxquelles elle est confrontée et de l'ordre dans lequel elle veut y répondre. Plus encore, le CEP a été l'occasion d'un renforcement du dialogue social entre acteurs patronaux et syndicaux et a permis de préparer le terrain pour la négociation d nouveaux accords de branche.

#### **4.3. Formation professionnelle et GPEC : quelles régulations de branche ?**

Deux principaux accords de branche définissent la politique emploi-formation de la branche des industries chimiques.

##### ***L'accord du 8 novembre 2004 relatif à la formation professionnelle***

Cet accord vise à mettre en œuvre les dispositions de l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 (relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie) et celles de la loi du 4 mai 2004. Cet accord réaffirme « *le rôle majeur de la formation professionnelle dans l'adaptation des entreprises et des salariés de la branche à l'environnement socio-économique national mais aussi européen et international* » (introduction). Les parties signataires s'accordent pour faire de la formation professionnelle un facteur clé de compétitivité des industries chimiques et la conçoivent selon une approche « gagnant-gagnant », permettant de répondre à la fois aux besoins des entreprises et aux aspirations des salariés et de les réconcilier dans un même mouvement. Elles soulignent dans cette optique le rôle décisif dévolu à l'encadrement. Elles définissent encore des « *priorités de branche* » : actions visant à élever le niveau de qualification des salariés, actions de formation à la sécurité, actions de formation en direction des salariés des TPE et PME, actions au bénéfice de publics cibles – salariés sans qualification et/ou rencontrant des difficultés d'adaptation à leur poste de travail notamment. L'accord insiste également sur le rôle du tutorat, notamment pour favoriser l'accueil des jeunes dans les entreprises, en stage mais aussi en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage (art. 3 et 4), et encourage les entreprises à développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (article 5). L'accord liste en outre une série de dispositifs à disposition des salariés et des entreprises : bilan de compétences, entretien professionnel, validation des acquis de l'expérience (VAE), passeport formation, droit individuel à la formation, contrat de professionnalisation et période de professionnalisation (les modalités d'accès à ces trois derniers dispositifs seront revus avec l'avenant du 21 février 2008). L'accord précise également les fonctions qui sont dévolues à la CPNE de la branche et crée l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications des industries chimiques, qui, dans la continuité de l'observatoire paritaire des métiers constitué au sein de la CPNE

de la branche, est conçu comme une aide « dans la détermination de la politique de formation de la branche » et est « destiné à assurer une veille prospective sur l'évolution des métiers de la branche ».

### ***L'accord du 27 avril 2010 relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)***

Par cet accord, les organisations patronales et syndicales de la chimie réaffirment leur attachement à voir les entreprises développer une démarche GPEC qu'elles encouragent et impulsent au niveau de la branche à travers l'élaboration d'outils décidés en CPNE puis mis en œuvre par l'observatoire paritaire des métiers, des qualifications et de la diversité (OPIC). Ayant « pour objet d'adapter ou d'améliorer les compétences des salariés aux évolutions constatées ou prévisibles », la GPEC doit, d'après les parties signataires, être soigneusement distinguée d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Alors que la première s'inscrit dans le temps moyen ou long de l'anticipation (et vise notamment à réduire tant le nombre que l'impact des licenciements), le second répond à une situation de rupture (une restructuration de l'outil de production pouvant aller jusqu'à la fermeture d'un site) s'inscrivant dans l'immédiateté. De manière générale, par cet accord sur la GPEC, la branche entend créer « un levier pour stimuler l'expression de la vision stratégique de l'entreprise », y compris pour les TPE et PME qu'il s'agit « d'aider prioritairement (...) à entrer dans la démarche de GPEC ou à la perfectionner » (article 11). Il propose encore aux entreprises une méthode pour mettre en œuvre une démarche de GPEC en détaillant chacune de ses phases. Au cœur de la démarche GPEC se trouve la formation professionnelle, principal moyen permettant notamment de faciliter l'adaptation des salariés aux emplois des industries chimiques identifiés comme « sensibles<sup>11</sup> » ou « stratégiques ». Seront en outre visés dans la démarche les objectifs d'égalité professionnelle et salariale entre hommes et femmes (accord de branche du 12 juin 2008), de maintien ou de développement de l'emploi des seniors (accord de branche du 6 novembre 2009) et de recherche de la diversité dans les effectifs (accord de branche du 20 juillet 2007).

Cet accord dresse encore la liste des outils qui sont mis à disposition des entreprises (et des salariés) de la branche pour les aider à construire ou à perfectionner leur démarche de GPEC. Ces outils sont de deux types : ceux favorisant la professionnalisation des acteurs de l'entreprise (répertoire des métiers des industries chimiques, CEP et schéma directeur RH, état des lieux des industries chimiques, tableau de bord de l'observatoire, « kit réseau, emploi, compétences » pour faire connaître la démarche GPEC auprès des TPE-PME) ; ceux à disposition des salariés « pour faciliter la gestion prévisionnelle de leur parcours professionnel » (article 9), et qui sont regroupés en trois familles distinctes : les outils de bilan (entretien professionnel, bilan de compétences, entretien de seconde partie de carrière, bilan d'étape professionnel) ; les outils liés à la validation de l'expérience (VAE, qualifications validées par la CPNE et CQP) ; les outils liés à la formation (passeport orientation formation, DIF, CIF, tutorat, OPIC).

Au final, cet accord apparaît avant tout procédural au sens où il définit des procédures que peuvent s'approprier les entreprises pour mettre en œuvre une GPEC en interne.

La volonté de la branche de la chimie de voir les entreprises se saisir de la démarche GPEC est pourtant ancienne et s'était traduite par la création d'outils destinés à les sensibiliser dès 2004. « Au national, l'UIC met à disposition des outils pour les entreprises, on a créé des affiches, des livrets, des films et des vidéos, on a mis au point des supports de communication pour ça » (UIC). Ce « kit GPEC » était alors destiné à la fois aux salariés des UIC régionales et à ceux de l'OPCA d'alors (C2C) afin qu'ils puissent porter la démarche auprès des entreprises au niveau local. De leur côté, certaines PME ont alors été, en 2004 et de manière expérimentale, accompagnées par un cabinet extérieur pour mettre en place une démarche GPEC en interne. Le but, d'après l'UIC, était de « former le réseau territorial à la GPEC, pour que cette culture GPEC puisse être portée aux entreprises ». Compte tenu

---

<sup>11</sup> Comme le précise le rapport final du CEP (2008, p. 157) : Les emplois « sensibles » sont des emplois « dont certaines activités revêtent désormais un caractère plus important, voire stratégique et sur lesquels doivent porter plus spécifiquement les efforts de qualification ». Le lecteur intéressé pourra trouver la liste précise de ces emplois par famille de métiers dans ce même rapport (p. 157 et suivantes).

de la faible appropriation de ces dispositifs par les entreprises, la solution résiderait à la fois dans une professionnalisation du réseau territorial en lien avec les entreprises (UIC régionales et représentation territoriale de l'OPCA) mais aussi des responsables de ces questions au sein même de ces dernières (des actions ont été engagées par la branche dans cette perspective) et dans un accompagnement individualisé des entreprises, notamment pour les PME et les TPE, en ayant directement accès à leurs dirigeants, et non pas uniquement aux responsables de la formation professionnelle ou des ressources humaines. Dans cette optique, l'accord GPEC signé au niveau de la branche a sans doute encouragé les grandes entreprises à négocier en interne leur propre accord GPEC.

## **5. LES OUTILLAGES PROPRES A LA BRANCHE**

---

### **5.1. La mobilisation de l'OPCA en direction de la branche et en direction des entreprises**

La branche de la chimie conçoit le rôle de l'OPCA DEFI avant tout comme un collecteur et un gestionnaire des fonds de la formation professionnelle. Cette délimitation du rôle de l'OPCA vient du fait que les acteurs de la branche le considèrent, en l'état, comme « trop petit » et « pas assez structuré ». En conséquence, l'activité études est entièrement confiée à l'observatoire des industries chimiques.

L'OPCA DEFI (Développement de l'emploi et de la formation dans l'industrie) est issu de la fusion entre l'OPCA C2P, OPCA inter-branches des branches de la chimie, de la pharmacie et des industries pharmaceutiques et vétérinaires et de PLASTIFAF, l'OPCA de la plasturgie. Il est institué dans la branche de la chimie par l'accord du 22 décembre 2010 et est opérationnel depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012.

En termes de structuration et d'organisation interne, DEFI emploie 160 salariés sur l'ensemble du territoire national (dont 30 au siège à St Mandé en région parisienne). Sur le plan de la gouvernance, l'OPCA DEFI possède plusieurs instances articulées les unes aux autres et qui obéissent, selon son directeur, à un principe de « *parallélisme des formes entre la branche, la gouvernance de l'OPCA et les modalités de fonctionnement des services* ».

- Un conseil d'administration (CA), composé d'un nombre de représentants d'organisations syndicales de salariés égal à celui des représentants des organisations patronales et permettant de représenter toutes les branches professionnelles. Il compte 40 membres titulaires et 20 membres suppléants, désignés pour un mandat de deux ans. C'est l'organe décisionnaire qui a le dernier mot en matière de consommation financière et de modalités de gestion.

- Un bureau paritaire, composé de 10 membres parmi les membres titulaires du CA et représentant l'ensemble des branches et des organisations syndicales. Il a en charge de préparer les travaux du CA et d'assurer la gestion courante de l'OPCA entre chaque CA.

- Un comité de section professionnelle, paritaire, composé de 20 membres en tout, qui regroupe généralement les représentants patronaux et syndicaux d'une seule branche. Au sein de DEFI, il a été créé quatre comités de section professionnelle : chimie, pétrole, plasturgie et industrie pharmaceutique (médicalement et vétérinaire). Dans le cas de la branche de la chimie, il est chargé de vérifier que les priorités et les règles de prise en charge des formations définies par la CPNE sont bien mises en œuvre dans les entreprises de la branche.

La branche de la chimie est représentée dans chacune de ces trois instances de manière paritaire. Au sein du comité de section professionnelle, l'objectif recherché par les acteurs de branche chimie est de voir les priorités de formation décidées au niveau de la CPNE effectivement financées et relayées sur le terrain auprès des entreprises.

Sur le plan opérationnel, l'OPCA DEFI est dirigé par un directeur général et est structuré géographiquement en cinq territoires pour l'ensemble de la France, chacun étant placé sous la responsabilité d'un délégué territorial qui a également une mission de représentation auprès des

pouvoirs publics locaux (par exemple à l'occasion de réunions à la préfecture pour traiter de situations de restructuration, de plan social, etc.). Il s'agit d'une organisation « *en râteau* », selon l'expression de son directeur général : « *on a 5 territoires avec une organisation en râteau : 40 conseillers sur le terrain, 5 délégués territoriaux, au-dessus un directeur de réseau et un DG* ».

Sur le terrain et au contact des entreprises, DEFI s'appuie dans chacun des cinq territoires sur deux figures professionnelles distinctes mais complémentaires : d'un côté, des conseillers formation (CF), et de l'autre, des assistants de gestion (AG). Les « conseillers formation » ont pour mission de « faire de l'information générale et des visites d'entreprises et de l'accompagnement de projets, et éventuellement de représenter l'OPCA, à la demande des branches et lorsque c'est nécessaire dans des instances régionales » (DEFI). Pour le DG de DEFI, cette fonction de représentation des conseillers formation est issue de la réforme de 2009 et est amenée à se développer.

Les conseillers sont répartis selon un critère géographique, rappelons-le, et non selon un critère de spécialisation par branche. Dans les faits, chaque conseiller doit faire entre 200 et 250 visites annuelles (mais qui peuvent comprendre plusieurs visites dans une même entreprise). Dans les faits, les conseillers de DEFI sur le terrain opèrent avec des objectifs commerciaux et font avant tout des visites auprès des grandes entreprises qui représentent un potentiel économique en termes de collecte plus important que les TPE et PME. Pour un représentant syndical, les conseillers formation de DEFI sont « *des commerciaux* » avant tout « *mobilisés pour faire de l'adhésion* ».

Au niveau local, les réseaux locaux des UIC travaillent en partenariat avec les conseillers formation du territoire de DEFI. Ainsi, ces derniers sont conviés aux commissions formation et aux commissions sociales des UIC régionales et ils y puisent notamment des informations précieuses quant aux réalités économiques et sociales des entreprises locales ainsi qu'aux priorités de formation qu'elles entendent poursuivre. Afin de mieux connaître les besoins des entreprises en lien avec la formation professionnelle, DEFI lance à intervalles réguliers de grandes enquêtes auprès d'un échantillon représentatif de ses entreprises adhérentes.

Les acteurs de la branche de la chimie font avant tout et principalement jouer à DEFI un rôle d'accompagnement gestionnaire et financier des entreprises, mais non un rôle d'accompagnement en matière de construction des contenus de la formation et d'ingénierie de formation. C'est ce que résume l'UIC : « *Nous avons un OPCA qui a été orienté sur la collecte de la formation professionnelle et le financement. Il n'a pas de compétences en ingénierie* ». Le positionnement de DEFI sur des préoccupations gestionnaires et son caractère inter-branches ne satisfont cependant pas certains responsables syndicaux qui voudraient voir l'OPCA être plus ambitieux au niveau du déploiement d'outils en direction des entreprises et des salariés de la branche de la chimie. Ainsi, un responsable syndical parle de DEFI comme d'un « *OPCA de gestion* ».

## **5.2. Une mobilisation importante de l'OPMQ**

Comme nous l'avons déjà évoqué, l'observatoire dans la chimie dans sa version actuelle est de création récente. Comme cela était le cas dans d'autres branches, un observatoire des métiers de la chimie préexistait cependant à la loi du 4 mai 2004 qui rendait la création d'un observatoire prospectif des métiers et des qualifications obligatoire pour chaque branche. Lors de sa création en 2004 avec l'accord de branche relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie (8 novembre 2004), la décision a été prise de le faire héberger par la principale fédération patronale du secteur, l'UIC. Cette dernière était en effet très attachée à ne pas voir l'observatoire abrité par un OPCA alors peu structuré et lui faire notamment jouer à plein un rôle de production d'information sur la branche et de veille permettant d'alerter les acteurs de la branche et d'alimenter leurs réflexions menées dans le cadre de la CPNE.

C'est donc la CPNE qui détermine le programme d'activité de l'observatoire des industries chimiques. Il appartient ensuite au comité de pilotage paritaire, issu de la CPNE, de veiller à la mise en œuvre de ce programme. Deux règles marquent encore le fonctionnement de l'observatoire : d'une part, les

études sont confiées à des prestataires extérieurs afin de garantir la « *neutralité* » des informations recueillies ; d'autre part, toute étude doit être suivie par un plan d'action. Une fois l'information collectée puis transmise à la CPNE, il revient à cette dernière de donner du sens à ces données et de les traduire en priorités d'action. Ce mode de fonctionnement et de mobilisation de « l'outil » observatoire explique pourquoi il ne compte qu'une seule personne, salariée de l'UIC mais mise à disposition de l'observatoire à temps plein<sup>12</sup>. Le lancement récent de deux études constitue cependant une exception par rapport aux règles de fonctionnement à peine exposées. Le choix du prestataire à qui allait être confiée la réalisation de ces études, qui concernent le volume de l'emploi et des recrutements des cadres de la branche pour la première, et des non cadres pour la seconde, a directement été décidé en CPNE (sans passer par le comité de pilotage paritaire) en raison de l'importance et du rôle stratégique que revêt la thématique pour les organisations syndicales de la branche.

Depuis sa création, l'observatoire a créé et mis à disposition des partenaires sociaux de la branche mais aussi de ses entreprises et salariés, une palette d'outils variés et riches, tous accessibles sur le site internet de l'observatoire des industries chimiques. Il est possible, à la suite des acteurs interrogés, de rassembler ces outils en trois catégories : des outils dressant un panorama statistique et l'UIC appelle non sans humour les travaux « connais-toi toi-même » ; des outils à destination des entreprises, et notamment des TPE et PME, pour les accompagner dans leur gestion des ressources humaines internes ; des outils à destination des partenaires sociaux qui ont pour fonction de les aider à élaborer des solutions, et qui prennent notamment la forme d'études ponctuelles sur certaines évolutions particulières du secteur.

Concernant les outils de panorama statistique, ce furent les premiers outils développés par l'observatoire sitôt après sa création. Les tableaux de bord produits ont permis aux acteurs de la branche de disposer d'informations qu'ils considéraient comme fiables sur l'état des lieux de la branche. Ils contribuent de manière déterminante à construire une représentation partagée de la branche par les acteurs patronaux et syndicaux, sur la base de laquelle ils allaient ensuite construire et piloter ensemble des solutions élaborées notamment en CPNE pour faire face aux enjeux identifiés.

La deuxième catégorie d'outils recouvre des outils créés en direction des entreprises, et notamment des TPE et PME, afin de les accompagner dans leur politique de formation et plus généralement, de gestion de leurs ressources humaines dans une perspective stratégique. Au premier rang de ces derniers se situe le répertoire des métiers de la chimie, élaboré en 2008. Ce dernier comprend près de 120 fiches métiers décrivant les métiers de la branche, classés en 11 familles et 33 sous-familles. Cet outil, qui décrit pour chaque métier identifié au niveau de la branche (et non de l'entreprise), et de manière simple, les activités réalisées ainsi que les savoirs et savoir-faire à maîtriser, a été conçu pour aider les entreprises à concevoir et rédiger leurs fiches de poste et à définir leurs besoins en recrutement et en formation. Il doit en outre permettre aux salariés qui le consultent d'identifier les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier et ainsi de pouvoir (mieux) construire leur parcours professionnel. Deux observations méritent d'être ici formulées. Alors que cet outil avait avant tout été conçu par les acteurs de branche comme une aide pour les TPE et PME, dans les faits, il a surtout été stratégiquement utilisé par les directions des grandes entreprises pour négocier des accords GPEC en interne. Comme l'explique l'UIC : « *Quand on a créé le répertoire des métiers, nous pensions qu'il serait utilisé par les TPE PME, et il a été utilisé par nos grands groupes, qui dans leurs discussions GPEC se sont appuyés sur le répertoire de branche pour créer leur propre répertoire des métiers ou ils l'ont utilisé comme appui à ce qu'ils ont fait chez eux. (...) Comme le répertoire est un outil validé par les partenaires sociaux, du coup, cela a une valeur mieux reconnue par les OS de l'entreprise que si c'est la direction qui débarque avec un outil maison. Les grands groupes en ont fait une utilisation dans leur dialogue social, pour la négociation des accords GPEC, les PME en ont une utilisation directe pour adapter les fiches métiers aux fiches de postes. Ce n'est pas la même utilisation* ». La seconde observation relative à ce répertoire concerne les conditions et les prolongements de sa réalisation. Comme l'explique la CGT, « *créer un répertoire, ça oblige à s'interroger sur l'avenir des*

---

<sup>12</sup> Ce mode de fonctionnement explique aussi pourquoi, lorsque nous avons voulu réaliser un entretien avec la responsable de l'observatoire, cette dernière nous a renvoyé vers une responsable de l'UIC avec qui nous avons finalement dû réaliser l'entretien.



*métiers et de la chimie en France* » et donc, à s'engager dans une démarche prospective conduite de manière paritaire.

A côté de ce répertoire des métiers, l'observatoire a créé notamment un répertoire des certifications professionnelles (diplômes, titres professionnels et CQP), classées par niveau et famille professionnelle, qui comprend également les six certificats de qualification professionnelle (CQP) des industries chimiques et quatre CQPI. Pour réaliser ces outils, la branche a fait le choix d'être accompagnée par le cabinet CG Conseil en raison notamment de la connaissance de ce dernier des CQP dans les branches « proches » du médicament et de la plasturgie avec lesquelles la branche de la chimie a souhaité développer une dynamique interbranches. Nous reviendrons sur la construction des CQP et des CQPI dans la partie suivante de cette étude, consacrée à la construction des certifications de branche. Ce répertoire des certifications professionnelles permet d'identifier le contenu et l'objectif de chaque formation et chaque fiche est accessible par différentes voies d'entrée (par niveau de certification, par voie d'accès, par nature de la certification, par famille de métier, par organisme certificateur et par métier). Ce répertoire est en outre mis en lien avec celui des métiers. En outre, un guide pour l'accompagnement des entreprises dans la mise en place d'une démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE).

Le troisième type d'outils, à destination des partenaires sociaux, vise à produire une représentation partagée d'une réalité particulière du secteur à un moment donné qui servira de base de discussion aux acteurs de la branche pour élaborer de manière concertée des solutions aux problèmes identifiés. Comme le reconnaît l'UIC : « *il faut toujours s'appuyer sur un diagnostic qui puisse être partagé pour mettre en place quelque chose. Si c'est la partie patronale qui s'exprime, chacun campe sur ses positions et on ne va pas loin. L'exemple emblématique c'est l'insertion après l'alternance* ».

Au final, l'observatoire des industries chimiques a été mobilisé par les acteurs de la branche pour conduire des études et développer des outils destinés à répondre à des enjeux. Plus largement, il semble possible de constater que les travaux de l'observatoire ont contribué à l'atteinte de 4 objectifs :

- 1) produire de la connaissance sur l'existant (rendre visible et lisible les informations recueillies)
- 2) mettre à disposition ces informations et communiquer, à la fois à destination des acteurs de branche, des entreprises (pour mieux gérer leur politique RH et s'inscrire dans une démarche de GPEC) et des salariés (pour les aider à construire le parcours professionnel de leur choix), mais aussi de l'ensemble des partenaires potentiels (pouvoirs publics, médias, etc.) en contribuant à rendre visible la branche et à mieux la faire connaître
- 3) aider à anticiper les évolutions, tant des métiers, qualifications, compétences et adapter l'offre de formation aux besoins des entreprises en adaptant les certifications existantes ou en en créant de nouvelles
- 4) favoriser le dialogue entre acteurs du secteur et potentiels partenaires – branches, pouvoirs publics nationaux et locaux, acteurs territoriaux, service public de l'emploi

De l'avis partagé par les différents acteurs de la branche, à la fois patronaux et syndicaux, les travaux menés par l'observatoire depuis sa création ont permis à la branche de développer des outils qui ont contribué à atténuer le choc de la crise de 2008 (en comparaison avec les autres branches industrielles, plus durement touchées en terme de disparition de postes de travail et de restructurations d'entreprises). Mais aussi de pouvoir appréhender avec sérénité les changements à mettre en œuvre dans un avenir proche en matière de formation professionnelle (par exemple avec la création du compte personnel de formation (CPF), issu de la réforme de la formation professionnelle du 5 mars 2014). Comme le résume l'UIC, les travaux menés par l'observatoire ont permis « *à la branche de structurer et d'organiser sa réflexion emploi formation, (...) d'être beaucoup plus efficace et acteur sur ce terrain-là, ce qu'elle n'était pas vraiment avant 2004* ». En écho, pour l'UIC Rhône-Alpes, « *l'observatoire est à la fois un pourvoyeur de projet et puis, un demandeur de matière* ».

### 5.3. Un appareil de formation et des réseaux d'organismes de formation structurés par la branche

#### *Les liens construits avec l'Education nationale*

L'engagement de la branche en matière de régulation de l'offre de formation initiale est ancien et s'est notamment centré sur les niveaux supérieurs (niveau ingénieur) en raison de l'importance stratégique de la recherche et développement pour la croissance du secteur de la chimie (Besucco, Tallard et Lozier 1998). L'engagement de l'UIC traduit « une approche globale (...) du collégien au doctorat<sup>13</sup> » comme le dit Catherine Beudon, présidente de la 6<sup>ème</sup> CPC. Cette approche est en effet doublement globale : d'une part, l'engagement de l'UIC concerne l'ensemble du « spectre » de la chimie (et englobe ainsi d'autres « filières » telles que le nucléaire, l'hygiène et l'environnement dans le cadre de la 6<sup>ème</sup> CPC) ; d'autre part, il s'intéresse à l'ensemble des certifications professionnelles (diplôme de l'Education nationale, titres professionnels du ministère de l'emploi et certifications professionnelles).

Dans le cadre de la 6<sup>ème</sup> CPC, un important travail de rénovation des diplômes de la chimie a eu lieu ces dernières années, notamment pour la filière des procédés. Ainsi, dans le cadre de la réforme du bac pro, un nouveau bac pro intitulé « « procédés pour la chimie, l'eau et les papiers cartons » a été créé et la première session se tiendra en 2015. D'autre part, elle s'est engagée dans la rénovation des brevets de technicien supérieur (BTS) « chimiste » et « peintures, encres et adhésifs » (PEA) ainsi que la création d'un BTS « procédés ». En outre, deux diplômes universitaires de technologie (DUT) ont été révisés (les DUT « chimie » et « génie chimique, génie des procédés ») dans le cadre de la révision générale des programmes pédagogiques nationaux de l'ensemble des DUT. Au final, l'action que mène l'UIC au sein de la 6<sup>ème</sup> CPC vise à favoriser l'insertion professionnelle des diplômés en rendant les diplômes « plus attractifs » et en revalorisant toute la filière des métiers<sup>14</sup>. C'est pourquoi sa présidente souhaite inscrire les diplômes professionnels qu'elle examine non plus dans une logique strictement sectorielle (la chimie) mais dans une logique intersectorielle et transversale.

Au final, un petit nombre de représentants de la branche de la chimie, à la fois patronaux et syndicaux, siègent dans différentes instances, facilitant ainsi l'articulation de leurs actions respectives dans les champs de compétences qui leur sont attribués.

#### *La formation initiale et continue dans la chimie : une illustration au travers d'un CFA de branche*

Le panorama des organismes de formation initiale dans le secteur de la chimie est dominé par deux grandes structures, un en région parisienne et un dans le bassin rhodanien. Parmi elles, la principale d'un point de vue historique est Interfora<sup>15</sup>, héritière du centre de formation interne du grand groupe Rhône-Poulenc (RP), aujourd'hui disparu et éclaté entre différentes entreprises. Créé aux lendemains de la Seconde Guerre mondiale pour répondre à des besoins importants en formation de main d'œuvre, et notamment d'opérateurs, le centre de formation de RP s'est constitué en association loi 1901 dans les années 1960. Le lien avec la branche de la chimie était alors « privilégié » comme le rappelle Interfora. La marque de fabrique du centre de formation était alors « une pédagogie orientée terrain destinée à la production et organisée par des professionnels de la production » (Interfora), eux-mêmes traditionnellement salariés de RP.

Au milieu des années 1960, Interfora a créé un lycée professionnel en son sein. En 2008, cet établissement est devenu un lycée professionnel public. En 1987, Interfora s'est ensuite doté d'un centre de formation des apprentis, destiné au moment de sa création à la formation des opérateurs de production. Compte tenu de son histoire, Interfora bénéficie d'un avantage majeur en disposant dans

---

<sup>13</sup> Interview de C. Beudon dans la Lettre CPC n°10 d'Eduscol (consultable à l'adresse : <http://www.uic.fr/Actualites-et-publications/Actualites/Emploi-formation/Interview-de-Catherine-Beudon-dans-la-Lettre-CPC-N-10>).

<sup>14</sup> *Ibid.*

<sup>15</sup> Cette partie s'appuie avant tout sur un entretien réalisé avec les responsables d'Interfora.

ses locaux d'un plateau technique pour pouvoir former sur toutes « *les opérations unitaires* » les futurs salariés du secteur mais aussi ceux qui bénéficient de la formation continue. Cette situation de monopole de fait explique que les lycées professionnels publics utilisent le plateau technique d'Interfora.

Au moment où la branche de la chimie a souhaité ouvrir l'apprentissage dans le supérieur, du BTS au diplôme d'ingénieur, Interfora a créé dans les années 90 un CFA « *hors mur* ». Il s'agissait alors d'une démarche inédite et Interfora et la Région Rhône-Alpes ont été des précurseurs.

En matière d'alternance, son rôle aujourd'hui apparaît central dans la mesure il est « *à la fois un interlocuteur unique au niveau des entreprises, un facilitateur de mise en place des formations et puis un lien entre les différentes UFA (unités de formation par apprentissage) des établissements partenaires* » (Interfora). Interfora effectue encore un travail d'information auprès des acteurs publics de l'emploi tels que les missions locales ou Pôle Emploi. Le faible développement de l'apprentissage, historique dans la chimie, s'explique non seulement par des effectifs ouvriers qui ne sont pas en croissance, mais également par l'impossibilité pour les entreprises du secteur de pouvoir engager des jeunes de moins de 18 ans. A l'heure actuelle, les effectifs en apprentissage restent modestes, bien qu'en augmentation dans le supérieur, malgré les objectifs affichés dans l'accord relatif à l'entrée des jeunes dans la vie professionnelle de 2010<sup>16</sup> et dans le récent accord sur l'emploi de juillet 2014.

A côté de l'activité d'organisation de la formation des alternants, Interfora développe une activité de formation continue des salariés de la chimie dans quatre principaux domaines (avec un total de 9000 apprenants par an environ) :

- 1) la formation réglementaire, de loin la plus développée (avec 8000 à 8500 apprenants annuels) notamment dans le domaine « *hygiène, sécurité et environnement* » (HSE) mais aussi en matière d'habilitations électriques ou de formation des instances représentatives du personnel
- 2) le perfectionnement professionnel des salariés du secteur de la chimie, « *cœur de métier* » historique d'Interfora.
- 3) le management, notamment pour accompagner la montée en compétences de professionnels « *de terrain* » qui, grâce à la promotion interne occupent des positions de management nécessitant de nouvelles compétences d'encadrement, de communication, d'écoute, d'organisation du travail, etc.
- 4) l'ingénierie de la formation, voire du conseil et de l'accompagnement d'entreprises dans la mise en place de dispositifs de formation en interne, tels que des outils d'e-learning par exemple.

L'histoire d'Interfora illustre sa capacité d'adaptation à une évolution de la demande des entreprises et de la branche. D'un CFA incontournable dans un bassin d'emploi local, Interfora est aujourd'hui devenu un organisme de formation développant principalement son activité sur le terrain de la formation continue.

### ***La politique de certification de la branche de la chimie***

D'après l'UIC, c'est avant tout en raison d'un manque de main d'œuvre qualifiée et d'une mauvaise image et visibilité attachées aux métiers de la chimie en général que la CPNE de la branche de la chimie a créé 6 CQP en avril 2011 (Pilote d'installation de fabrication (H/F) des industries chimiques ; Conducteur(trice) d'équipement de fabrication des industries chimiques ; Opérateur(trice) de fabrication des industries chimiques ; Pilote de ligne de conditionnement (H/F) des industries chimiques ; Conducteur (trice) de ligne de conditionnement des industries chimiques ; animateur(trice) d'équipe de production des industries chimiques). Permettant d'acquérir une qualification

---

<sup>16</sup> L'article 5.1 de l'accord stipulait ainsi : « L'objectif de la branche est de développer l'apprentissage à tous les niveaux, du CAP au bac + 5, en sorte de doubler le nombre d'apprentis sur une période de 5 ans et d'aboutir à un effectif de l'ordre de 3000 apprentis dans la branche ».

opérationnelle reconnue par les entreprises de la branche, les CQP sont généralement préparés par la voie du contrat de professionnalisation ou de la préparation opérationnelle à l'emploi (POE), individuelle ou collective, pour les demandeurs d'emploi. Les salariés en activité, de leur côté, peuvent préparer l'un de ces CQP en s'engageant dans les dispositifs suivants : période de professionnalisation, plan de formation, DIF ou VAE. Un jury paritaire national délivre enfin, ou non, les CQP au vu des résultats de l'évaluation des compétences.

Parmi les raisons avancées par l'UIC pour expliquer la volonté de la branche de s'engager dans la construction de CQP, il convient d'ajouter la nécessité pour les grandes entreprises de se conformer à des standards de qualité préétablis qui exigeaient notamment de mettre un terme à la politique des « certifications maison ». *« Pour être opérateur de fabrication, c'est 12 à 18 mois de formation, et les entreprises ont toujours formé les nouveaux embauchés et notamment Total avec son dispositif interne de formation avec ses propres certifications. Pareil chez L'Oréal, ils ont leur certification maison. C'est pour ça qu'ils n'éprouvaient pas le besoin d'avoir une certification extérieure, et ils se sont rendu compte de la limite de la certification maison. (...) Les grands groupes, Total, Arkema pour lesquels une certification délivrée par une structure externe à l'entreprise est devenue une nécessité pour répondre à des besoins de certification de l'entreprise »* (UIC).

La branche de la chimie a avant tout créé des CQP de niveaux III « animation d'équipe de production ») et IV « Pilotage de ligne de conditionnement » ; « pilotage d'installation de fabrication », « conduite de ligne de conditionnement », « conduite d'équipement de fabrication », afin de reconnaître des savoir-faire techniques complexes et intègrent des éléments de maîtrise de l'environnement professionnel, notamment au plan réglementaire. Comme l'explique l'UIC, le CQP de niveau III répond ainsi à un besoin des entreprises de doter les salariés ayant bénéficié de la promotion interne de compétences managériales : *« l'encadrement intermédiaire est très important (dans les entreprises de la chimie) et c'est pour cela que nous avons un CQP d'animation d'équipe. C'était une très forte demande des entreprises, de manière à doter les agents de maîtrise qui ont progressé par la voie interne des compétences managériales qui peuvent leur faire défaut. Et c'est pour ça qu'on a un CQP de niveau 3 »*. Malgré l'existence de ces CQP de niveaux IV et III, et l'évolution de la structure hiérarchique dans les industries chimiques (moins d'ouvriers et plus d'encadrants), les entreprises du secteur ont toujours besoin d'opérateurs et *« les CQP devraient et doivent répondre à ces besoins en niveau V »* (Interfora).

En raison notamment de leur création récente, les CQP sont cependant encore peu utilisés par les salariés et les entreprises de la branche. Celles qui y recourent semblent le faire notamment dans une logique de qualification professionnelle ou dans le cadre de reconversions : *« nous, on recycle beaucoup de monde : des pâtisseries, des coiffeurs, des forestiers, des jardiniers... Parce que nos usines sont à la campagne et les embauches se font avec le personnel que les entreprises trouvent sur leur zone géographique. (...) Et ils ont utilisé les CQP pour qualifier les opérateurs embauchés localement »* (UIC). Depuis 2011 et d'après la lettre des CQP de 2013<sup>17</sup>, 3 jurys paritaires nationaux ont délivrés 27 CQP. 204 salariés étaient en outre en train de préparer un CQP en contrat ou en période de professionnalisation à cette date. Comme l'indique l'UIC Rhône-Alpes, deux raisons principales expliquent le faible développement des CQP dans la branche de la chimie, à la différence, par exemple, de la métallurgie où le dispositif est ancien, reconnu et davantage suivi et relève d'un « réflexe culturel ». Tout d'abord, *« le CQP reste un dispositif très récent, donc il faut se l'approprier, il faut aussi que l'entreprise soit un peu structurée pour s'approprier le dispositif en interne, parce qu'elle doit former ses salariés en interne pour qu'ils évaluent d'autres collaborateurs »*. Dans cette optique, et pour à la fois informer et professionnaliser les équipes en charge de la gestion RH et/ou de la formation professionnelle, 60 entreprises ont suivi la formation « conduite d'un projet CQP » proposé par l'OPCA DEFI entre 2011 et 2013. La seconde raison mise en avant par l'UIC Rhône-Alpes est liée à la mauvaise conjoncture économique que connaît le secteur depuis quelques années

---

<sup>17</sup> Téléchargeable à l'adresse : <http://www.observatoireindustrieschimiques.com/web/index.php/Developper-les-ressources-humaines-de-mon-entreprise/Developper-et-reconnaitre-les-competences-des-salaries/Des-CQP-pour-accompagner-les-evolutions-des-salaries>

qui limite les capacités des entreprises à se projeter dans l'avenir et à anticiper leurs besoins en qualification.

En matière de CQP, la branche de la chimie a d'emblée raisonné selon une logique interbranches et inter-sectorielle (y compris au sein de l'OPCA DEFI), ce qui explique qu'elle se soit appuyée sur un cabinet conseil qui avait déjà accompagné des branches voisines (en l'occurrence la pharmacie et la plasturgie) dans la création de CQP de branche.

Cet objectif de la branche, qui guide aussi le travail de la 6<sup>ème</sup> CPC orienté « *autour des concepts de filière et d'inter-industries*<sup>18</sup> », se traduit par l'adhésion de la branche à la charte CQPI et la création de passerelles, à la fois entre les CQP des industries chimiques et ceux de l'industrie pharmaceutique, entre les CQP de la chimie et les titres du ministère de l'emploi (CAIC, TEFIC, TESFIC, etc.) et enfin, entre les CQP de la branche et quatre CQP interbranches. En juin 2013, la CPNE des industries chimiques a ainsi conclu un accord avec la CPNE des industries de santé pour mettre en place des passerelles entre quatre CQP de la branche de la chimie et autant de l'industrie pharmaceutique.

Quatre CQPI ont ainsi été intégrés dans le dispositif des CQP des industries chimiques : « technicien de maintenance industrielle », « technicien de la qualité », « vente conseil en magasin » et « agent logistique ». En outre des correspondances existent entre des CQP des industries chimiques et des CQPI (en l'occurrence, deux d'entre eux, les CQPI « animateur d'équipe domaine industriel » et « conducteur d'équipements industriels »). L'objectif poursuivi est double : à la fois favoriser la mobilité professionnelle intersectorielle et interbranches des salariés, et partant, contribuer à sécuriser leur parcours en améliorant leur employabilité, et améliorer la visibilité et l'image de la chimie afin de rendre le secteur plus attractif pour les nouveaux entrants. Grâce aux passerelles entre les CQP de la branche de la chimie et des CQP de branches « voisines », les temps de formation se voient raccourcis. Au moment de l'embauche d'un salarié titulaire d'un CQP d'une autre branche que celle des industries chimiques, le salarié obtient en effet une équivalence totale ou partielle du CQP des industries chimiques correspondant. Dans le second cas, seules les compétences manquantes feront l'objet d'une formation complémentaire, raccourcissant ainsi son parcours de formation à l'embauche et tout à la fois accélérant et facilitant son adaptation au poste de travail.

Du côté des organisations syndicales, il faut souligner que la position de départ de plusieurs d'entre elles, en l'occurrence la CGT et la CGT-FO, était plutôt hostile à l'égard des CQP. Pour la CGT, l'opposition initiale était liée à deux éléments : d'une part, une position de principe de défense des diplômes là où ils existent ; d'autre part, une volonté de reconnaissance des CQP.

Dans leurs discours, la CGT et la CFDT présentent aujourd'hui les CQP comme un moyen de reconnaître l'expérience professionnelle des salariés, notamment en cas de restructurations et/ou de licenciements, afin de les « équiper » pour affronter le marché du travail, avant tout local. Dans ces conditions, le but est de « pouvoir réagir très vite » (CFDT) et de permettre aux salariés menacés de perdre leur emploi d'être au mieux préparés pour l'épreuve de la recherche d'emploi et/ou de pouvoir se reconverter rapidement dans un bassin d'emploi donné. C'est ce que reconnaît l'UIC en écho : « *le CQP sert aussi à qualifier et certifier les compétences des salariés licenciés de la branche* »

#### **5.4. De nombreux outils de contractualisation avec l'État**

##### ***Le CEP, l'EDEC et les ADEC***

Nous l'avons déjà souligné plus avant, le Contrat d'études prospectives dans les industries chimiques lancé en 2007 a dégagé 3 scénarii concernant l'avenir à moyen terme du secteur et a analysé les répercussions de ces évolutions prévisibles sur l'emploi, les métiers et les qualifications. Il a permis de construire un schéma directeur RH qui allait notamment servir de feuille de route aux travaux de la CPNE et à l'élaboration d'une politique formation emploi dans la branche qui entendait relever les « défis » identifiés. Au niveau national, un EDEC (Engagement de développement de l'emploi et des

---

<sup>18</sup> Interview de C. Beudon dans la Lettre CPC n°10 d'Eduscol.

compétences) a été ensuite signé en 2009 entre le ministère de l'emploi et l'UIC (jusqu'au 31 décembre 2011) pour favoriser une meilleure anticipation des mutations économiques et accompagner l'évolution des emplois et des qualifications.

Ces dispositifs nationaux ont connu ensuite des déclinaisons régionales, sous l'impulsion conjointe des UIC régionales et des pouvoirs publics (Conseils Régionaux, DIRECCTE) : Actions de développement de l'emploi et des compétences (ADEC) régionaux (Aquitaine 2012-14, Alsace 2013-14) ; EDEC régional (Picardie, 2011 ; Alsace, 2013. Si ces dispositifs concernent le seul secteur de la chimie, d'autres outils ont été déployés au niveau régional en élargissant la perspective à des secteurs proches de la chimie et en raisonnant à l'aune de la notion de « filière industrielle », introduite en 2013 à travers la création du Conseil national de l'industrie (CNI) dont les travaux s'effectuent au sein de comités stratégiques de filière (CSF) à la fois nationaux et régionaux. C'est ainsi qu'en 2011, un CEP régional dans la filière chimie-environnement est signé en Rhône-Alpes.

A l'occasion des travaux conduits par l'ensemble des acteurs (partenaires sociaux de la branche, pouvoirs publics) au moment du CEP lancé en 2007, puis de l'EDEC national qui lui a fait suite de 2009 à 2011, la nécessité de décliner les actions visant à anticiper les conséquences des évolutions prévues du secteur sur l'emploi et les qualifications au niveau régional s'est imposée. Dans la définition du contenu de ces dispositifs et dans la coordination des actions, le rôle des UIC régionales est cardinal. Si ces dernières sont « pilotes », les priorités et actions définies au niveau régional en fonction des besoins locaux identifiés doivent aussi s'inscrire dans la politique générale de la branche décidée au niveau national. En Alsace, et à titre d'illustration, un Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences a été piloté par la DIRECCTE. Celui-ci visait un triple objectif : élever le niveau de qualification des salariés les plus fragilisés par les mutations économiques ; professionnaliser la gestion des ressources humaines dans les TPE/PME ; permettre aux entreprises de faire face aux difficultés conjoncturelles. Ces actions, déclinées régionalement, ont fait l'objet d'une présentation et d'un suivi dans le cadre du Comité Stratégique de Filière (CSF). En outre, ces problématiques du secteur (attractivité, professionnalisation, etc.) sont également abordées au travers d'autres réseaux ou instances régionales et/ou territoriales auxquelles participe l'UIC. Citons à titre d'exemple, et toujours pour le cas alsacien, le Contrat d'Objectifs Territorial (COT) des métiers de la chimie. Piloté par le Conseil Régional et signé en décembre 2011, il s'agit d'un instrument de coordination des interventions de l'Etat, du Conseil Régional et de l'Union des Industries Chimiques en matière de formation.

Tant au niveau national, avec les CSF, que dans ses déclinaisons régionales, avec les CSFR, la notion de « filière » a, sur la période récente, acquise une importance dans les discours des acteurs interrogés et une capacité de réorganisation du périmètre de réflexion et d'action importante au regard des dispositifs lancés.

### *Les enjeux de « filière » pour la chimie*

Sitôt créé en 2012, le ministère du redressement productif s'est donné comme objectif de freiner la désindustrialisation en France et développer en priorité certains pans de l'industrie désormais structurés autour d'une nouvelle notion fédératrice : la filière. Quatorze filières sont ainsi rapidement identifiées et des comités stratégiques de filières (CSF) créés au sein d'un Conseil national de l'industrie qui les rassemble et donne cohérence à leurs réflexions et actions. Parmi ces 14 CSF, qui ont un rôle consultatif auprès du ministre du redressement productif et du Premier ministre, la filière Chimie et Matériaux regroupe l'ensemble des entreprises relevant de l'industrie chimique (notamment la chimie de base, la pétrochimie, la chimie de spécialité ou encore la chimie fine), des industries de transformation des matières plastiques et du caoutchouc (notamment la fabrication de semi-produits, de pièces techniques ou d'emballages) et de l'industrie papetière (la fabrication des papiers et cartons). Héritier de l'ancien comité d'orientation stratégique des industries chimiques (COSIC) créé au milieu des années 2000, et s'inscrivant au cœur de préoccupations écologiques liées au développement d'une chimie « verte », le CSF chimie et matériaux est avant tout préoccupé par des questions économiques.

Dès leur mise en place en 2012, les CSF devaient être déclinés régionalement dans le cadre de CSFR. En région PACA, par exemple, le CSFR a vu le jour en 2014. S'il regroupe l'ensemble des acteurs de

la filière dans la région (institutionnels – Etat, conseil régional, collectivités locales, chambres consulaires - ; organisations syndicales salariées et professionnelles ; pôles de compétitivité, fédérations, entreprises, laboratoires de recherche, organismes de formation et autres acteurs économiques du secteur), il représente avant tout, d'après l'UIC Méditerranée, « *une occasion de se structurer et de rendre à la fois lisible et visible la réalité des activités chimiques sur le territoire. (...) Son objectif, c'est essayer d'être au courant, de coordonner, d'assurer une certaine cohérence sur toutes les initiatives économiques, industrielles et autres qui peuvent avoir un impact sur la chimie* ».

L'action des CSFR se déploie au sein de quatre groupes de travail : l'emploi-formation, les projets de développement et d'innovation, les plateformes industrielles et l'énergie. Un comité de pilotage est en outre créé afin de coordonner l'action de ces quatre groupes de travail. Le CSFR a pour but de décliner au niveau régional les axes stratégiques définis au niveau national mais aussi d'identifier des problématiques particulières qui n'auraient pas été reconnues comme telles et de les faire remonter.

En Rhône-Alpes, la situation est quelque peu différente car il existe non pas une filière chimie et matériaux structurée au niveau régional mais une filière chimie-environnement régionale. Cette particularité s'explique par l'antériorité de la création de cette filière au niveau régional par rapport à la structuration de la filière chimie et matériaux au sein du CNI au niveau national. Un CEP de filière, signé en 2011 dans la continuité des résultats du CEP national réalisé en 2008<sup>19</sup>, puis le lancement d'un CSFR chimie et environnement en mars 2012 ont consacré le périmètre de la filière comme cadre pertinent de réflexion et d'action.

Si la mise en place des comités stratégiques de filière à l'échelle nationale et régionale présente un risque de redoublement d'instances selon les thématiques abordées, et notamment en matière de politique emploi-formation, leur création semble aussi permettre, dans certains cas, une redynamisation et un renouvellement de la réflexion sur le sujet selon un représentant syndical. Il faut toutefois rappeler que les discussions menées autour de la notion de filière ne sont que consultatives : « *un CSF, c'est consultatif, ce n'est pas un lieu de négo* » rappelle justement la CFDT. A cette première limite, d'autres peuvent également être mises en lumière. Deux sont tout particulièrement identifiées par l'UIC nationale et de son point de vue :

- 1) l'articulation et la mise en cohérence entre les priorités d'action des CSF identifiées au niveau national et au niveau régional, ce qui pose un problème de pilotage et d'arbitrage ;
- 2) l'articulation entre les réseaux de l'UIC et ceux de l'OPCA DEFI au niveau régional, et plus largement le non recouvrement entre le périmètre de la filière (qui comprend, outre les entreprises de la branche des industries chimiques, celles des branches de la plasturgie, du caoutchouc et du papier-carton) et celui couvert par l'OPCA DEFI (qui ne comprend pas le caoutchouc et le papier-carton). L'introduction d'une logique d'action articulée autour de la notion de filière industrielle semble encore porteuse d'incertitudes pour les branches professionnelles et leurs organisations représentatives en raison du fait qu'une même branche peut, par exemple, participer en même temps à plusieurs filières.

---

<sup>19</sup> Comme le précise le rapport de synthèse du CEP réalisé par le cabinet Ernst & Young (p. 3) : « En 2011, l'Union des Industries Chimiques Rhône-Alpes, l'Observatoire national des Industries Chimiques, DEFI, décident avec les partenaires sociaux de prolonger ces travaux avec l'appui du pôle de compétitivité Axelera et le soutien du Conseil Régional et de l'Etat ». Au final, le financement du CEP sera le suivant : ½ en provenance de la branche, via l'observatoire national des industries chimiques, ¼ la région Rhône-Alpes et ¼ l'Etat.

## 6. PERCEPTION PAR LES ENTREPRISES DES ORIENTATIONS DE LA POLITIQUE DE BRANCHE: UNE ILLUSTRATION

---

Le lien branche-entreprises emprunte essentiellement deux canaux dans la branche de la chimie : « *Il y a deux réseaux qui relaient l'information, les UIC régionales et l'OPCA* » (UIC nationale). Comme nous avons pu le voir plus haut, le rôle des UIC régionales est particulièrement important et structurant dans les bassins d'emploi locaux. Elles permettent notamment de relayer l'information venue des instances nationales et de promouvoir les dispositifs et/ou actions décidés, mais aussi de faire remonter les besoins du terrain. Elles jouent en outre un rôle essentiel de mise en relation entre différentes catégories d'acteurs au niveau local, de représentation des intérêts des entreprises de la branche auprès de partenaires publics et privés et de facilitateur d'accès à différents types de ressources pour les entreprises. A titre d'exemple, l'UIC Méditerranée met à disposition de ses entreprises adhérentes une liste de consultants qu'elle a sélectionnés et qu'elle recommande pour les accompagner dans la mise en œuvre en interne d'une démarche de GPEC.

Malgré les efforts déployés sur le terrain en direction des entreprises par les services régionaux de l'organisation patronale, le constat dressé par les représentants de ces derniers est que les processus d'appropriation des outils mis à disposition par la branche pour les entreprises sont lents. En outre, le contexte récent de crise a renforcé les difficultés des entreprises à pouvoir se projeter dans l'avenir et partant, à pouvoir élaborer une stratégie anticipatrice en matière de politique emploi-formation. Sur la période récente, la stratégie des entreprises, et notamment des PME et des TPE qui représentent l'immense majorité des entreprises du secteur, était avant tout défensive et la priorité était de garder en interne les compétences clés aux postes clés.

Si l'UIC régionale joue un rôle décisif pour informer et accompagner les entreprises adhérentes relevant de son périmètre, le rôle de l'OPCA s'avère aussi important. Ce dernier fonctionne selon un découpage géographique, nous l'avons vu, et non en offrant un service spécialisé et adapté aux entreprises de chacune des quatre branches professionnelles qu'il couvre. Au sein de cet OPCA multibranches, le territoire français est découpé en cinq zones et le lien avec les entreprises se fait au travers d'un binôme assistant de gestion et conseiller en formation et. Si le premier est avant tout un gestionnaire de dossier dispensant du conseil et de l'information de premier niveau, mais à distance, le second est le représentant de l'OPCA sur le terrain à l'intérieur du secteur géographique qu'il couvre. Chacune de ces deux figures est donc polyvalente et en capacité de répondre aux demandes des entreprises, quelle que soit la branche professionnelle dont elles relèvent.

Leur travail est organisé de manière « *assez mécanique* » selon le directeur de l'OPCA DEFI : « *on a un service communication, on fabrique des outils, des plaquettes, on fait des mailings, etc. un site internet, on a un réseau de conseillers et on leur donne des kits, on organise des réunions locales, trop peu à mon goût, mais ce sont surtout des visites d'entreprises où on présente les dispositifs, on explique comment ça marche* » (DEFI). Même si la récente la loi de mars 2014 réformant la formation professionnelle conditionne l'activité actuelle des conseillers en formation et l'ensemble du réseau territorial de l'OPCA qui organisent de nombreuses réunions d'information sur la réforme, l'activité des premiers est avant tout consacrée à accompagner les entreprises dans la construction de leur plan de formation et à faire de l'ingénierie financière en recherchant toutes les sources de financement possibles.

Dans sa communication avec les entreprises, l'OPCA DEFI propose et diffuse trois supports d'information : DEFI MAG (une publication portant sur l'actualité et paraissant 4 fois par an), DEFI NEWS (en lien avec l'actualité mais sans parution régulière) et DEFI NITION (une publication de nature pédagogique et proposant un approfondissement sur une notion ou un dispositif particulier, tel que le CQP). Ces supports, une fois adressés aux entreprises, servent ensuite aux conseillers en formation pour relancer les entreprises et leur proposer un rendez-vous.

Il convient à ce point de revenir sur les conditions qui facilitent ou au contraire rendent plus difficile l'accès aux entreprises, et partant, l'appropriation par ces dernières de l'outillage développé par la branche et proposé par les services territoriaux de l'OPCA DEFI. Comme le soulignent plusieurs



représentants syndicaux, il semble plus difficile d'atteindre des entreprises avant tout de petite et moyenne taille. L'éclatement des anciennes (très) grandes entreprises qui dominaient le secteur de la chimie en une multitude de TPE et PME a sans doute complexifié le panorama, distendu les liens que ces dernières peuvent entretenir avec la branche et les a rendu moins « intéressantes » d'un point de vue économique pour l'OPCA. Selon un représentant syndical, les dispositifs en matière de formation-emploi apparaissent encore insuffisamment mobilisés par les entreprises en raison de leur méconnaissance par les personnels en charge de les déployer dans l'entreprise. Dans les TPE et les PME du secteur, rares sont en effet celles qui disposent d'un service des ressources humaines disposant d'un ou d'une spécialiste des questions de formation professionnelle. Dans la majorité des cas, les personnels remplissant les missions de gestion des ressources humaines sont en réalité de formation économiste ou comptable.

Du côté des entreprises de la branche de la chimie les pratiques des entreprises ne sont décrites qu'au travers d'une seule entreprise, par ailleurs plus adhérente de l'UIC mais de la FEBEA en raison de son activité principale dans le champ des cosmétiques et des parfums. Malgré leur portée nécessairement limitée, l'analyse de ces entretiens permet cependant de mettre en lumière certaines pratiques et un recours particulier aux dispositifs existants. Ainsi, l'OPCA apparaît d'une importance cruciale pour cette entreprise, non seulement pour son rôle d'ingénierie financière, mais aussi pour la fonction d'accompagnement dans sa démarche de mise en œuvre d'une GPEC.

Si les services rendus et la qualité des renseignements fournis par l'OPCA semblent dans l'ensemble satisfaire les représentants de cette entreprise, ces derniers regrettent toutefois de ne pas disposer d'une liste de prestataires de formation « accrédités » et « labellisés » par l'OPCA leur permettant de réduire le risque et de se repérer parmi une offre abondante. Par ailleurs, ces mêmes responsables estiment qu'il ne relève pas du rôle de l'OPCA de répondre à l'ensemble de leurs besoins et de les accompagner dans chacune de leurs démarches structurant leur GPEC. L'action de la branche est attendue sur ce terrain et ne semble pas être à la hauteur des attentes et/ou des besoins exprimés. L'attente exprimée est alors « *d'être sollicité par la branche, avoir quelqu'un qui nous accompagne de manière très proactive sur la rédaction de nos filières métiers et sur la validation de nos fiches emploi. (...) Mettre en place les filières, les passerelles, etc. c'est du basique qui devrait exister partout. Et les branches professionnelles devraient à mon sens être beaucoup plus structurées, beaucoup plus en soutien parce que les métiers au sein d'une branche sont identiques* » (Occitane). Le reproche ici exprimé à l'adresse de la branche interroge cependant au regard de l'important travail que cette dernière avait effectué dès le milieu des années 2000 et qui avait abouti à l'établissement d'un répertoire des métiers de la chimie et d'un répertoire des certifications, auquel s'ajoute sur la période récente la mise en place de passerelles entre CQP intra et interbranches et entre CQP de la chimie et titres du ministère de l'emploi. La situation semble plutôt renvoyer à l'existence de canaux ou relais d'informations descendants défectueux ou insuffisants en direction des entreprises.

Ne trouvant pas auprès de la branche « la boîte à outils » immédiatement adaptée à ses besoins, et se heurtant parfois à un manque de disponibilité des conseillers territoriaux de l'OPCA, l'entreprise doit chercher elle-même les réponses aux problèmes qu'elle a identifiés, au besoin en s'appuyant sur des cabinets extérieurs. C'est ainsi qu'elle peut être amené à échanger des « bonnes pratiques » en matière de GPEC avec une grande entreprise locale, à nouer des partenariats avec des agences d'intérim locales en cherchant à valider la période de formation initiale des intérimaires par une certification professionnelle et ainsi, à la voir financé par l'OPCA, ou encore qu'elle travaille à la mise en place d'une « université d'entreprise » censée développer des formations internes permettant d'emprunter des passerelles entre filières de métiers et dans l'optique de « valoriser » les heures du futur Compte personnel de formation (CPF) introduit par la loi de mars 2014.



# **Monographie de la branche de la restauration rapide**

---



# 1. CONTEXTE SOCIOECONOMIQUE DE LA BRANCHE

---

## 1.1. Un secteur fortement segmenté et concurrentiel

La restauration rapide s'articule autour de quatre segments de produits : le hamburger - dominé par Mcdonald's et Quick - le sandwich-viennoiserie, avec la Brioche Dorée, Lina's, Pomme de pin, Subways et de nombreux indépendants - la pizza en livraison : Pizza Hut, Domino's pizza, Speed rabbit - et celui des produits à base de poulet (KFC), asiatiques...

Ce marché se singularise par son dynamisme<sup>20</sup>, y compris sur ces dernières années de crise. Favorisé par le faible prix moyen du ticket, l'évolution du comportement des consommateurs (nomadisme, baisse du temps consacré au déjeuner...), il a su résister comparativement à la restauration traditionnelle.

Dynamique mais aussi fortement concurrentiel, le secteur est d'abord soumis à une forte concurrence sur son propre segment de marché, exacerbée par une diversification de l'offre en termes de concepts et/de services, l'apparition de nouvelles enseignes (Starbuck notamment et Burger King) et la généralisation des enseignes dans le « sandwich ». Il est également confronté à une forte concurrence vis-à-vis des segments connexes de la restauration, qui s'élargit de plus en plus aux secteurs développant des activités secondaires de restauration rapide (tels que la grande distribution ou la boulangerie).

Son parc d'entreprises est dominé par les très petites entreprises sous statut indépendant : sur les 21 157 établissements relevant de la CCN<sup>21</sup>, 87 % comptent moins de 10 salariés, 85 % sont des indépendants (essentiellement dans la pizza livrée et le sandwich). Néanmoins, les chaînes occupent une place importante (15 % des établissements) et le système de franchise est le principal mode de fonctionnement des grandes enseignes - en particulier Mcdonald's et Quick avec 80 % de restaurants gérés en franchise.

Le taux de renouvellement des entreprises est particulièrement élevé avec 40 % des entreprises ayant moins de 5 ans d'âge<sup>22</sup>.

## 1.2. Un vecteur d'emplois important et une main-d'œuvre soumise à une forte flexibilité (turn-over et temps partiel)

La restauration rapide draine un nombre important d'emplois avec 171 400 salariés<sup>23</sup> en 2009, soit 2,5 fois plus qu'en 1993. Elle représente un vecteur d'accès à l'emploi pour les jeunes non expérimentés : huit salariés sur dix ont moins de 30 ans<sup>24</sup>, six sur dix ont moins de 25 ans. Le temps partiel y est particulièrement développé (75 % des contrats salariés) et la rotation de la main-d'œuvre atteint le taux de 96 % en moyenne annuelle sur la période 2009-2011<sup>25</sup>. De fait les carrières y sont courtes, seuls 11 % des effectifs ont au moins 10 ans d'ancienneté<sup>26</sup>.

---

<sup>20</sup> en 2008, environ 7 milliards d'euros de chiffre d'affaires global, soit près de 15% du chiffre d'affaires total de la restauration commerciale et une croissance annuelle moyenne de 5,4 % de 2000 à 2008.

<sup>21</sup> Source DADS, 2009. Traitement OPMQ.

<sup>22</sup> Source : Insee, fichier Demo Entreprises, 2008-2010.

<sup>23</sup> Source DADS, 2009. Traitement OPMQ.

<sup>24</sup> Contre 29 % pour l'ensemble des secteurs. Source DADS, 2009. Traitement OPMQ.

<sup>25</sup> Source DARES, Fichier DMMO-EMMO. Traitement Céreq.

<sup>26</sup> Source Insee Enquêtes Emploi, 2009-2011. Traitement Céreq.

L'organisation du travail met l'accent sur la polyvalence et la poly-aptitude, « *un salarié sera amené à occuper plusieurs fonctions en parallèle, par exemple équipier ou livreur* » (Site OPMQ).

Le mode de gestion de la main-d'œuvre peut être résumé par la communication qui est faite par une des enseignes :

« *Un franchisé McDonald's ne peut dégager un profit qu'en adoptant au plus juste sa main-d'œuvre à la fréquentation de son restaurant et à la demande de la clientèle par la flexibilité et la polyvalence.* » (Site de McDonald's).

Les niveaux de rémunération sont faibles : le salaire mensuel net moyen d'un équivalent temps plein atteint les 1 360 euros contre 2 140 pour l'ensemble des branches en 2011. 74 % des salaires sont inférieurs à 1,3 SMIC contre 26 % pour l'ensemble des branches<sup>27</sup>.

En parallèle, le taux de qualification des emplois est faible (29 %), avec près de la moitié des effectifs occupés sur la catégorie des employés non qualifiés (49 % des effectifs). Le diplôme à l'extérieur de l'entreprise n'entre pas dans les critères de recrutement. Une forte proportion de salariés est non-diplômée (28 %)<sup>28</sup>, mais plus de la moitié (54 %) a un diplôme de niveau IV et infra sans pour autant que la spécialité de formation n'apparaisse comme spécifique au secteur (à titre illustratif, 9 % ont un diplôme relevant de la spécialité agroalimentaire, alimentation cuisine contre 20 % dans la restauration traditionnelle).

La formation continue y est peu développée : le taux de participation financière est de 1,8 %, le taux d'accès à la formation continue de 28 % et la durée moyenne des stages est de 16 h en moyenne.

L'alimentation des emplois des entreprises se fait sur les bas niveaux de qualification, soit ceux drainant les volumes et flux d'emplois les plus importants. La gestion des carrières s'appuie sur le recours au marché interne à l'entreprise : « *70 % des équipes d'encadrement sont issues de la promotion interne* » (site OPMQ).

---

<sup>27</sup> Source Insee, DADS 2011.

<sup>28</sup> Source Insee Enquêtes Emploi, 2009-2011. Traitement Céreq.

## 2. HISTOIRE ET CONSTRUCTION DE LA BRANCHE

---

### 2.1. Historique de la construction de la CCN et des acteurs

La dynamique de construction de la branche s'inscrit dans la droite lignée des lois Auroux de 1982 qui visaient à renforcer la généralisation de la couverture conventionnelle. Cette incitation visait plus particulièrement les secteurs du commerce et des services où les taux de couverture conventionnelle étaient relativement plus faibles, comparativement à l'industrie.

La structuration de la profession fût ainsi impulsée en 1984 lorsque l'association « Alimentation et Restauration rapide », créée un an auparavant, devient le Syndicat National de l'Alimentation et de la Restauration Rapide (SNARR). Dès l'origine, elle est dirigée par la restauration rapide dite de chaîne, avec d'un côté les enseignes françaises, le sandwich, (Brioche Dorée du Groupe Leduff,) et de l'autre américaines ou *à l'américaine*, le hamburger (McDonald's, Quick). Ces dernières, bien qu'en position dominante sur un marché en croissance, se voyaient confrontées à une forte concurrence. D'une part, vis-à-vis des segments de marchés connexes avec la restauration de type traditionnel, mais aussi, et déjà à cette époque, de plus en plus sur son propre segment de marché avec « *des enseignes qui arrivaient, les chinois...* » (SNARR) et une atomisation du secteur, « *dès le départ très éclaté entre petits moyens et gros* » (SNARR).

C'est ainsi qu'en 1988, la restauration rapide se dote d'une convention collective nationale<sup>29</sup>, signée initialement par le SNARR et quatre organisations syndicales CFE-CGC-SNHR, CFDT, CFTC-HRCBC, FGTA-FO.

Branche pionnière de la restauration commerciale, la constitution de cette CCN intervient bien avant celle de la branche des Hôtels, Cafés, Restaurants datant du 30 avril 1997.

Le projet social de la restauration rapide se fonde sur la volonté « *d'un certain nombre de leaders syndicaux de chez FO, CFDT et CGC ...avec les enseignes de l'époque* » (SNARR) de structurer le secteur et les relations de travail, de poser les « *bases de l'évolution de ce secteur* ». Cette ambition vise dès l'origine à réguler la structure des rémunérations et le temps partiel, en particulier dans les unités de petites tailles, à la GRH peu outillée.

La construction de son périmètre conventionnel passe par l'affirmation de ses frontières avec les branches connexes, à savoir les autres formes de restauration (traditionnelle, cafétérias, cafés-restaurants). Cette délimitation passe par l'énonciation de critères précis en termes de consommation et délivrance du produit, de fabrication, de vaisselle et de commande. Ainsi, la restauration rapide se définit avant tout comme une activité de vente de produits alimentaires et une absence de service à table. Les produits sont standardisés et la méthode de fabrication plus « industrielle ». Les métiers de la cuisine et des arts de la table traditionnellement associés à la restauration n'entrent pas dans le champ d'application de la CCN<sup>30</sup>. L'utilisation de vaisselle et de conditionnements jetables finit de circonscrire le champ vis-à-vis des cafétérias. En 1993, celui-ci sera étendu au secteur de la livraison, soit les « *entreprises dont l'activité principale consiste à vendre au comptoir des aliments et des*

---

<sup>29</sup> Convention collective nationale 1988-05-18 en vigueur le 13 décembre 1988 étendue par arrêté du 24 novembre 1988 JORF 13 décembre 1988, élargie par arrêté d'élargissement du 7 décembre 1993 JORF 16 décembre 1993, modifiée en dernier lieu par l'avenant n°29 du 22 juin 2001, ayant élargi le champ à la restauration livrée (étendu par arrêté du 9 octobre 2001, J.O. 18 octobre 2001).

<sup>30</sup> La convention s'applique à l'ensemble des employeurs et des salariés travaillant en France métropolitaine et dans les DOM: -d'une part, dans des entreprises d'alimentation et de restauration rapide ayant pour vocation de vendre exclusivement au comptoir des aliments et des boissons présentés dans des conditionnements jetables, que l'on peut consommer sur place ou emporter ; -d'autre part, dans des entreprises dont l'activité principale consiste à vendre au comptoir des aliments et des boissons présentés dans des conditionnements jetables et/ou à fabriquer ou pré-cuisiner, en vue de leur livraison immédiate, un certain nombre de plats culinaires destinés à la consommation à domicile.

*boissons présentés dans des conditionnements jetables et/ou à fabriquer ou pré-cuisiner, en vue de leur livraison immédiate, un certain nombre de plats culinaires destinés à la consommation à domicile* ». La consommation peut-être dès lors sur-place ou non.

Parce qu'elle est le produit d'une relation avec l'Etat, la négociation de cette nouvelle convention collective de la restauration rapide se déroule en commission mixte paritaire. Aujourd'hui encore le système de relations professionnelles de la restauration rapide repose sur un fonctionnement en commission mixte.

## 2.2. Les acteurs

L'interconnexion entre les grandes enseignes et les organisations professionnelles est une caractéristique emblématique et historique de cette branche. Cela concerne évidemment l'acteur patronal, mais aussi les syndicats de salariés. Cette interconnexion est véhiculée par leur origine professionnelle, la plupart des représentants exercent ou ont exercés des activités professionnelles dans ces grandes enseignes, en particulier dans le « hamburger ».

Cette caractéristique pose évidemment la question de la représentativité, et notamment la capacité de représentation et de défense par les organisations professionnelles des intérêts et besoins sociaux des unités de statuts et de tailles différenciés. Sur un segment de marché comme celui de la restauration rapide, dominé par la très petite entreprise, l'acuité de cette question est vivace.

Le SNARR, unique organisation patronale, revendique 1 400 adhérents, soit une couverture de 95 000 salariés employés dans plus de 3 200 établissements et 150 enseignes. Elle représente « *tous les métiers de la restauration rapide : sandwicherie, hamburger, pizza, ...* » (SNARR).

Pour autant, le SNARR vit depuis ces dernières années une crise de légitimité illustratrice de la forte concurrence entre les enseignes du « hamburger », et du « sandwich » en particulier. Pour ces dernières, le SNARR favoriserait les intérêts particuliers du hamburger au détriment des autres, ce que relayent certains syndicats de salariés rencontrés :

*« Les représentants patronaux qui siègent : Starbuck, McDO bien sûr, Quick, Brioche Dorée mais ils n'y sont plus, et Pomme de pain. En sachant que réellement qui dirige c'est McDO et Quick »* (CFE-CGC).

La division a éclaté en 2012 du fait des groupes français, notamment d'une des enseignes fondatrices de la profession, Brioche Dorée, ou encore Crousti Pain, Pizza Sprint et Lina's Sandwich. La rupture s'est cristallisée lors du renouvellement de la présidence du CA :

*« Une minorité voulait prendre le pouvoir au sein du CA (...) Ils pensaient avoir la majorité pour renverser les négociations sociales actuelles (...) et donc, dans le CA, l'autre équipe a été reconduite, donc exit Brioche Dorée et les autres »* (CFDT).

Ces chaînes ont ainsi quitté le SNARR et tentent actuellement de constituer un second syndicat patronal, sous couvert de revendication de présomption de représentativité. Une demande de constitution d'un second syndicat patronal a été déposée au Ministère du Travail sans qu'elle n'ait à ce jour aboutie.

Du côté des syndicats de salariés, les organisations représentatives<sup>31</sup> dans la branche sont au nombre de cinq et rassemblent en 2013 les scores suivants :

CGT (32,70%), CGT-FO (30,77%), CFDT (26,86%), CFTC (7,32%) et CFE-CGC (2,35%).

Si cette « photo » de l'audience syndicale vise à renforcer la légitimité des organisations syndicales dans la négociation, la réforme de la représentativité syndicale a modifié les stratégies d'acteurs sur des sujets particuliers. Les jeux d'alliance et d'opposition, et par là même les rapports de force s'en trouvent renouvelés voire clarifiés.

---

<sup>31</sup> Définis par arrêté du Ministre du travail et publié au journal officiel des 18 et 19 juin 2013.



Ainsi, concernant la négociation sur les salaires, les syndicats prennent en compte leur poids relatifs dans le système de relations professionnelles pour préciser la nature de leurs revendications :

*« Mais c'est vrai que la représentativité a modifié les rapports entre les OS. (...) Les rapports ont changé : qui dit oui, ça fait combien et on fait le calcul et selon, ben on ne pourra pas s'opposer. Même en entreprises, c'est pareil. » (CFDT).*

En termes de structuration, aucun syndicat n'a de fédération dédiée uniquement à la restauration rapide. Cette branche est rattachée à d'autres Fédérations :

- Fédération CGT des personnels du Commerce, de la Distribution et des Services ;
- Fédération des Services pour la CFDT. La restauration rapide fait partie du secteur professionnel de « l'hôtellerie, tourisme et de la restauration » ;
- Fédération Générale des travailleurs de l'agriculture, de l'alimentation des tabacs et des services annexes Force Ouvrière (FGTA FO). La restauration rapide s'inscrit dans le secteur professionnel de l'« Hôtellerie Restauration » ;
- Fédération Nationale de l'hôtellerie, restauration, sport, loisirs et casinos INOVA pour la CFE-CGC ;

Les représentants syndicaux ont des parcours différenciés et une expérience nuancée du « terrain » de la restauration rapide. Ainsi, pour la CGT, la représentante est une déléguée centrale de Brioche Dorée.

FO est représentée selon les instances par :

- Un secrétaire fédéral en commission mixte : en charge du secteur de l'hôtellerie restauration depuis moins d'un an, mais administrateur au FAFIH depuis 5 ans. Il se dit « *mal connaître la restauration rapide* », son parcours étant davantage articulé autour de l'hôtellerie – restauration (groupe ACCOR).
- Un délégué central McDO en CPNE et SPP.

Pour la CFDT, la configuration est relativement analogue. Un secrétaire fédéral en charge du pôle HCR et mandataire dans les instances de pilotage paritaire de la politique emploi formation, ainsi qu'une déléguée syndicale de McDO qui elle n'intervient pas en CPNE.

Pour la CFE-CGC, c'est à nouveau un délégué central de McDO qui intervient dans les instances paritaires de la politique emploi-formation.

Chacun des syndicats a également une organisation territoriale afin de renforcer son action de proximité. Pour autant, l'implantation des organisations syndicales et leur relation de proximité n'est pas exempte de difficultés dans le contexte spécifique de la restauration rapide. Avec 90 % d'entreprises de moins de 10 salariés, une part très élevée de franchisés, la couverture syndicale bute sur la rareté bien connue de délégués syndicaux dans les très petites structures :

*« Ce n'est pas facile de créer un syndicat, surtout dans les petites entreprises car il y a du risque pour cette personne, surtout chez les franchisés », (CFDT)*

Où la réticence vis-à-vis des délégués syndicaux est particulièrement forte : « *mon patron m'avait dit, le jour où j'ai un cadre qui se syndique, je vends* » (CFE-CGC).

Ce frein lié au paysage des entreprises est renforcé par les pratiques de gestion de la main d'œuvre. Aux dires des syndicats, les faibles taux de syndicalisation et de délégués syndicaux s'expliquent également par un taux élevé de rotation de la main-d'œuvre.

### 3. LA STRUCTURATION DE LA BRANCHE

---

#### 3.1. Les instances de pilotage politique de l'acteur patronal

Le Bureau des permanents du SNARR est composé de sept personnes au total qui exercent également des fonctions pour le Groupement National de la Restauration : un délégué général, un délégué général adjoint, 2 juristes et 2 assistantes, et 1 personne pour le SNRTC exclusivement. Ce groupement permet une « *mise en commun des moyens* » pour les organisations patronales de trois branches de la restauration, rapide (SNARR), thématique et commerciale (SNRTC) et collective (SNRC), tout en préservant l'indépendance de chacune de ces organisations.

Le pilotage politique du SNARR s'organise autour d'instances décisionnelles et de commissions spécialisées.

Les instances décisionnelles sont constituées autour d'un conseil d'administration et d'un bureau.

Le CA se compose de quatorze membres, et son bureau est représentatif de la diversité de ses adhérents, que ce soit en termes de segments de marché de la restauration rapide, appelés « métiers » (sandwicherie, burger, pizza, boulangerie, livraison à domicile...) ou en termes de taille :

« *Il y a toujours des grands, des moyens et des petits, quelques enseignes n'ont que trois points de vente alors que d'autres en ont trois cent* ». (SNARR)

C'est ainsi également que le SNARR rappelle que, d'un point de vue statutaire, « *pour des soucis d'équité* » chaque administrateur n'a qu'une voix quel que soit son poids réel :

« *McDO qui représente 50 % des effectifs de la branche n'a qu'une voix, même si on ramène 50 % du budget du SNARR on n'a pas plus d'une voix au CA* ». (SNARR)

Pour autant, à la lecture de la composition du bureau, il faut noter une représentation très marquée de la Restauration Rapide de chaîne, centrée sur certaines grandes enseignes : McDonald's France, Pizza Hut, France Quick, Prêt à Manger, Nooi, Class'Croûte, KFC France, Domino's Pizza, Pomme de Pain, Starbucks Coffee. De surcroît, la présidence est assurée en alternance par des représentants de McDonald's France ou de France Quick, et jusqu'en 2012 de Brioche Dorée.

Les commissions spécialisées sont quant à elles chargées « *d'étudier les problèmes spécifiques de la profession en fonction de l'actualité* » et d'être force de propositions. Elles embrassent trois volets.

En premier lieu, le volet social centré sur les salaires, le temps de travail ou encore la prévoyance, s'articule autour de quatre commissions :

- une Commission sociale,
- une Commission formation,
- une Commission Ressources Humaines
- une Commission fonds d'action sociale.

Le président de la commission sociale du SNARR a également le statut de négociateur au sein de la commission mixte de négociation. Il veille à ce que le processus décisionnel permette que « *commission et CA soient démocratiquement d'accord* », ce qui suppose de « *garder un climat constructif malgré la concurrence entre les enseignes* » : « *une fois qu'on est tous d'accord, alors on porte la négociation* » (SNARR).

En second lieu, le volet fiscal prend en charge les sujets tels que la TVA, les tickets restaurants et les aspects juridiques dans le cadre d'une Commission Juridique et Fiscale.

Enfin, le volet sécurité alimentaire s'est constitué dans la lignée des préconisations de la Commission Européenne de 1993 (Directive 93/43/CE) relative à l'hygiène des denrées alimentaires (méthode HACCP), mais également suite au décès d'un adolescent lié à un repas dans un restaurant Quick à

Avignon. Le SNARR s'est ainsi doté d'une Commission sureté alimentaire, qui réalise notamment un « *guide de bonnes pratiques d'hygiène* ».

Chacune des instances est présidée et animée par des représentants opérationnels de « *chaque enseigne* ». C'est ainsi Le SNARR revendique un système de gouvernance démocratique, transparent, où la pluralité des positions a la possibilité de s'exprimer et d'être entendue.

### 3.2. Les instances du dialogue social

#### *Un fonctionnement en commission mixte paritaire*

La restauration rapide fait partie des quatre-vingt-onze branches fonctionnant en commission mixte paritaire, c'est-à-dire regroupant dans les négociations les partenaires sociaux en présence de l'Etat.

Celle-ci est composée de dix membres du côté salarié (un titulaire et un suppléant pour chacune des organisations syndicales) et autant du côté patronal, sachant que « *la composition change, les enseignes peuvent se relayer* » (SNARR).

La présence de l'Etat a été sollicitée deux ans auparavant, par les deux parties, patronale et syndicats de salariés du fait d'un constat partagé d'une « *paralysie* » des négociations.

Selon un représentant syndical, ce mode de fonctionnement fût re-déclenché par la « *crise interne* » du SNARR qui s'est déportée jusqu'aux instances du dialogue social :

« *Cela a commencé juste avant les négociations sur le temps partiel, l'année dernière déjà. Au départ, on n'était pas en commission mixte paritaire, on était juste en commission paritaire, car, ...au début, quand on négociait ça se passait bien. A un moment ça s'est dégradé, mais c'était beaucoup plus lié à une guerre interne au sein du SNARR, pour le pouvoir, les influences à l'intérieur, entre ceux qui représentaient les toutes petites entreprises et ceux qui représentaient les grosses enseignes, comme McDO, Quick, etc. Nous on subissait les contre coups puisqu'ils n'étaient pas d'accord entre eux. Dans les négociations on voyait que ça n'allait pas* ».

Ce sont sur les thèmes des salaires et du temps de travail que se sont cristallisées les tensions, au point que « *ça n'avancait plus* » (CFDT), pour une portée bien souvent très minime : « *c'est très dur de négocier en branche, on négocie pendant des mois pour 10 centimes sur un niveau.* » (CGC)

Face à des positions fédérales en toute logique distinctes voire divergentes sur les salaires, postures et compétences idoines des interlocuteurs ne seraient pas au rendez-vous. Ce ne sont donc pas tant les divergences de revendications qui sont pointées que la « *qualité* » des différents négociateurs.

Ainsi, pour certains, la production de compromis serait mise en échec par une posture patronale vécue comme péremptoire, mais aussi des revendications extrêmes et inflexibles de certaines organisations syndicales, à l'instar de celles de la CGT. La nécessaire posture « *négociatoire* » (Sechaud, 2012) serait apparue comme défailante :

« *...Au SNARR, ils arrivent en disant « on va négocier ça, ça et ça ». Nous on va lâcher ça et ça. Après on ne discute pas. Alors qu'une bonne négociation, on écoute tout le monde, et après on essaie de se rejoindre sur certains points. Une bonne négociation, c'est qu'à la sortie, personne ne doit être trop frustré. (...) Le patronat ne va pas se lâcher devant un représentant de l'Etat. La loi vous impose de vous assoir mais il faut qu'il ait une volonté de négocier.* » (CGC)

« *Il y a un temps pour tout, pour écouter, pour discuter, chacun a le droit de s'exprimer et quand vous coupez la parole toutes les 5 minutes en disant : « ça, c'est pas possible », alors que la négociation n'est pas commencée... La DGT à ce moment-là a été souhaitée pour dépassionner les débats, qui étaient trop dialectiques et pas sur le fond.* » (SNARR)

« *il faut aussi que l'on fasse notre autocritique. Parfois autour de la table, il y a à chaque fois, quatre négociateurs par organisation syndicale, vous voyez le monde, et on n'est pas toujours simples, on a des positions et on y tient à nos positions, donc entre nous, entre organisations syndicales, c'est pas toujours évident...et donc en plus avec le patronat, les négo elles ont tendance à se tendre.* » (CFDT)

C'est également la posture « gestionnaire » (Sechaud, 2012), et notamment leur manque de compétences techniques et juridiques qui feraient défaut selon la partie patronale :

*« Ce que nous, on a constaté c'est que le niveau de formation syndicale et juridique n'était pas le même. Ce que j'ai constaté, c'est que les fédéraux préparaient très bien les négociations au plan technique, pas les nouveaux.(...) Vu la façon dont les choses se mettaient en place je trouvais que les dossiers n'étaient pas étayés du tout, et je me suis heurté à un problème, dès qu'on avait des sujets sur lesquels la loi nous demandait de négocier, il y avait des incompréhensions majeures sur les textes, car les textes n'avaient pas été étudiés, donc je passais un temps fou à expliquer la loi et à chaque fois que j'exposais un point de droit, ils avaient l'impression que je leur racontais la messe. Ça donnait lieu à des débats qui partaient dans tous les sens. C'est une des raisons pour lesquelles j'ai souhaité la présence de la DGT à titre d'expert quelque part. » (SNARR)*

De fait, pour l'ensemble des négociateurs rencontrés, la présence de l'Etat a permis de relancer la négociation et la production d'accords. *« Nous les relations avec le SNARR, ça toujours été en dents de scie. Mais on a quand même beaucoup évolué sur pas mal de sujets. Et surtout qu'on a négocié énormément de choses dans cette branche. A la fois, ce qui concerne les grilles de salaires qui ont quand même beaucoup évolué, la prévoyance, et aujourd'hui le fonds d'action social mis en place dans cette branche. Et on arrive quand même à signer des accords. » (CFDT)*

*« Chefs d'orchestre » et « facilitateur des négociations » (CFDT), « caution technique » (SNARR), « sécurité et conseil juridique neutre » (FO), « garde-fou » (CGC), l'Etat joue ce rôle de « tiers-garant et pédagogue » (Tallard, 2004) qui anime les négociations sans intervenir sur les sujets. Par ailleurs, la présence institutionnelle de l'Etat a relancé la pratique de fonctionnement en intersyndicale préalablement à la négociation collective. En favorisant le repérage des positions syndicales, les accords préalables, les acteurs peuvent préciser et mieux déployer leurs stratégies. .*

Pour l'heure, aucun n'envisage réellement de ne pas fonctionner en commission mixte, bien que sur certain thèmes comme la prévoyance, ce soit déjà le cas :

*« Le besoin de l'Etat, à l'origine pour la création et les besoins de structuration et ça n'a pas été remis en question, c'est la poursuite de fonctionnement. On a eu une période où on était seuls, et il y a eu besoin à un moment d'avoir la présence de la DGT, ils considèrent qu'on est suffisamment matures pour vivre seuls mais pour l'instant on préfère conserver leur présence, partagé par les OS. » (SNARR)*

### **3.3. Les instances paritaires de pilotage de la politique Emploi/Formation**

Les instances paritaires de pilotage de la politique Emploi Formation s'articulent autour d'une CPNEFP-RR, d'une section paritaire professionnelle (SPP) au sein d'Agefos PME et d'un comité de pilotage paritaire de l'observatoire (CPPO), observatoire lui-même hébergé au sein du même OPCA.

La CPNEFP-RR a été créée en 1996<sup>32</sup>, soit cinq ans après l'ANI de 1991 qui réaffirme la nécessité de créer une CPNE dans les branches non pourvues. La SPP date de l'adhésion de la branche à l'OPCA en 1995<sup>33</sup>. Quant au CPPO il est plus récent, sa mise en place datant de la création de l'OPMQ de la Restauration rapide en 2004, dans la foulée de l'ANI de 2003 incitant entre autre les branches à se doter d'outils d'analyse des évolutions quantitatives et qualitatives des métiers et des qualifications.

D'un point de vue organisationnel, celles-ci se réunissent sur une même journée. Selon les dires du SNARR et de l'Agefos, il s'agit avant tout d'assurer la cohérence et l'articulation des décisions prises dans chacune de ces instances et d'optimiser la présence des acteurs :

---

<sup>32</sup> Accord du 20 décembre 1996 relatif à la constitution de la commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle de la restauration rapide (CPNEFP - RR) - Titre VI de la convention.

<sup>33</sup> Accord du 14 décembre 1995 portant adhésion à un OPCA choisi par la branche professionnelle de la restauration rapide - Titre VI de la convention.

*« Ça facilite beaucoup les choses, parce qu'en fait il y a une certaine logique dans le fonctionnement. On se réunit en CPNE, qui est l'organe politique et qui décide des besoins en formation, on a derrière la SPP où là c'est la mise en œuvre de ce qui a pu être décidé ou constaté le matin, et on a l'observatoire derrière où on peut éventuellement demander une étude. Tout se fait une journée, c'est un fonctionnement opérationnel. » (SNARR)*

La question de l'optimisation de la présence des acteurs dans les instances paritaires de pilotage de la politique Emploi Formation se pose avec acuité dans la branche de la Restauration Rapide. Leur investissement à géométrie variable interroge la mobilisation des instances et par la même la place accordée à la formation dans la politique Emploi-Formation de la branche.

### **La CPNEFP-RR**

Les rôles et attributions de chacune de ces instances sont bien sûr distincts mais articulés, conformément aux accords interprofessionnels. Ainsi, la CPNEFP-RR est l'instance pivot de la politique emploi-formation, elle en définit ses orientations. Elle se compose de dix membres du côté patronal et autant du côté salariés (un titulaire et un suppléant par organisation syndicale). La présidence est assurée en alternance entre le collège salarié et le collège patronal. L'Agefos n'est pas membre de cette instance, elle y est pour autant invitée, consultée, voir recommandée sur certains sujets.

Depuis plus d'un an, la CPNE est essentiellement mobilisée par la rénovation du référentiel de compétences du CQP Responsable opérationnel créé en 2003 afin de le faire inscrire au RNCP et de le rendre accessible par la VAE. La politique de certification s'arrête là à ce jour, bien qu'il y ait un projet de créer un CQP employé qualifié de niveau 2.2. L'implication des organisations syndicales dans les travaux de la CPNE est de nature diverse comme en témoigne l'irrégularité de la présence de certaines organisations :

*« Il y a beaucoup de désintérêt pour la formation dans notre branche, même au niveau syndical (...) La CPNE est active mais on n'exploite pas suffisamment son potentiel, vu la désertion de certaines organisations et enseignes » (CGT)*

### **La SPP**

La SPP examine les conditions de réalisation et de prise en charge financière des actions de formation dans les entreprises. Elle veille à la conformité des critères d'éligibilité des financements des actions de formation.

Agefos PME intervient de droit au sein de cette instance et en assure l'animation des séances. Son rôle de « *guidance méthodologique* » et de relais vers l'entreprise en fait un acteur incontournable.

De manière plus critique qu'en CPNE, la présence des organisations syndicales ne semble pas toujours garantie en SPP :

*« Oui, après il peut y avoir plus de personnes en CPNE qu'en SPP. Car en CPNE, on a les remontés de la SPP et cela peut paraître suffisant. Par contre il faut qu'il y ait le nombre égal de personnes entre le côté salariés et le côté patronal (...) C'est une grosse branche, mais qui avait perdu de sa construction paritaire... il y avait beaucoup de chantiers par ailleurs, et la formation en était un assez conséquent. Donc on a eu une perte des paritaires, qui ne venaient pas forcément aux instances, par manque de temps et par ailleurs beaucoup d'autres chantiers, dans le dialogue social et sur d'autres thématiques. » (Agefos PME).*

La situation évolue quelque peu, le rythme serait plus soutenu, avec une réunion par mois en 2013 contre une par trimestre en 2011. Cette évolution récente renverrait à une gestion des fonds de la formation professionnelle de plus en plus sous tension, nécessitant un suivi plus régulier notamment en SPP :

*« Et depuis 2012, on commence à aller chercher des co-financements autres que les contributions de entreprises, donc on doit les voir plus souvent. Je suis arrivée en 2011, je les ai vus une fois en fin d'année car je suis arrivée en fin d'année. En 2012, on m'avait dit « tu vas voir on les voit deux-trois fois », moi je les ai vu six fois. En 2013, je les ai vus tous les mois. Donc le rythme est soutenu. Et là avec la réforme...et c'est hors réunion que l'on peut mener au niveau national avec l'ensemble de nos branches des conférences débats... » (Agefos PME)*

L'activité reste centrée sur le contrôle et la gestion des fonds de la formation en particulier sur les critères de prise en charge des actions de formation prioritaires. C'est à ce niveau que se fait la remontée des informations de terrain. La SPP évalue la pertinence et l'effectivité des critères de prise en charge selon ce baromètre :

*« Ce n'est pas forcément qu'il y a beaucoup de dossiers. Mais il y a une volonté des paritaires d'être de plus en plus proches de ce qui se passe, et au niveau formation, et sur le territoire, et au niveau national, et dans les institutions. » (Agefos PME)*

### **Le CPPO**

Il définit le cahier des charges de l'OPMQ en fonction des demandes exprimées par la CPNEFP-RR et assure le suivi des travaux. L'Agefos PME y intervient également de droit, les travaux étant pris en charge par l'OPCA.

A ce jour, peu d'études ont été commandées par la CPNE à l'observatoire, si ce n'est les panoramas statistiques et métiers et la création d'un site internet.

Ainsi, en contre point des instances du dialogue social, les instances de pilotage de la politique Emploi/Formation fonctionnent dans un climat de « bonne qualité » mais elles sont nettement moins investies par les partenaires sociaux. Ce « manque de temps » serait davantage le signe d'une moindre mobilisation sur les enjeux de formation au regard de ceux portant sur les conditions de travail, en particulier pour les syndicats de salariés :

*« Ce qui est dommage aussi, c'est qu'il y a eu un moment où toutes les OS étaient un peu à sang, CPNE et SPP, on était plus pris sur autre chose, comme les salaires que sur ces questions de formations. Les employeurs et l'Agefos nous ont fait la remarque qu'il y a des réunions en CPNE, SPP, il n'y a que l'employeur en face. Donc c'est vrai, dans la Restauration Rapide on avait un peu délaissé, c'est notre responsabilité. » (CFDT)*

Ainsi, pour des représentants syndicaux, les domaines traités mais surtout les finalités « moins concrètes » de ces instances freineraient leur investissement. Dans un contexte de raréfaction des représentants syndicaux, les compétences requises sur ces sujets feraient également défaut :

*« On a eu du mal, car j'étais arrêtée soudainement. Or j'étais la seule pour représenter la CFDT, et on a eu du mal à me remplacer rapidement sur ce thème. Autant X a pu me remplacer au SNARR<sup>34</sup> rapidement car là c'est du concret, il y a de la relation humaine, pas de problème. Mais la formation c'est un domaine bien spécifique, technique, le temps de comprendre le fonctionnement, de se mettre dedans, et il faut être motivé...ça part en longueur. Mais moi vu que c'est mon métier...mais quelqu'un qui n'a pas la fibre, ou qui a du mal à appréhender le sujet, non pour lui, on est dans la RR. Ce serait pour d'autres métiers comme la banque, où c'est plus administratif, il n'y a pas de problème. Là c'est un métier de terrain, à la base, ils aiment voir du concret, la formation c'est plus difficile. .. Donc, on a du mal à trouver quelqu'un, alors qu'au SNARR, il y a de la ressource, l'équipe tourne bien. » (CFDT)*

Ces propos soulèvent la question du manque de lien et du déficit d'articulation entre les thèmes « conditions d'emploi et salaires » et ceux relevant de la formation abordés dans les instances de

---

<sup>34</sup> L'expression utilisée par cette syndicaliste renvoie ici au lieu où se tiennent les réunions de la Commission Mixte Paritaire. Ce donc de cette instance dont il est question.

pilotage de la politique emploi-formation dans cette branche. Ces limites importantes sont présentées en ces termes par un représentant syndical :

*« Les OS qui siègent au SNARR et aux Agefos ne sont pas les mêmes<sup>35</sup>, c'est pourquoi ça n'avance pas au niveau formation, ils n'ont pas cette revendication formation, ils ne maîtrisent pas tous les enjeux. Il manque une corrélation entre les paritaires mixtes et les Agefos, même au niveau patronal ce n'est pas les mêmes personnes. Aux Agefos ils envoient leurs responsable formation, ce n'est pas les RH qui y vont. Il manque ce lien.... Tant qu'on n'aura pas les mêmes interlocuteurs d'un côté et de l'autre qui maîtrisent les enjeux de formation, c'est compliqué. » (CGT)*

Ainsi, le « potentiel » de ces instances ne serait pas suffisamment exploité. Selon les dires des organisations syndicales, le « levier branche » peinerait à se déployer, serait sous-utilisé face à une tradition de prééminence du « niveau » entreprise, plus particulièrement de certaines grandes enseignes. C'est le pilotage dans un cadre collectif, et donc l'apport du niveau branche qui est questionné :

*« Le SNARR n'a pas pris conscience du rôle d'une branche et de la mutualisation sur tous ces attraits que peuvent avoir une branche qu'on pilote ensemble. C'est vrai qu'en entreprise ils sont tranquilles, ils pilotent à leurs façons. » (FO)*

### **3.4. Les autres lieux de régulation**

En 1991, la branche professionnelle a négocié un régime de prévoyance qu'elle a fait évoluer en améliorant les garanties existantes et en mettant en place de nouvelles garanties.

En 1998, elle a créé un fonds d'action sociale (FAS) géré paritairement dont la mission principale est de venir en aide aux salariés qui rencontrent une difficulté financière exceptionnelle, essentiellement les étudiants et les personnes se trouvant dans des situations familiales difficiles. La commission FAS-RR traitent chaque mois les dossiers de demandes.

Le FAS est le dispositif phare de la restauration rapide, mis en avant par tous les acteurs rencontrés. Pour autant, bien que les critères d'attribution aient été élargis en 2006, ils déplorent la trop faible utilisation du dispositif, posant la question de l'efficacité du relais de l'information.

### **3.5. Une absence de structuration territoriale de la branche**

Le SNARR n'est pas structuré au niveau territorial. Sur le volet de la formation professionnelle, le syndicat patronal s'appuie sur le réseau régional des Agefos PME pour jouer le rôle de relais d'information et de coordination de l'action de la branche en direction des entreprises, et en particulier des plus petites :

*« C'est des professionnels de la formation, ça fait partie de leur lettre de mission d'aller proposer aux entreprises toutes les possibilités de développement de la formation. Les conseillers régionaux se déplacent dans les entreprises et ils sont chargés d'expliquer tout ce que la branche a mis en place comme dispositif et de les proposer aux entreprises et de l'examen de leur situation, ils déterminent des besoins en formation ou des actions à mener » (SNARR).*

La structuration d'Agefos PME est en effet facilitatrice du déploiement de l'offre au niveau local, en étant décentralisée et déconcentrée (voir partie 5). Pour autant, cette suppléance de l'acteur patronal bute sur deux limites : d'une part, elle reste avant tout circonscrite au seul champ de la formation ;

---

<sup>35</sup> L'expression utilisée par ce syndicaliste renvoie ici d'une part au SNARR, qui est le lieu où se tiennent les réunions de la Commission Mixte Paritaire, et d'autre part aux Agefos, qui est le lieu où se déroulent les instances liées à la politique emploi-formation (CPNEFP-RR, SPP et CPPO).

d'autre part, elle ne transfère pas mécaniquement la légitimité de l'acteur patronal vis à vis de ses adhérents à l'AGEFOS PME, ce que constate d'ailleurs l'OPCA lui-même :

*« Il est difficile d'intervenir seul pour les Agefos au niveau territorial, sachant que le SNARR n'est pas représenté en région : il faut avoir une légitimité pour intervenir auprès des adhérents » (Agefos PME)*

Pour le SNARR cette question même ne semble pas problématique :

*« Si on pouvait tous se déplacer et aller faire point, je ne vois pas très bien ce que cela changerait que ce soit un interlocuteur SNARR ou Agefos. » (SNARR)*

Les réseaux d'informations et de communication mis en place par le SNARR consistent en des campagnes d'informations à distance (envoi de plaquettes, sites, etc.), ou dans le cadre de forums, ou encore via son OPCA : *« Agefos fait un document avec les critères de prise en charge et toutes les entreprises ont accès à ça, c'est écrit dessus. » (SNARR).*

Cette absence de relais sur les dispositions mises en place par la branche autour de problématiques emploi ou prévoyance est également soulignée par certaines organisations syndicales : *« on ne touche pas autant de personnes qu'on devrait, malgré la communication, la critique est pour tout le monde » (CFDT)*

## **4. REGLES ET FORMES DE LA REGULATION DANS LE CHAMP EMPLOI/FORMATION**

---

### **4.1. Thèmes et contenu de la négociation de branche : une activité conventionnelle centrée sur les salaires et les conditions d'emploi**

Depuis la conclusion de la CCN fondatrice en 1988, soit en 26 ans, une soixantaine d'accords professionnels ou d'avenants ont été négociés. D'un point de vue quantitatif donc, l'activité conventionnelle est relativement soutenue :

*« Dans la restauration rapide, c'est plus dynamique que dans d'autres conventions collectives que je suis, comme la restauration collective. » (CFDT)*

Pour autant, celle-ci reste centrée sur la négociation obligatoire des salaires une vingtaine de textes.

Les autres thèmes traités sont à part égale (6-7 accords / avenants) la durée et l'aménagement du temps de travail, la formation professionnelle et la certification (CQP de responsable opérationnel), la santé, la retraite complémentaire et la prévoyance, le dialogue social (organisation et financement).

De manière nettement moins fréquente la négociation collective porte également la précision du champ conventionnel, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'emploi des travailleurs handicapés et la prévention des risques professionnels.

D'une manière générale la négociation ne porte moins sur le thème de l'emploi et de la formation, par rapport aux salaires et aux conditions d'emploi.

*« On négocie sur les salaires, le temps partiel, pas sur l'emploi : Un des problèmes de cette branche c'est que les acteurs aiment renvoyer aux entreprises, d'où le poids de McDO qui dit moi je préfère mes accords d'entreprise, ok on fait un truc en branche en mettant des cales, pour ne pas aller en deçà mais on renvoie les choses en entreprise, c'est le cas pour la GPEC, sur les accords santé. Il y a un accord au niveau de la branche mais il n'impose aucun assureur, on ne met pas de minima et après on voit dans l'entreprise ». (FO)*

Selon certains, peu de sujets sont initiés par la branche, si ce n'est la négociation concernant l'action sociale ou la santé et la prévoyance.



Ces dernières années, les thèmes de négociation concernent :

- les NAO ;

- un accord sur le financement du paritarisme (Avenant n° 1 du 15 novembre 2012 relatif au financement du paritarisme) ;

- l'égalité professionnelle (Avenant n° 45 du 25 janvier 2013 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes) ;

- la mise en place d'un régime de prévoyance complémentaire (Avenant n° 2 du 3 décembre 2013 à l'avenant n°42 relatif au régime de prévoyance complémentaire et à l'action sociale): « *c'est un régime que l'on fait évoluer régulièrement* » (SNARR) ;

- le dernier en date concerne le temps partiel, dans la lignée de la loi sur la sécurisation professionnelle (Avenant n° 47 du 8 janvier 2014 portant modification de l'avenant n°24 relatif au temps partiel – étendu par arrêté du 14/04/2014- JO du 19/04/2014)

Concernant ce dernier accord, le SNARR était initialement très réticent au passage aux 24h. Et pourtant, la restauration rapide est une des trois premières branches ayant signé un accord. Selon les organisations syndicales cet accord s'inscrit dans la stratégie de communication du SNARR :

*« Ils avaient besoin en termes d'image, ils sont accusés d'exploiter les gens, la preuve sur les entrants on est à plus de 90% de turn over, faut nuancer il y a des étudiants. Il y a quand même des salariés qui ne restent par rapport aux conditions de travail. Cette image, ils avaient besoin de trouver un accord majoritaire pour redorer le blason de la profession. »* (FO)

La négociation s'est déroulée en un temps « *record* » (6 mois) via un rythme de négociation soutenue : 10 réunions pour aboutir à un accord unanime :

*« Par exemple pour la négo sur le temps partiel, qui a été la plus longue et la plus hard car d'un autre côté nous on n'était pas trop pressé, car nous on avait la loi pour nous, et ce sont les employeurs qui voulaient eux qu'il y ait une négociation pour déroger à certaines dispositions car cela allait poser beaucoup de problème dans les toutes petites entreprises. Donc ils avaient besoin d'un accord. Et donc, puisqu'ils avaient besoin d'un accord et ben on va demander ce que l'on veut (...) On y perdrait pas, puisque c'est la loi, et donc les salariés n'y perdraient rien du tout, et donc du côté patronal, ça aussi changé c'est-à-dire qu'ils se sont dit si ils font opposition...il faut négocier. Et finalement, ils sont arrivés à arriver à avoir 5 signatures.»* (CFDT)

Cette négociation a permis de déboucher sur un accord « *équilibré pour tout le monde (...) de la souplesse pour les entreprises et du pouvoir d'achat pour les salariés, avec l'organisation du double emploi* » (FO),

*« de vraies réponses sur les heures complémentaires, la durée du travail portée de 22h à 24 heures, les coupures qui passent de 2h à 5h ou encore de préciser les termes et usages des avenants. En outre, le calendrier de mise en œuvre a été accéléré au 1er janvier 2015 alors que la loi avait prévu une mise en place effective le 1er janvier 2016. C'est un bon accord à la fois pour nos salariés et pour nos entreprises. »* (SNARR).

Même si la CGT est plus critique : *« L'accord temps partiel, a permis de cadrer mais il y a plein de choses qui ne vont pas. La question de la coupure (pas de limitation de coupure + 5 heures). Ce n'était pas plafonné dans la CNN. On l'a signé parce qu'on réussit à obtenir les 24 heures minimum d'embauche, la loi prévoyait de déroger à tout et n'importe quoi, tout était dérogatoire. Surtout l'intérêt pour le patronat d'avoir un accord, c'était les avenants, les compléments d'heures qui n'étaient plus en place depuis la cassation de 2010. On ne faisait plus d'avenant dans notre branche, c'était abusif, ils ne majoraient plus les heures complémentaires. Seul intérêt de mettre les compléments d'heure, on a fait une intersyndicale à 5 où on a pu parler des vrais enjeux. »*(CGT)

Sur le domaine de la formation, les derniers accords remontent quant à eux au tournant des années 2000 : un accord de formation professionnelle en 2004, un autre portant création du CQP de responsable opérationnel en 2003 :

*« On s'est attaqué à la formation et aux CQP en 2004, volonté de mettre en place dans la branche un système de valorisation d'expérience et d'information. Création de CQP qui était une demande conjointe du SNARR et des OS. Sur les sujets sur lesquels on a envie de discuter, on n'est rarement pas d'accord. » (SNARR)*

L'accord de branche du 22 décembre 2004 relatif à la formation professionnelle dans le secteur de la restauration rapide (étendu par arrêté du 13/07/2005 – JO du 06/10/2005) est une déclinaison de l'ANI de 2003. Celui-ci définit des actions prioritaires de formation :

- « – la maîtrise des savoirs fondamentaux : les parties au présent accord rappellent la nécessité de renforcer les savoirs essentiels mis en œuvre dans le cadre des métiers de la restauration rapide ;*
- maintenir ou améliorer l'employabilité du salarié ;*
- favoriser l'évolution professionnelle du salarié ;*
- favoriser la connaissance, la maîtrise et l'actualisation des savoirs et techniques requis par les métiers de la restauration rapide ;*
- développer la connaissance de l'entreprise et de son fonctionnement ;*
- acquérir un diplôme ou une qualification professionnelle dans le cadre des métiers de la restauration rapide ;*
- mettre en œuvre une action de bilan de compétences ou de validation des acquis et de l'expérience. »*

Celui-ci sera prochainement révisé suite à la loi relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale a été promulguée le 5 mars 2014.

L'Avenant n° 35 du 26 septembre 2003 porte création du certificat de qualification professionnelle de responsable opérationnel (niveau III.3 de la grille de classification)- Titre VI de la convention. :

*« Après avoir organisé le passage des salariés du niveau I au niveau II et créé le certificat d'aptitude au niveau II, elle a confié à la commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle de la restauration rapide (CPNEFP-RR) la mise en place d'un certificat de qualification professionnelle (CQP). Le CQP atteste, au moyen d'un titre délivré par la branche, de l'acquisition d'une qualification précise et reconnue dans la convention collective nationale, à travers une formation adaptée aux besoins des entreprises de la branche professionnelle.*

*Le CQP s'inscrit dans l'évolution professionnelle du salarié et valide le premier niveau de responsabilité correspondant à l'animation d'une équipe.»*

On note enfin que, dans les accords santé (pas d'assureur ou de minima imposés), et dans les accords de classification des emplois (grilles à critères classants), la régulation permet *« de ré internaliser au niveau de l'entreprise les enjeux de classements des emplois »* et d'individualiser la relation salariale (Zimmermann, 2000).

#### **4.2. Les règles issues de l'activité conventionnelle de la branche : une régulation de branche faible**

Le système de classification de la restauration rapide repose sur l'élaboration d'une grille unique à critères classants, caractéristique des branches où la tradition métier fait défaut (Jobert et Tallard, 1992)<sup>36</sup>. Il date de l'origine de la création de la CCN en 1988, bien qu'il ait fait l'objet d'aménagements à la marge de la structure de la grille (par exemple la création du niveau 5). La nécessité de rénover cette grille est remise au-devant de la scène, poussée par les organisations syndicales. Dans le dernier avenant (n°48), il y a ainsi une clause pour revoir la grille de classification.

---

<sup>36</sup> M. Tallard et A. Jobert, Systèmes de classification et structuration de la catégorie des techniciens, Sociétés contemporaines, volume 9, 1992

L'ambition portée serait de repreciser les compétences requises, les qualifications, les critères, et d'en réviser la structure afin de l'aérer.

A ce jour donc, la classification des emplois repose sur cinq niveaux à partir des quatre critères suivants : le type d'activité, l'autonomie, la responsabilité, la compétence.

Les niveaux d'emplois ne font référence à aucun poste de travail ce qui engendrerait un « *système trop vague* » générateur de nombreuses disparités entre les entreprises :

« *On a dans certains points de vente un niveau 2.3 qui peut fermer le restaurant, un autre dans les grands groupes où il faut être au 3.3.* » (CGT)

La grille à critères classants ne définit aucun automatisme dans les déroulements de carrière (si ce n'est l'obtention du certificat d'aptitude permettant de passer au niveau II.1), elle laisse ainsi la possibilité à l'entreprise d'aménager elle-même la progression des salariés. Par ailleurs, les diplômes de la restauration ou du commerce ne sont pas reconnus (seuls des niveaux de diplômes de l'Education nationale sont mentionnés). Les critères de progression dans la grille reposent principalement sur l'expérience professionnelle et la durée dans le poste, « *confirmées* » et contrôlées par l'entreprise.

« *Nous on fait le constat que les salariés évoluent rapidement dans la branche et au niveau supérieur ce sont pour la plupart des salariés issus des 1er niveaux qui grimpent très vite. L'ascenseur social, ça a du sens dans la profession. Il n'y a aucun automatisme, j'ai suivi cette formation j'évolue ça n'existe pas.* » (SNARR)

« *Encore une fois, il n'y a rien dans la grille de classification de branche, et il n'y a pas un process commun à toutes les enseignes de la RR. McDO a ses propres modalités de progression, même si la structure de la grille de classification est la même, et il y a des modalités de progression spécifiques à McDO, c'est propre à l'entreprise. Chaque poste, sur la partie que moi je gère, je ne gère pas l'intégralité de McDO, répond à un process d'évolution à des tests, des entretiens, des compétences, des mises en situation. Il y a vraiment sur chaque niveau et échelon un process pour évoluer mais ce n'est pas du tout un process de branche, c'est un process d'entreprise avec des formations, des VAE.* » (SNARR)

On assiste à un tassement des niveaux d'emploi distingués en centimes d'€:

« *Il y a certains niveaux et échelons qui ne sont pas utilisés, qui servent à rien cela fait des strates inutiles, ce qui fait la grille de classification se tasse au niveau des taux horaires, plus il y a de strates plus il y a un tassement de la grille.* » (CGT)

### Grille des salaires applicable au 1<sup>er</sup> avril 2014

Niveau	Echelon	Taux horaire minimum brut
I (Employé)	1	9.53 €
	2	9.55 €
II (Employé)	1	9.75 €
	2	9.76 €
	3	10.10 €
III (Employé AM si CA = 153 M€)	1	10.15 €
	2	10.16 €
	3	11.00 €
IV (AM et IV.4 = Cadre si CA = 1,5 million)	1	11.70 €
	2	11.97 €
	3	12.54 €
	4	13.63 €
<b>RÉMUNÉRATION MINIMALE ANNUELLE BRUTE</b>		
V (Cadre)	1	37 200 €
	2	38 600 €
	3	62 000 €

L'objectif serait de « régler la politique de salaires dans les petites unités, où les salaires réels s'écartent peu des salaires minima » (Tallard 2004) :

« On ne négocie que pour les petites entreprises. Tous les grands groupes ont leur propre politique de salaires, ont des OS, toutes les OS sont représentées dans pratiquement tous les grands groupes. Et donc quand on négocie au SNARR on négocie pareil en entreprise. Les NAO se suivent dans la branche et en entreprises. Moi je parle pour moi McDO, on est devant et du coup quand je négocie en branche, j'ai ma casquette, je ne négocie pas pour McDO, puisque de toutes façons, niveau salaire, niveau mutuelle, je suis devant. Donc du coup je négocie pour les petites enseignes qui elles n'ont pas de représentation syndicale, et attendent qu'une chose, c'est que nous on ait fini en branche pour qu'on puisse leur appliquer la grille de salaire. Les grands groupes n'attendent pas de finir en branche pour appliquer les salaires chez nous. » (CFDT).

Mais selon certaines organisations syndicales, il s'agirait de « protéger » le parc des franchisés. En effet, cette politique salariale de branche laisse et permet une négociation d'entreprise sur les salaires plus avantageuse pour les grandes enseignes, alors que les indépendants et franchisés appliquent les minimas de branche :

« Quand on a McDO en face qui négocie que pour eux, pour leurs franchisés, pour ne pas mettre trop de contraintes, ça ferait peur aux franchisés, ils défendent leur parc de franchisés qui représentent 80 % chez McDO c'est énorme. Parfois on ne comprenait pas pourquoi ils tiraient par le bas les grilles de salaire, sachant que McDO France, ils sont bien au-dessus, dans tout. Socialement parlant ils sont en avance sur beaucoup d'enseignes, au niveau salaires, privilèges, c'est bien la preuve que ce n'est pas pour eux qu'ils négocient, ils se battent pour être tout le temps le plus bas possible, on devine bien quel est le lobby derrière, celui des franchisés, des petites structures. C'est la raison pour laquelle ils ne veulent jamais entendre parler du 13ème mois, alors que McDO France l'a, Quick France aussi. On a du mal déjà à faire appliquer les dispositions conventionnelles. » (CGT)

Ainsi, en fixant des minimas au plus bas, la branche favoriserait selon certaines organisations syndicales la politique de franchisation des grandes enseignes. Selon un représentant syndical, « *rien n'est laissé au hasard dans cette branche* » : les règles en matière de politique salariale et de temps de travail autorisent une optimisation de la gestion de la main-d'œuvre par la flexibilité des conditions d'emploi et une minimisation des coûts du travail. Elles rendent possible une grande variété dans les modes de gestion de la main d'œuvre au niveau des entreprises.

Par ailleurs, la régulation issue de l'activité conventionnelle s'inscrit en cohérence avec la gestion des recrutements et des carrières dans les entreprises (Eyraud, 1978) : elle pose un système de recrutement où la qualification acquise sur le marché externe, via la formation initiale, n'entre pas en compte. L'accent mis sur les compétences opérationnelles renvoie à du savoir être et du savoir-faire spécifique à des situations de travail, à des organisations, à même d'assurer la « *standardisation des tâches, des comportements et des valeurs* » (E. Barges), selon les standards propres à l'entreprise (entreprise X), rapidement acquises sur le tas après un ou deux jours de « *tutorat* » pour les niveaux inférieurs (SNARR).

L'activité conventionnelle de la branche ne donne que peu de place à la formation professionnelle. La professionnalisation passe avant tout par l'expérience du travail la mobilisation du marché interne pour l'accès aux emplois de niveaux supérieurs. Tout du moins, dans les grandes structures, grandes enseignes essentiellement, où les perspectives d'évolutions sont possibles du fait de l'existence d'une structure des emplois pyramidale.

#### **4.3. Une politique emploi/formation qui renvoie à des enjeux d'attractivité et d'employabilité**

La politique formation de la branche de restauration rapide définie dans l'accord de formation de 2004 viserait à outiller les parcours de formation des salariés. Cet objectif s'articule autour de priorités définies par les acteurs de branche : la maîtrise des savoirs fondamentaux des salariés des premiers niveaux d'emploi par un renforcement des savoirs mis en œuvre dans les activités professionnelles de la restauration rapide. Le maintien et le développement de l'employabilité des salariés et en favorisant l'évolution professionnelle de ces derniers. Ainsi, la « *formation doit servir à professionnaliser des profils qui par nature arrivent dans ces métiers par hasard ou par défaut* » (SNARR).

Cette orientation de la politique a pu s'appuyer sur l'élaboration par les partenaires sociaux dans le cadre de la CPNEFP d'un certificat d'aptitude qui organise le passage du niveau I au niveau II pour l'ensemble des salariés positionnés sur les premiers niveaux de la grille de classification. Il reconnaît un niveau de connaissances des activités du niveau I (Avenant n° 28 relatif à l'évolution du personnel de niveau I de plus de 3 ans du 14 juin 2000 - Titre VI de la convention).

En 2003, la CPNEFP crée un CQP de responsable opérationnel qui valide le premier niveau de responsabilité qui correspond à l'animation d'une équipe dans les entreprises de la branche. Il est positionné au niveau 3.3 de la grille de classification. Alors que le recours au CQP de responsable opérationnel s'adresse à l'ensemble des entreprises de la branche, petites et grandes, seules les grandes enseignes du Burger s'en saisissent car il valide deux modules de formation professionnelle développés par l'organisme de formation maison du groupe McDO et destinés à la population des équipiers (l'acquisition des deux modules de formation TBM1 et TBM2 permet aux salariés d'obtenir automatiquement le CQP de responsable opérationnel).

Les travaux menés sur les questions de formation en CPNE se limitent aujourd'hui à l'inscription de ce CQP au RNCP afin que les grandes enseignes puissent mettre en œuvre des actions de VAE individuelle collective. Ces travaux durent depuis plus d'un an, ils visent à adapter le contenu des modules de formation de McDO aux exigences de l'inscription au RNCP.

A ce jour, ce CQP s'adresse exclusivement aux salariés en emploi au sein des grandes enseignes et n'est pas approprié par les demandeurs d'emploi dans le cadre de contrats de professionnalisation dans la mesure où ces derniers sont exclusivement accueillis sur les premiers niveaux d'emploi.

Malgré un fort intérêt des organisations syndicales à développer un CQP validant les compétences professionnelles des employés polyvalents positionnés sur le niveau 2 de la grille de classification, dépourvus de qualifications spécifiques attestées par un diplôme, aucun travail à ce jour n'est mis en œuvre par la CPNEFP. Cette politique de certification qui semblait traduire la volonté des acteurs de branche de faire reconnaître les métiers de la restauration rapide et les compétences professionnelles mises en œuvre par les salariés reste à ce jour inachevée.

Parallèlement, Agefos PME a construit une offre de service de proximité qui vise à organiser des formations sur les savoirs de bases avec des organismes de formation conventionnés par l'Opca, dans le cadre de développement d'actions collectives adaptées aux entreprises de la restauration rapide. Les actions de formations sur les savoirs de base ont été réintégrées dans une offre de service d'Agefos PME autour du dispositif Déclic. Par un conventionnement avec des organismes de formation agréés par l'Opca, il permet de mobiliser des financements du plan sur des actions spécifiques. Cependant, les plans de formation des petites entreprises ne renvoient qu'à des formations obligatoires, concernant la sécurité alimentaire et l'hygiène. Les budgets des plans de formation des petites entreprises se concentrent sur le financement de ce type d'actions de formation. La politique Emploi formation de la branche semble répondre prioritairement à des enjeux d'emplois et de conditions d'emploi dans lesquels la dimension formation n'occupe que peu de place : « *il y a beaucoup de désintérêt pour la formation dans notre branche* » (CGT).

La politique emploi formation de la branche de la restauration rapide répond partiellement aux enjeux identifiés par les acteurs en termes d'attractivité de la branche et d'employabilité. La branche s'appuie sur d'autres leviers pour attirer une main d'œuvre. Le levier privilégié par l'organisation patronale est celui de la communication. Il s'agit de « *redorer* » l'image de la profession auprès d'un large public à partir de la notion de « *responsabilité sociale* » des entreprises de la branche en promouvant les bonnes pratiques sociales en vigueur dans la restauration rapide. La branche met ainsi en vitrine sur le site de son observatoire une présentation du secteur dans les termes suivants : ce sont « *de vrais métiers* », un « *vecteur d'intégration* », « *des perspectives de carrières* », « *un régime de santé et d'action sociale* ». Cette communication s'appuie sur plusieurs outils et dispositifs : une cartographie des métiers qui donne de la visibilité aux emplois de la branche et valorise les compétences opérationnelles, un fonds d'action social, des accords santé et prévoyance (mise en œuvre d'un régime obligatoire de frais de santé avec la liberté pour chaque entreprise de contracter auprès de l'organisme de son choix sur la base d'un cahier des charges négocié).

Cette mise en visibilité de la possibilité de construire de véritables parcours professionnels dans la branche de la restauration doit permettre d'attirer de nouveaux salariés afin de maintenir un vivier d'emplois suffisant sur les niveaux non qualifiés, pour pallier un turn-over important de ses effectifs. De fait, la politique de formation se comprend à travers la tension « *turn-over vs fidélisation* » de ses effectifs. La branche renvoie auprès des grandes enseignes la gestion de leur marché interne comme celle du turn-over. Elles peuvent ainsi organiser une gestion duale de leur marché du travail interne en orientant principalement la politique de formation sur le personnel fidélisé ayant atteint les niveaux de professions intermédiaires.

Ainsi, la politique emploi formation vise à construire l'employabilité des salariés de la branche autour de trois axes :

- des formations aux savoirs de base qui permettent d'équiper les salariés peu qualifiés employés sur les premiers niveaux d'emploi ;
- la communication visant essentiellement à la promotion de la mobilité interne dans la branche : communication sur les métiers et la gestion des carrières ; réalisation d'un répertoire des métiers, dont le déploiement est assuré par l'observatoire ;
- une politique de certification qui vise à outiller les grandes enseignes dans la gestion de leur marché interne avec le CQP comme outil de reconnaissance des compétences opérationnelles mises en œuvre dans l'emploi.

## 5. LES OUTILLAGES PROPRES À LA BRANCHE ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE EMPLOI/FORMATION

---

La mise en œuvre de la politique Emploi-Formation de la restauration rapide s'appuie essentiellement sur le levier Agefos PME au travers de deux dimensions : la fonction de relais territorial de l'OPCA pour pallier l'absence de représentation patronale en région et les travaux menés par l'observatoire. L'Opca endosse, au-delà de ses attributions génériques, des fonctions de maître d'ouvrage et maître d'œuvre. Il intervient sur plusieurs registres. D'une part, il est seul chargé d'assurer le trait d'union entre le niveau national et le niveau territorial auprès des entreprises. D'autre part, fort de son expertise en ingénierie de formation, il accompagne les acteurs de la branche. Enfin, à l'instar de nombreuses branches, il prend en charge la mise en œuvre des travaux de l'OPMQ. Cette fonction lui confère la charge d'éclairer l'ensemble des acteurs sur les métiers et les qualifications de la branche, qu'il s'agisse des partenaires sociaux acteurs de branche, des entreprises mais aussi des individus salariés. L'OPMQ a ainsi été mobilisé sur des travaux « *de base* » (panorama statistique et répertoire métiers) et sur la diffusion auprès du grand public via la création d'un site internet. Les finalités identitaires et les enjeux de communication sur les métiers et les carrières dans la restauration rapide prédominent.

### 5.1. La mobilisation de l'OPCA : une offre de services plus générique que spécifique à la branche

Agefos PME est « *le partenaire historique de la branche* » (SNARR), l'adhésion de la restauration rapide à cet Opca datant de 1995<sup>37</sup>.

La structuration fonctionnelle de l'Opca combine logiques interprofessionnelles, professionnelles et territoriales. Le niveau national est le niveau décisionnel, en centralisant les activités supports, cofinancements, grand-comptes et branches, observatoire, comptabilité et informatique. Pour chaque branche adhérente (50 branches), ce sont dans les Sections Paritaires Professionnelles que sont décidées les déclinaisons opérationnelles de leur politique de formation. Les réunions sont animées par les animateurs grand-compte du niveau national.

L'offre de service de proximité auprès des entreprises est mise en œuvre par le réseau des Agefos régionales. De fait, l'Opca est « *comme le gouvernement, déconcentré et décentralisé* », implanté dans vingt-deux régions administratives, elles-mêmes déclinées en sièges régionaux et antennes territoriales selon la taille du territoire.

Le réseau Agefos PME s'appuie sur vingt-deux animateurs grands comptes et des conseillers territoriaux. Chaque siège est indépendant, notamment pour l'organisation de leur activité d'où une spécialisation des conseillers par branche à géométrie variable.

Chaque animateur grand-compte du niveau national est la courroie de transmission du niveau branche vers le niveau territorial et réciproquement : « *j'impulse l'information pour qu'elle descende (...) c'est moi qui jauge et juge de la pertinence de la remontée d'information* » (Agefos PME).

L'offre de services de proximité articule une « *offre de services de base à toutes nos branches et à nos adhérents* » - offres de services formation / ingénierie financière et offres de services RH- et une offre de services spécifique « *branche* » auprès des entreprises.

C'est sur cette structuration fonctionnelle de l'Opca que la branche de la restauration rapide s'appuie pour être « *proche du terrain* ».

---

<sup>37</sup> Accord du 14 décembre 1995 portant adhésion à un OPCA choisi par la branche professionnelle de la restauration rapide - Titre VI de la convention

### *Un relais d'informations sur les critères de prises en charge*

Pour la restauration rapide, l'offre de services est de fait plus générique que spécifique à la branche bien qu'elle soit adaptée aux priorités de la branche en matière de formation, discutées au sein de la SPP restauration rapide. En effet, la POE collective, fortement mobilisée par les entreprises de la restauration rapide, n'est de fait pas un dispositif spécifique à la branche. Il en va de même des actions de remise à niveau aux « savoirs de base » qui sont déployées dans le cadre d'un dispositif créé par les Agefos (Declicc). Quant aux actions de formation obligatoires en hygiène et sécurité alimentaire (HACCP), les expérimentations en région Paca n'ont plus être pleinement étendues : « ça n'a pas marché du tout ! » (Agefos PME). Cet échec est révélateur d'une situation où les petites entreprises de la branche peinent à s'investir dans une dynamique de formation au regard de l'organisation du travail. :

*« Leur difficulté, ce n'est pas de monter les modules mais de trouver les clients qui vont en face. Il n'y a pas de démarche et il y a très peu de clients car il faudrait aller démarcher tous les Kébabs et chinois du coin. Donc ils ont un mal fou à monter des sessions. Le sujet, il bute sur un problème strictement matériel qui est : dans une branche avec des entreprises et des PME aussi petites et dispersées, comment créer une dynamique de formation pour être sûr de pouvoir participer à des modules ? Les organismes de formation s'essoufflent assez vite, ne s'y retrouvent pas d'un point de vue financier et les entreprises en face n'ont pas ou peu l'info, les moyens ni les salariés pour les envoyer dans les fameux modules, donc au bout du compte, ça ne marche pas. » (SNARR)*

Pour le SNARR, c'est donc le contexte d'emploi et le paysage des entreprises de la restauration rapide qui seraient peu propices à l'organisation des départs en formation des salariés de la branche et ainsi à la mise en œuvre d'une offre de service spécifique.

Ces propos sont aussi relayés par les organisations syndicales. Elles expliquent ce faible recours à la formation par le profil des salariés de la branche et les pratiques de gestion de la main-d'œuvre ou encore la taille de l'entreprise :

*« C'est lié à la situation des salariés de cette convention, il y a 70 % des salariés qui sont des étudiants. En plus vous avez de toutes petites entreprises où il y a deux-trois personnes, tout ce qui est Kebab, qui forcément, je ne vois pas leur patron dire « allez en formation ». Et puis vous avez 20 % de turn-over, c'est beaucoup. C'est un secteur où les salariés bougent beaucoup... C'est pas facile de partir en formation quand on est toute seule ou tout seul quand on a des enfants à gérer. (CFDT)*

D'autres limites ont été avancées, comme l'absence de structuration territoriale de l'acteur patronal qui ampute les moyens de persuasion du conseiller territorial vis-à-vis des entreprises : « il va donner les recommandations de la branche mais ne va pas forcer ».

Le déploiement des dispositifs de branche bute également sur les pratiques des grandes enseignes. Celles-ci disposent d'appareils de formation « maison » sur lesquels elles peuvent s'appuyer pour mettre en œuvre leur politique de formation. Dès lors, l'outillage formation de la branche aurait du mal à rivaliser avec le quasi-monopole des dispositifs et appareils « maison » construits par certaines grandes enseignes.

*« Car l'Hôtellerie de plein Air ce n'est pas une grosse convention collective, elle n'a pas les mêmes moyens que la Restauration Rapide, mais on essaie un peu côté patronal comme côté syndical de poser un peu les choses, de vérifier, d'amener des actions plus concrètes. Dans la Restauration Rapide, (...) c'est les grands groupes qui font leur truc à part, ils laissent un peu Agefos... nous au niveau des organisations syndicales on n'a pas été très impliqués aussi. » (CFDT)*

Dans l'offre de services spécifique de la restauration rapide, figure en particulier l'information sur les critères de prise en charge selon une présentation claire et synthétique : « Ça par contre c'est spécifique à la RR, les critères de prise en charge dans un tableau. » (Agefos PME)

Pour le feed-back du terrain, la branche s'appuie également sur les Agefos. La centralisation des informations auprès des acteurs de branche passe par le filtre Opcas ce qui présente l'avantage essentiel de dépasser la vision « grandes enseignes » pour impulser une vision branche soucieuse de l'accompagnement des entreprises de moins de 10 salariés. Cette remontée est véhiculée par les



échanges réguliers entre les animateurs grands compte du national et du régional, mais aussi avec des échanges moins formalisés/organisés avec les conseillers territoriaux : « *ça nous arrive d'avoir des conseillers au téléphone car tout ne passe pas par l'animateur. C'est l'idéal mais on est 1200 collaborateurs* ». (Agefos PME)

Cette remontée d'information concerne essentiellement les demandes de dérogations, ce qui permet de suivre la cohérence entre « critères de prise en charge et besoins des entreprises », sans pour autant qu'il n'y ait une connaissance précise ou exhaustive des situations territoriales : « *l'inconvénient c'est qu'on n'arrive pas à avoir une vision globale de tout ce qui se passe, tous les projets, et il y en a énormément* » (Agefos PME).

### ***5.1.1. Une guidance méthodologique pour la construction d'outils adaptés, un outil d'optimisation des ressources***

La construction d'outils de formation s'inscrirait dans la droite lignée de la volonté de l'acteur patronal de redorer l'image de la restauration rapide autour de l'idée que la branche propose de vrais métiers et des perspectives d'évolution de carrière :

« *c'est une recommandation forte de la fédération patronale, remontée des adhérents : « il y en a marre que la RR soit vue comme l'emploi des jeunes uniquement pour finir leur études, et que derrière on y reste pas, qu'on y fait pas carrière, qu'on évolue pas, c'est juste un boulot d'été, un job d'étudiant » (...) Et donc tout ça ils ont essayé de le mettre en place avec la formation, avec un objectif dans cinq ans de faire changer le regard sur la RR, une meilleure image du secteur* » (Agefos PME).

C'est à ce premier niveau que prend corps la fonction de conseil d'Agefos PME : si la branche veut sécuriser les parcours de ses salariés, leur permettre d'évoluer, elle doit créer et proposer des outils formation adaptés. L'Opca impulse une démarche d'outillage idoine. La ligne proposée par l'Opca repose sur la mise en place de dispositifs permettant une validation et une reconnaissance des qualifications liées à l'exercice des métiers de la branche. Deux leviers classiques peuvent alors être activés : la création de certifications de branche et la VAE :

« *VAE, et création enfin de certifications de branche, notamment des CQP, des titres...Voilà c'est qui permet de dire dans votre branche vous avez des formations qui préparent à des métiers spécifiques, ou alors vous avez la possibilité d'évoluer en interne avec la VAE ou des bilans de compétences pour aller dans une filière commerciale ou RH* » (Agefos PME)

Partir de l'existant est la voie qui a été choisie par les partenaires sociaux. Or, dans les processus de professionnalisation des salariés de la branche, la formation professionnelle continue n'intervient essentiellement que sur les postes de manager. La priorité a donc été donnée à la reconnaissance de l'unique CQP existant dans la restauration rapide : le CQP de Responsable Opérationnel de niveau 3.3, créé en 2003, non inscrit au RNCP à ce jour et donc non accessible par la VAE. Ce sont les logiques financières et gestionnaires qui semblent avoir été pré déterminantes. Il s'agirait de faire en sorte que la VAE soit financé par la professionnalisation et non par l'entreprise sur son plan :

« *Je suis là pour leur donner les règles du jeu financièrement et là où c'est intéressant d'exploiter certaines mannes financières, et que l'on converge vers de la certification, vers l'inscription au RNCP. Donc si on veut toucher des fonds, il faut aller vers là où on nous demande d'aller. Je les ai entraînés avec la logique financière.* » (Agefos PME)

Pour ce qui est de la réalisation des travaux, l'Opca joue à nouveau un rôle central d'accompagnement des acteurs notamment sur le plan méthodologique :

« *Pour le coup, sur le CQP, il y a eu une demande de leur part, mais on est moteur. C'est notre partie conseil, car le besoin n'est pas toujours formulé de manière hiérarchisée, pas toujours formalisé.* » (Agefos PME)

Ceci étant, la rénovation du référentiel de compétences s'avère plus longue que prévu. Partie pour durer trois mois, avec des ajustements à la marge du référentiel existant, voilà plus d'un an que les partenaires sociaux travaillent sur cette refondation :

*« Le CQP est en place mais on veut qu'il soit inscrit au RNCP. Un an qu'on travaille dessus. Mais le problème c'est que McDO s'est rendu compte que cela changeait toute leur formation qu'ils donnaient. Car au départ, on a calqué le référentiel de compétences sur la formation McDO, et il y a eu un changement de DRH à McDO. Et donc, on a payé un prestataire, on l'a retravaillé et là on va le faire vérifier par la personne et l'objectif en automne c'est de le présenter au RNCP. » (CFE-CGC)*

*« Au sein de la branche on avait beaucoup de difficultés pour créer ces passerelles, parce que l'on a chacun nos spécificités, il y a le Burger d'un côté et la sandwicherie de l'autre, sans compter la livraison de la pizza et la pizza, on n'a pas tous les mêmes compétences au même endroit. Donc on essaie d'homogénéiser tout ça dans l'inscription au RNCP, et cela fait plus d'un an que ça dure, c'est lent. » (CGT)*

La principale difficulté est clairement de passer d'une logique spécifique entreprise à une logique de « socle commun » de branche. Ceci suppose de renouveler des pratiques bien établies dans certaines grandes enseignes, et notamment en termes de process de formation et de validation des compétences. Cette logique rebat le modèle de gestion des carrières ou de « marché interne » de la restauration rapide essentiellement limité au niveau entreprise.

Quant à la perspective de créer de nouveaux CQP, elle pâtit de nombreux freins exprimés par les différents acteurs de branche. Elle rencontre une résistance de la part de l'acteur patronal (« ils y vont à reculons ») vis-à-vis des besoins peu affirmés au regard des métiers et des qualifications de la branche (« des compétences opérationnelles » et « pas de qualifications spécifiques », « polyvalence à outrance sans qualification »). Elle est repoussée aussi au regard du profil des salariés (« un gros pourcentage d'étudiants, qui eux font ce métier juste d'appoint »), des modalités de formation et de progression circonscrits à l'entreprise dans la grande enseigne (« des gens qui grandissent dans l'entreprise », « McDO sait faire en interne donc ce n'est pas une priorité pour eux », et « une difficulté de la branche à avoir une vision de long-terme »). Elle constitue enfin une préoccupation de second plan relativement à la négociation sur les conditions d'emploi (« un agenda pris par des obligations réglementaires »). La professionnalisation passe essentiellement par l'expérience de travail en entreprise. Ainsi, la création d'un CQP de niveau 2 « employé polyvalent » est le projet défendu par les Agefos : « une vraie certification qui s'alignerait avec le niveau de rémunération ». Là encore, cela permettrait de redorer l'image de la profession qui « utilise les contrats de professionnalisation pour financer du BTS MUC sur des postes de niveau 2 », et donc « les payer comme des étudiants ».

Pour l'heure, sur le niveau 2, la branche a construit un certificat d'aptitude (CA) pour les raisons suivantes :

*« C'était plus facile à mettre en œuvre rapidement, ce sont des reconnaissances de compétences mises en œuvre, Le CA ce n'est pas de la compétence, c'est de la connaissance, ce n'est pas ce que vous savez faire, ce ne sont pas les compétences mobilisées, c'est est-ce que la personne a les connaissances du niveau 1 ? Le CQP, on est plus sur la mise en œuvre, comment je manage une équipe, c'est de la compétence mise en œuvre. » (SNARR).*

Ce certificat d'aptitude est un outil d'évaluation des connaissances du procès de travail et permet infine de déceler des problèmes d'illettrisme.

## **5.2. La mobilisation de l'OPMQ : un outil de mise en visibilité des emplois de la branche**

L'OPMQ de la restauration rapide a été créé par l'accord de branche relatif à la formation tout au long de la vie professionnelle du 22 décembre 2004, soit dans la foulée de l'ANI du 5 décembre 2003 incitant les branches professionnelles à se doter de tels outils.

« Instance au pilotage paritaire », l'observatoire est intégré au sein de l'Agefos Pme qui prend en charge la réalisation et le suivi des travaux. La personne en charge de cette mission, salariée de l'OPCA, est responsable de treize OPMQ essentiellement des branches du commerce et des services de proximité.

A l'instar de nombreux observatoires, la réalisation d'outils à finalité identitaire - se connaître et se faire connaître - a structuré l'activité de l'OPMQ de la restauration rapide dans les années suivant sa mise en place. L'observatoire a ainsi réalisé un portrait statistique des emplois de la branche en 2007 et une cartographie des métiers en 2009. Ces travaux se sont poursuivis par la création d'un site internet en 2010-2011.

### **5.2.1. Des outils à destination des acteurs de branche : une meilleure connaissance du secteur et des métiers**

La demande première des acteurs de branche résidait donc dans la production de diagnostics partagés autour du décompte des effectifs et de leurs situations d'emploi avec la question spécifique des « emplois atypiques, des petits contrats pour les étudiants et les salariés » (Agefos PME), mais aussi et surtout sur la question des recrutements.

Ces portraits mobilisent essentiellement la statistique publique<sup>38</sup> et proposent, outre le chiffrage du périmètre en termes d'emplois ou d'établissements (à partir d'une entrée CCN), des indicateurs sur plusieurs dimensions : gestion de la main-d'œuvre (temps de travail et types de contrats), mobilisation de la main-d'œuvre et caractéristiques des salariés (sexe, âge, PCS).

La particularité de ce panorama est de proposer une focale sur le marché du travail en termes d'offres et de demandes d'emplois et des indicateurs de tension par métier et région. Cet accent sur les besoins en recrutement est renforcé par la présentation des résultats d'une enquête réalisée par les Agefos auprès de l'ensemble de ses adhérents, le « Dispositif Repérage Flash Emploi ». Ce dispositif vise prioritairement à mieux cibler l'offre de services générique de l'Opca auprès des entreprises. Il s'attache ainsi à identifier les besoins en recrutements des entreprises afin d'y apporter des réponses adaptées, « en particulier par le recours au contrat de professionnalisation et à la POE » (Agefos PME).

Les travaux de l'OPMQ se sont poursuivis par la réalisation d'une cartographie des métiers de la branche. Ciblée sur les « cœurs de métiers de la branche », cette cartographie propose une approche fonctionnelle et matricielle selon une double entrée par fonction et poste selon le type d'organisation (déclinaison par taille et statut de l'établissement).

Initialement cet outil s'inscrivait dans un registre opérationnel et gestionnaire, afin d'outiller les organisations (instrumentation RH), en particulier les plus petites entreprises, et les individus (aide à la construction de parcours professionnels). Il s'agissait également d'outiller les acteurs de branche pour « affiner les priorités de formation, définir des politiques d'emploi et progresser dans la négociation conventionnelle » (OPMQ).

Toutefois, « Aujourd'hui, sur les travaux que j'ai suivis, il n'y a pas forcément de lien immédiat et direct avec des décisions de CPNE. L'impact est plus latent. Avec le CQP, ce sera sûrement différent, et avec la réforme où la certification sera importante. » (OPMQ)

« Les fiches métiers ne sont pas encore déclinées pour outiller et accompagner pour les entretiens professionnels, une trame pré-remplie il faut en discuter avec la branche, il faut qu'il puisse se reconnaître. La mise à disposition des fiches métiers, mais l'outillage n'a pas été fait. Pour l'instant pas d'outillage des entreprises. » (OPMQ)

« C'est le travail qu'on avait demandé au cabinet de nous faire une synthèse susceptible d'être adaptée aux personnes non spécialistes. Elle est compliquée. » (SNARR)

---

<sup>38</sup> DADS, Unistatis, Statistique Mensuelle du Marché du Travail, Base de données macro-économiques

### ***5.2.2. Une demande essentiellement centrée autour des enjeux de communication***

La priorité sera donc donnée à la visée identitaire, et la cartographie constitue un outil de communication pour la branche afin de promouvoir les emplois de la branche.

Une déclinaison en neuf fiches « métiers » est diffusée, selon quatre domaines :

- pour le service au client : Employé(e) de livraison, Employé(e) polyvalent(e) de service au client, Hôte/Hôtesse ;
- pour la production : Employé(e) polyvalent(e) de production ;
- pour le management : Chef d'équipe production, Chef d'équipe de service au client, Responsable opérationnel, Directeur(trice)
- et enfin, pour l'administratif : Employé(e) administratif(ve).

La palette des métiers présentée renvoie aux différentes fonctions. Pour chacun d'eux, l'outil propose une description des principales activités, des compétences requises et un item sur les mobilités et parcours. Aucun volet formation n'apparaît dans les fiches, et le descriptif des compétences met un fort accent sur les savoir-être et les savoir-faire :

*« Pour exercer certains métiers de la restauration rapide, être titulaire d'un diplôme n'est pas indispensable mais la motivation et le "savoir-être" le sont. En effet, dès la prise de poste, les entreprises accompagnent les salariés dans l'acquisition et le développement de compétences. »* (Site OPMQ)

La mise en visibilité des emplois de la branche s'est résolument concrétisée avec la création du site Internet en 2010. Ce site vise avant tout les jeunes et les salariés, mais aussi le service public de l'orientation. Il propose des informations de base sur le secteur, les métiers et les formations de la branche et des vidéos.

Selon l'observatoire, la communication sur le « *dynamisme de la branche qui recrute* » (OPMQ) constitue le cœur de la demande de la branche, toujours dans cette perspective de valoriser les métiers de la restauration rapide et les perspectives de carrières offertes, et donc de renforcer l'attractivité de la branche : « *La communication a été très demandée par la branche* » (OPMQ), « *le site a été créé pour relancer l'activité de la restauration rapide, pallier au turn-over et au manque de personnel* » (CGT)

Les projets actuels sont centrés sur l'amélioration du site, afin de l'inscrire dans une perspective davantage gestionnaire, ils visent à construire un espace dédié aux employeurs afin qu'ils puissent disposer d'informations utiles à la gestion de la formation.

*« La 2ème étape où il y a un indicateur qui précise que c'est réservé aux employeurs, on mettra des dispositifs qui permettront aux employeurs à assurer leur gestion, tout ce qu'on pourra trouver comme information »* (SNARR)

Toutefois, quelques questionnements « observatoire » pourraient donner lieu à des travaux, en particulier l'expertise des besoins des entreprises en termes de formation et ce en écho avec le besoin d'un feed-back terrain plus précis en SPP : « *Le bilan formation par exemple, il y a des questions en observatoire, quelle est la typologie des entreprises qui utilisent la formation, puis il priorise en SPP, les entreprises qui méritent des critères de prise en charge différents.* » (OPMQ).

Quant à la prospective, la problématique soulevée par la responsable de l'observatoire porte essentiellement sur les impacts de la concurrence intersectorielle, « *la boulangerie* », mais aussi intra-sectorielle, « *des nouveaux concepts essentiellement portés par les TPE et pas par les grandes enseignes* » sur le dynamisme de la branche.

Sur ce point, si la branche n'a pas initié de démarche, elle pourrait recueillir de manière indirecte des éléments de connaissance avec le CEP sur la Restauration (la Restauration collective, la Restauration Rapide et les Cafétérias). Porté par le FAFIH, Agefos PME participe au comité de pilotage sans participer financièrement aux travaux :

*« Celui-ci une résultante de tous les travaux qui ont eu lieu dans le cadre des assises du tourisme, commande de la DG6, c'est diligenté par la DGEFP et cofinancé par DGEFP et Fafih. » (SNARR) Et le SNARR de rajouter : « On ne nous a pas franchement demandé notre avis. Ils ont élargi le domaine à la restauration au sens large, ce sera un CEP restauration. »*

### **5.3. Les outils de contractualisation avec l'Etat**

La branche ne souhaite pas pour l'heure contractualiser avec l'Etat :

*« Non, ça n'a jamais été ni souhaité, ni demandé. On est toujours à la recherche de dispositifs qui permettent d'optimiser les ressources, l'Agefos nous en propose de temps en temps surtout au niveau régional, des lignes ouvertes sur des actions précises. » (SNARR)*

### **5.4. Construction de l'appareil de formation et des réseaux d'organismes de formation**

Sur le volet formation initiale, la branche de la restauration rapide a une activité relativement faible au sein des CPC, son système de classification ne reconnaît aucun diplôme spécifique du domaine de l'hôtellerie – restauration (CAP Agent Polyvalent de Restauration, BTS Hôtellerie-restauration, etc.), ni du commerce (DUT techniques de commercialisation, le BTS management des unités commerciales, etc.). De la même manière, l'appareil de formation (CFA par exemple) est principalement géré par les chambres de commerces et l'intervention de la branche dans les financements de ces structures est inexistante.

Cependant, il convient de relever que la branche ou ses grandes enseignes communiquent sur l'acquisition des diplômes de l'éducation nationale par la VAE ou par le biais de contrat de professionnalisation. A ce jour, si la VAE est exclusivement mobilisée par les grandes enseignes, le recours aux contrats de professionnalisation reste quant à lui faible y compris dans les grandes enseignes.

Sur le volet formation professionnelle continue, la branche n'a pas organisé de réseau d'organismes de formation et ne s'appuie que sur l'offre déployée par son Opca et les partenariats construits par ce dernier avec les organismes de formation. Ceux-ci sont essentiellement positionnés sur les formations obligatoires en sécurité alimentaire et les formations aux savoirs de base.

A côté de ce réseau d'organismes de formation mobilisé par Agefos PME existent les organismes de formation des grandes enseignes (McDO France, Pomme de pain, Quick et Pizza Hut).

A titre illustratif, l'organisme de formation de McDO basé en région parisienne à Guyancourt propose toute une offre de formation allant des formations d'intégration au poste d'équipier aux formations du personnel encadrant :

*« Sur la partie formation en restaurant d'un équipier qui débute on a le FE formation équipier qui comprend, c'est une mallette, il y a je ne sais combien d'outils, on a des chevalets, des modules, des fiches de contrôle de poste qui permettent de faire des formations initiales pratiques de suivi sur 3 mois. Ils sont formés sur 3 ou 4 postes, pas l'ensemble des postes.*

*Il y a un centre de formation au siège qui nous permet de travailler toutes les techniques de base en management, c'est plutôt pour les équipes de gestion en dehors des équipiers, on a une dizaine de personnes par restaurant et là on a plusieurs modules, ça représente entre 5 000 et 6 000 personnes par an en formation au siège. » (McDO, direction régionale sud-est)*

## 6. APPROPRIATION ET PERCEPTION PAR LES ENTREPRISES DES OUTILS CONSTRUITS PAR LA BRANCHE : ILLUSTRATIONS

---

*Avertissement : le terrain n'a pas permis de recueillir suffisamment de données de la part des entreprises. Cette partie reste centrée sur la vision qu'en ont les acteurs de branche. Les témoignages recueillis de la part d'un franchisé d'une grande enseigne et d'un petit indépendant permettent de fournir quelques illustrations.*

La question de l'appropriation par les entreprises des outils et des orientations de la politique de la branche pose celle de leur visibilité et donc de l'organisation du relais de l'information, de sa structuration selon une logique de proximité.

Cette question se pose avec plus ou moins d'acuité selon le paysage du parc des entreprises de la branche, la taille étant une donnée importante.

De fait, le marché de la restauration rapide s'articule autour d'une forte dualité entre les grandes enseignes et les indépendants, et au sein même du réseau des enseignes, selon qu'elles soient en gestion directe ou sous contrat de franchise.

Les modes d'appropriation se comprennent à partir de la combinaison entre l'outillage propre à l'entreprise, en matière de gestion des ressources humaines, et la mise en œuvre de services de proximité et de dispositifs construits selon une logique territoriale, en l'occurrence ici par l'Opcv.

Concernant le relais d'informations et l'accompagnement des entreprises, dans la Restauration Rapide, il est limité par l'absence de structuration territoriale de l'acteur patronal et par une faible implantation des organisations syndicales dans les très petites entreprises.

Sur le volet formation, il s'en suit un manque de visibilité globale par les acteurs de branche des besoins des entreprises et de leur degré d'appropriation des outils et dispositifs construits par la branche :

*« Moi, le fait que en branche on ne les voit pas beaucoup, ils y sont très peu représentés, et ben du coup, ça fausse la photographie que l'on a. (...) Mais dans les petites groupes n'ayant pas de représentation, n'ayant pas de moyens, les gens ont du mal à se détacher, ont du mal à s'investir... du coup on n'a pas une bonne photographie, on extrapole, on imagine... mais pas de certitude. » (CFDT)*

L'impression qui ressort alors c'est que les petites entreprises auraient du mal à se saisir du levier formation, des dispositifs et de l'offre spécifique à l'exception des formations obligatoires en hygiène et sécurité.

Le relais Agefos PME ne peut de fait couvrir tout le paysage des entreprises, en particulier les moins de 10 salariés. Ainsi, l'Opcv peut être saisi directement par les entreprises les mieux organisées et informées, ou indirectement suite à l'activité de prospection des organismes de formation.

Reste que pour la très petite entreprise, l'acteur pivot est le comptable (Agefos PME), c'est par lui que transite l'information (petit indépendant). Quoiqu'il en soit, celui-ci ne peut pallier l'absence de personnel dédié à la formation.

L'outillage formation construit par la branche peine à être mobilisé faute de candidats. Effectivement les organismes de formation qui interviennent sur les savoirs de base rencontrent des difficultés pour remplir leur stage :

*« Leur difficulté, ce n'est pas de monter les modules mais de trouver les clients qui vont en face. Il n'y a pas de démarche et il y a très peu de clients car il faudrait aller démarcher tous les Kébab et chinois du coin. Donc ils ont un mal fou à monter des sessions. Le sujet, il bute sur un problème strictement matériel qui est : dans une branche avec des entreprises et des PME aussi petites et dispersées, comment créer une dynamique de formation pour être sûr de pouvoir participer à des modules ? Les organismes de formation s'essouffent assez vite, ne s'y retrouvent pas d'un point de vue financier et*

*les entreprises en face n'ont pas ou peu l'info, les moyens ni les salariés pour les envoyer dans les fameux modules, donc au bout du compte, ça ne marche pas. » (SNARR)*

Des besoins ont été exprimés sur la question du recrutement de la part des petits indépendants, auxquels répond partiellement Agefos PME en matière d'accompagnement à la recherche de candidats adaptés aux profils recherchés.

Les franchisés bénéficient quant à eux d'un accompagnement plus systématique de la part d'Agefos PME en matière de mise en œuvre de POE collective.

Enfin concernant l'outil phare de la branche, la mobilisation du CQP de responsable opérationnelle reste essentiellement circonscrite à certaines enseignes du « hamburger » disposant d'une infrastructure de formation adaptée :

*« sur les 1000 CQP attribués, ils l'ont été à McDO » (SNARR),*

*« 80-90 % des CQP en jury, c'est McDO France et pas les franchisés, Quick. Le problème des franchisés, c'est qu'ils n'ont pas de service RH, ils se coupent de l'opérationnel. On a eu beau faire des plaquettes pour le proposer dans les entreprises. Ça ne marche pas. Il n'y a pas de relation McDO France et les franchisés. » (CGC)*

*« Il n'y a que les Burgers qui s'en servent » (CGT)*

Ce faible recours aux certifications de branche serait pour l'organisation patronale d'ordre sociétal :

*« La dernière chose pour laquelle ça ne marche pas, c'est que le CQP dans cette culture française qui valorise le diplôme exclusivement reconnu par l'Éducation Nationale et non pas les diplômes de branche, fait que le CQP n'a pas une notoriété suffisante pour pouvoir créer l'engouement. » (SNARR)*

Mais c'est plus fondamentalement le regard porté sur la formation continue privilégiant une vision de court terme, perçue comme du temps de production en moins, et très peu comme un investissement sur le moyen terme :

*« Le problème c'est le temps. Tant qu'il n'y aura pas cette prise de conscience que la formation c'est une valeur ajoutée, un investissement et pour l'entreprise. » (CGC)*

*« Mais c'est surtout pour les petites enseignes où il faut trouver le levier et faire comprendre que la formation ça peut être un plus et moi je dis que la formation c'est jamais quelque chose de perdu, tu en tires toujours quelque chose, et le fait de ne pas privilégier la formation, tôt ou tard, ça a des conséquences. » (CFDT)*

Quant aux salariés, ils ne seraient que peu informés par leur employeur, et peu accompagnés. Ce déficit d'accompagnement pose particulièrement problème dans la restauration rapide qui mobilise une forte proportion de salariés qui a vécu une situation de décrochage scolaire ou dispose d'un niveau de formation initiale très bas :

*« Comme ils ne sont pas informés ils sont méfiants, comme ils sont pas accompagnés, ils ont peur. Repartir en formation c'est pas évident. La peur de l'échec. Les jeunes ne se projettent pas très loin. » (CGC)*

Et le même représentant syndical de conclure sur les leviers permettant une meilleure mobilisation des outils :

*« Le règlementaire, un livret d'accueil pour les salariés en disant tout ce qui est en place, travailler la communication, l'illettrisme. Et dans chaque entreprise avoir un référent formation, formé. Qu'il y ait un accompagnement. Mais c'est pas gagné. Il y a des sociétés qui le font. Il faudrait les obliger. » (CGC)*





# **Monographie de la branche des industries de récupération**

---



## 1. LE CONTEXTE SOCIO -ÉCONOMIQUE DE LA BRANCHE

---

Les activités de la branche s'articulent autour de trois grandes familles : la récupération des déchets triés, le démantèlement d'épaves, le commerce de gros de déchet et débris. La CCN des industries et commerces de la récupération distingue trois grandes familles d'activités, caractérisées par des codes NAF distincts :

- les entreprises de la récupération, du recyclage des matières métalliques (les métaux ferreux et non ferreux, les véhicules hors d'usage) qui représentent 58 % des entreprises;
- les entreprises du recyclage et de la valorisation des autres matériaux recyclables (papier carton, textile, plastique, DEEE, pneumatiques);
- les entreprises du commerce et négoce de matières premières recyclées.

Le chiffre d'affaires des entreprises de recyclage s'affiche à 9 447 000 000 d'euros en 2013, il est en repli de 9,5 % sur celui de 2012<sup>39</sup>.

Porté par l'incitation au recyclage, au cœur de l'économie circulaire, la dynamique de croissance du secteur s'associe à une dynamique de modernisation. Celle-ci est favorisée par l'arrivée de nouvelles réglementations, notamment liées au Grenelle de l'Environnement, l'ouverture des marchés, la politique d'investissements menée depuis plusieurs années par ces industries, les exigences de plus en plus fortes des industries consommatrices de matières premières recyclées (Source Fédérec). En 2013, la branche du recyclage compte 1 300 entreprises et plus de 2 500 établissements. Marché historiquement segmenté, le paysage est composé d'une majorité de PME et de TPE (30 % comptent moins de 5 salariés et 90 % moins de 100 salariés). Pour autant, celui-ci est en renouvellement avec une concentration de son tissu d'entreprises et l'émergence de groupes plus structurés à l'instar de GDE ou de Derichebourg. Leur implantation est polarisée sur les régions Nord-pas-de Calais, Ile de France et Rhône-Alpes.

Le secteur emploie 26 000 personnes, à 99% des salariés. Les effectifs sont en croissance avec une progression de 20 % depuis 1999. Les emplois sont dits de proximité ou « non délocalisables » en raison de la spécificité de l'activité d'exploitation des gisements de déchets qui se situe à proximité des sources de « matières premières », à savoir les déchets (Source Fédérec).

Les effectifs sont essentiellement masculins (78 %). La pyramide des âges est de type « ventrale » avec 59 % des effectifs âgés entre 30 et 49 ans. La branche emploie peu de jeunes (18 % ont moins de 30 ans) et un peu plus de seniors (23 %)<sup>40</sup>.

La structure des emplois est concentrée sur les postes classés ouvriers (65 %). Les catégories supérieures classées professions intermédiaires et cadres rassemblent respectivement 10 % des effectifs. Les postes d'employés, majoritairement occupés par des femmes, représentent 15 % des emplois<sup>41</sup>.

Parallèlement à cette structure des qualifications des emplois, la moyenne des rémunérations est inférieure à celle observée pour l'ensemble des branches. Le salaire mensuel net moyen pour un équivalent temps plein atteint les 2 010 euros soit une centaine d'euros en moins que pour l'ensemble des CCN.

La gestion de l'emploi se singularise par une proportion relativement importante de CDD (12 % contre 9 % pour l'ensemble des branches), dont une part importante sont des contrats d'insertion. Le

---

<sup>39</sup> Source Fédérec, rapport annuel 2013.

<sup>40</sup> Source Insee, DADS 2011

<sup>41</sup> Source Insee, DADS 2011

taux de recours aux temps partiel est faible (12 %). L'apprentissage est relativement peu développé : le taux d'apprentis est de 0,5 % dans cette branche contre 2,2 % pour l'ensemble des branches.

## **2. HISTOIRE ET CONSTRUCTION DE LA BRANCHE**

---

### **2.1. Historique de la construction de la CCN et des acteurs**

Historiquement, les chambres professionnelles du recyclage étaient regroupées en région Nord Picardie, et le dialogue social est resté ancré sur ce territoire de manière pérenne. Toutefois, les entreprises du recyclage au début du 20<sup>ème</sup> siècle restent encore très cloisonnées, la manifestation de cet isolement résidant dans une organisation très locale des formations professionnelles "sur le tas" limitées au périmètre de la Picardie. A cette époque, il n'existe pas de dynamique nationale de négociation collective, les textes restent négociés au niveau local.

C'est en 1971 que la branche de l'industrie de la récupération s'est constituée en convention collective nationale, en regroupant des professions proches du recyclage : verre, plastique, papiers, cartons, solvants, plumes etc... Mais la convention collective reste encore négociée au niveau régional et c'est son extension qui est nationale. C'est l'évolution économique de l'industrie de la récupération et l'apparition de nouvelles filières de recyclage au début des années 2000 qui va engager les acteurs de la branche et les membres de la chambre patronale à transformer cette convention collective régionale en convention collective nationale.

### **2.2. Les acteurs de la branche**

#### ***2.2.1.L'organisation patronale FEDEREC***

La Fédération française de la récupération pour la gestion industrielle de l'environnement et du recyclage (FEDEREC) a été créée en 1945 pour regrouper les différentes chambres syndicales de la profession, les premières ayant été constituées en 1890. Elle regroupe aujourd'hui environ 1300 adhérents. Si FEDEREC a su construire une légitimité auprès de ses adhérents, l'instabilité de son périmètre conventionnel, remis en cause par les organisations syndicales et les groupes dont l'activité de tri et de collecte les positionnent à cheval sur deux conventions collectives<sup>42</sup>, rend compte d'une certaine fragilité institutionnelle de l'organisation patronale. Elle va conduire la branche à entretenir d'étroites relations avec l'État, lui conférant au fil du temps une légitimité accrue.

Par ailleurs, l'inscription de FEDEREC dans la filière industrielle EADA (Eau, air déchets assainissement) en 2009, dans le cadre du Grenelle de l'Environnement, a pu représenter un risque pour l'organisation patronale d'affaiblir l'identité de la filière de l'industrie de la récupération dont les frontières avec les déchets et l'assainissement restent encore très poreuses. On doit noter que les organisations syndicales de la branche ne se sont pas associées aux travaux d'études menés au sein de cette filière industrielle, ils en connaissent l'existence, mais ne se sont pas investis dans les travaux qui y sont conduits. L'inscription de la branche de la récupération dans la filière EADA a présenté pour l'organisation patronale l'intérêt de mieux se faire connaître de l'ADEME et du ministère de l'écologie<sup>43</sup>. La constitution d'une section professionnelle paritaire au sein d'OPCALIA en 2014 est venue souligner une fois de plus la volonté de la branche de garder son identité par rapport aux secteurs des déchets et de l'assainissement. Elle souligne "*une vraie envie d'exister*" de la part des

---

<sup>42</sup> CCN des déchets et CCN du recyclage.

<sup>43</sup> C'est sans doute ce qui sous-tend l'investissement financier de l'ADEME dans l'ADEC contractualisé en 2011 par la branche des industries de la récupération. Cf. *infra*

partenaires sociaux, affirmant ainsi que le secteur de la récupération et du recyclage est une branche à part entière et pas juste le parent pauvre du déchet. Ceci traduit sans doute un certain manque de maturité de la branche, les acteurs sociaux ayant besoin de se consolider et de consolider l'image de la branche afin de la rendre plus attractive. Ceci explique aussi pourquoi la branche s'est engagée dans une politique contractuelle avec l'État afin d'asseoir sa légitimité institutionnelle. FEDEREC reconnaît que l'inscription de la branche dans la filière EADA a permis une approche collective des politiques emploi/formation de branche mais qu'elle n'est pas portée par l'acteur patronal au-delà de l'intérêt de participer à des travaux en commun. La branche est inscrite en effet dans plusieurs instances multi-filières, le GFI (groupement des fédérations industrielles), le COSEI (Comité Stratégique de Filières Eco-Industries), et également l'OPCA, au sein duquel a été créée une section Environnement qui regroupe l'assainissement, la propreté et la gestion des déchets. Pour FEDEREC cela ne constituait finalement pas une nouveauté de travailler en filière : *"c'est peut être que globalement on a moins ressenti cet intérêt"*. (Fédérec)

Si la branche de l'industrie de la récupération vise à construire sa légitimité institutionnelle au travers de sa politique contractuelle avec l'État, en affirmant une forte identité de métier et consolidant son image afin de travailler sur son attractivité, il reste que les termes qui la qualifient ont changé depuis le milieu des années 2000. Aujourd'hui il est enfin admis de parler de la branche du recyclage alors qu'il y a 10 ans encore, on la définissait comme la branche de l'industrie de la récupération.

### ***2.2.2. Les organisations syndicales***

Les organisations syndicales qui composent la branche sont la FGMM CFDT, La FNST CGT, la fédération confédérée FO métallurgie, La CFTC FGT SNED et la CFE CGC. Ces 5 syndicats sont représentés dans la branche des industries de la récupération. Aux dernières élections professionnelles, la représentativité des différentes organisations syndicales présente cette répartition<sup>44</sup> :

FGMM CFDT: 31,64 %

FNST CGT : 23,29 %

Fédération confédérée FO de la métallurgie : 22,01 %

CFTC FGT SNED: 19,91 %

CFE CGC : 3,16 %

Toutes les organisations syndicales de la branche sont représentatives sauf la CGC qui a peu de cadres dans les entreprises. La structuration économique du secteur en TPE et PME explique en partie l'absence de représentation syndicale dans les entreprises. On relève comme autre spécificité de cette branche la diversité de l'origine des champs conventionnels de référence des représentants des organisations syndicales. La CGC, FO et la CFDT sont originaires de la métallurgie, la CGT vient du transport et la CFTC des déchets. Une des caractéristiques du système de relations professionnelles dans la branche réside dans cette diversité de l'origine conventionnelle des représentants syndicaux. Ceux-ci sont issus de secteurs proches de la récupération, comme la métallurgie, les transports et les déchets et sont permanents au sein de leurs confédérations. Cette diversité structurelle de la représentation syndicale peut être aussi considérée comme un atout pour les travaux menés par la branche en matière de formation et de classification. En effet, il apparaît que le modèle du système de classification élaboré en 2009 par accord de branche, tient en partie à la connaissance des représentants syndicaux des systèmes de classification de la métallurgie et des services de l'automobile dont il s'est inspiré. La connaissance du fonctionnement d'autres secteurs conventionnels, comme la métallurgie, les déchets, l'assainissement et les transports vient nourrir les réflexions des représentants syndicaux quant à la mise en œuvre de nouvelles actions dans le champ emploi/formation. Pour exemple, le représentant de la CFTC est président du syndicat national des employés du déchet, il

---

<sup>44</sup> Source : la négociation collective en 2013. DGT

intervient également dans la branche de l'assainissement représentée par la FNSA (Fédération nationale des activités d'assainissement).

L'enjeu principal de la branche en matière de légitimité reste la question de son périmètre. En effet, La branche de l'industrie de la récupération partage des métiers passerelles avec la FNADE (Fédération Nationale des Activités de la Dépollution et de l'Environnement), les champs d'application des deux conventions étant souvent sujets à discussion. Dans les années 2000, la CGT avait contesté les champs d'application de FEDEREC sur des métiers passerelles comme les déchetteries et les centres de tri. Au regard du développement du Grenelle 2, l'accent est plus mis aujourd'hui sur les matières recyclables que sur les déchets ultimes. A ce titre, il y a une mutation de ces métiers et un développement du tri.

### **3. LA STRUCTURATION DE LA BRANCHE : INSTANCES PROPRES À LA BRANCHE, MODES DE FONCTIONNEMENT ET DE MOBILISATION DES INSTANCES.**

---

La branche du recyclage est structurée comme toute branche professionnelle autour d'instances pivots, aussi bien du côté de l'organisation patronale que de celui des instances paritaires de négociation et de pilotage de la politique emploi/formation. Au-delà de cette structuration assez générique pour une branche, celle-ci dispose d'institutions qui lui sont spécifiques, d'un mode de fonctionnement et d'une mobilisation paritaire soutenue de ces instances.

Le fonctionnement de ces différentes instances ne peut s'appréhender sans les positionner par rapport à la politique contractuelle de la branche en matière de formation, à son articulation avec l'activité de régulation conventionnelle de la branche et au rôle que les partenaires sociaux entendent faire jouer à la CPNE et à l'OPCA dans la mise en œuvre de la politique emploi/formation. De plus, la mobilisation de ces instances doit également se lire au regard de la situation de transition que la branche traverse dans le cadre du changement d'OPCA tout récent (Passage du FORCO à OPCALIA à compter du 1er janvier 2014). A ce titre, le fonctionnement des instances de branche est à regarder aussi au travers de ce long processus de structuration et la contractualisation d'un avenant au 1<sup>er</sup> ADEC<sup>45</sup> (2014).

#### **Encadré : Les instances de la branche du recyclage**

**→ Instances patronales**

CA FEDEREC

Commission sociale

Représentation régionale de FEDEREC

FORMAREC

**→ Instances paritaires**

Commission sociale paritaire (CPN)

CPNEFP

Section Paritaire Professionnelle de l'OPCA

Section Paritaire de l'Observatoire

AGEPREC

**→ Instances liées à la branche**

OPCA

Observatoire de branche

La branche du recyclage est constituée de différentes instances : les instances patronales, et les instances paritaires. La structuration de la branche en matière d'instances de pilotage de la politique

---

<sup>45</sup> Un encadré présente l'ADEC dans le chapitre 4.

emploi/formation est importante, notamment quant à la mobilisation paritaire de ces dernières par les partenaires sociaux.

### **3.1. Les instances de pilotage politique de l'acteur patronal**

FEDEREC est une fédération regroupant 11 branches d'activité :

- FEDEREC Métal
- FEDEREC Métaux non ferreux
- FEDEREC Plastiques
- FEDEREC Papiers Cartons
- FEDEREC Déconstruction automobile
- Cyclem FEDEREC Verre
- FEDEREC Syres (solvants)
- FEDEREC Palettes et bois
- FEDEREC Valordec (déchets verts, DID, DIB, déchets de chantier...)
- FEDEREC Textiles
- FEDEREC Plumes et duvets

Chaque sous-branche couvre le champ du recyclage et de la valorisation par type de matières traitées, elle est dirigée par un(e) président(e).

#### ***3.1.1. Les instances nationales de FEDEREC***

FEDEREC est gérée par un conseil d'administration constitué de 30 membres, qui sont tous chefs d'entreprise et présidents de commissions professionnelles et/ou membres de fédérations régionales. La composition du conseil d'administration est à l'image de la structuration économique de la branche, à savoir que les PME et TPE y sont majoritairement représentées.

La FEDEREC dispose également d'un bureau fédéral composé de 9 membres représentant les FEDEREC régionales et les branches de la fédération.

Outre les instances politiques propres à toute branche professionnelle (un CA et un bureau fédéral), FEDEREC dispose de plusieurs commissions thématiques au sein desquelles les chefs d'entreprise organisent des groupes de travail sur des sujets spécifiques :

- une commission prospective et innovation,
- une commission internationale qui mène des travaux sur l'évolution des réglementations européennes et internationales et qui vise à appréhender les contextes législatifs qui peuvent impacter les métiers du recyclage,
- une commission communication,
- une commission jeune : cette commission est née en 2008. Elle s'appuie sur le fonctionnement dans les 8 fédérations régionales FEDEREC de commissions jeunes régionales qui se mobilisent pour sensibiliser les jeunes aux métiers du recyclage,
- une commission sociale qui prépare les thèmes et le contenu des négociations qui seront menées au sein de la branche avec les organisations syndicales après consultation du conseil d'administration.

- des commissions métiers : pour exemple, la Commission broyeur de FEDEREC réunit plus de 85 % des broyeurs français et assure la représentation des broyeurs auprès des pouvoirs publics.

FEDEREC s'appuie également pour gérer sa structure patronale nationale sur une équipe de 8 permanents, qui comprend un directeur général et un secrétaire général ainsi que des responsables de pôles et des chargés de missions (communication, pôle social, relations institutionnelles, pôle QSE) qui nourrissent des relations avec l'ensemble des entreprises de la branche et les syndicats régionaux.

### ***3.1.2. Les syndicats régionaux***

Cette structuration au niveau national de la branche en différentes instances de gestion et d'instruction des problématiques spécifiques au secteur du recyclage et de la récupération s'appuie au niveau régional sur une représentation de la fédération assez structurée. FEDEREC est ainsi constituée de 8 syndicats régionaux qui sont les représentants de la profession au niveau local :

- FEDEREC Région Parisienne,
- FEDEREC Nord Picardie,
- FEDEREC Est,
- FEDEREC Ouest,
- FEDEREC Sud Ouest,
- FEDEREC Sud Ouest Atlantique,
- FEDEREC Centre et Sud-Est,
- FEDEREC Sud Méditerranée.

Ces relais de déploiement et de mise en œuvre de la politique de la branche au niveau régional fonctionnent selon des modalités et une dynamique différente selon les structures. Ils sont structurés en conseil d'administration, avec un président élu par le CA (un chef d'entreprise) et un bureau. Tous les 3 ans le président est élu par les membres du conseil d'administration qui élisent également les membres du bureau fédéral régional.

On retrouve au sein de ces syndicats régionaux sensiblement les mêmes commissions qu'au niveau national, dont 2 sont plutôt actives comme la commission jeune et la commission formation.

Les fédérations régionales ont vocation à apporter une aide et un soutien aux adhérents régionaux et à animer le réseau des entreprises par la tenue de réunions thématiques et de visites d'entreprise.

Les fonctions de ces structures régionales sont nombreuses. Elles visent d'abord à informer les adhérents de FEDEREC sur la politique Emploi-formation de la branche, sur sa politique conventionnelle et la négociation de nouveaux accords au niveau national et sur son activité contractuelle (CEP, signature d'ADEC, inscription et travaux menés par la branche dans des filières industrielles) : " *On fait le lien entre les adhérents et la fédération* " (secrétaire permanente du syndicat Sud Méditerranée). Régulièrement, des réunions sont organisées autour de thèmes différents : les CQP, les Ressources Humaines, la formation, l'OPCA. Elles permettent de diffuser les informations émanant de la FEDEREC nationale sur les dispositifs institutionnels mis en place dans la branche, comme le changement d'OPCA, la négociation d'un nouvel avenant pour l'ADEC, la création et les travaux menés autour des CQP par la branche. La commission jeune régionale participe à des réunions avec le consultant chargé de construire les référentiels de compétences des CQP, elle participe aux travaux menés avec les organismes de formation chargés de mettre en œuvre le CAP et bac pro dans la branche.

Les structures régionales répondent également aux besoins des entreprises en matière de formation et d'emploi. Un service juridique dédié permet aux entreprises, notamment les TPE et PME, d'obtenir des informations spécifiques sur la législation en matière de formation, ou sur les critères de prise en



charge des actions formations par l'OPCA, en fonction des priorités définies par la CPNE. Les PME appellent aussi régulièrement la structure régionale afin de demander des renseignements sur des questions fiscales ou environnementales.

Au-delà de l'information qui arrive de FEDEREC par mails directement adressés aux entreprises via son service de communication très structuré, ces structures sont les relais de l'organisation patronale en région elles sont les têtes de réseau sur lesquelles FEDEREC s'appuie pour informer et dynamiser les entreprises ou mettre en œuvre des actions particulières. Le système d'information est descendant et remontant : Tous les 2 mois, des réunions sont planifiées au niveau de la branche. Elles regroupent tous les secrétaires des syndicats régionaux sur des questions d'actualité sur lesquelles les acteurs de branche travaillent : l'ADEC, le changement d'OPCA, les accords de branche et leur mise en œuvre dans les entreprises. Ces réunions permettent aux syndicats régionaux de faire remonter au niveau de la branche les besoins des entreprises ou des problématiques spécifiques auxquelles elles sont confrontées.

Ces structures régionales investissent également les relations avec les OPCA régionaux et les organismes de formation. Pour exemple, les CFA qui assurent la mise en œuvre des CAP et Bac pro de la branche prennent appui sur elles afin de sensibiliser les entreprises aux problématiques de l'alternance et de l'apprentissage et à en favoriser le recours. A ce titre, la MPS d'Aquitaine<sup>46</sup> s'appuie sur la fédération régionale Sud-Ouest pour mobiliser les entreprises qui voudraient accueillir des apprentis et utilise également les plates formes techniques de ces entreprises pour former ses apprentis. En PACA, l'IRFEDD<sup>47</sup>, dernier organisme de formation à s'être positionné sur le CAP OIR et le Bac pro, a construit ses relations avec les entreprises de la branche en prenant appui sur la fédération régionale Sud Méditerranée et en faisant participer les membres de la commission jeune aux travaux sur les référentiels des diplômes. (*voir infra*)

Enfin, les structures régionales assurent également un lien entre l'OPCA et les chefs d'entreprises, lorsque ces derniers recherchent des informations en matière de formation. " *Les principales demandes d'information des entreprises, c'est pour leur salarié et les formations sur la sécurité, pour leur faire passer le CACES, la FIMO et FCOS, c'est 60 % des demandes*" (secrétaire régionale).

### ***3.1.3. Deux structures spécialisées dans la formation continue et la prévoyance***

FEDEREC dispose de deux structures spécifiques, l'une d'émanation patronale, FORMAREC, l'autre paritaire, AGEPREC.

FORMAREC est une instance d'émanation patronale, qui s'occupe des problématiques de formation continue dans la branche. Créée à la suite du CEP qui soulignait dans ses préconisations la nécessité pour la branche de structurer son offre de formation, cette structure fondée par l'ancien président de FEDEREC vise à porter la construction d'un appareil de formation initiale et continue. Sa création répond également à une demande des entreprises de la branche qui avaient un réel besoin d'une structure chargée d'animer un réseau d'organismes de formation. Elle est identifiée par les petites entreprises n'appartenant pas à un groupe (les indépendants) comme la structure de formation de la branche. Organisme de la branche dédié à la formation professionnelle, c'était selon le point de vue des organisations syndicales "*une coquille vide*" qui s'est remplie durant l'ADEC. L'ADEC a permis à la branche d'apporter quelques moyens financiers à cette structure et de mettre en place les premières bases de constitution d'un réseau d'organismes de formation. Elle se donne comme mission de bâtir une offre de formation correspondant au profil et à la demande des entreprises ainsi qu'aux contraintes du marché en matière d'exigence du tri de la matière. L'objectif reste de constituer un réseau d'organismes de formation en capacité de déployer sur le territoire cette offre de formation. Un premier appel d'offre a été lancé au cours du 1<sup>er</sup> ADEC visant la constitution d'un réseau d'organismes de formation (14 organismes) capables sur l'ensemble du territoire de développer des formations cœur

---

<sup>46</sup> La Maison de la Promotion Sociale d'Aquitaine est un gros organisme de formation continue de la Région Aquitaine.

<sup>47</sup> Institut Régional de Formation à l'Environnement et au Développement Durable

de métier, (CAP OIR, CQP). Une personne dédiée a alors été recrutée, avec pour mission de développer FORMAREC et d'accompagner les entreprises dans la mise en place de formations." *l'idée était de recenser tous les organismes de formation qui pouvaient être intéressés, à monter un parcours de nos métiers, elle devait identifier les organismes et travailler sur les CQP*". (Derichebourg). Cette personne n'est restée que 6 mois en poste.

AGEPREC est une association paritaire créée en 2009 qui gère les fonds collectés auprès des entreprises par l'organisme de prévoyance et de santé de la branche. Elle attribue des aides sociales aux salariés et anciens salariés de la branche.

### ***3.1.4. Une instance de préparation des négociations au niveau de la branche : La Commission sociale.***

La commission sociale est composée d'une représentation de chefs d'entreprises qui siègent tous dans la Commission Paritaire Nationale (CPN), instance de négociation paritaire de la branche. Elle est chargée de préparer les thèmes et sujets de négociation et de définir une position patronale commune à la branche pour les futures négociations. Un membre de la commission sociale rend compte de la teneur des réflexions menées dans cette commission : *"En commission sociale, il y a une même représentation des enjeux entre les groupes et les petites entreprises et des priorités : c'est de faire rentrer des jeunes et de développer les CFA... on va avoir un problème de savoir-faire qui va partir, il faudrait renouveler avant et puis on va avoir une pénurie de main d'œuvre"* (Derichebourg)

### **3.2. Une instance de négociation sociale : la CPN**

La Commission Paritaire Nationale (appelée aussi Commission sociale paritaire) est l'instance de négociation des accords de branche, qui est très active dans ce secteur et présente une dynamique de négociation consistante, reflet de la qualité du dialogue social. Elle est présidée par un chef d'entreprise de PME qui est présenté par l'ensemble des syndicats de la branche comme ayant *"un discours social exemplaire"*. La délégation patronale compte effectivement une représentation de PME/ TPE (SCHROLL, SEPCHAT, FLAYSAKIER) et de groupes (GDE recyclage, DERICHBOURG, PAPREC, VEOLIA, SITA). Les négociations dans la branche sont animées par la secrétaire générale (qui est également la secrétaire de la Fédérec Nord Picardie) dont les qualités de négociatrice sont reconnues par l'ensemble des partenaires

La délégation patronale au sein de la commission sociale paritaire comprend 10 chefs d'entreprises et la délégation syndicale comprend 2 représentants par organisation syndicale (CGT, FO, CFTC, CFDT, CGC).

La constitution de la délégation patronale au sein de cette commission reflète une forte représentation de PME. La branche de la récupération est avant tout une branche de TPE/PME, malgré la tendance observée depuis quelques années de concentration du secteur par rachat par des groupes de petites entreprises. Cependant *"la branche a toujours eu une politique qui s'adressait davantage à des TPE-PME, ce qui explique la constitution de la délégation patronale"* (Fédérec). Même pour les grands groupes, ce sont des dirigeants de petites structures qui sont présents dans cette instance de négociation. La figure de la petite entreprise familiale est très significative du fonctionnement des instances de pilotage de la branche. Cette caractéristique est très appréciée par l'ensemble des organisations syndicales puisque les négociations se déroulent avec des chefs d'entreprises, qui sont des acteurs de terrain très en prise avec les réalités économiques des territoires : *« Avec Fédérec ça se passe bien, ils ne sont pas obtus. Il y a des groupes, Veolia, Sita et Derichebourg : ils donnent leur position mais pas dans des réactions de blocage »* (FO).

Pour le président de la commission, les travaux paritaires de la commission sociale s'inscrivent sous l'impulsion d'une politique gouvernementale qui a fait de la bataille pour l'emploi sa priorité, au travers de plusieurs dispositifs : le pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi ; les emplois

d'avenirs ; les accords seniors et les contrats de génération. Les travaux de la branche en matière de politique conventionnelle sont très soutenus, une dizaine d'accords de branches très structurants sont venus nourrir les débats entre partenaires sur le champ emploi/formation. La branche s'est emparée de ces sujets avec la négociation d'un accord de branche sur le contrat de génération et la mise en œuvre d'outils d'accompagnement pour les entreprises de moins de 300 salariés, très articulée avec les outils de politique publique mobilisés par la branche.

Concernant la qualité du dialogue social dans la branche de la récupération, le climat social est décrit par les grandes entreprises comme excellent : *"Les négociations se passent bien, quelques syndicats ont un discours très constructif, ce qui est plus facile pour trouver un terrain d'entente. Concernant la formation, les représentants syndicaux sont souvent majoritaires donc ce n'est pas toujours simple pour que les entreprises se fassent entendre. Mais c'est toujours un travail très constructif"* (Derichebourg).

Les organisations syndicales ont des pratiques de négociation et de signature des accords en fonction de positions fédérales, et le travail en intersyndicale sur certains sujets est important, comme en témoigne FO : *"...on signe (les accords) sur la formation, sur les salaires quelques fois on ne signe pas, quelques fois il faut sécuriser, alors il y a un travail en intersyndicale avec la CFDT"*.

### **3.3. Les instances paritaires de pilotage de la politique emploi/formation**

La représentation syndicale comme patronale est à quelque chose près la même dans toutes les instances paritaires. Ainsi les membres de la commission sociale ou de la CPN se retrouvent dans la CPNE, dans la SPP (section paritaire professionnelle) de l'OPCA et dans la SPO (commission paritaire de l'observatoire de branche).

Les commissions paritaires (CPNE, SPP et SPO) se tiennent une fois tous les deux mois sur la même journée ce qui permet de mettre en place une véritable politique Formation/Emploi autour des enjeux propres à la branche et de suivre la mise en œuvre des décisions prises au sein des différentes instances.

#### ***3.3.1. La CPNEFP : L'instance de pilotage de la politique emploi/formation de la branche du recyclage***

La CPNEFP a été mise en place par accord de branche du 27 janvier 1997. Elle fonctionne en présidence tournante, son président actuel étant le représentant de la CFDT. Les principaux travaux menés par la CPNE ces dernières années sont :

- un accord cadre national signé avec le DGEFP sur l'ADEC (2011/2013) ;
- la convention FPSPP sur l'égalité en Aquitaine (11 branches retenues dont le recyclage) ;
- l'accord de désignation de l'OPCA du 23 mai 2013 ;
- le protocole créant la Section Professionnelle Paritaire (SPP) de la branche des industries et commerce de la récupération dans les conditions prévues par le Code du Travail (article R 6332-16), en septembre 2013. Il en a découlé la réunion d'un Groupe technique préparatoire à la SPP (novembre 2013), et la tenue de la 1ère réunion de la SPP suite à l'adhésion à OPCALIA (Mars 2014) ;
- la poursuite de l'Accord cadre national signé avec la DGEFP sur l'ADEC (Association pour le Développement des Entreprises et des Compétences), en janvier 2014.

La CPNE se tient une fois tous les deux mois, elle est composée de 2 personnes par organisation syndicale et de 10 représentants de l'organisation patronale.

La CPNE est également structurée en groupes techniques intermédiaires, autour de la mise en œuvre de l'ADEC (un représentant par organisation syndicale et 5 représentants de l'organisation patronale) :

- Un premier groupe technique intermédiaire travaille sur la construction des CQP et des CQPI. Il fonctionne très régulièrement, il est également animé par la responsable de certification d'OPCALIA en charge de l'ensemble de l'ingénierie de la certification et de sa mise en œuvre. Le consultant chargé par la CPNE de construire les référentiels de compétence des CQP (Co&Sens) y assiste régulièrement pour présenter l'avancée des travaux sur les certifications professionnelles.
- Un deuxième groupe technique sur l'ADEC prépare les comités de pilotage et les comités techniques de l'ADEC. Les discussions et travaux sont animés en CPNE de manière paritaire : *"Les membres du groupe technique reviennent souvent en Copil avec une position commune"* (DGEFP). OPCALIA intervient également dans ces différentes instances.

Véritable instance de pilotage paritaire de la politique emploi/formation dans la branche, la CPNE est présidée par un représentant de la CFDT, dont les compétences techniques en matière de formation sont reconnues par l'ensemble des acteurs patronaux et les pouvoirs publics. Concernant la qualité de l'intervention technique de ce président, on peut souligner qu'elle correspond à un investissement formatif important de sa part sur le champ emploi/formation. Malgré sa formation et son expérience professionnelle dans le secteur de la métallurgie, le président de la CPNE s'est formé sur les questions de qualification et de certification auprès de sa confédération afin de mieux comprendre l'activité professionnelle de la branche de la récupération. Cette formation technique et professionnelle s'est accompagnée de plusieurs visites d'entreprises de la branche, afin de mieux connaître les réalités des entreprises.

Le rôle de la CPNE réside effectivement dans la définition des priorités et des orientations en matière de formation déployées dans les entreprises de la branche. Elle est chargée de suivre la mise en œuvre des décisions prises et les circuits de financement et de mutualisation des actions de formation par l'OPCA, qui sont vérifiées et analysées au sein de la SPP, et en SPO pour ce qui concerne les études spécifiques demandées à l'observatoire.

La CPNE est décentralisée une fois par an en région auprès d'une fédération régionale, ce qui permet aux représentants des organisations syndicales de nouer des contacts avec les chefs d'entreprise et de mieux connaître la structuration économique de la branche en région.

La CPNE a élargi ses prérogatives suite à la contractualisation d'un premier ADEC (2011/2013) dont le porteur était le FORCO puis d'un avenant (2013/2015) dont le porteur est OPCALIA. Ces deux instances, CPN et CPNE, articulent leurs travaux et se nourrissent mutuellement de l'avancement des réflexions engagées dans la branche au niveau de la structuration de la politique de formation, de la construction d'un système de classification articulé avec la reconnaissance des qualifications professionnelles, de la politique d'emploi, de la construction de l'attractivité de la branche auprès des jeunes diplômés et des problématiques liées à l'emploi des seniors.

La décision de changement d'OPCA (passage FORCO/ OPCALIA) en 2013 a été actée par les partenaires sociaux de la CPNE.

### ***3.3.2. La section paritaire professionnelle (SPP) de l'OPCA***

Les membres de la SPP (section paritaire professionnelle) veillent à la gestion des actions de formation et leur financement par l'OPCA et à la mise en œuvre des priorités de la formation continue définies par accord de branche et élaborées par la CPNE. Cette commission paritaire est chargée de vérifier auprès de l'OPCA la mise en œuvre des priorités de la branche en matière de formation professionnelle par les entreprises. L'OPCA dispose d'un cahier des charges et des modalités de financement des actions de formation en fonction des publics et actions éligibles définies par la CPNE.

Il est difficile de décrire le fonctionnement de la SPP de l'OPCA dans la mesure où la branche du recyclage a changé d'OPCA fin 2013 et que la mise en place de la SPP recyclage au sein d'OPCALIA est toute récente, la première SPP s'étant tenue en Mars 2014, après une première SPP "préparatoire" fin 2013 chargée de définir les modalités de transition d'un OPCA à l'autre.

Antérieurement, l'adhésion au FORCO par accord de branche date du 17 novembre 1993. Cependant le cœur de métier de cet organisme collecteur étant le commerce et la grande distribution, il regroupe essentiellement des branches du commerce et des services. La branche des industries de la récupération était la seule branche industrielle présente au sein de cet OPCA. Cette adhésion au FORCO s'explique historiquement comme la constitution de la branche en Nord Picardie. La Convention collective était régionale et gérée par des acteurs du Nord Picardie autour des instances et institutions implantées sur ce territoire. Il s'avère qu'à côté du siège FEDEREC Nord Picardie se trouvait COGERFORM qui était une antenne indépendante du FORCO. C'est donc par des circonstances de proximité que la branche a adhéré au FORCO, la part du commerce de gros de la branche ne représentant que 10 % de l'activité économique de la branche.

*« Depuis une dizaine d'année, là où on a vraiment besoin d'un OPCA plus actif, plus en phase avec notre profil d'activité, le FORCO qui est uniquement sur le commerce ne répondait pas vraiment à nos besoins et nous on était en déphasage par rapport aux travaux et à la mutualisation sur différents supports, tout ce qu'il faisait pour leurs branches du commerce, il devaient le réadapter en termes d'industrie. On était au CDCF (Conseil du commerce de France), on ne traitait que de sujets de fermetures du dimanche, liés au commerce... »(FEDEREC).*

Le FORCO n'apportait donc pas à la branche tous les services et les outils adaptés à une activité industrielle dont elle avait besoin en termes de relations de proximité avec les entreprises et d'enjeux de politique Emploi/ formation : *« Petit à petit, on a eu la volonté de faire de notre politique d'emploi et de formation quelque chose de plus structuré et de plus professionnel, c'était une volonté et une nécessité par rapport à l'évolution du marché et on était un peu isolé dans le FORCO » (FEDEREC).*

La branche a donc décidé de changer d'OPCA en 2013, décision prise en CPNE et actée par un accord de désignation d'un nouvel OPCA, OPCALIA, chargé de poursuivre la mise en œuvre de l'ADEC (cf. *infra*).

La SPP est composée de la même représentation syndicale que la CPNE et elle est un peu différente du côté patronal. Un membre de la SPP regrette que peu d'entreprises viennent participer aux réunions de la SPP. Majoritairement ce sont les syndicats qui sont toujours présents : *« ...Dans les commissions sociales, ce ne sont que les grands groupes qui viennent, les petites boîtes viennent de manière privilégiée aux commissions techniques sur le métier, mais peu dans les commissions formation, car ils sont éclatés dans toute la France et peu sur Paris » (Dérèchebourg).*

### **3.3.3. La Section paritaire de l'observatoire de branche**

La SPO reprend la même composition que la SPP. A l'époque du FORCO, c'est l'observatoire du FORCO qui construisait le panorama annuel de branche. D'après l'organisation patronale, les travaux menés sur le panorama et sur le rapport annuel de branche étaient pris en charge par cet observatoire. Cependant, d'après les organisations syndicales, les statistiques fournies par le FORCO ne respectaient pas le périmètre de la branche, il y avait de leur part beaucoup d'interrogation sur les statistiques fournies. *« Le problème du panorama (Forco) : il mélange des données branche et des données secteur. On voudrait avoir que la branche » (CFDT).*

Concernant l'ADEC, une partie de son financement a été pris en charge par l'observatoire du FORCO (pour le 1<sup>er</sup> ADEC) : *« Le CEP a été financé par l'observatoire et dans l'ADEC, il y a une partie de l'observatoire qui a pris quelques financements. Les financements d'études sur l'ADEC 2011/2013, sur les emplois, les métiers, financées pour une partie par l'observatoire » (FEDEREC).*

L'observatoire de branche n'a pas encore été mis en place par OPCALIA et ce dernier a décidé pour cette année de reprendre le panorama élaboré par le FORCO pour fournir les données 2013, avec le même cabinet chargé de constituer et construire les tableaux de bord statistiques. Cependant, au cours de la réunion préparatoire de la SPP, les partenaires sociaux ont redéfini un cahier des charges en y inscrivant des demandes spécifiques auprès d'OPCALIA visant à pallier l'insatisfaction de certains des livrables fournis précédemment par le FORCO : *« 2014 va être l'année où on va pouvoir construire ce panorama. Ca va être nourri des propositions des partenaires sociaux, notamment l'évolution de*

*certaines rubriques de ce panorama et ce sera mis en œuvre par un prestataire externe qui sera sélectionné par voie de concurrence. Il n'y avait de spécificité par région dans l'ancien, une entreprise ne se retrouvait pas dans une statistique consolidée au niveau national, il y avait peu d'informations sur les dispositifs de formation.....Pour aller vite, on a gardé le prestataire du FORCO sur les mêmes bases du cahier des charges des années précédentes, pour qu'ils aient un panorama 2014 sur 2013, pour qu'il n'y ait pas un vide de deux ans. Pour l'année prochaine on changera le prestataire. »(OPCALIA).*

### **3.4. Les instances paritaires issues de la contractualisation avec l'État**

D'autres instances paritaires ont été créées lors de la contractualisation de la branche avec l'État. Dans le cadre de la signature du CEP en 2009, un comité de pilotage et un comité technique ont été créés, qui reprennent les mêmes membres de la CPNE auxquels se joignent les représentants de la DGEFP.

La contractualisation de l'ADEC en 2011 et son avenant signé en 2013 a donné lieu à la mise en place d'un comité de pilotage et d'un comité technique, auxquels participent un représentant de la DGEFP chargé du suivi de l'ADEC et d'un représentant de l'OPCA (organisme gestionnaire de l'ADEC). (cf. *infra*)

### **3.5. Les autres lieux de régulation**

La Commission paritaire de validation des accords d'entreprise a été créée en 2011 par accord de branche. Cette commission est chargée de valider les accords négociés dans les entreprises de moins de 200 salariés et dépourvues de délégués syndicaux : elle comprend 5 représentants de l'organisation patronale, et 5 représentants des organisations syndicales.

Il est important de souligner la manière dont toutes ces instances paritaires sont mobilisées et investies par l'ensemble des partenaires sociaux, notamment la partie syndicale qui se révèle très impliquée et souvent moteur dans les travaux menés au niveau de la branche. Des formes de régulation de branche qu'elles soient formelles (par la signature d'un accord de branche, ou la signature d'une contractualisation avec les pouvoirs publics : CEP, ADEC) ou informelles par les décisions prises au sein de la CPNE en matière de formation professionnelle donnent à voir une activité orientée vers la structuration d'une politique emploi/formation dont les étapes se construisent au fil du temps. Si le changement d'OPCA a été un moment de transition difficile à dépasser pour les acteurs sociaux de branche, il accompagne cependant le processus dans lequel la branche se structure autour d'outillages spécifiques pour répondre à des enjeux emploi/formation qui lui sont propres. L'engagement progressif de la branche de la récupération dans le champ formation/emploi s'est donc réalisé sur une base paritaire. La légitimité d'intervention de l'organisation patronale sur ce champ va passer par l'association des organisations syndicales à la définition de la politique de formation de la branche dans le cadre d'instances paritaires dynamiques, et à la mise en œuvre par la négociation collective de nouvelles règles professionnelles.

Le dynamisme de la branche dans le champ emploi/formation va venir renforcer la reconnaissance institutionnelle des organisations syndicales, dans la mesure où les principales actions engagées à ce niveau reposent sur la négociation collective. Ce processus conforte une dynamique paritaire qui structure les relations sociales au sein de la branche de la récupération.

## 4. RÈGLES ET FORMES DE LA RÉGULATION DANS LE CHAMP EMPLOI/FORMATION

---

La construction d'une politique emploi/formation dans la branche du recyclage est longtemps restée confidentielle. Il y a encore 20 ans, elle se résumait à la mise en œuvre de formation sur le tas dans l'ensemble des entreprises de la branche. Le processus traditionnel d'acquisition des qualifications était fondé sur une transmission des savoirs par apprentissage sur le poste de travail. Il n'y avait ni priorités de formation formalisées par un accord de branche, ni appareil et organismes de formation pour soutenir leur mise en œuvre. Suite au Grenelle de l'environnement, FEDEREC s'est inscrite dans une dynamique de structuration de sa politique emploi/formation au regard de l'évolution du marché. Les principaux enjeux auxquels cette politique vise à répondre sont :

- la professionnalisation des salariés et des structures RH des entreprises, autour de deux dimensions : une problématique de renouvellement de la main d'œuvre et de reconnaissance des qualifications acquises par les salariés dans leur carrière ;
- des enjeux d'attractivité de la branche : attirer des jeunes diplômés et travailler sur l'image de la branche auprès du public.

### 4.1. La construction progressive d'une régulation de branche

Au début des années 2000, la branche voit peser sur elle toute une série de réglementations émanant de l'Europe. Parallèlement, FEDEREC enregistre une forte demande de professionnalisation des métiers et des salariés, émanant en amont des fournisseurs (collecte et transporteurs) et en aval des clients donneurs d'ordre. La confluence de ces incitations à plus de professionnalisation de ses salariés, le respect de nouvelles normes environnementales (QSE) édictées par la communauté Européenne vont imprimer une nouvelle dynamique de la politique de la branche en matière de formation et d'emploi.

Les mutations qui ont impacté le métier de la récupération et du recyclage entre 1984 et 2009 sont importantes. En une dizaine d'années le métier de la récupération et du recyclage est passé du stade artisanal au stade industriel. Durant cette période, la branche du recyclage sort progressivement de son statut de branche "*anonyme*" pour acquérir une véritable légitimité économique. L'évolution des métiers de la branche est acté en 2007 au cours du Grenelle de l'environnement (recyclage systématique des plastiques, nouvelles techniques de tris, procédés chimiques nouveaux et performants). Le poids économique de la branche se renforce au fil des ans et elle devient un acteur significatif du développement économique et de l'emploi. L'ensemble des évolutions du cadre réglementaire va réaffirmer le rôle central du recyclage dans "l'économie circulaire". Le triptyque "Récupération- Recyclage- Valorisation" devient un véritable enjeu industriel et environnemental, apportant à la branche du recyclage une légitimité.

Le CEP intervient à la suite du Grenelle de l'environnement, à un moment où la branche entame une réflexion sur sa politique emploi/formation. Le CEP va aider les acteurs de la branche à anticiper les transformations à venir des formes de mise en relation de la formation et de l'emploi. Il joue un rôle d'outil d'expertise dans le processus de construction d'une politique emploi/formation, par sa capacité de diagnostic de l'évolution des emplois, en permettant aux partenaires sociaux d'acquérir une vision globale des enjeux liés à la formation, d'élaborer conjointement des politiques de formation et d'identifier des thèmes de négociation conjuguant formation, mobilité professionnelle et classifications.

Le CEP souligne un potentiel important de créations d'emplois dans la branche et l'importance d'accompagner le développement de l'attractivité du secteur parallèlement à la construction d'une offre de formation adaptée aux nouveaux besoins des entreprises. Ses résultats vont servir d'une part à l'élaboration des axes de développement de l'ADEC qui sera conclu en 2011, mais également à préparer les négociations à venir, sur les classifications, la formation professionnelle, l'apprentissage et l'emploi (accord contrat de génération). Dans le même temps, l'organisation patronale s'engage dans

une dynamique de structuration de ses relations avec les PME et TPE, visant une redynamisation des syndicats régionaux et la construction d'un maillage territorial en matière de formation.

Au terme du CEP, l'organisation patronale prend conscience de l'urgence de mieux structurer sa politique Emploi/ formation. FEDEREC contractualise en juin 2011 un ADEC (2011/2013) avec la DGEFP, l'ADEME et le CGDD dont le porteur est le FORCO, OPCA de la branche recyclage. La contractualisation du CEP et de l'ADEC va également apporter une légitimité à l'acteur patronal vis-à-vis des pouvoirs publics et un élargissement des prérogatives de la CPNE et des organisations syndicales.

Au-delà des conclusions du CEP, c'est la branche du recyclage et son acteur patronal qui acquièrent une légitimité importante auprès des pouvoirs publics. Devenu un acteur incontournable des problématiques environnementales, suite au Grenelle de l'environnement et au plan « *de mobilisation des filières et des territoires pour le développement des métiers et des emplois de l'économie verte* » (Commission V. Létard, 2009). La branche du recyclage s'inscrit dans la filière EADA (Eau, Air, Déchets, Assainissement). L'organisation patronale est sollicitée par Pôle Emploi par rapport au plan "100 000 emplois" dans le cadre du COSEI (Comité stratégique des éco industries) dont FEDEREC est membre. Aux yeux des pouvoirs publics, la branche du recyclage acquiert une forte légitimité et devient une branche importante « *non pas au niveau du nombre de salariés, mais elle a un poids important, tout ce qui est transition écologique actuellement est sur le devant de la scène, le recyclage est un des éléments, le recyclage a un poids politique.* » (DGEFP).

Au-delà de la reconnaissance des acteurs sociaux de branche, la politique contractuelle va également permettre à la branche de se structurer en interne. Les recommandations du CEP visent à engager un plan d'action sur le champ emploi/formation : outiller et structurer la fonction RH des entreprises (PME et TPE), développer l'attractivité de la branche auprès de candidats potentiels en professionnalisant les recrutements, favoriser la mobilité interne ascendante en professionnalisant les progressions. Ce plan d'action doit s'appuyer sur un outillage spécifique de la branche, à savoir le développement de la GPEC, le développement de l'offre de formation certifiante, la structuration de l'offre de formation continue non certifiante, et le développement des actions en direction des seniors : « *e CEP est arrivé au moment de la maturité de la branche... et avec l'éclairage et le soutien que nous a donné la DGEFP en ayant conscience qu'on était une branche prometteuse en termes d'emplois et de structuration... on avait toutes les idées en tête mais il fallait les structurer, cela nous a apporté une méthodologie, une vision...* » (FEDEREC).

Pour les partenaires sociaux de la branche, le CEP a été source de constitution d'un savoir, sur la base duquel a pu s'ouvrir un débat paritaire permettant d'étayer une négociation sur les questions de formation et de reconnaissance des qualifications des salariés. « *L'intérêt des CEP réside dans le processus de prise de conscience et de dialogue qui le précède et dans la négociation à laquelle il devrait préparer* » (Bertrand, 1992). Le CEP va venir conforter la démarche dans laquelle tend à s'inscrire la branche d'accéder à une vision plus globale de la formation (initiale, en alternance et continue) en orientant les négociations de branche vers le développement des certifications de branche et l'instauration de nouveaux modes de reconnaissance des qualifications professionnelles par la négociation d'une refonte du système de classification.

Dès lors, l'organisation patronale va construire sa politique en s'appuyant directement sur la politique contractuelle. Les partenaires sociaux de branche vont tenter de s'approprier les dispositifs publics afin de renforcer leur légitimité interne et leur mode de structuration tout en consolidant leurs relations paritaires.

La contractualisation en 2011 d'un Accord cadre ADEC (Actions pour le développement de l'emploi et des compétences) signé entre les partenaires sociaux de la branche, le ministère de l'emploi et de la formation professionnelle (DGEFP), l'ADEME et le commissariat général au développement durable (CGDD) s'inscrit dans la continuité des conclusions du CEP. Alors que le CEP a doté les partenaires sociaux de référents objectifs communs (Besucco, Lozier, Tallard, 1998), l'ADEC va venir étayer les priorités établies dans le CEP : l'accompagnement de la branche dans sa structuration, via un appui à la professionnalisation des ressources humaines, l'instauration d'une démarche de certification des



métiers, la sécurisation des parcours professionnels et une campagne de communication afin de travailler sur l'image de la filière et de ses métiers, afin de la rendre plus attractive auprès des jeunes.

*« C'est la traduction de la politique emploi – formation de la branche qui est traduite dans ces fiches actions, l'avantage d'un ADEC c'est que ça outille toute cette politique emploi formation et c'est un vrai effet levier de cette politique, parce que ça se structure par des actions concrètes et une dynamique projet, des outils. » (OPCALIA)*

## Encadré

### **Le contenu de l'Accord cadre pour le développement de l'emploi et des compétences (ADEC) dans le secteur du recyclage**

L'ADEC doit permettre d'apporter un appui à la branche en termes de professionnalisation des ressources humaines, de sécurisation des parcours professionnels et d'appuyer une campagne de revalorisation de l'image de la branche et de ses métiers.

L'ADEC comprend trois axes : Ces axes n'ont pas été modifiés dans la contractualisation de l'avenant avec OPCALIA, mais une nouvelle logique de répartition des actions de formation a été réalisée entre les 3 axes.

**Axe 1 : Actions en faveur des entreprises** : Renforcement et professionnalisation des RH.

1.1 Sensibilisation des dirigeants à la fonction RH

1.2 Accompagnement individuel des dirigeants à la structuration des RH

1.3 Formation à la structuration des RH. Mise en œuvre d'une expérimentation "cursus labellisé" : offre de service OPCALIA à ses adhérents adaptée à la branche du recyclage.

**Axe 2 : Actions en faveur des salariés** : Sécurisation des parcours professionnels.

2.1 Renforcement de l'offre de formation qualifiante : principalement de l'ingénierie de certification, cœur de l'ADEC, développement des CQP de la branche et inscription au RNCP

2.2 Sécurisation des parcours professionnels. : Travail sur les CQP et le titre professionnel bac+3

2.3 Ingénierie et sécurisation de parcours : travail sur les contrats de pro avec la mobilisation de l'outil PRODIAT (offre de service spécifique OPCALIA)

2.4 Actions sur les formations qualifiantes et certifiantes : actions de lutte contre l'illettrisme, et sur la liste des actions prioritaires définies par la CPNE. Ces actions s'adressent en particulier, aux entreprises d'insertion (Elise, Emmaus, Vitamine T, réseau des Envies) au travers d'un parcours d'insertion et de formation longs.

**Axe 3 : Actions d'amélioration de l'image de la branche** et de ses performances en matière de valorisation et de recyclage.

L'axe 3 est financé principalement par le CGDD et l'ADEME. Son taux de réalisation est de près de 61% lors du 1<sup>er</sup> ADEC. La branche l'a utilisé pour construire sur son site internet un répertoire des métiers de la branche du recyclage.

--

Budget initial de l'ADEC : 6 M€

Taux de réalisation de l'ADEC par le FORCO :

Axe 1 : GPEC/RH 27%

Axe 2 : Partie formation 42%

Axe 3 : communication 61 %.

Une évaluation de l'ADEC a été faite par le cabinet Sémaphore, à la demande de la DGEFP. Cette évaluation a souligné la nécessité d'un pilotage plus resserré de la part de la branche du recyclage et de l'OPCA.

L'avenant à l'ADEC, dont OPCALIA est le porteur, est rétroactif, il commence en janvier 2014 pour se terminer en Mars 2016.

#### **4.2. Les modes d'articulation entre l'activité conventionnelle, la politique emploi/formation et la politique contractuelle de la branche du recyclage.**

Le processus de construction d'une politique emploi formation dans la branche s'appuie à la fois sur une forte activité conventionnelle de la branche autour d'accords structurants en matière de formation professionnelle, de classification et d'emploi et d'une contractualisation avec l'État qui apporte un appui structurel et fonctionnel aux formes de régulation de la branche. Depuis 2004, on a pu repérer pas moins d'une dizaine d'accords et d'engagements de démarches contractuelles qui vont être présentés ici.

- L'accord du 15 décembre 2004 sur la formation professionnelle tout au long de la vie. Il s'agit d'une déclinaison de l'accord interprofessionnel de 2003 et de la loi du 4 mai 2004 adaptée aux exigences et mutations des marchés du recyclage, aux nouvelles normes européennes, à l'inscription de la branche dans les démarches de développement durable et à la nécessité de prendre en considération la reconnaissance des compétences acquises par les salariés de la branche professionnelle. Un large volet est développé dans l'accord sur les conditions d'accueil et d'insertion des jeunes dans l'entreprise : "*l'insertion des jeunes constitue un enjeu fondamental pour la branche de la FEREDDEC. Elle s'engage à poursuivre les efforts entrepris pour la promotion des métiers de la branche et des filières de formation : développement d'une filière professionnelle diplômante de la récupération et du recyclage industriel, prévoyant notamment un Bac pro ainsi qu'une licence professionnelle*". Cet accord marque les prémisses des enjeux emploi/ formation identifiés par les partenaires sociaux avant la contractualisation du CEP.
- L'accord d'avril 2008 relatif à l'apprentissage et aux fonds de la professionnalisation. Depuis 2008, tous les ans, les partenaires sociaux de branche négocient sur l'utilisation et la mise en œuvre des fonds de la professionnalisation au profit des formations par la voie de l'apprentissage et le versement de ces fonds aux centres de formation d'apprentis conventionnés par l'État ou les régions, considérant la nécessité d'organiser l'insertion de jeunes qualifiés dans la branche. Les actions en apprentissage retenues concernent les emplois et qualifications déclarés prioritaires par la commission sociale de la branche. Ces actions doivent concourir à la préparation de titres et diplômes par la voie de l'apprentissage. Le choix des actions prioritaires est révisé annuellement et proposé par la CPNEFP à la commission sociale de la branche.
- L'accord du 7 mai 2009 : élaboration d'un nouveau système de classification. Construction d'un nouveau système de classification à critères classants (l'ancien système de classification était fondée sur une grille de type « Parodi » datant de 1984) qui vise à attirer des jeunes qualifiés par des seuils d'accueil pour diplômés et des déroulements de carrière organisés. Il offre une reconnaissance des diplômes de l'Éducation Nationale qui se renforce d'une politique salariale avantageuse. Les modalités de progression dans la grille de classification prévoient des passages automatiques d'un échelon à l'autre, à la suite d'une période de pratique professionnelle. L'accord prévoit aussi la reconnaissance des compétences acquises par la formation continue au travers de la construction de CQP de branche et leur reconnaissance dans la grille de classification par des garanties de classement. Ce système de classification permet de reconnaître le savoir-faire des salariés de la profession de telle sorte que cette reconnaissance puisse se concrétiser, soit par une évolution salariale dans le cadre de l'emploi qu'ils occupent, soit en accédant à un emploi classé à un niveau supérieur. Cet accord de branche sur les classifications intervient un an avant les résultats du CEP. Par la forte reconnaissance des diplômes de formation initiale et de formation continue (diplômes, CQP et titres professionnels privés), il va permettre que la grille de classification constitue un bon support d'attractivité de la branche pour les jeunes diplômés.

A cette occasion, les membres de la CPNE, appuyés par un consultant chargé de construire l'architecture du système de classification et notamment des emplois repères, ont élaboré un répertoire des familles professionnelles. Il s'agit de travaux paritaires de grande ampleur. Organisations syndicales et représentants patronaux ont investi les entreprises de la branche et les différents secteurs d'activité de la branche pour décrire et élaborer des filières professionnelles. Cet accord structurant de classification renvoie à une forme de "régulation conjointe" (Reynaud, 1984) des conditions d'accès à la branche par les partenaires sociaux. Les organisations syndicales qui, à l'exception de la CGT et de la CGC, ont signé l'accord se sont investies fortement dans la définition des emplois et les mécanismes de reconnaissance des diplômes acquis en formation initiale et continue, en demandant l'instauration de seuils d'accueils pour les diplômés et de garanties de classement pour les titulaires de CQP : « *On a proposé un certain nombre de pistes : revoir les classifications, les diplômes, le positionnement des diplômes et des qualifications. Tous les diplômes et titres ont été positionnés. Ce qui n'était pas évident car la culture du diplôme et des qualifications n'étaient pas présente dans la culture des entreprises, où on se formait en quelques semaines sur le tas.* » (CFDT)

- L'accord d'avril 2010 relatif à l'égalité professionnelle.
- La contractualisation d'un CEP en avril 2010 : Les préconisations du CEP vont permettre de construire un plan d'action dans le cadre de l'ADEC.
- La signature de l'ADEC 2011/2013 (avec le FORCO comme porteur)
- L'appel d'offre de la CPNE auprès d'organismes de formation (2012) : tentative de structuration de l'appareil de formation. La branche a recherché des organismes de formation porteurs dans chaque région pour l'ensemble de la filière de formation (CAP, CQP, Bac Pro, licence pro, Bac +3). Pour FEDEREC comme pour les organisations syndicales, il était essentiel qu'à côté de cette filière de formation en construction, il y ait un accord de classification qui reconnaisse ces diplômes par des seuils d'accueil pour diplômés afin de travailler la question de l'attractivité de la branche.
- L'accord du 23 mai 2013 relatif à la désignation de l'OPCA OPCALIA et à la création d'une section paritaire professionnelle du recyclage au sein de l'organisme paritaire collecteur agréé. Les dispositions de l'accord sont applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2014.
- L'accord du 30 septembre 2013 relatif aux contrats de génération : cet accord répond, par des engagements adaptés à la situation de la branche professionnelle, au triple objectif que se sont fixé les partenaires sociaux dans l'accord national interprofessionnel du 19 octobre 2012 à savoir :
  - faciliter l'intégration des jeunes à un emploi en CDI,
  - favoriser et maintenir l'emploi des salariés âgés,
  - assurer la transmission des savoirs et des compétences.

Dans le cadre de cet accord de branche, un diagnostic a été réalisé par l'OPCA FORCO suite à une demande de la CPNEFP. Il porte sur la pyramide des âges, les caractéristiques des jeunes et seniors de la branche, les perspectives de recrutement des jeunes, les compétences clés de la branche. Au-delà des objectifs chiffrés que se donne la branche en matière de recrutement de jeunes et de maintien des seniors dans l'emploi, il s'agit d'une invitation à la mise en place d'un outillage spécifique en matière de GPEC dans les entreprises (PME et TPE) par l'intermédiaire des outils déployés par l'OPCA. En effet, l'accord prévoit la mise en œuvre de plusieurs outils à destination des entreprises et des salariés : livret d'accueil, outillage des entreprises sur les entretiens de suivi et le rôle du tuteur, accompagnement de la mobilité des alternants (mobilisation du fonds social de branche). Deux outils spécifiques permettent la transmission de savoirs et de compétences : "l'échange de savoirs et de compétences du senior vers le jeune" et des outils à destination des TPE/PME pour constituer des binômes intergénérationnels (passeport emploi-formation). Toutefois, la mise en œuvre par le FORCO des actions de structuration des RH dans les entreprises de la branche ne sera que très peu développé dans le cadre de l'ADEC et sera repris par OPCALIA avec des outils plus adaptés

aux caractéristiques industrielles de la branche de la récupération, lui permettant ainsi de s'inscrire dans une nouvelle dynamique de mobilisation des entreprises.

Pour l'organisation patronale la signature de cet accord sur les contrats de génération est un « acte politique avant tout. On est une branche qui recrute (plus 23 % sur les 10 dernières années), on a un personnel vieillissant, on a des entreprises, des TPE qui avaient besoin d'aides, d'être outillées par rapport à ce dispositif contrat de génération et le FORCO avait proposé aux branches adhérentes un certain nombre d'outils autour du contrat de génération, des guides d'entretien. Du coup on a bâti notre accord de branche autour de ces outils pour aider nos TPE. Et comme notre branche est en croissance d'emplois il nous semblait normal de s'investir là-dessus avec nos partenaires sociaux. » (FEDEREC).

« Il y a les accords, et la secrétaire générale arrive à négocier même l'accord contrat de génération. C'est rare, donc ils sont bons en négociation d'accords. Vraiment dans cette branche, il y a des sujets, il y a des contenus et il y a des idées. » (OPCALIA).

- La signature d'un avenant à l'ADEC 2014/2016 (avec OPCALIA comme porteur). La signature de l'avenant à l'ADEC va conduire l'organisation professionnelle à consolider ses structures régionales en capacité de déployer et de mobiliser les entreprises dans l'appropriation d'outils mis à disposition dans le cadre de l'ADEC.

Cette lecture diachronique du processus de régulation de la branche dans le champ emploi/formation donne à voir une qualité du dialogue social de branche qui permet la signature d'accords de branche importants, même si certains d'entre eux ont pu présenter un caractère conflictuel avec certaines organisations syndicales. La branche imprime une forte régulation en matière de classification, de formation et d'emploi au travers d'accords de branche importants. La qualité du dialogue social dans la branche et les qualités de négociatrice de la secrétaire générale sont soulignées par l'ensemble des acteurs. "Dans cette branche, les syndicats sont prêts à discuter pour trouver des solutions. On est dans un secteur dynamique en construction, le climat social est bon, il y a un bon dialogue social et la secrétaire générale est réputée pour cela, elle a pas mal de talents pour négocier les accords" (OPCALIA). Cette lecture rend compte également de la dynamique de l'activité paritaire de la CPNE, véritable instance de pilotage de la politique de formation et d'emploi et de l'investissement important des organisations syndicales dans l'animation de cette instance et de son rôle dans la régulation de branche.

L'investissement de la branche dans le champ emploi/formation s'est concrétisé sur une base paritaire. Pour les organisations syndicales, l'apport principal de la politique contractuelle de la branche réside dans l'information et la connaissance auxquelles elles peuvent accéder au travers du CEP puis de l'ADEC, concernant les besoins et les pratiques de formation au sein des entreprises. Ces informations sont particulièrement importantes en ce qui concerne les TPE et PME au sein desquelles les organisations syndicales sont faiblement implantées et dont elles connaissent mal les pratiques, n'étant pas originaires de ce secteur professionnel. Les pratiques des organisations syndicales laissent à voir une professionnalisation et une appropriation par le biais de la politique contractuelle des principaux enjeux auxquels est confrontée la branche. Cette politique favorise une implication importante des syndicats dans l'élaboration de la politique emploi/formation. L'intensité de la négociation collective sur ces thèmes témoigne de cette dynamique.

Par ailleurs, le changement d'OPCA en cours d'ADEC est révélateur d'une forme d'inadéquation entre les attentes de l'organisation patronale en matière de mise en œuvre de la politique contractuelle et les ressources déployées par l'OPCA en matière d'activation de sa structuration territoriale afin de développer des réseaux d'accès aux entreprises. C'est l'une des conclusions de l'évaluation du 1<sup>er</sup> ADEC réalisée par le cabinet Sémaphore à la demande de la DGEFP : FEDEREC comme le FORCO n'ont pas réussi à mobiliser le réseau d'accès aux entreprises, à savoir les fédérations régionales de l'organisation patronale et les structures régionales de l'OPCA afin de déployer les actions prévues dans l'ADEC. C'est sur ce chantier qu'OPCALIA va s'investir dès l'adhésion de la branche. Cet OPCA

va développer ses réseaux d'accès aux entreprises en faisant reposer sur les référents régionaux de la branche la construction de liens durables avec les entreprises et permettre ainsi de développer son expertise en ingénierie de formation et de certification.

Le système d'acteurs dans la branche de la récupération commence à évoluer. Si dans un premier temps, notamment au cours du 1<sup>er</sup> ADEC, le rôle majeur en matière de définition de la politique emploi/formation a été porté par la CPNE, celle-ci va pouvoir dans un deuxième temps s'appuyer sur le réseau territorial d'OPCALIA, et ses ressources et outils en matière de formation pour mettre en œuvre les actions définies.

## **5. L'OUTILLAGE PROPRE À LA BRANCHE**

---

La branche du recyclage se dote ainsi d'un outillage spécifique afin de mettre en œuvre sa politique emploi/formation. Trois registres différents sont investis :

- les outils de contractualisation avec l'État, au travers du CEP et de l'ADEC,
- la désignation d'un nouvel OPCA et les outils et projets d'études déployés par l'observatoire de branche (en voie de construction),
- la construction d'un appareil de formation et d'un réseau d'organismes de formation.

L'outillage propre à la branche du recyclage est important dans la mesure où il organise les relations et les liens tissés entre la branche et les entreprises et l'appropriation par ces dernières d'outils spécifiques en fonction de leurs besoins. Il est également révélateur de la manière dont la branche vise à construire son lien avec les entreprises, en termes de politique de formation et de politique emploi/formation. La branche prend appui sur deux leviers spécifiques que sont les fédérations patronales régionales dans leur rôle d'activation du réseau d'entreprises et la représentation territoriale de l'OPCA. La portée de cette action est soutenue par la participation de ces deux réseaux à des manifestations communes afin de consolider un maillage du tissu économique local en incluant les fédérations régionales, les organismes de formation et les services territoriaux de l'OPCA.

### **5.1. La mobilisation de l'OPCA en direction de la branche et en direction des entreprises**

La désignation d'OPCALIA comme OPCA de la branche du recyclage a permis à cette dernière d'intégrer le Conseil d'administration de l'OPCA et d'y créer une SPP recyclage dont le président est le président de la commission sociale et vice-président de la CPNE. L'instauration d'une SPP recyclage relève d'un véritable enjeu politique pour la branche du recyclage en termes de légitimité institutionnelle, d'identité de métier et de périmètre du champ conventionnel. A cette occasion, les partenaires sociaux de branche ont exprimé certaines inquiétudes vis-à-vis de la proximité de la SPP assainissement et la SPP Déchets au sein de l'OPCA. Au sein du conseil d'administration, ils ont affirmé une volonté forte de garder leur identité à savoir que " *le recyclage est un secteur à part entière et pas juste le parent pauvre du déchet* ", et exprimé auprès d'OPCALIA " *une vraie envie d'exister* ". Cette affirmation de légitimité et d'identité de métier par les partenaires sociaux de la branche est d'autant plus intelligible que certaines grandes entreprises comme Derichebourg ou Veolia sont déjà adhérentes d'OPCALIA et gérées en Grands Comptes. L'intégration de la branche à OPCALIA a permis à Derichebourg qui était gérée en grand compte sur le plan de formation (en interpro) de passer en gestion branche. Veolia est chez OPCALIA du côté de son activité déchets au travers d'un OPCA interne "métiers de l'environnement" qui s'appuie sur ses 4 grands métiers que sont l'eau, l'énergie, les déchets et les transports. La gestion en Grand Compte renvoie à un outillage et un accompagnement spécifique émanant de l'OPCA, comme la désignation d'une personne dédiée, ce qui permet " *aux groupes d'avoir une meilleure optimisation des budgets formation, l'usage d'outils spécifiques de gestion tel que GEFLOG et une formation à ces outils.* " (Derichebourg). D'autres

entreprises de la branche qui n'étaient pas gérées en grands comptes par OPCALIA, comme l'entreprise SITA, ont fait cette demande afin de construire des passerelles plus aisées entre leurs activités de déchets et celles du recyclage. Ces différentes actions ont permis de prendre en compte l'une des spécificités de la branche du recyclage et de la récupération qui est d'être composée de quelques groupes qui interviennent sur d'autres champs conventionnels que celui de la récupération. Reste que la délimitation du champ conventionnel de la branche a toujours été un enjeu de légitimité important pour les partenaires sociaux de la branche.

OPCALIA va être mobilisé par les partenaires sociaux de la branche à trois niveaux :

- l'accompagnement des acteurs de la branche dans le cadre de l'ADEC ;
- l'accompagnement de la branche au travers de son offre de service aux adhérents ;
- l'accompagnement des entreprises par une offre de services de proximité.

OPCALIA est un OPCA interbranches et interprofessionnel qui regroupe 31 branches. L'OPCA rassemble 800 collaborateurs et s'appuie sur un réseau régional qui comprend selon les régions entre 5 et 30 personnes. Ces antennes régionales, comptent un directeur, des conseillers et des gestionnaires assistants administratifs (*voir infra*).

### ***5.1.1. La gestion du passage du FORCO à OPCALIA***

De par sa structuration en 7 directions fonctionnelles, OPCALIA suit la branche du recyclage au travers de 3 directions, la direction du développement, la direction des partenariats institutionnels et la direction ingénierie des compétences. La direction du développement de l'offre de services auprès des branches a assuré l'intégration de la branche au sein de l'OPCA durant une période d'un an : construction de toutes les relations avec la branche, participation aux différentes CPNE, et négociation des conditions de cette intégration avec un interlocuteur unique d'OPCALIA. Une fois l'intégration de la branche organisée dans l'OPCA, puis la création de la SPP recyclage, c'est un autre interlocuteur de la direction du développement qui a pris le relais et qui est désormais en charge de suivre la branche et d'identifier ses besoins et attentes spécifiques. Une autre direction intervient également pour suivre les travaux de la branche, il s'agit de la direction ingénierie des compétences qui intervient sur plusieurs chantiers au profit de la branche à savoir les études, l'observatoire et le développement des certifications, qu'il s'agisse de diplômes, de titres ou de la construction de CQP et CQPI. Cet interlocuteur intervient en CPNE, en COPIL et COTECH (ADEC) sur les travaux et les actions engagés autour des questions d'ingénierie de certification et de formation. Enfin, la gestion financière de l'ADEC fait intervenir une autre direction d'OPCALIA, celle des partenariats institutionnels, qui traite avec la DGEFP, les autres financeurs et la branche.

### ***5.1.2. L'accompagnement des acteurs de branche dans le cadre de l'ADEC***

L'offre de services d'OPCALIA auprès des acteurs de branche est adaptée au contexte de l'ADEC. Une part de cette offre de services, doit être mobilisée dans le cadre de l'ADEC mais également dans l'accompagnement des acteurs de la branche sur la mise en œuvre de leur politique emploi/Formation. Elle s'appuie principalement sur la mobilisation du service de proximité d'OPCALIA en région, la mise à disposition d'outils et l'accompagnement des entreprises par l'intermédiaire des structures régionales de l'OPCA.

Toutes les fiches actions de l'ADEC ont ainsi été redéfinies et adaptées à l'offre de services proposée par OPCALIA. La mise à disposition d'outils spécifiques ou de dispositifs particuliers est venue nourrir les 3 axes de déploiement des actions (*cf. supra* Encadré sur le contenu de l'ADEC). Ainsi, sur l'axe 1 relatif à l'accompagnement des dirigeants à la mise en œuvre d'une GPEC et l'accompagnement individuel et collectif à la structuration des RH, les modalités de mise œuvre correspondent à l'offre de services aux adhérents d'OPCALIA adaptée à la branche du recyclage. Sur l'action d'accompagnement individuel des dirigeants, OPCALIA a par exemple construit une

expérimentation de « cursus labellisé », formation action déjà expérimentée auprès d'autres branches. Sur l'axe 2 relatif aux actions en direction des salariés, c'est une offre de services spécifique à OPCALIA, « PRODIAT » qui consiste en un accompagnement individualisé aux contrats de pro en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise.

En ce sens, OPCALIA joue un rôle « d'ensemblé » au profit de la branche, visant à faire monter en compétences les structures RH des entreprises, pour qu'elles s'approprient les outils mis à disposition dans le cadre de l'ADEC et du développement des actions de formation instaurées suite au plan d'action.

### ***5.1.3.L'accompagnement des partenaires sociaux de branche***

Dans son offre de service auprès des partenaires sociaux de branche, OPCALIA propose un accompagnement de la CPNE visant à apporter un éclairage technique sur la formation professionnelle au sens large : certification professionnelle, études, observatoire, indépendamment des aspects gestion et financement de la formation professionnelle. La direction ingénierie des compétences intervient en CPNE en termes d'appui et d'accompagnement des partenaires sociaux en matière d'ingénierie de formation et de certification. Cet accompagnement s'appuie sur une méthodologie spécifique déployée par OPCALIA. Celle-ci consiste à prendre appui sur les grandes entreprises représentées en CPNE qui disposent d'une véritable structuration RH, afin d'y déployer les CQP, puis d'essaimer auprès des PME de la branche la mise en place des CQP et des actions de formation spécifiques développées dans le cadre de l'ADEC. La structuration de la branche en PME, où le *turn over* est inexistant, et l'activité en croissance sont des atouts sur lesquels OPCALIA va s'appuyer. De la même façon, OPCALIA va s'adosser à la professionnalité des responsables d'entreprises familiales qui ont grossi et dont la présence en CPNE permet un véritable dialogue sur le métier de la branche. L'OPCA prend appui également sur le dynamisme de la CPNE et sur la qualité et la technicité des représentants des organisations syndicales sur des sujets techniques comme celui de la formation professionnelle.

OPCALIA propose afin d'éclairer et d'accompagner les partenaires sociaux dans la réforme de la formation professionnelle (CPF, établissement d'une liste d'actions de formation qualifiante), dans le cadre d'une démarche globale d'information et d'accompagnement des branches. Il s'agit d'un accompagnement des acteurs des CPNE sur la réforme. Sous l'impulsion de la direction d'OPCALIA, l'ensemble des 31 branches ont été réunies, réunion au cours de laquelle, les travaux menés par le Céreq sur les travaux des observatoires de branche pour le COC ont été présentés. Cette réunion a permis la présentation d'une étude commanditée par OPCALIA auprès de cabinet Sémaphore qui a contacté toutes les branches au travers des présidents et vice-présidents des CPNE pour qu'ils expriment leurs attentes en matière d'appui à la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle. Ce temps d'échanges sur le décryptage de la réforme, le rôle pivot à venir de l'entretien professionnel, le conseil en évolution professionnelle, le lien avec l'observatoire et les études s'inscrit dans le développement d'un processus d'appui et de conseil de l'OPCA en direction des partenaires sociaux dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle. Au sein de la CPNE et de la SPP du recyclage, des premiers travaux sont d'ores et déjà engagés sur l'élaboration des listes d'actions de formation qui viendront alimenter le CPF.

### ***5.1.4. Une offre de service de proximité qui s'appuie sur une animation fonctionnelle de l'OPCA***

La structuration d'OPCALIA au niveau territorial est importante, il s'agit de structures interbranches et interprofessionnelles, qui gèrent l'ensemble des 31 branches que compte l'OPCA qui assurent un maillage territorial.

L'animation fonctionnelle d'OPCALIA national réside dans l'organisation au niveau national par la responsable de l'ADEC de réunions auxquelles participent tous les référents branche du recyclage des OPCALIA régionales sur le plan d'action formalisé dans l'ADEC. L'information est « top down »,



tout ce qui est débattu en CPNE (ADEC, contrat de génération, étude panorama de branche, travaux sur les CQP, cursus labellisé des dirigeants) est exposé aux conseillers territoriaux, puis un plan d'action commercial est mis en œuvre en région, autour des éléments suivants :

- une information générale des conseillers en région sur la branche et les métiers, animée par l'interlocuteur chargé de l'intégration de la branche dans l'OPCA au niveau national ;
- une information technique et opérationnelle sur la prise en charge de la branche : une formation des conseillers sur les critères de prise en charge des actions de formation (les partenaires sociaux sont restés sur les mêmes critères qui régissaient le FORCO) ;
- un accompagnement des conseillers sur le terrain pour tenir un discours adapté à la branche, ils sont outillés par OPCALIA sur les critères de prise en charge et l'offre de services spécifique à la branche du recyclage.

Le déploiement d'une branche en région vise à organiser un maillage du tissu économique local, en y incluant les fédérations patronales régionales afin que ce qui remonte du terrain puisse venir alimenter le pilotage national et orienter le financement. Au travers des financements qu'il propose et du réseau des fédérations patronales, l'ADEC facilite la constitution de relais en région au travers des grandes entreprises et de la mise en relation avec tout un réseau d'organismes de formation.

Le levier de l'offre de proximité de l'OPCA afin d'accompagner les entreprises à la mobilisation de l'ADEC, à savoir flécher de l'ingénierie financière sur l'ADEC, repose sur le travail des conseillers. Il vise à faire en sorte que ce qui était mobilisé au niveau du plan de formation des entreprises ou de la professionnalisation puisse basculer sur les actions prises en charge par l'ADEC. Le lien OPCA / entreprise se construit principalement par des visites d'entreprises et une prise de contact avec les fédérations patronales régionales, et leur mobilisation sur certains sujets. Les OPCA régionales construisent également des liens avec les organismes de formation locaux pour les mettre à disposition des entreprises du recyclage. OPCALIA régionale a ainsi mis en place un catalogue d'actions collectives pour lesquelles des centres de formation ont été conventionnés sur des thématiques précises et propres au recyclage. Ces actions concernent les formations des transports (CACES, FIMMO, FCOS), avec des tarifs préférentiels négociés par OPCALIA dont peuvent bénéficier les entreprises du recyclage. Le fait de proposer une liste d'organismes de formation conventionnés constitue l'offre de service de proximité d'OPCALIA, mais la décision du choix de l'organisme de formation revient à l'entreprise.

OPCALIA a demandé FEDEREC nationale de mobiliser toutes ses fédérations régionales pour que les entreprises ouvrent leurs portes aux référents recyclage d'OPCALIA, mandatés par la branche pour prendre contact avec les entreprises. OPCALIA en région participe également aux manifestations organisées par les fédérations régionales, afin de mobiliser conjointement les deux réseaux : le réseau des OPCALIA régionales et celui des Fédérations patronales.

Au-delà de l'offre de services déployée par les structures régionales d'OPCALIA en direction des entreprises de la branche du recyclage<sup>48</sup>, les antennes d'OPCALIA construisent une offre de service régionale issue d'une contractualisation entre l'OPCA, les conseils régionaux et les organismes de formation d'un territoire. D'autres financements peuvent être mobilisés par les entreprises du recyclage en région, au travers de partenariats construits entre OPCALIA et les conseils régionaux et le FSE en particulier. Par exemple, en région PACA, OPCALIA est allée chercher des financements IRIS et FSE pour les entreprises qui rencontrent d'importantes difficultés économiques et qui veulent investir dans la formation de ses salariés. A des outils spécifiques développés dans l'offre de proximité d'OPCALIA correspondent des conventionnements avec des organismes de formation ou des consultants régionaux sur lesquels les petites entreprises vont pouvoir s'appuyer afin de constituer et de mutualiser tout un réseau d'organismes de formation. A titre d'exemple dans la région PACA, les outils "Stratégie compétence" et "Appui conseil" mobilisés dans le cadre de l'ADEC concernent les entreprises

---

<sup>48</sup> Les outils et dispositifs sont nombreux et leur présentation par le détail ne saurait apporter une plus value à l'analyse des relations instaurées entre la branche et cet intermédiaire de formation. Ils ne seront donc pas examinés dans cette monographie.

comprenant jusqu'à 250 salariés. Des consultants sont conventionnés par appel d'offre géré en autonomie par OPCALIA PACA. Les organismes de formation sont AMF PACA O6, Essentiel dans le 84 etc. L'OPCA régional constitue par appel d'offre un réseau d'organismes de formation et de consultants qui interviendront ensuite dans les entreprises du territoire.

Cette dynamique régionale favorise la construction de liens entre les entreprises et des organismes de formation auxquels elles n'avaient pas recours auparavant et permet d'enclencher une mutualisation des outils formatifs à disposition des entreprises et des salariés au niveau d'un territoire.

En ce sens OPCALIA au travers des différentes actions qu'il mène auprès des acteurs de branche et des entreprises joue un rôle "d'ensemblier", dans la mesure où il est l'artisan de la mobilisation des entreprises et des fédérations patronales régionales afin de dynamiser les pratiques de formation des petites entreprises et de construire et structurer les liens entre les entreprises de la branche, les offreurs de formation et les acteurs institutionnels locaux. Évidemment, sans l'implication et l'impulsion des acteurs de branche dans la dynamisation des fédérations régionales, la portée de ces actions resterait vaine. Il est sans doute trop tôt pour analyser la portée de cette dynamique enclenchée au sein de la branche du recyclage. Mais elle doit en partie aux constats établis sur les raisons du faible taux de réalisation des actions du 1<sup>er</sup> ADEC par le FORCO. Les partenaires sociaux de la branche ont pris conscience de la nécessité de mobiliser l'ensemble des fédérations régionales afin que les entreprises soient informées et ouvrent leurs portes aux conseillers OPCALIA et aux organismes de formation et consultants qui sont impliqués dans la réalisation de l'ADEC et d'une manière générale sur la politique de formation initiée par la branche. Ce processus est actuellement à l'œuvre en région. Comme le souligne FEDEREC « *...toute la réussite de cet ADEC reposera en outre sur la capacité des territoires à aller mobiliser les chefs d'entreprises* ».

## **5.2. La mobilisation de l'OPMQ : un processus en cours d'élaboration...**

Il est trop tôt pour tenter une analyse de l'outillage mobilisé à ce jour par l'observatoire de branche en direction des membres de la CPNE. La construction de ces outils en termes d'équipement des partenaires sociaux en ressources cognitives, d'outils de diagnostics ou d'études spécifiques, à la demande des acteurs de branche auprès d'OPCALIA sont en cours d'élaboration au sein de la CPNE. L'offre du service ingénierie des compétences au service des branches s'appuie aussi sur une offre de services en direction des branches sur l'analyse statistique et l'accompagnement de travaux d'études. OPCALIA est positionné sur ce champ en assistance à la maîtrise d'ouvrage, elle procède à des appels d'offre auxquels répondent des consultants. La SPP recyclage venant d'être instaurée au 1<sup>er</sup> janvier 2014, l'observatoire de branche est en phase d'élaboration.

## **5.3. La construction de l'appareil de formation et la constitution d'un réseau d'organismes de formation**

Depuis la constitution de la branche, les pratiques de formation continue dans les entreprises du recyclage sont longtemps restées exsangues, en allant rarement au-delà de la formation dite "sur le tas". Cet état de fait peut s'expliquer historiquement par des politiques de recrutement axées principalement sur des salariés non qualifiés qui se formaient sur le tas, car l'offre de formation initiale n'existait pas pour ce type d'activité industrielle. Il rend compte également d'une autre réalité qu'est le contenu du budget de formation continue des entreprises de la branche. Ce budget reste dans la majorité des entreprises de la branche utilisé pour les formations obligatoires et à la sécurité (Caces, FIMO, FCOS et formations sécurité). Les formations techniques et professionnelles à la manipulation des outils de broyage et de tri sont principalement dispensées par les fabricants d'engins (grues, broyeurs, trieuses). Ainsi, au début des années 2000, les formations spécifiques métiers et formations multi-secteurs sont rares. Cette question est au cœur des enjeux emploi/formation de la branche dont la problématique principale relayée par le CEP est l'absence d'une structuration de l'offre de formation tant au niveau formation initiale (CFA) qu'au niveau formation continue (réseau d'organismes de

formation). La branche va aussi utiliser les outils élaborés dans le cadre de l'ADEC pour structurer son appareil de formation et le réseau des organismes de formation intervenant dans la mise en œuvre des CQP et dans la structuration d'une offre de formation continue. Elle va se référer à la politique de certification de branche déjà travaillée par les partenaires sociaux au travers de 2 accords de branche (création de CQP en 1998 et mise en œuvre de CQP en 2003), mais aussi à l'occasion de la négociation en 2009 d'un nouveau système de classification instaurant une forte reconnaissance des compétences acquises par la formation professionnelle (CQP et VAE).

### ***5.3.1. Une branche qui s'outille pour construire une véritable filière de formation initiale et continue***

En s'appuyant sur les financements de l'ADEC, la branche et ses acteurs sociaux œuvrent à la structuration d'un maillage territorial dans la construction d'une offre de formation initiale et de formation professionnelle. FEDEREC s'attèle à démarcher dans chaque territoire des organismes de formation publics et privés par appel d'offre national (CFA, universités, organismes privés) afin de construire une offre territoriale de formation initiale. Ces engagements renvoient aussi à un volontarisme patronal d'investir les sphères du système éducatif, comme les CPC (commissions professionnelles consultatives), et celles de l'apprentissage (CFA).

3 diplômes constituent la filière de formation de la branche du recyclage :

- le CAP OIR (Opérateurs des industries du Recyclage)
- le bac pro GPPE (Gestion des Pollutions et Protection de l'Environnement)
- une licence professionnelle en cours de réalisation dans le Var, et avec l'université d'Artois.

A côté de ces diplômes, la CPNE a créé un bac+3 intitulé " responsable d'exploitation", titre professionnel privé délivré par la MPS Aquitaine. Parallèlement, la CPNE s'est investie dans une politique de construction de certifications de branche depuis 2003 (cf. Encadré ci-dessous).

#### **Encadré**

##### **Description synthétique du système d'action des partenaires sociaux pour la construction d'une filière de formation initiale et professionnelle dans la branche du recyclage**

- Dynamisme dans la construction de nouveaux diplômes (travaux en CPC pour la création d'un Bac pro, rénovation du CAP, et groupe de travail en CPNE sur les CQP)
- Construction d'un nouveau système de classification qui reconnaît les diplômes de l'Éducation Nationale et les CQP par l'instauration de seuils d'accueil pour diplômés et garanties de classement pour les titulaires des CQP.
- Construction d'une cartographie des emplois de la branche du recyclage par les membres de la CPNE à l'occasion de la rénovation du système de classification : analyse des emplois en fonction de chaque filière de production, construction de référentiels d'emploi et de compétences en s'appuyant sur des experts/ consultants.
- Réalisation d'un CEP en 2010 : Le CEP a permis à la branche du recyclage de construire "*un schéma directeur des ressources humaines* », il fournit une "feuille de route" à suivre pour adapter les ressources de la branche aux défis environnementaux et aux besoins en formation initiale ou en alternance.
- Signature d'un ADEC en 2011 (avec FORCO comme porteur) : travail sur les CQP, tentative de structuration de l'offre et de l'appareil de formation de la branche.

- Signature d'un avenant à l'ADEC (avec OPCALIA comme porteur) : investissement en matière d'ingénierie de formation (avec les organismes de formation) et d'ingénierie de certification avec recours à un consultant chargé de construire deux nouveaux CQP avec les organismes de formation.
- Structuration de l'offre RH dans les entreprises afin que ces dernières puissent se saisir des outils de formation mis à disposition par la branche et son OPCA afin de structurer les politiques de formation de entreprises et spécifiquement des PME / TPE.

Les enjeux pour la branche du recyclage à participer à la construction de diplômes de l'Éducation nationale au sein de la 6<sup>ème</sup> CPC "Chimie, bio-industrie, environnement" sont importants. Le CAP OIR (Opérateur des industries du recyclage) a été créé en 2000 pour l'ouverture d'une première session en 2002. Ce CAP n'attire cependant pas beaucoup d'élèves. Il est actuellement en phase de rénovation au sein de la CPC à laquelle FEDEREC participe activement.

Le bac pro GPPE (Gestion des pollutions et protection de l'environnement) a été instauré en 2012 après un long travail d'élaboration en groupes de travail, auxquels (selon les comptes rendus de la 6<sup>ème</sup> CPC) la secrétaire de FEDEREC Nord Picardie a activement participé.

Malgré les efforts déployés par FEDEREC en matière de construction d'une offre de formation initiale, les flux d'élèves restent très faibles, le CAP OIR dès son démarrage ne remplit pas ses sections d'apprentissage. La branche est confrontée à deux principaux problèmes : attirer des jeunes sur des métiers dont l'image reste encore dégradée auprès du grand public et construire un appareil de formation et un maillage territorial de l'offre de formation initiale en région. A ce jour, seuls 3 ou 4 CFA déploient sur l'ensemble du territoire français cette offre de formation "cœur de métier" de la branche du recyclage.

### ***5.3.2. Un appareil de formation de la branche en construction***

Lors du 1<sup>er</sup> ADEC, la CPNE a lancé un appel d'offre qui a abouti à la construction d'un réseau d'organismes de formation, constitué par 14 organismes capables sur le territoire de développer des formations "cœur de métier", à savoir CAP OIR, CQP et bac+3. C'est à cette occasion que Formarec, l'organisme de formation de FEDEREC recrute une personne pour construire une étude sur l'évolution des besoins RH des entreprises et constituer un réseau d'organismes de formation. Mais cette personne n'est restée que 6 mois au sein de cette structure. Aujourd'hui OPCALIA a repris en main l'ingénierie de formation et de certification sur ce volet de l'ADEC.

Avant la mise en œuvre de l'ADEC, la branche du recyclage avait agréé 3 CFA qui se consacrent à des formations cœur de métier : CAP et CQP, puis depuis l'année 2014, le bac pro GPPE. Ces 3 CFA historiques sont la MPS aquitaine, l'ADEFSA, la MFR de Cruzeuille (Annecy), et tout récemment l'IRFEDD Marseille.

- La MPS Aquitaine (CFA des métiers de l'environnement) a commencé dès le début des années 2000 à travailler avec FEDEREC sur une offre de formation de demandeurs d'emploi ou de salariés, pris en charge sur un financement régional PRF (Plan Régional de Formation) et formant à la qualification de responsable d'exploitation des industries du recyclage. La signature d'une convention de partenariat avec FEDEREC intervient en 2000, elle comporte un volet formation pour adultes et apprentis et une habilitation pour les CQP du recyclage auprès de la CPNE de branche. C'est sous l'impulsion du syndicat régional Sud-Ouest Atlantique, et notamment de son président, que cette formation a vu le jour. Elle s'est élaborée à partir d'une demande régionale, sur un financement de la Région Aquitaine puis s'est structurée au niveau national. Cette formation "responsable d'exploitation" regroupe chaque année une quinzaine de personnes. En 2004, suite à la création du CAP OIR, FEDEREC a demandé à la MPS de s'investir dans la création d'un CFA des métiers de l'environnement : 5 apprentis en 2012, 9 en 2013, il s'agit de demi-sections avec des

effectifs faibles. Les formations en alternance au Bac pro GPPE devraient être ouvertes au sein du CFA en septembre 2014.

- IRFEDD : l'institut régional de formation à l'environnement et au développement durable, situé à Aix en Provence, est le dernier CFA à s'être positionné sur le CAP OIR et le Bac Pro recyclage. Il s'agit d'un CFA hors murs, la formation par apprentissage étant délivrée par le CFA du BTP d'Avignon. Les contacts avec FEDEREC se sont développés dans un premier temps au niveau régional, en s'appuyant sur le relais de FEDEREC Sud Méditerranée et de sa présidente. Puis une seconde rencontre au niveau national, lors du salon des nouvelles matières premières à Lille avec les partenaires sociaux de branche a permis de formaliser les liens entre les deux acteurs. L'IRFEDD a pu déposer un dossier d'habilitation auprès de FEDEREC pour le CAP OIR et ainsi bénéficier de financements sur les fonds de la professionnalisation (20 000€). FEDEREC Sud a fait participer l'IRFEDD à l'assemblée générale de la structure patronale, afin que l'organisme de formation puisse commencer à tisser des liens avec les entreprises de la région et prendre connaissance de l'ADEC signé dans la branche et des financements prévus sur la structuration de l'offre de formation.

Ces deux CFA de branche se sont fortement appuyés sur les fédérations patronales régionales afin de construire des liens durables avec les entreprises de la région et y promouvoir le recours à l'apprentissage, et pour certaines d'entre elles la signature de conventions de mise à disposition de plateaux techniques pour la formation des apprentis. Concernant le CFA du BTP qui va accueillir les apprentis en CAP OIR, nombre d'entreprises qui travaillent sur les gravats, de type Valoref, sont entrées en contact avec le CFA. Elles produisent des déchets suite à l'activité des électriciens et des plâtriers sur les chantiers. Considérant qu'il est trop onéreux d'avoir des lignes de tri mécaniques dans les CFA, le CFA a opté pour des lignes de tri manuel, et des tables de tris des déchets. Des conventionnements avec les entreprises du 84 ont été établis, parmi des entreprises qui accueillent déjà des apprentis, qui seront le lieu des formations en entreprises pour le tri mécanique.

La promotion de l'apprentissage dans le secteur du recyclage bénéficie de l'impulsion donnée par les acteurs de branche en matière de négociation d'accords visant le développement de l'apprentissage. Elle s'accompagne également d'un travail de communication auprès des jeunes par la mise en relation des CFA avec les missions locales afin de recruter des candidats potentiels. Effectivement, les CFA de la branche s'adressent en priorité aux publics de niveau V, décrocheurs ou en recherche d'une orientation professionnelle, comme de jeunes de moins de 26 ans inscrits dans des dispositifs d'insertion financés par les Conseils Régionaux. Le passage du CACES est intégré au référentiel de formation du CAP OIR, à ce titre, il implique que les jeunes intégrant cette formation aient plus de 18 ans. C'est donc vers le public des missions locales, cœur de cible du CAP que les CFA démarchent et construisent des liens, à partir d'outils d'information (plaquettes d'information, présentation du site internet de FEDEREC qui décrit les métiers du recyclage). Ils organisent également des journées de découverte du métier dans les entreprises qui veulent bien ouvrir leurs portes. Les CFA bénéficient ici du fort investissement porté par l'axe 3 de l'ADEC en matière de communication de la branche sur les métiers du recyclage. La construction du site internet de l'organisation patronale a été mise en œuvre par le FORCO au cours du 1<sup>er</sup> ADEC. Celui-ci favorise une vraie mise en visibilité des métiers du recyclage auprès du grand public et de la diversité des parcours professionnels au sein de la branche. Il participe de la politique d'attractivité de la branche dont les organisations syndicales comme patronales sont porteurs.

C'est sur cette synergie entre organismes de formation, fédérations régionales et entreprises que peut se mettre en mouvement la construction d'une offre de formation initiale qui reste à ce jour en cours de construction par la branche.

### ***5.3.3. Une politique de construction de certifications de branche qui répond aux besoins des entreprises en matière de formation et de professionnalisation des salariés.***

La CPNE s'est investie dès la fin des années 1990 dans la construction de certificats de qualification professionnelle pour pallier entre autre la faible structuration de l'appareil de formation de la branche. L'engagement de la branche du recyclage dans la construction d'une politique de certification est acté par accord de branche du 19 juillet 1998 abrogé par l'accord de branche du 6 mai 2003 portant création de 6 CQP d'opérateurs polyvalents par filière de recyclage. Ces CQP sont reconnus dans la grille de classification de la branche par des garanties de classement : toute obtention d'un CQP donne un niveau de qualification reconnu par l'ensemble des employeurs de la branche (Niveau IIB). Les CQP ont été créés dans la logique de la structuration de l'offre de formation de la branche destinée à la professionnalisation des salariés, et ont été opérationnels jusqu'en 2010. Parmi les organismes de formation partenaires de FEDEREC sur l'offre de formation par apprentissage, la MPS d'Aquitaine était habilitée à la formation aux CQP et a participé à la construction des référentiels, fort de l'expérience acquise en matière d'ingénierie de formation sur le CAP OIR.

Or, suite à la signature de l'avenant à l'ADEC dont le porteur est OPCALIA, les choix opérés en CPNE ont conduit les partenaires sociaux à abandonner les CQP de filières pour construire 2 CQP multi-matériaux, le CQP de tri manuel et le CQP de tri automatisé. Les membres de la CPNE en accord avec OPCALIA ont fait appel à un cabinet spécialisé dans la construction de CQP (Co&Sens). Les membres de la CPNE ont relancé un nouvel appel d'offre pour les organismes de formation désireux de se positionner sur les CQP. De nouveaux organismes se sont positionnés sur cette offre (MFR, l'AFPA, des cabinets de formation sur la métallurgie, l'ADEFSA, un centre de formation agricole, etc) D'autres organismes de formation qui travaillent avec les entreprises du recyclage sur les formations obligatoires (CACES, FIMO, QSE) tels que Promotrans, A3F, Forget Formation ou Adefa se sont également positionnés sur l'offre de CQP. Des conventions de partenariat sont signées, après habilitation de la CPNE, avec FORMAREC.

Les deux nouveaux CQP sont en phase d'élaboration, ils devraient être opérationnels en fin d'année 2014 et ils nourrissent les travaux du groupe de travail constitué au sein de la CPNE dans lequel l'OPCA et le consultant Co&Sens présentent périodiquement l'évolution des travaux sur la construction des référentiels d'activité. D'autres groupes de travail sont mis en place avec les organismes de formation positionnés sur l'offre de CQP afin de construire les référentiels de formation.

L'entreprise Derichebourg s'est fortement impliquée dans la démarche de structuration d'un réseau d'organismes de formation. Pour elle, le problème principal de la branche est qu'un « *très petit nombre d'organismes de formation font des formations "métiers", car la branche est peu connue et n'attire pas forcément.* » En effet, pour les entreprises de la branche, les attentes sur le CQP sont fortes : « *Le fait qu'il y ait une certification, ça amène une certaine valorisation du métier, dans la mesure où, vis-à-vis des clients dans le cadre d'appels d'offre, on valorise le fait que les personnels soient qualifiés.* » (Derichebourg) Les attentes des organisations syndicales sur cette question sont grandes : « *Il faut être réactif sur les CQP, que les entreprises s'en saisissent, il faut que ça vive.* » (FO)

Les membres de la CPNE ont choisi cette grande entreprise pour déployer la démarche CQP dans toutes les entreprises de la branche. Les plates formes techniques de Derichebourg en région parisienne ont fait l'objet de visites par Co&Sens et des analyses du travail des agents de tri ont été engagées afin de construire les référentiels de certification des 2 CQP. Ces travaux ont permis de retravailler les compétences spécifiques de certaines fonctions et d'établir « *que dans les compétences clefs du référentiel de CQP, dans certaines entreprises l'aspect stockage et réception n'était pas forcément une fonction inhérente au poste d'agent de tri.* » (Derichebourg) A l'aune de ces travaux, la fiche du CQP a été retravaillée, et ces deux compétences ont été mises en option dans le référentiel de formation.

D'autres grandes entreprises se disent très intéressées par les travaux menés par la branche sur les CQP afin de développer de la période de professionnalisation et des contrats de professionnalisation. « *C'est bien d'avoir un titre à comparer au CAP OIR, d'un côté on a la formation continue et de l'autre*

*l'apprentissage avec le CAP et le Bac pro. L'IRFEDD a bien commencé avec de la formation initiale au CAP, et puis on va vers la formation continue avec les titres et les CQP. » (GDE recyclage).*

En matière de politique de certification, la branche du recyclage va adhérer à la Charte CQPI (Certificat de qualification professionnelle interbranches), pour les qualifications d'animateur d'équipe, opérateur de maintenance et conducteur d'équipement industriel. Des travaux sont actuellement engagés par OPCALIA et les membres de la CPNE pour finaliser cette démarche. Elle vise à compléter l'offre de certifications professionnelles à laquelle les salariés pourront accéder. Elle engage toute une réflexion des membres de la CPNE sur la question de la reconnaissance des certifications au-delà du seul périmètre de la branche, afin de permettre de construire des formes de mobilité intersectorielle à ses salariés.

La description de l'outillage propre à la branche du recyclage rend compte de la dynamique dans laquelle cette dernière s'inscrit afin de mettre en œuvre mais également de structurer sa politique emploi/formation. C'est dans les modes d'articulation de cet outillage que l'efficacité de cette politique pourra être appréciée au regard des enjeux de structuration du système de formation des entreprises et de professionnalisation des salariés. Les leviers mobilisés et les investissements de forme engagés par les acteurs de la branche montrent comment la branche vise à construire ses relations avec les entreprises du secteur en matière de formation. La branche s'appuie en premier lieu sur ses grandes entreprises, dotées d'une structuration des fonctions RH pour construire et mettre à l'épreuve les CQP, puis déployer voire essaimer ensuite ce dispositif de formation et de certification auprès du tissu de PME de la branche.

En second lieu, la branche s'appuie de concert sur son OPCA et sa structuration patronale régionale afin d'animer la mise en relation des entreprises et des organismes de formation. Cette mobilisation des structures fédérales passe par une impulsion forte de FEDEREC en direction de sa représentation régionale (dont le dynamisme est inégal selon les régions). Celle-ci s'appuie sur les commissions jeunes régionales et les commissions formation, à travers leur capacité à nouer des liens avec les organismes de formation et à participer à la réflexion sur la nature de l'offre de formation et son adaptation aux besoins des PME qui composent le tissu économique de la branche. Trois registres sont simultanément investis par les acteurs de branche, les outils de la politique contractuelle avec l'Etat (CEP et ADEC), le rôle de l'OPCA dans la mise en mouvement de la politique de formation et la construction d'un appareil de formation et d'un réseau d'organismes de formation.

Cependant, au moment où un regard est porté sur le fonctionnement de cette branche, le processus d'élaboration de cette politique emploi/formation est phase de construction. Le changement d'OPCA, la prolongation de l'ADEC comme la structuration de l'offre de formation sont trop récents pour aborder la question de l'efficacité de cette politique et de son appropriation par les entreprises de la branche. Ce n'est qu'au travers de certaines illustrations d'entreprises comme mode de recours ou implication dans la construction d'outils ou de dispositifs spécifiques que cette question peut être à ce stade éclairée.

## **6. QUELQUES ILLUSTRATIONS DE L'APPROPRIATION PAR LES ENTREPRISES DES OUTILS CONSTRUITS PAR LA BRANCHE**

---

La question de l'appropriation par les entreprises des outils construits par les acteurs de branche mériterait en soi une étude spécifique que les conditions de réalisation de cette étude ne permettent pas. La portée de ces outils, leur pertinence au regard des problématiques rencontrées par les entreprises et la manière dont elles s'en saisissent restent des chantiers à ouvrir. Cette question peut toutefois être approchée, débattue autour de quelques exemples d'entreprises de grande ou de petite taille qui se sont approprié certains outils ou dispositifs spécifiques mis en place par les acteurs de branche.

Les entreprises rencontrées, grandes comme petites, sont informées des dispositions relevant des enjeux emploi/formation dans la branche et bénéficient de canaux d'information importants institués par la branche. On peut citer les réseaux d'information de FEDEREC en direction de ses adhérents, un site internet dédié aux entreprises de la branche, des bulletins d'information sous format numérique, l'appel à la participation des entreprises de la branche à des réunions au sein de la structure nationale. Les fédérations régionales participent activement à la diffusion d'information au travers de différentes commissions métiers ou formation. Par ailleurs, l'OPCA national comme sa structuration régionale constituent également un fort circuit d'informations et de relais sur les dispositifs de formation spécifiques à la branche du recyclage. Les canaux d'informations sont multiples et relayés par l'OPCA, par les fédérations régionales ou directement par FEDEREC.

A titre d'illustration, les outils et actions de formation développés dans le cadre de l'ADEC par OPCALIA ont été saisis par une grande entreprise de la récupération (GDE recyclage). Cette grande entreprise s'est constituée par rachats successifs de petites entreprises de la récupération qui se déploient sur une grande partie du territoire français. Sa structure RH et formation renouvelée suite à la délocalisation de son siège, elle projette de s'appuyer sur les outils déployés par la branche en matière de formation afin de formaliser sa politique de formation en interne, investir les formations qualifiantes, développer les financements de la professionnalisation (500 000 € non utilisés) et instituer de l'optimisation des ressources humaines. GDE dispose d'un organisme de formation interne qui se consacre aux formations Caces et transport, à des formations professionnelles sur les métaux et à des formations sécurité et QSE. GDE enregistre chaque année 800 départs en formation sécurité, mais n'investit pas dans le cadre de son plan de formation la mise en œuvre de formations qualifiantes. GDE s'est approprié plusieurs outils mis à disposition par OPCALIA dans le cadre de l'ADEC, comme le dispositif "Prodiat" qui vise la mise en place d'un dispositif d'aide à l'emploi accompagné par OPCALIA. L'OPCA a construit une mise en relation de Pôle emploi et du cabinet Architecte consultants labellisé par OPCALIA pour le déploiement de cet outil auprès des entreprises de la branche. GDE engage en effet le recrutement de 70 salariés, agents de tri et conducteurs de ligne. Cet outil de gestion des contrats de professionnalisation, comprend une partie formation en interne, la prise en charge et l'accompagnement des services RH pour l'intégration des salariés et leur suivi par des tuteurs en entreprise. Pour les agents de tri, il est prévu de passer par des simulations en situation de travail pour organiser les recrutements. *« C'est tout l'accompagnement qui est pris en charge par Opcalia. »* (GDE).

On peut donner une autre illustration des relations nouées entre des TPE et les orientations de la branche en matière de construction d'un appareil de formation, à travers le cas d'une petite entreprise. Cette entreprise de 10 salariés, rachetée par GDE en 2006, s'est fortement mobilisée dans les travaux engagés par la branche sur la structuration de son appareil de formation et les travaux menés sur les CPQ et la rénovation du CAP OIR. Le responsable d'exploitation de l'entreprise Valette est membre de la commission jeune de Fédérec Sud et a permis la construction de liens privilégiés avec l'IRFEDD, dernier CFA mis en place dans la région PACA. Un groupe de travail regroupant plusieurs entreprises de la région PACA a été institué. Les réflexions de ce groupe portent sur la construction de CQP et l'adaptation du CAP OIR aux problématiques de dépollution des véhicules en collaboration avec le syndicat de la branche des services de l'automobile et des casseurs de la région. Tous les 3 mois, les professionnels de la région, l'IRFEDD et des organismes de formation se retrouvent pour réfléchir à la constitution des modules de formation du CAP OIR, à la répartition des heures de formation entre l'école et l'entreprise et à l'organisation des périodes d'alternance. Ce groupe s'est fortement appuyé sur l'expérience de la MPS Aquitaine afin de compléter le référentiel de formation du CAP OIR, très orienté opérateur de tri, sur la récupération des métaux et les procès de travail à l'œuvre dans ces entreprises. *« Nous on était apporteur d'idées, des gens formés sur les problématiques d'environnement et de sécurité et en complémentarité d'avoir une formation matière parce que c'est la base de notre métier et le passage Caces, c'est dans ce sens-là que GDE a essayé de guider l'IRFEDD pour créer quelque chose de polyvalent. »* (Entreprise Valette, GDE)

Ces initiatives locales sont révélatrices de la dynamique enclenchée dans certaines régions par les entrepreneurs qui se mobilisent sur les enjeux de construction d'une offre de formation adaptée aux



besoins spécifiques des entreprises et qui participent de la sorte aux orientations portées par la branche de la récupération en matière de formation.

L'entreprise Derichebourg très investie dans la construction des CQP par les membres de la CPNE et OPCALIA s'appuie sur beaucoup d'outils déployés dans l'ADEC et sur l'offre de service OPCALIA. L'entreprise témoigne d'un « *véritable accompagnement des entreprises* » par OPCALIA et de la possibilité d'accéder à des outils performants en termes de gestion financière de la formation. Pour cette entreprise, l'adhésion à OPCALIA est un atout : « *L'OPCA propose une palette d'outils, intervient en SPP pour les présenter. OPCABOX est un outil de gestion assez simple qui permet de suivre les dossiers de formation et le budget, c'est un plus par rapport aux autres OPCA* ». Ces outils déployés par l'OPCA permettent aux grandes entreprises une optimisation financière des budgets de formation.

Derichebourg va également se saisir du parcours de formation destinés aux dirigeants d'entreprise PME et TPE dont les petites structures du groupe vont pouvoir bénéficier.

Ces illustrations situées rendent compte de la manière dont les entreprises de la branche, grandes comme petites, commencent à investir les questions de formation alors que de l'avis de nombreux acteurs « *la formation n'est pas dans la culture du recyclage.* » Ce changement de dynamique doit être mis en regard des investissements opérés en la matière par la CPNE, et du le pilotage par cette dernière d'une politique emploi/formation. Indiscutablement on assiste dans cette branche à un nouveau positionnement des acteurs afin d'assurer un pilotage actif de cette politique, qui s'appuie sur un outillage de branche qui apparaît être bien articulé aux problématiques et enjeux auxquels les acteurs de branche entendent répondre.

La branche s'appuie d'une part sur les outils de la politique contractuelle, plan d'actions et outils développés dans le cadre de l'ADEC. D'autre part sur son OPCA afin d'accompagner les entreprises dans la mise en œuvre d'une politique de formation plus structurée et d'équiper les partenaires sociaux en ingénierie de formation et de certification pour asseoir les bases du pilotage de la formation dans les entreprises. Enfin la branche s'investit dans la constitution de réseaux d'organismes de formation capables de déployer sur l'ensemble du territoire une offre de formation adaptée aux besoins des entreprises en matière de professionnalisation des structures RH et des salariés de la branche.

--

L'examen du fonctionnement de la branche du recyclage dessine les contours d'une réelle dynamique de branche. Il rend compte de la consistance de sa structuration interne en instances de régulation et de pilotage de la politique emploi/formation comme d'une forte régulation qu'elle imprime en matière de dispositions conventionnelles contenues dans les accords de branche négociés par les partenaires sociaux. Il permet également de saisir l'investissement et la mobilisation des acteurs de la branche dans le pilotage paritaire de la politique de formation et d'emploi au travers de l'activité de la CPNE. Ce regard porté sur cette branche interroge également les ressorts et leviers de la mise en œuvre d'une politique emploi/formation autour de différents dispositifs et outils qui donnent sens aux priorités définies par la branche en la matière. Il interroge également les liens que cette petite branche en voie de structuration entretient avec les outils de la politique publique dans le cadre de la contractualisation avec l'État.

Cependant, certaines dimensions restent peu explorées, comme la manière dont la branche, au travers de ses fédérations régionales, entend investir l'espace territorial en matière de dynamique de développement de l'emploi, en l'absence de dispositifs spécifiques de contractualisation avec les Direccte ou les conseils régionaux connus. Cependant, malgré l'absence de déclinaisons régionales de l'ADEC, des initiatives locales existent. Les fédérations régionales sont des interlocuteurs identifiés par les Direccte au niveau territorial, elles nouent et encouragent les contacts avec les partenaires institutionnels régionaux afin de s'inscrire dans des dynamiques locales. Elles concernent à ce jour principalement la réponse à des appels à projet de plateformes de mutations économiques qui dépassent les contours de la branche. Par exemple Fédérec Nord et Opcalia Nord Pas de Calais ont répondu à un appel à projet d'une plateforme territoriale Métropole Lilloise, porté par le comité du bassin d'emploi de Maubeuge. Ce type d'initiatives locales relève plus d'un adossement à des projets spécifiques régionaux que d'une dynamique régionale construite par les Fédérations patronales.

De la même manière que l'inscription de la branche dans les travaux menés dans la filière industrielle EADA n'est semble-t-il que peu investie par les acteurs de branche et notamment les organisations syndicales, la faible activité de contractualisation au niveau des territoires rend compte de l'importance du niveau de la branche dans les régulations qu'elle veut porter. Si la question de l'articulation entre filière / branche / territoires n'est pas à ce jour interrogée par les acteurs du recyclage, c'est sans doute que la branche s'inscrit dans un long processus de structuration et que cette problématique n'est pas à ce jour au cœur de ces enjeux.

# **Analyse transversale des politiques emploi- formation des branches**

---



# 1. DES FORMES DE RÉGULATION TRÈS CONTRASTÉES SELON LES BRANCHES

---

La caractérisation des trois branches du point de vue des formes de régulation en matière d'emploi et de formation souligne les forts contrastes entre elles. Une première ligne de partage distingue de manière assez évidente la branche de la restauration rapide de celles de la chimie et de la récupération. La branche de la restauration rapide imprime une faible régulation sur les enjeux de formation et d'emploi, dans la mesure où son activité conventionnelle porte essentiellement sur des négociations salariales et le temps partiel. Pour leur part, les deux branches industrielles développent une forte régulation en matière d'emploi et de formation. Celle-ci revêt cependant des caractéristiques différentes qui tiennent d'une part au degré de structuration des deux branches et d'autre part aux orientations spécifiques de leur politique emploi-formation. Ce sont sur ces enjeux et les réponses apportées en matière de négociation collective que se distinguent les deux branches industrielles, malgré une régulation de branche importante et une capacité des partenaires sociaux à produire au travers de la négociation de branche de nouvelles règles professionnelles. Les réponses apportées par les acteurs de branche aux enjeux emploi-formation identifiés par eux se révèlent ainsi très distinctes, tant en termes de capacité à définir de nouvelles règles professionnelles en matière de recours au marché de travail, qu'en matière de construction des qualifications et de gestion de la main d'œuvre.

## 1.1. La branche de la chimie : une régulation forte inscrite dans une dynamique anticipatrice

La branche de la chimie s'inscrit dans une orientation stratégique particulière, autant par le type de recours qu'elle entretient de longue date aux dispositifs publics, que du positionnement de l'UIC vis-à-vis des entreprises de la branche. L'acteur patronal est porteur d'une vision anticipatrice des problématiques de gestion des compétences et de gestion des mobilités au sein de la branche. Ainsi, la chimie s'inscrit dans une dynamique de branche au service des entreprises, en façonnant une régulation du marché du travail et en instituant un rôle d'animation et de réflexion collective sur l'avenir de la branche. Dans cette perspective, la branche de la chimie élabore tout un outillage de ressources cognitives par le biais de la politique publique (CEP, EDEC) et des travaux d'études sur les évolutions qui affectent le secteur qui sont confiés à son observatoire. Les instances de pilotage de la politique emploi-formation (CPNE) sont au cœur de cette démarche de réflexion collective et d'anticipation des évolutions du secteur afin de construire un outillage dont les entreprises, grandes comme petites, pourront se saisir afin de répondre à leurs problématiques spécifiques. La régulation de la branche vise à favoriser la mobilité interentreprises comme interbranche (accord GPEC) en intervenant sur l'offre de formation initiale.

De longue date, L'UIC a investi toutes les instances consultatives des sphères éducatives (CPC, CPN, enseignement supérieur, et titres du ministère de l'emploi) afin de peser sur le contenu des diplômes et construire des passerelles entre les différentes certifications. En second lieu la construction d'une politique de certification professionnelle, bien que récente (accord formation de 2011), propose un nombre important de CQP qui vont du niveau IV au niveau III, et de CQPI, en lien avec les problématiques de professionnalisation et de reconversion des salariés en emploi. A ce titre, la question de la transversalité des diplômes et des titres, l'élaboration de passerelles entre les certifications de la branche et celles de branches connexes (industrie pharmaceutique) est fortement investie par l'UIC afin de favoriser la construction de parcours professionnels au sein de la branche et la création d'espaces de mobilité de la main d'œuvre intra et interbranche. Le système de classification institué en 1978 dans la branche de la chimie reconnaît les diplômes par des seuils d'accueil pour diplômés et les CQP par des garanties de classement. Cela permet aux salariés de la branche une forte valorisation de leurs qualifications et des possibilités d'évolution au sein des filières professionnelles

formalisées par les travaux menés par la CPNE sur les liens entre les métiers et les certifications reconnues par la branche.

La régulation en matière de formation professionnelle (accords de 2004, 2008, 2014) est forte, la branche inscrit la formation au cœur de la démarche de GPEC, en mettant à disposition des entreprises une démarche et des procédures associées à des outils dont les entreprises comme les salariés peuvent se saisir. La négociation d'un accord de GPEC au niveau de la branche, par son caractère procédural, vise pour l'UIC à insuffler au sein des entreprises une dynamique d'appropriation d'une démarche outillée de gestion des mobilités des salariés, conçue comme un levier pour gérer le marché du travail de la branche.

## **1.2. La branche du recyclage : une régulation forte au service de la professionnalisation**

Si la régulation de branche construite par le recyclage est également conséquente, elle s'appuie sur d'autres ressorts que ceux mobilisés dans la branche de la chimie. On observe dans cette branche une intense activité de négociation dans le champ de la formation (accords de 2004, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013) qui témoigne de l'importance de la formation dans son activité de régulation.

En effet, l'élaboration d'une politique emploi-formation est un processus dans lequel la branche s'est engagée depuis quelques années déjà en s'appuyant fortement sur des outils de la politique contractuelle en matière de formation et d'emploi (CEP, ADEC). Les acteurs de la branche doivent faire face aux enjeux de structuration RH des entreprises, et de professionnalisation des salariés liés d'une part aux évolutions importantes des techniques de tri et l'usage de procédés de plus en plus sophistiqués et d'autre part aux contraintes réglementaires et normatives en matière d'environnement émanant de la communauté européenne. En réponse, ils instituent une régulation forte en matière de gestion du marché du travail propre à la branche, en agissant sur les conditions d'accès à la branche et de gestion des carrières en son sein. La mobilité intersectorielle n'est abordée par la branche de la récupération qu'au travers de sa politique de certification de branche et le recours aux contrats de professionnalisation. Dans la branche du recyclage, la construction d'espaces de mobilité s'appuie sur une forte régulation du système de classification (accord de 2009), par l'établissement d'un lien fort entre diplômes, certifications de branche et emploi et la définition de règles concernant les modalités de reconnaissance de la formation continue. Cette refonte du système de classification a permis de construire des filières de progression au sein du marché du travail de la branche ainsi qu'une forte reconnaissance salariale des compétences détenues par les salariés. Elle a été un préalable à l'institution de la formation et l'expérience professionnelle comme principe d'évolution professionnelle des salariés.

La branche du recyclage est cependant venue buter sur une faible structuration de son appareil de formation (tant au niveau de l'offre de formation initiale qu'au niveau d'un réseau d'organismes de formation) en capacité d'intervenir sur une offre de formation qualifiante et certifiante et sur la professionnalisation des salariés au travers du plan de formation des entreprises. En outre, la question de la construction d'actions de formation au sein des plans de formation des entreprises du secteur reste à être appropriée par les entreprises.

La branche du recyclage, en choisissant un OPCA dont l'expertise en matière d'ingénierie de formation et de certification est reconnue, dispose d'un levier sur lequel s'appuyer et activer les réseaux d'accès aux entreprises en couplant sa structuration patronale régionale et le service de proximité de l'OPCA en matière de formation. La signature de l'avenant à l'ADEC, confère à l'OPCA un rôle d'appui dans la mise en œuvre de la politique de formation. La branche du recyclage agit également dans la construction de son offre de formation initiale en participant activement à la CPC et dans la constitution d'un réseau d'organismes de formation.

### **1.3. La branche de la restauration rapide : une faible régulation assurant la flexibilité du « marché interne<sup>49</sup> » de la branche**

La branche de la restauration rapide s'oppose fortement aux branches industrielles sur le plan de la régulation qu'elle développe en matière de formation et d'emploi. La régulation de branche est plus faible et renvoyée auprès des grandes enseignes qui structurent son tissu économique et régulent leur marché interne du travail et le turn-over important dans ce secteur. L'activité conventionnelle reste cantonnée aux domaines de la négociation salariale, du temps partiel et de la prévoyance, elle vise à réguler principalement une gestion des coûts de la main d'œuvre et des conditions d'emploi. Ainsi, les conditions d'accès au marché du travail et l'alimentation des emplois des entreprises ne sont pas régulées par la branche mais par les grandes enseignes.

Deux dimensions sont ici à prendre en compte. D'une part, les modes de gestion de la main d'œuvre dans cette branche reposent essentiellement sur une alimentation de son marché interne par un accès aux premiers emplois en bas de l'échelle hiérarchique. Les entrées sur les emplois qualifiés ne sont ni encouragées par la structure de la grille de classification, qui institue un lien faible entre diplôme et emploi, ni par les modes de gestion de la main d'œuvre en usage dans les grandes entreprises.

D'autre part, les enjeux de formation et de construction des qualifications ne font l'objet que de peu de régulation. En matière d'orientation de la politique de formation au travers de règles négociées par les partenaires sociaux, l'activité conventionnelle en la matière reste faible et les acteurs de branche ne s'appuient pas sur elle afin de laisser les entreprises organiser elles-mêmes leurs propres marchés internes. A titre d'illustration, la politique de certification de la branche de la restauration rapide (accord de 2003) a produit un CQP qui permet de reconnaître les compétences opérationnelles sur les premières fonctions de responsable d'équipe, mais celui-ci n'est mobilisé que par les grandes enseignes du burger. A contrario, au sein chaque grande enseigne, des processus d'industrialisation de la formation sont développés pour les fonctions commerciales et s'appuient sur la production de certifications et d'attestations uniquement reconnues dans le périmètre de cette enseigne, et conçues comme des jalons dans le parcours de formation des salariés qualifiés en son sein. Ces processus se développent au sein d'organismes de formation "maison" qui proposent des formations adaptées, en fonction de leur process de production et de leur mode d'organisation du travail.

## **2. DES FORMES D'INVESTISSEMENT ET DE MOBILISATION DES INSTANCES PROPRES A CHAQUE BRANCHE QUI RENDENT COMPTE DE POSITIONNEMENTS SPECIFIQUES DANS LE CHAMP EMPLOI/ FORMATION**

---

Si des formes distinctes de régulation de branche sont identifiées au niveau des trois branches, il est à souligner qu'elles renvoient également à des formes d'investissement et de mobilisation singulières des instances propres à chaque branche. En premier lieu, on ne peut que constater que la structuration des instances de pilotage politique de l'acteur patronal ne présente pas de différences fondamentales, à une exception près. Celle-ci réside dans l'absence de structuration territoriale de l'organisation patronale de la restauration rapide, qui prive sans doute cette branche de relais efficaces et de mobilisation de réseaux d'accès aux entreprises. D'autre part, les commissions économiques qui structurent les fédérations patronales de la chimie et du recyclage, qui relèvent du caractère industriel de ces deux branches, ne constituent pas dans la branche de la restauration un axe d'investissement fort.

Au niveau des instances du dialogue social et des instances paritaires, même si les mêmes structures sont présentes dans les trois branches, elles se caractérisent par des formes d'investissement et de mobilisation par les partenaires sociaux qui font écho à des positionnements particuliers dans le champ

---

<sup>49</sup> Nous utilisons ici le concept de « marché interne » dans un sens plus large de celui mobilisé par Doeringer et Piore (1971).

formation/emploi. Les mécanismes à l'œuvre dans les CPNE de ces trois branches rendent compte également de l'évolution du rôle de la CPNE au travers des évolutions conventionnelles qui ont façonnés les contours de son intervention et de ses prérogatives en matière de formation et de politique d'emploi. Si les accords interprofessionnels ont conforté la place de la CPNE, comme instance pivot de pilotage de la politique emploi-formation, la manière dont les organisations patronales et syndicales l'investissent distingue là encore les branches industrielles de la chimie et de la récupération de celle de la restauration rapide.

En termes de mobilisation des instances, et principalement de la CPNE, les mécanismes à l'œuvre distinguent les trois branches dans les orientations et les dimensions privilégiées par ces dernières :

- un pilotage anticipateur des évolutions de la branche pour la chimie ;
- une recherche d'optimisation des ressources financières inscrite dans le court terme pour la restauration rapide ;
- une dynamique de structuration des services RH et de professionnalisation des salariés pour le recyclage.

## **2.1. La CPNE : une instance au cœur du pilotage de la politique emploi-formation**

Alors que les orientations des travaux en CPNE sont fortement articulées avec la dimension de la négociation collective pour les branches de la chimie et celle du recyclage, cette articulation est moins prégnante pour la restauration rapide dans la mesure où les travaux menés en CPNE ne renvoient pas à des questions qui sont négociées en commission mixte ou portées en négociation par les partenaires sociaux.

La CPNE dans **la branche de la chimie** est présentée par l'UIC comme une instance politique qui détermine de manière paritaire les axes de travail que la branche vise à insuffler dans le champ emploi-formation. Par la nature des relations qu'elle construit avec l'observatoire hébergé par l'organisation patronale, sans passer par la médiation d'un OPCA, elle institue une relation de donneur d'ordre sur la construction de ressources cognitives par la définition de cahiers des charges. Les travaux de la CPNE se partagent entre identification de problématiques, demande d'études et plans d'actions opérationnels au travers d'une négociation formelle ou de la mise à disposition d'outils. La CPNE de la branche de la chimie fonctionne comme une instance ayant un rôle technique d'expertise vis-à-vis de l'ensemble des acteurs de la branche.

Dans **la branche du recyclage**, le changement d'OPCA voulu par les partenaires sociaux a permis de redéfinir le rôle des différentes instances (CPNE et OPCA) dans le développement de son action dans le domaine de la formation. La révision des CQP dans le sens d'une transversalité des compétences acquises, permettant de réduire le nombre de CQP de neuf à deux (tri manuel et tri automatisé), et les modalités de reconnaissance inscrites dans l'accord de classification instituent de nouvelles règles de mobilité et de progression dans les filières professionnelles de la branche. Le système d'acteurs dans le champ de la formation mis en place au sein de la branche du recyclage s'appuie fortement sur le rôle joué par l'OPCA en matière d'ingénierie de formation et de certification. Les organisations syndicales développent au sein de la CPNE leur professionnalité en matière de formation. L'action engagée par la branche en matière de structuration de son appareil de formation et de professionnalisation des salariés repose d'une part, sur la gestion paritaire de la CPNE et d'autre part, sur des outils de politique contractuelle. La CPNE a élargi ses prérogatives au fil des ans et renvoie à des positionnements des organisations syndicales plus établis.

Dans **la branche de la restauration rapide**, les grandes enseignes disposent de ressources leur permettant de développer leur propre politique de formation. Leur autonomie dans ce domaine peut apparaître comme un frein à l'intervention de la branche en matière de formation. La CPNE est mobilisée par l'organisation patronale sur des travaux portant sur la gestion du financement d'actions de formation spécifiques, la modification des critères de prise en charge ou la mise en œuvre de l'inscription du seul CQP de la branche au RNCP afin de le rendre accessible par la VAE. Ces travaux



répondent à une préoccupation du SNARR de mise en visibilité les potentialités de construction de parcours professionnels dans la branche et pour se faire de communication auprès du grand public. Cependant, l'offre de certification de la branche est limitée à un CQP et un certificat d'aptitude. La VAE, qui semble être le dispositif privilégié par la branche et les grandes enseignes dans la construction de qualifications, reste difficile à mobiliser car le système de classification ne reconnaît que des niveaux de formation de l'Education nationale et ne valorise pas la détention d'un diplôme dans la construction des parcours professionnels.

## **2.2. Un investissement des acteurs à la mesure des enjeux perçus**

C'est également dans l'investissement des partenaires sociaux dans cette instance que les branches se distinguent. On constate ainsi de fortes différences dans l'engagement des acteurs patronaux et des acteurs syndicaux dans la branche de la restauration rapide. A contrario, les branches de la chimie et du recyclage se caractérisent par une volonté de co-animation des travaux portés par la CPNE par les partenaires sociaux.

Dans la restauration rapide, il est intéressant de souligner l'investissement des responsables de formation des grandes enseignes de la branche au sein de la SPP. Leur représentation y est importante (sept personnes pour cinq sièges) et montre une volonté des grandes enseignes d'infléchir la politique de branche en matière de régulation des critères d'éligibilité des actions de formation par les liens qu'elles construisent avec Agefos PME. Ce fort investissement de la sphère de l'ingénierie de financement de la formation professionnelle est à mettre en regard avec la moindre implication des certaines organisations syndicales dans cette instance. Les organisations syndicales semblent moins en position de s'investir sur des problématiques de financement des actions de formation qui renvoient à des dispositifs financiers complexes, dont la connaissance des mécanismes de prise en charge peut sembler aride.

L'optimisation financière du plan de formation reste ainsi sans nul doute un enjeu pour les enseignes de la restauration rapide, qui s'exprime au travers d'une mobilisation forte au sein de la SPP. Les organisations syndicales, quant à elles, sont plus mobilisées sur les questions de conditions d'emploi, d'organisation du temps de travail, et de salaires. En ce sens, elles s'impliquent un peu moins dans les travaux de la CPNE et des instances telles que la SPP.

Dans la branche de chimie, l'investissement des organisations syndicales dans des instances comme la CPNE, tant au niveau de la construction de nouvelles études que des plans d'actions mis en œuvre prend une forme différente de par la posture établie de certaines organisations syndicales et la légitimité qu'elles ont acquise. Non seulement, la représentation des organisations syndicales en termes de sièges est importante dans cette instance (quatre à cinq personnes par organisation syndicale) mais cette dernière permet une certaine forme de spécialisation au sein des équipes syndicales sur des sujets spécifiques. Il n'en reste pas moins vrai que le pilotage de la CPNE et de l'observatoire par l'UIC est fort et semble imprimer une trajectoire aux objectifs poursuivis par la branche en matière de gestion de son marché interne. En témoigne le fait que l'accord de branche sur la GPEC a été le fruit de longues négociations informelles au sein de la CPNE avant de pouvoir se transformer en un accord dont les procédures ont vocation à être déployées au sein des entreprises de la branche. Cela résulte notamment du fait que, en raison des nombreuses fermetures d'usine que le secteur a connu, les organisations syndicales (en particulier la CGT et FO) ont longtemps refusé de s'investir dans une GPEC identifiée comme un PSE. Il faut souligner également que les organisations syndicales de la CPNE sont à l'origine du lancement de nombreuses études auprès de l'observatoire. En ce sens il est possible de parler d'une co-animation par les partenaires sociaux des instances.

Dans la branche du recyclage, l'activité de la CPNE montre un fort investissement des acteurs syndicaux tant dans l'animation des groupes de travail thématiques, dans le suivi des actions mises en œuvre dans le cadre de l'ADEC que dans leurs capacités à engager des négociations sur le thème de la formation, de l'emploi et des classifications. Cette forme d'investissement répond à un fort intérêt des organisations syndicales pour les enjeux qui portent la branche à s'engager sur la question de la professionnalisation des salariés et la politique de certification au service de cette professionnalisation.

Les organisations syndicales comme patronales conviennent du fait que la construction d'un appareil de formation initiale et continue est importante, pour amoindrir les difficultés rencontrées par les entreprises à recruter de jeunes diplômés et à établir des contrats de professionnalisation (CQP ou diplômes spécifiques à la branche). En ce sens, on souligne une forte implication des organisations syndicales au sein de ces instances.

### **3. UN OUTILLAGE SPÉCIFIQUE À CHAQUE BRANCHE QUI DÉCOULE DES ORIENTATIONS DÉFINIES EN MATIÈRE DE POLITIQUE EMPLOI-FORMATION**

---

Compte tenu de leurs objectifs propres, chacune des trois branches dispose d'un outillage qu'elle a construit et qui lui est propre et qu'elle mobilise de manière différenciée selon les orientations poursuivies par sa politique emploi-formation. Trois configurations se dégagent en matière d'outillage de branche et de mobilisation de celui-ci.

Dans **la branche du recyclage et de la récupération**, branche de taille relativement réduite mais actuellement en phase de croissance importante en raison d'impulsions notamment réglementaires venues de l'extérieur, la CPNE mobilise fortement l'OPCA et s'appuie sur les outils de la politique contractuelle (notamment l'ADEC en cours) pour structurer sa politique emploi-formation et construire un outillage adapté aux problématiques identifiées comme prioritaires. Même s'il est encore trop récent pour permettre d'observer des effets significatifs, le changement récent d'OPCA décidé par la branche au moment du prolongement de l'ADEC, n'en demeure pas moins un élément clé de la volonté de la branche de s'outiller en profitant de l'expertise et de l'offre de services propres au nouvel OPCA choisi. Dans cette branche, l'enjeu structurant de la politique emploi-formation est la professionnalisation de ses salariés, qui se manifeste par deux types d'action. D'une part, la branche agit en faveur d'un renouvellement de la main d'œuvre, notamment au travers d'une meilleure attractivité de la branche. D'autre part, elle vise à une reconnaissance des compétences acquises par les salariés déjà en poste et qui, pour la plupart, se sont formés sur le tas. La branche va alors s'appuyer sur deux leviers principaux pour atteindre les entreprises : la représentation territoriale de l'OPCA et les outils de contractualisation avec l'Etat. Si les représentations territoriales de la fédération patronale jouent également un rôle de « premier guichet » local pour les entreprises d'un bassin d'emploi donné, c'est l'OPCA qui joue véritablement un rôle « d'ensemblier » au profit de la branche, tout en étant soutenu par les fédérations patronales régionales. Avec le prolongement de l'ADEC, la branche a choisi un nouvel OPCA qui dispose d'une offre de services particulièrement adaptée pour la mise en œuvre de sa politique emploi-formation. Cette offre de service doit permettre de faire monter en compétences les structures RH des entreprises pour notamment s'approprier les outils mis à disposition au travers de l'ADEC et d'accompagner les salariés en leur permettant de se professionnaliser au travers des actions de formation prévues. La branche s'appuie ici sur les services de proximité de l'OPCA qui jouent un rôle de cheville ouvrière et de moteur permettant de mobiliser les entreprises du territoire sur les enjeux formation-emploi et de structurer les liens entre ces dernières, les offreurs de formation et les acteurs institutionnels locaux.

Du côté de **la branche de la chimie**, la situation est différente en raison de son antériorité en matière d'outillage et de sa structuration interne. La CPNE, au sein de laquelle s'investit l'ensemble des représentants syndicaux et patronaux, mobilise fortement l'observatoire qui alimente en retour les réflexions et travaux de la CPNE autour de son activité de construction de la politique formation-emploi de la branche. Ce fonctionnement aujourd'hui bien établi est au principe d'un cercle vertueux favorisant la construction d'une expertise collective des acteurs de la branche et la recherche de compromis entre ces derniers. Une telle démarche permet la définition d'une politique emploi-formation soucieuse d'organiser la mobilité professionnelle des salariés à la fois au sein des entreprises de la branche et entre entreprises de branches voisines. En ce sens, le fait que, depuis maintenant plus de deux décennies, la branche de la chimie soit confrontée à des restructurations

importantes de l'appareil productif a largement pesé sur la définition de son rôle. Cela explique notamment pourquoi la branche a progressivement défini ses priorités autour des problématiques d'accompagnement des entreprises dans leurs politiques respectives de gestion anticipatrice des ressources humaines et de création de passerelles de tous types sensés favoriser la sécurisation des parcours professionnels des salariés. Ce n'est cependant pas l'OPCA qui sert de pivot et de relais au déploiement des outils de politique emploi-formation élaborés au niveau de la branche. Dans cette branche, l'OPCA est avant tout mobilisé comme une instance de collecte et de gestion des fonds de la formation professionnelle et d'appui aux entreprises en termes d'ingénierie financière. Il n'est pas conçu comme « l'ensemblier » au profit de la branche. Afin d'atteindre les entreprises sur les territoires, et les sensibiliser aux outils développés par la branche, la branche s'appuie avant tout sur la mobilisation des représentations territoriales de l'UIC. Ces dernières ont un rôle de vigie, de relais – à la fois descendant et montant –, de conseil et de facilitateur auprès des entreprises adhérentes sur le territoire particulier dont elles sont en charge. Elles sont ainsi des acteurs pivots au sein de dispositifs contractuels territoriaux comme les CEP, les EDEC, les ADEC mais aussi les GPECT ou les COT. Le rôle de l'observatoire dans cette configuration est alors très précisément calibré par la branche : il s'agit d'un outil de branche, piloté paritairement mais abrité par l'UIC et de ce fait directement intégré à l'ensemble des réflexions et actions que cette dernière mène en représentation des intérêts du secteur. L'observatoire doit être en capacité de produire des outils, à la fois riches et variés, à destination des partenaires sociaux de la branche mais aussi de ses entreprises et de ses salariés. Ces outils ont pour fonction d'accompagner d'un côté les entreprises dans leur gestion des RH et dans leur GPEC et de l'autre, les salariés dans la construction de leur parcours et mobilités professionnels. En comparaison avec la branche du recyclage et de la récupération, actuellement préoccupée par des enjeux de construction d'une offre de formation initiale et de compétences des salariés en raison d'une volonté de structuration récente impulsée de l'extérieur, la branche de la chimie investit la formation professionnelle d'un rôle clé dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et pense son rôle comme celui d'une « vigie ». D'une certaine manière, ces deux branches semblent avoir atteint un degré de maturité différent et mobilisent en conséquence un outillage qu'elles considèrent le plus adapté à l'étape où elles se trouvent dans leur développement et la structuration de leurs liens avec les entreprises adhérentes.

Dans **la branche de la restauration rapide**, il en va autrement encore en matière d'outillage. La branche est dominée par les grandes enseignes (et plus particulièrement du hamburger) dont les représentants RH investissent fortement la section paritaire professionnelle de l'OPCA. Celui-ci apparaît alors investi du double rôle de maître d'ouvrage et de maître d'œuvre de la politique formation-emploi de la branche. Plus précisément, il est chargé de représenter la branche au niveau territorial et de se rapprocher des entreprises en leur proposant les outils construits - CQP, certificat d'aptitude, action sur les savoirs de base, formations obligatoires en hygiène et sécurité – (fonction de maîtrise d'ouvrage). Et il doit également accompagner les acteurs de branche dans la construction des outils qu'ils souhaitent développer en raison de son expertise technique en ingénierie de formation (fonction de maître d'œuvre). L'organisation patronale de la restauration rapide ne disposant pas d'une représentation territoriale, la branche s'appuie donc sur l'OPCA et sur l'observatoire que ce dernier abrite. D'une part, elle produit un diagnostic de la branche au final assez sommaire (travaux « de base » pour réaliser un panorama statistique de la branche et un répertoire métier, aucun travail de prospective réalisé car non demandé par la branche). D'autre part, elle construit puis déploie une offre de services qui apparaît au final bien plus générique que spécifique à la branche de la restauration rapide, tout en étant adaptée aux priorités de la branche. En la matière, l'enjeu principal de la branche est de renforcer son attractivité pour répondre à un *turnover* structurel en communiquant sur le potentiel d'emplois et les déroulements de carrière possibles dans la branche, même en débutant au plus bas de l'échelle hiérarchique. Au final, un fossé important est observable entre quelques grandes enseignes investissant la SPP et disposant d'un appareil de formation « maison » efficace, et une immense majorité de petites ou très petites enseignes, très peu enclines à s'engager et à engager leurs salariés dans une dynamique de formation en raison de problèmes d'organisation du travail et des ressources limitées dont elles disposent. L'outillage reste ainsi modeste et s'appuie avant tout sur l'offre de services, générale et générique, de son OPCA et sur les réseaux territoriaux de ce dernier pour informer et atteindre les entreprises du secteur.

En comparaison avec les deux branches industrielles, la branche de la restauration rapide apparaît dans une configuration singulière due à la fois à des objectifs limités en termes de politique emploi-formation car avant tout déterminés par un besoin d'appel constant à une main d'œuvre renouvelée, et à l'absence de structuration territoriale de la fédération patronale. En conséquence, la branche s'appuie sur l'OPCA à qui elle confie la construction d'outils et leur déploiement sur le terrain auprès des entreprises. La fonction subsidiaire de l'OPCA dans la branche de la restauration rapide est toutefois d'une autre nature de celle « d'ensemblier » jouée par l'OPCA dans la branche du recyclage et de la récupération. Dans le premier cas, l'offre de service proposée par l'OPCA répond avant tout à des contraintes productives et réglementaires, dans le second cas, c'est l'expertise technique et d'ingénierie de formation que possède l'OPCA et qui fait défaut aux acteurs de branche qui est recherchée par cette dernière pour structurer sa politique emploi-formation et professionnaliser les salariés de ses entreprises.

#### **4. DES DIFFÉRENCES D'APPROPRIATION ET DE PERCEPTION DE CES OUTILS PAR LES ENTREPRISES AU SEIN DES TROIS BRANCHES : DES RESSOURCES INTERNES ET/OU EXTERNES MOBILISÉES DE MANIÈRE VARIEE**

---

L'étude qui a été menée pour réaliser ce rapport n'a pas été centrée ni sur les modes d'appropriation par les entreprises des outils de politique emploi-formation déployés par la branche, ni sur le point de vue des entreprises elles-mêmes. Des dirigeants ou responsables RH et/ou formation ont cependant été interrogés. Leurs points de vue ont été ici mobilisés comme des éclairages particuliers. Ils complètent le point de vue des acteurs de branche pour rendre compte de certaines pratiques d'entreprises.

La question des modes d'appropriation des outils de politique emploi-formation renvoie immédiatement à celle des canaux d'information et de diffusion de ces outils auprès des entreprises. De manière transversale aux trois branches étudiées, deux vecteurs et réseaux principaux existent au niveau local : d'une part celui de l'organisation patronale, d'autre part, celui de l'OPCA. Si les branches de la chimie et du recyclage peuvent s'appuyer sur des relais régionaux de l'organisation patronale pour diffuser de l'information, mais aussi faciliter la mise en relation des acteurs locaux publics comme privés, il n'en est pas de même dans la branche de la restauration rapide qui, en l'absence d'une représentation régionale de l'organisation patronale, s'appuie exclusivement sur les réseaux territoriaux de l'OPCA.

Les entreprises de chacune des trois branches investiguées semblent s'approprier et utiliser les outils de politique emploi-formation créés au niveau de leur branche respective avant tout lorsque les besoins qu'elles rencontrent deviennent des priorités d'action en interne. Cela peut concerner par exemple des outils de GPEC dans un contexte de restructuration dans la branche de la chimie, un dispositif accompagnant la transmission d'entreprise dans la branche du recyclage et de la récupération, ou une formation à l'hygiène et à la sécurité alimentaire dans la branche de la restauration rapide. A ces similitudes attendues s'ajoute un effet « taille » comparable : les plus grosses entreprises, qu'elles que soit leur branche d'appartenance, semblent avoir davantage tendance à utiliser les outils de la branche alors même que ces derniers sont présentés par les acteurs de branche avant tout comme devant bénéficier aux plus petites structures. Même si ce constat peut être tempéré lorsque sont envisagés des dispositifs particuliers et bien ciblés (par exemple le dispositif accompagnant la transmission d'entreprise dans la branche du recyclage et de la récupération, avant tout destiné et adapté au modèle traditionnel des petites entreprises familiales du secteur), un faisceau de raisons permettent d'expliquer cette tendance :

- la volonté d'une optimisation financière des budgets de formation, pour pouvoir bénéficier au maximum des fonds mutualisés, que bien souvent seules les grandes entreprises sont en capacité de voir satisfaite ;

- l'existence de structures RH en interne, que ne possèdent pas les plus petites entreprises, et lorsqu'elles existent, leur degré de professionnalisation ;
- l'existence de canaux et/ou relais d'information, à la fois descendants vers l'entreprise pour connaître l'existence de dispositifs et/ou d'outils créés, mais aussi ascendants afin de reporter et faire connaître au niveau de la branche une problématique ou un besoin d'entreprise auxquels un dispositif adapté pourra répondre ;
- le degré de visibilité de l'outillage créé à l'échelle du territoire et auprès des entreprises ;
- la capacité à pouvoir solliciter les salariés et les engager dans une dynamique de formation que ne peuvent se permettre les petites structures en raison de ressources humaines limitées et de la déstabilisation de l'organisation du travail que cela engendrerait ;
- l'existence d'une « culture de la formation », nécessairement plus développée dans les entreprises qui y ont déjà recours et qui considèrent la formation comme un investissement (de moyen terme et non comme du temps de production immédiat en moins), engendrant des cercles vertueux.

En s'intéressant plus en détail à la situation dans chacune des trois branches étudiées, il est possible de faire les distinctions suivantes.

Dans **la branche du recyclage et de la récupération**, les entreprises, grandes comme petites, semblent informées des dispositifs construits par les acteurs de la branche. Les canaux d'information apparaissent multiples et empruntent les réseaux de l'organisation patronale nationale, de sa représentation territoriale ou encore de l'OPCA, fortement impliqué et investi par la branche pour relayer auprès des entreprises les dispositifs de formation spécifiques à la branche du recyclage et de la récupération. Le contexte général actuel de recherche de professionnalisation des salariés et d'attractivité du secteur favorise les mécanismes d'appropriation des outils par les entreprises, d'autant plus que ces dernières doivent se conformer à de nouveaux standards réglementaires pour pouvoir opérer.

De manière comparable, dans **la branche de la chimie**, le lien branche-entreprises emprunte les canaux du réseau des représentations régionales de l'organisation patronale et celui de l'OPCA. Les UIC régionales permettent descente et remontée d'informations entre les niveaux de l'entreprise et de la branche et jouent aussi un rôle essentiel de mise en relation des différents acteurs au niveau local, de représentation des intérêts des entreprises de la branche auprès de partenaires publics et privés et de facilitateur d'accès à différents types de ressources pour les entreprises. Le réseau de l'OPCA, de son côté, est organisé selon un découpage géographique et le contact auprès des entreprises se fait au travers d'un binôme conseiller en formation sur le terrain et assistant de gestion en *back office*, par ailleurs en capacité de répondre aux sollicitations des entreprises de l'ensemble des quatre branches que couvre cet OPCA. Malgré l'existence de ces réseaux, l'appropriation des dispositifs de branche reste faible par les petites et moyennes entreprises au sein desquelles les personnels des services RH, lorsqu'ils existent, ne sont pas des spécialistes des questions de formation professionnelle.

Dans **la branche de la restauration rapide**, un fossé existe entre d'un côté quelques grandes enseignes préoccupées par l'optimisation des fonds mutualisés de la formation et disposant d'un appareil de formation interne extrêmement structuré et répondant parfaitement aux besoins en compétences de l'entreprise et/ou du groupe, et de l'autre, une myriade de petites structures, aux effectifs trop justes pour consentir aux salariés d'autres formations que celles strictement obligatoires et n'ayant pas connaissance des outils et dispositifs créés au niveau de la branche. Ici doit être souligné, en écho à la situation des petites entreprises de la chimie, le rôle des comptables pour ces petites structures, leur seul véritable interlocuteur et conseil pour l'ensemble des problématiques, dont celles relevant du champ emploi-formation, auxquelles elles sont confrontées. Les comptables suivant des entreprises de secteurs et de branches différentes, et n'étant pas des professionnels des ressources humaines et/ou des questions de formation, ne peuvent jouer un rôle de relais auprès des chefs d'entreprise en leur communiquant une information adaptée à leur situation. Plus largement, la branche ne développe pas d'outils spécifiques en direction des entreprises conformément à sa politique générale de subsidiarité consistant à laisser les entreprises libres de développer leurs propres outils en

fonction des orientations décidées en interne. Dans les faits, seules les grandes enseignes développent effectivement une offre interne en fonction de leur politique « maison ».

## CONCLUSION GÉNÉRALE

---

De nombreux travaux sociologiques et économiques ont porté sur l'évolution du rôle de la branche comme niveau pertinent de régulation (Morin, 1996 ; Besucco, Tallard, 1998 ; Jobert 2002, 2003 ; Jobert, Saglio, 2004). Ils montrent que si la négociation d'entreprise à la fin des années 80 a ébranlé la domination de la branche dans le système français de relations professionnelles, ce mouvement a également permis une transformation du rôle de la branche : « celui-ci s'élargit à une fonction de services aux entreprises sous l'effet notamment de dispositifs de politiques publiques visant à accroître l'expertise des acteurs en matière de vision prospective des transformations du lien formation-emploi » (Tallard, 2013, page 121). Des travaux récents portant sur la régulation de branche en matière de sécurisation des parcours professionnels (Baraldi, Durieux, 2013) montrent comment la crise de 2008 a renforcé le rôle de « centre de ressources » joué par les branches professionnelles sur lequel les entreprises peuvent s'appuyer. Les branches professionnelles sur le champ de l'emploi et de la formation restent pour l'État un levier ou un relais des politiques publiques. Cependant, reste posée la question de la portée de la régulation de branche en la matière.

Tout en s'inscrivant dans la filiation de ces travaux, notre étude sur le rôle des branches professionnelles en matière de construction des politiques d'emploi et de formation dans trois configurations particulières vise à apporter un éclairage sur différents points :

- la manière dont ces branches professionnelles sont structurées en instances patronales et paritaires (structuration de l'institution),
- les mécanismes à l'œuvre dans le pilotage des politiques emploi-formation par les acteurs de branche (rôle de la CPNE),
- les régulations en termes d'emploi et de formation (règles et contenu des négociations),
- l'outillage dont elles se dotent et qu'elles mobilisent dans le cadre du déploiement de leur politique emploi-formation (OPCA, OPMQ, dispositifs de politique publique),
- la diversité des dynamiques internes qui animent les partenaires sociaux et les niveaux de structuration différenciés qui s'articulent avec la mobilisation d'un outillage spécifique.

La construction d'une politique emploi-formation comme son déploiement au niveau des entreprises ne peut s'appréhender sans être rapporté au mode de structuration interne de la branche. Ainsi, la manière dont sont mobilisées les instances paritaires par les partenaires sociaux et les objectifs qu'ils leur assignent participent des orientations qu'ils se donnent en matière de construction d'une politique. La représentation que les acteurs ont des enjeux de la branche nourrit l'orientation donnée à cette politique. Enfin, le système de relations professionnelles comme les interactions dans les jeux d'acteurs rendent compte de la diversité des régulations de branche.

Ces travaux soulignent d'une part une forte structuration en instances paritaires de ces branches qui se caractérise par des formes d'investissement et de mobilisation par les partenaires sociaux qui correspondent à des positionnements particuliers dans le champ emploi-formation. Ils montrent comment certaines instances paritaires, comme la CPNEFP, peuvent s'instituer comme une instance pivot du pilotage de la politique emploi-formation en s'appuyant sur différents leviers (OPCA, Observatoire, outils de la politique contractuelle) afin de construire et déployer cette politique auprès des entreprises de la branche. Ces travaux empiriques soulignent d'autre part que les réponses apportées par les acteurs de branche aux enjeux emploi-formation sont distincts, en termes de régulation de branche, de gestion de la main d'œuvre, de construction des qualifications et de recours au marché du travail.

## **Les liens entre branches et politiques publiques en matière d'emploi et de formation**

Cette étude interroge également l'histoire de la constitution de ces trois branches professionnelles, dans leur niveau de structuration et dans les relations qu'elles entretiennent avec les pouvoirs publics et les politiques publiques en matière d'emploi et de formation.

**La branche de la restauration rapide** entretient depuis sa création une relation de « dépendance » avec l'État. La constitution de sa convention collective renvoie effectivement à une incitation des pouvoirs publics (généralisation de la couverture conventionnelle) de structuration d'un espace professionnel autour du regroupement de grandes enseignes au sein d'une organisation patronale, le SNARR. La structuration actuelle de la branche et son mode de fonctionnement en matière de négociation collective, sous la forme d'une commission mixte paritaire dans laquelle un représentant de l'Etat intervient comme « tiers-garant » (Tallard, 1990) sur les principaux sujets de négociation, rend compte également de la permanence et de la densité de cette relation. La dynamique négociatoire de la branche est fortement dictée par les obligations de négocier qui s'imposent à la branche et à la déclinaison d'accords interprofessionnels. Très peu de sujets de négociation sont portés par les acteurs de branche. Jusqu'à ce jour, cette branche ne s'est pas engagée dans une politique contractuelle avec l'État. Toutefois, elle sera par incidence l'une des quatre branches engagées dans un CEP « restauration », décidé de concert suite aux assises du tourisme et porté par l'OPCA Fafih, et qui vise à couvrir le champ conventionnel de ces quatre branches : restauration commerciale, restauration collective, restauration rapide et cafétérias.

Cette approche monographique permet aussi de comprendre d'une part la nature des relations qui peuvent se construire entre les branches et les dispositifs de politique publique et les conditions économiques et sociales qui encouragent ce recours (contexte de restructuration économique ou de structuration d'une branche), et d'autre part, la manière avec laquelle les branches s'appuient ou mobilisent les politiques publiques au travers des outils de politique contractuelle pour construire, étayer, ou déployer auprès des entreprises de la branche leur politique emploi-formation.

Les deux branches industrielles de la chimie et du recyclage font quant à elles un recours plus direct aux outils de la politique contractuelle et à la politique publique du fait de la signature d'accords-cadres nationaux (Etat-Branche-OPCA).

**La branche de la chimie** entretient de longue date des relations contractuelles avec l'État. En termes de politique publique d'emploi et de formation, cette branche a eu recours sur une période d'une quinzaine d'années à la contractualisation de deux CEP, un EDDF, et un EDEC au niveau national, alors même qu'elle traverse une période de forte restructuration qui impacte l'ensemble des entreprises du secteur. Parallèlement, elle nourrit de fortes relations avec le système éducatif dans la mesure où elle participe à toutes les instances consultatives du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, et du ministère de l'Emploi afin de participer à la construction et à la rénovation de l'ensemble des diplômes de formation initiale qui forment les jeunes et les adultes aux métiers de la branche. Enfin, la chimie a été la première branche à signer un accord sur le pacte de responsabilité durant l'année 2014. L'utilisation « intensive » des dispositifs de politique contractuelle dans un contexte économique de restructuration rend compte d'une forme de fertilisation croisée, au sens d'un intérêt mutuel ou réciproque entre l'État et la branche de la chimie. Cette dynamique de relations croisées semble s'inscrire dans un processus plus large qui perdure dans le temps et qui s'accompagne d'une déclinaison par la branche des accords interprofessionnels sur l'emploi et la sécurisation des parcours professionnels (2006, 2008, 2009) et de la création d'outils de pilotage en matière de GPEC et de formation professionnelle.

**La branche du recyclage**, quant à elle, est l'exemple d'une « petite » branche dont la légitimité institutionnelle est récente et qui s'inscrit dans une dynamique de structuration autour d'outils de contractualisation avec l'État. Un CEP et un ADEC en cours de réalisation ont permis à cette branche de construire une véritable structuration de sa politique emploi-formation. Le recours à ces outils de politique publique trouve ici une pertinence, dans la mesure où il permet d'équiper la branche et ses acteurs en ressources financières et cognitives pour construire les bases d'une politique emploi-formation. Comme l'ont montré plusieurs analyses de la politique contractuelle de formation (Besucco,



Tallard, Lozier; 1998 ; Brochier, Lecoutre, 2000) le recours à ces dispositifs publics offre à ce type de branche un point d'appui pour la construction de leur propre politique emploi-formation et pour leur structuration institutionnelle.

Le recours au CEP dans ces deux branches industrielles a permis d'une part de renforcer l'expertise des acteurs de branche en matière de vision prospective, et d'autre part, d'accroître la capacité des partenaires sociaux de branche en matière de construction de nouvelles règles professionnelles. En ce sens, le CEP apparaît comme la première étape dans l'enclenchement d'une dynamique. Cette approche qualitative permet d'apporter un nouvel éclairage sur la manière dont la politique publique permet de structurer une offre de services au niveau de la branche professionnelle en direction de ses entreprises. A ces dispositifs ponctuels se sont ajoutés des dispositifs permanents au travers des OPMQ qui permettent, de par les études qu'ils mènent, de construire une politique concertée emploi-formation.

### **Des logiques d'acteurs et des instances de pilotage de la politique emploi-formation en évolution**

Alors que les accords interprofessionnels (1991, 2003) ont conforté la place de la CPNEFP comme instance pivot de pilotage de la politique emploi-formation, les deux branches industrielles ont fortement investi cette instance afin de mettre en œuvre leur politique de formation et d'emploi. Les prérogatives élargies de la CPNEFP ont sans nul doute contribué à repositionner le rôle de la branche vis-à-vis de ses entreprises. En effet, elle apparaît désormais dans la chimie comme dans le recyclage dans un rôle de « centre de ressources » pour les entreprises (Morin, 1996). La mobilisation de ces instances (CPNE, Observatoire, OPCA) contribue à renforcer la régulation de branche dans la mesure où elle développe la fonction d'expertise des partenaires sociaux.

L'articulation entre la régulation imprimée par ces branches en matière de formation et d'emploi et les travaux menés en CPNEFP par les acteurs de branche rend compte d'une efficacité de cette structuration au regard de sa densité institutionnelle. Le rôle de la branche apparaît en outre moteur dans cette dynamique. Dans la chimie et le recyclage, la branche reste en effet le niveau d'organisation, d'élaboration et d'impulsion en matière de politique emploi-formation.

En ce qui concerne la branche de la restauration rapide, l'organisation patronale du SNARR, qui regroupe l'ensemble des entreprises de la branche, a permis à cette dernière de construire une représentation unique des entreprises de la branche et de rester l'interlocuteur identifié de l'État. Cependant, les jeux d'alliance, qui traversent l'organisation patronale depuis quelques années, rendent compte d'une forte partition entre les grandes enseignes du hamburger et celles du sandwich. En outre, ils interrogent la capacité de l'organisation patronale à représenter les petits indépendants. Ces deux éléments semblent actuellement remettre en cause la représentativité et la légitimité de l'acteur patronal. La faible régulation de la branche en matière de formation et d'emploi et de gestion du marché du travail renvoie à un mode de fonctionnement spécifique de cette branche. Si la branche reste le niveau pertinent de représentation des organisations syndicales et patronales, les formes de régulation qu'elle imprime peuvent se voir comme un filet de sécurité minimum sur les questions des salaires, des classifications, des conditions d'emploi et de protection sociale. La régulation du marché du travail de la branche n'est pas un objet dont la branche se saisit, préférant laisser aux entreprises la possibilité de réguler leurs marchés internes de manière autonome. La gestion d'un *turn-over* structurel comme celle de l'emploi sont renvoyées aux grandes enseignes. Ainsi la branche de la restauration rapide n'est pas le lieu d'une régulation emploi-formation. La régulation de branche porte sur ce qui n'est pas régulé par les grandes enseignes, dans une relation entre la branche et les grandes enseignes que l'on peut qualifier de « subsidiarité inversée ».

### **Filière, branche et territoire : des niveaux de régulation concurrents ?**

Cette étude permet aussi de mettre en lumière la question de la concurrence entre niveaux de régulation : entre la branche *versus* la « filière industrielle » d'une part, entre la branche *versus* les

territoires d'autre part. Sur cette question précise, l'exemple de la branche de la chimie peut être regardé. En effet, la chimie est la seule des 3 branches à s'inscrire à la fois dans une filière industrielle « chimie et matériaux » et dans des déclinaisons régionales de l'EDEC national qui donnent lieu à des contractualisations avec les acteurs institutionnels territoriaux (Direccte, Conseil régional), comme dans le conseil stratégique de filière régional qui regroupe l'ensemble des acteurs institutionnels de la filière en région. Cette inscription au sein de contractualisations territoriales offre à l'UIC l'occasion de se structurer et de rendre à la fois visible et lisible la réalité des activités chimiques sur le territoire.

La branche du recyclage s'inscrit également dans une filière Eau, Air, Déchets, Assainissement (EADA), participe à de nombreux travaux au sein du COSEI ainsi qu'à des initiatives régionales ou locales en matière de plateforme de mutations industrielles. Cependant il est encore difficile de dégager une articulation forte entre les régulations de branche et les logiques territoriales qui prévalent dans les contractualisations locales.

Les liens entre filières, branches et territoires dans ces deux branches restent, à ce jour, peu lisibles pour pouvoir dégager de quelconques conclusions en matière d'articulation entre des modes de régulation distincts. Cependant, cette question renvoie à la structuration de la branche au niveau territorial. Si cette étude sur la mise en œuvre de politique emploi-formation au sein des branches professionnelles témoigne d'une forte structuration des trois branches au niveau de leurs institutions nationales, elle montre également comment les branches de la chimie et du recyclage se sont structurées au niveau régional. Les représentations régionales des organisations patronales de la branche de la chimie et du recyclage jouent ainsi un rôle important d'activation, de relais et de mise en œuvre de la politique emploi-formation. C'est effectivement sur ces réseaux territoriaux que les branches, mais aussi les OPCA, s'appuient pour construire des modes de relation en matière de formation entre la branche, ses entreprises et les organismes de formation. Au-delà du rôle de mise en relation des différents acteurs au niveau local, ces représentations régionales de la branche apparaissent comme des interlocuteurs à la fois légitimes et identifiés pour les pouvoirs publics locaux, Direccte et Conseils régionaux en particulier.

### **Quelques prolongements possibles**

Cette approche du fonctionnement des branches professionnelles en matière de régulation et de mise en œuvre de politique emploi-formation, met en avant trois dimensions qui mériteraient d'être approfondies.

L'étude montre en effet que dans les trois branches, si l'OPCA est fortement mobilisé par les acteurs de branche dans la mise en œuvre de leur politique de formation, il l'est sur des registres différents. Le rôle de l'OPCA comme « ensemblier », levier ou relais important de la mise en œuvre de la politique de formation a été souligné dans la branche du recyclage. Dans la branche de la restauration rapide, il est mobilisé pour pallier l'absence d'une représentation régionale de la branche et pour construire les relations avec les entreprises. Enfin, dans la branche de la chimie, s'il assure prioritairement des missions de collecte et de gestion des fonds de la formation, il est également chargé d'accompagner les entreprises dans la construction de leur politique de formation. Il serait intéressant de prolonger cette analyse du rôle des OPCA pour mettre en regard d'une part la manière dont les branches le mobilisent et d'autre part, les nouvelles missions qui lui sont attribuées dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle de 2014. En effet, suite à la réforme de 2009 qui avait conduit à un regroupement des OPCA en 20 associations d'intermédiation de gestion de la formation et leur avait confié de nouvelles missions en matière d'accompagnement des entreprises dans la gestion de leur politique de formation, la réforme de la formation professionnelle de 2014 vise à renforcer cette mission d'accompagnement des petites entreprises.

Une autre dimension est abordée dans cette étude et concerne la question de l'articulation entre la politique contractuelle de branche et ses déclinaisons régionales. Elle n'a pas pu faire l'objet de longues investigations dans la mesure où le nombre des initiatives locales est important et que la temporalité de l'étude n'a pas permis d'aller rencontrer l'ensemble des acteurs territoriaux qui impulsent de nouvelles formes de régulation au niveau régional, reposant sur d'autres logiques que

celle de la déclinaison d'une dynamique de branche au niveau local. Elle viserait également à mieux identifier la nature des régulations qui se jouent au niveau national (filiales *versus* branches) et territorial (branches *versus* territoires). En outre, elle pourrait explorer l'articulation entre différents types de contractualisation au niveau territorial dans leurs rapports de complémentarité et/ou de concurrence, et partant la capacité de ces dispositifs à atteindre leurs objectifs respectifs. A titre d'illustration, les comités stratégiques de filiales régionaux peuvent partager avec les contrats d'objectifs territoriaux des thématiques et des finalités communes tout en ne réunissant pas tout à fait les mêmes acteurs, mus par ailleurs par des logiques d'action et des intérêts pouvant être différents selon les instances auxquels ils participent.

Enfin, si la question de l'appropriation par les entreprises de la politique emploi-formation a seulement été traitée sous le double angle des outils mis à disposition par la branche et des incitations et ressources propres des grandes et petites entreprises pour les mettre en œuvre, il serait intéressant de prolonger ce questionnement par une analyse de la portée des politiques emploi-formation de branche dans les entreprises, ce que les conditions de réalisation de la présente étude n'ont pas permis à grande échelle. En effet, cette dimension interroge également la caractérisation des régulations de branche et la transformation du rôle de la branche dans le sens d'une diversification des formes de services fournis par la branche en direction des entreprises en fonction de la composition économique de cette dernière en grandes entreprises/PME (outillage procédurier *versus* palette d'incitations).



## BIBLIOGRAPHIE

---

### Ouvrages et articles scientifiques

- Baraldi L, Durieux C (2013), « Régulation de branche et sécurisation des parcours professionnels : quelles dynamiques dans la crise ? » in Béthoux E., Koster J.-V., Monchatre S., Rey F., Tallard M. et Vincent C., *Emploi, formation, compétences : les régulations de la relation salariale en questions*, Toulouse, Editions Octares, p. 135-147.
- Bellon B. (1981) : « L'industrie chimique », *Revue d'économie industrielle*. Vol. 17, 3ème trimestre, p. 122-125.
- Besucco N. et Tallard M. (1999), « L'encadrement collectif de la gestion des compétences : un nouvel enjeu pour la négociation de branche », *Sociologie du travail*, n°2, p. 123-141.
- Besucco N, Tallard M. et Lozier F. (1998), *Politique contractuelle de formation et négociation collective de branche*, Paris, La documentation française.
- Besucco N, Combes M. C. et Tallard M (1997), « La place des branches professionnelles dans la formation professionnelle continue en France », Association de recherche sur le travail, l'innovation et la société, décembre 1997.
- Bouffartigue P. (2008), « Précarités professionnelles et action collective », *Travail et Emploi*, n° 116, p. 33-43.
- Brochier C. (2001), « Des jeunes corvéables. L'organisation du travail et la gestion du personnel dans un fast-food », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 138, p. 73-83.
- Brochier D. et Lecoutre M. (2000), « La mobilisation des branches professionnelles dans la mise en œuvre des politiques publiques. Le cas des engagements de développement de la formation », *La Revue de l'IRE*, n°32, vol.1, p. 81-109.
- Cases C. et Missègue N. (2001), « Une forte segmentation des emplois dans les activités de services », *Economie et statistique*, n° 344, vol. 4, p. 81-108.
- Corteel D. et Le Lay S. (2011), *Les travailleurs des déchets*, Paris, Éditions Erès.
- Doeringer, P. et Piore M. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath, Lexington, Massachusetts.
- Duclos L. Groux G. et Mériaux O (2009), *Les nouvelles dimensions du politique. Relations professionnelles et régulations sociales*, Paris, Editions LGD.
- Eyraud F. (1978), « La fin des classifications Parodi », *Sociologie du Travail*, vol. 20, n°3, p. 259-279.
- Gavini C. (2000), « L'efficacité des grilles de classification : un bilan mitigé », *Travail et Emploi*, n°84, p. 19-31.
- Gould A. M. (2009), « Fast Food Work: An Empirical Perspective of Ideal Employees », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 64, n° 3, p. 376-398.
- Guilloux P. (1992), « Reconnaissance des acquis de formation validés par les branches ou les entreprises », *Actualité de la formation permanente*, n°121.
- Guilloux P. et Junter-Loiseau A. (1980), « Contribution de la négociation collective de branche à l'amélioration des relations entre la formation et l'emploi », *Actualité de la formation permanente*, n° 47.

- Guitton C. (2003), « Gestion des compétences, négociation collective et relations professionnelles » in Dupray A., Guitton C., Monchatre S., *Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*, Toulouse, Octares, p. 129-148.
- Guiot D. (1986), *Chiffonniers et récupération. Du chiffonnage au XIX<sup>ème</sup> siècle à Paris à la récupération au XX<sup>ème</sup> siècle*, Mémoire de maîtrise, Institut Français d'urbanisme, Université Paris 8.
- Houdayer C. (1986), « La restauration rapide peut-elle influencer la restauration traditionnelle ? » *Culture technique*, n°16, p. 350-359.
- Jobert A. (1991), « La transformation du sens des règles selon les niveaux : le cas des classifications professionnelles », *Sociologie du Travail*, n° 3, p. 429-440.
- Jobert A. (2000), *Les espaces de la négociation collective, branches et territoires*, Toulouse, Octarès.
- Jobert A. (2003), « Quelles dynamiques pour la négociation collective de branche ? », *Travail et Emploi*, n° 95, p. 5-26.
- Jobert A. et Saglio J. (2004), « Ré-institutionnaliser la négociation collective en France », *Travail et emploi*, n° 100, p. 113-127.
- Jobert A. et Tallard M. (1993), « Le rôle des diplômés dans la construction des grilles de classification professionnelle », in *Les conventions collectives de branche : déclin ou renouveau ?*, coll. Etudes et Documents, Céreq, n° 65.
- Jobert A. et Tallard M. (1995), « Diplômes et certification de branches dans les conventions collectives », *Formation/Emploi*, n° 52, p. 113-149.
- Jobert A. et Tallard M. (1997), « Politiques de formation et de certification des branches professionnelles en France », in M. Möbus & E. Verdier, *Les diplômés professionnels en Allemagne et en France. Conception et jeux d'acteurs*, Paris, l'Harmattan.
- Jobert A. et Tallard M. (2001), « Les débats sur la qualification dans les négociations collectives (1950-1970) », *Education permanente*, n° 149, p. 113-134.
- Lecoutre M. (2007), « Les intermédiaires de proximité, pour inciter les PME à former », *Formation/Emploi*, n° 97, p. 23-35.
- Luttringer J. M. (2005), *La négociation de branche sur la formation professionnelle*, Paris, Éditions sociales.
- Mehaut P. et Verdier E. (2009), « Recomposition de l'action publique et émergence de nouvelles scènes de négociation sociale ? L'exemple de la formation professionnelle », in Duclos L. Groux G. et Mériaux O. (dir.), *Les nouvelles dimensions du politique*, Paris, Editions LGDJ.
- Monchatre S. (2014), « Petits arrangements avec la diversité. Le recrutement entre marché et mobilisation salariale », *Revue française de sociologie*, n° 1, p. 41-71.
- Morin M. L. (1996), « Permanence et transformations du rôle de la négociation collective de branche », in Murray G, Morin M. L. et Da Costa. I. (dir.), *L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherches*, Toulouse, Octarès, p. 351-375.
- Pinto V., Cartron D. et Burnod G. (2000), - « Étudiants en fast-food : les usages sociaux d'un "petit boulot" », *Travail et Emploi*, n° 83, p. 137-156.
- Pinto V. (2007), « Servir au fast-food. "Petit boulot" & engagement dans le travail », *Agone*, n° 37, p. 204-219.
- Reynaud J. D. (1988), « La négociation de la qualification », *European Journal of Sociology*, n° 29, p. 78-101.
- Reynaud. J. D. (2003), *La théorie de la régulation sociale. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte.

- Reynaud J. D. (2005), *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès.
- Ritzer G. (1996), *The McDonaldization of society*, London, Pine Forge Press.
- Saglio J. (1986), « Hiérarchies salariales et négociations de classifications en France. 1900-1950 », *Travail et emploi*, n° 27, p. 7-19.
- Saglio J. (1991), « La régulation de branche dans le système français de relations professionnelles », *Travail et Emploi*, n° 47, p. 26-41.
- Saglio J. (1998), « Les négociations de branches et l'unité du système français de relations professionnelles : le cas des négociations de classification », *Droit Social*, n° 1, p. 20.
- Schnapper D. (2001), *La compréhension sociologique*, Paris, Edition du lien social.
- Santelmann P. (2004), « La construction des diplômes professionnels par les CPC », in Méda D. et Vennat F. (dir.), *Le travail non qualifié. Permanences et paradoxes*, Paris, La Découverte.
- Sechaud F. (2012), « Le mandataire social, alliage du technicien et du représentant syndical », *Bref, Céreq*, 300-2.
- Stroobants M. (2003), « L'individualisation des relations salariales par la gestion des compétences », in A. Dupray, C. Guitton et S. Monchatre (dir.), *Réfléchir la compétence*, Toulouse, Octarès.
- Tallard M. (2004), *Action publique et régulation de branche de la relation salariale*, Paris, L'Harmattan.
- Tallard M. (2004), « Conventions collectives et hiérarchie des qualifications », in Méda D., Vennat F. (dir.), *Le travail non qualifié, permanences et paradoxes*, Paris, La Découverte.
- Tallard M. (2005), « Le rôle, la place, les enjeux du partenariat social dans la reconnaissance des diplômes », in Bentabet E. (dir.), *Le partenariat social dans la formation professionnelle initiale en France. Actes des journées des 10-12 mars 2004, RELIEF*, Céreq, n° 9.
- Tallard M. (2009), « L'évolution du « travail » de l'État dans le système français de relations professionnelles : l'exemple des processus d'institutionnalisation des branches professionnelles », communication, congrès de L'AFS 2009, Paris.
- Tallard M. (2011), « La formation professionnelle continue, une catégorie de la négociation interprofessionnelle encore pertinente ? », *Revue de l'IREC*, n°69, 2011, p. 111-137.
- Tallard M. et Vincent C. (2014), « Les branches professionnelles sont-elles toujours un lieu pertinent de négociation des normes d'emploi ? », *Droit social*, n° 3, p. 212-213.
- Tanguy L. (2004), « La fabrication des nomenclatures de niveau de formation et leur inférence sur la notion de qualification », in Méda D., Vennat F. (dir.), *Le travail non qualifié, permanences et paradoxes*, Paris, La Découverte.
- Verdier E. (2000), « La certification de la formation professionnelle des jeunes : des régimes nationaux mis à l'épreuve », in Tremblay D. G. et Doray P. (dir.), *Vers de nouveaux modes de formation professionnelle ? Rôle des acteurs et des collaborations*, Québec, Presses universitaires du Québec, p. 65-90.
- Willems. J. P. (1999), « Les critères classants et la construction de la compétence », note complémentaire sur quelques aspects juridiques, Circé Consultants, document ronéoté.
- Zimmermann B. (2000), « Logiques de compétences et dialogue social », *Travail et Emploi*, n° 84, p. 5-17.

## Rapports et autres documents

Ambroise Bouteille et Associés (2010), Contrat d'études prospectives du secteur des entreprises du recyclage, Rapport final,

[http://www.emploi.gouv.fr/files/files/cep\\_recyclage\\_rapport.pdf](http://www.emploi.gouv.fr/files/files/cep_recyclage_rapport.pdf)

Delair J., Pichavant J.-M., Billet B., Krawec M. et Hoggui S. (2008), Contrat d'études prospectives des industries chimiques. Rapport final,

[http://www.emploi.gouv.fr/files/files/cep\\_chimie\\_rapport.pdf](http://www.emploi.gouv.fr/files/files/cep_chimie_rapport.pdf)

Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) (2008), Les industries chimiques. Synthèse prospective emploi-compétences,

[http://www.emploi.gouv.fr/files/files/synthese\\_cep\\_chimie.pdf](http://www.emploi.gouv.fr/files/files/synthese_cep_chimie.pdf)

Direction des relations du travail, *Bilan annuel de la négociation collective – série de 2001 à 2013*, Collection Bilans et rapports, Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, Éditions législatives.

FEDEREC (2012), Rapport annuel. « Redonner vie aux matières »,

[http://www.federec.org/sites/default/files/publications/files/ra\\_federec\\_inter\\_2012\\_hd.pdf](http://www.federec.org/sites/default/files/publications/files/ra_federec_inter_2012_hd.pdf)

Interview de C. Beudon (2014), Lettre CPC Eduscol, n°10,

<http://eduscol.education.fr/lettre-info/cpc/interviews/interview-10>

Interview de Mongon H. (2013), « Pour une vraie reconnaissance du temps partiel », *L'Opinion*.

Leblanc V. (2004), « Premier certificat de qualification professionnelle dans la restauration rapide », *Info flash*, n° 635, p. 12.

Observatoire prospectif des métiers, des qualifications et de la diversité des industries chimiques (2014), « Le tableau de bord de l'emploi formation dans les industries chimiques », [www.observatoireindustrieschimiques.com](http://www.observatoireindustrieschimiques.com).

Poisson J-F. (2009), « Rapport officiel sur la négociation collective et les branches professionnelles », Collection des rapports officiels, La documentation Française.

Piédalu C. (2009), « Hubert Mongon (McDonald's), DRH de l'année 2009 », *L'Express*, 22 juin 2009.

Union des industries chimiques (UIC) (2013), Rapport annuel et de développement durable. « L'industrie chimique : créative, collaborative, communicante »,

<http://www.uic.fr/Actualites-et-publications/Actualites/Communication/Rapport-annuel-et-developpement-durable-2013>



## **ANNEXES**

---

- Tableau récapitulatif des entretiens réalisés dans la branche de la chimie
- Tableau récapitulatif des entretiens réalisés dans la branche du recyclage et de la récupération
- Tableau récapitulatif des entretiens réalisés dans la branche de la restauration rapide
- Guides d'entretien

**Tableau récapitulatif des entretiens réalisés dans la branche de la chimie**

UIC	Responsable social, emploi, formation + observatoire
UIC	Directeur du département social, emploi, formation
UIC MED	Directeur
UIC MED	Responsable social et communication de l'UIC MED
UIC Rhône-Alpes	Directeur
UIC Rhône-Alpes	Service juridique et social
UIC Rhône-Alpes	Responsable Economie Emploi
FCE CFDT Chimie	Délégué fédéral
FCE CFDT Chimie	Secrétaire fédéral-Action revendicative emploi travail, juridique. Suivi des branches chimie et papier-carton.
CGT Chimie	Délégué syndical
INTERFORA	Directrice adjointe et responsable apprentissage et alternance
INTERFORA	Directrice du pôle INTERFORA IFAIP
OPCA DEFI	Directeur général
OPCA DEFI	Conseiller en formation
L'OCCITANE	DRH Supply Chain (site de Manosque)
L'OCCITANE	Responsable formation (site de Manosque)

## Tableau récapitulatif des entretiens réalisés dans la branche du recyclage et de la récupération

FEDEREC national	Secrétaire général national et représentant du syndicat Nord-Picardie
FEDEREC national	Président commission formation FEDEREC
FEDEREC Sud-Méditerranée	Secrétaire de région
CFDT FGMM	Négociateur de branche
CFTC SNED	Négociateur de branche
FO METAUX	Secrétaire fédéral
OPCALIA-PACA	Responsable branche-territoire
OPCALIA	Directeur adjoint-ingénierie des compétences
OPCALIA	Responsable du pôle secteurs professionnels-Direction du développement
OPCALIA	Direction du développement-référent recyclage
CFA Maison de la Promotion Sociale Aquitaine (MPS)	Directeur
CFA Métiers de l'Environnement et du Développement Durable (MEDD)	Chargé de mission apprentissage
DGEFP	Département Mutations économiques
Entreprise Valette – Groupe GDE	Chef d'entreprise
Entreprise Valette – Groupe GDE	Chef d'entreprise
Groupe GDE	Responsable formation
DERICHEBOURG Propreté	Cadre RH

### Tableau récapitulatif des entretiens réalisés dans la branche de la restauration rapide

SNARR	Délégué adjoint-responsable emploi-formation
SNARR	Membre commission formation
CGT	Secrétaire fédéral
CFDT	Secrétaire national hôtellerie, tourisme, restauration
CFDT	Secrétaire fédéral restauration rapide
CFDT	Membre de la CPNE
FGTA FO	Secrétaire fédéral
FGTA FO	Membre de la CPNE
CFE-CGC	Membre du CA et de la SPP AGEFOS-PME
AGEFOS PME national	Responsable de l'observatoire de branche
AGEFOS PME national	Référent restauration rapide
AGEFOS PME PACA	conseiller en formation au sein de l'antenne Marseille-Littoral
McDonald's	Président commission sociale SNARR (Senior Vice-Président McDonald's France et Europe du Sud)
McDonald's	Directeur McDo franchise
McDonald's	Directeur régional McDo Sud Est
McDonald's	Responsable RH
McDonald's	Responsable RH

# Guide d'entretien acteurs de branche

## *Commission sociale*

1. Structure de branche et acteurs (acteurs « émiétés » - par ex. fédérations patronales multiples – ou plutôt concentration des acteurs ?) et caractéristiques des entreprises de la branche
  - Présentation et de la composition de la commission sociale
  - Fonctionnement et régulation de branche
  - Quels rapports des acteurs de la BP avec ceux des OPCA, de la CPNE et de l'observatoire ?
2. Activité conventionnelle de la branche
  - Derniers accords de branche négociés : Sur quels thèmes et pour répondre à quelle problématique (actualiser en fonction des informations connues) ? Quelles évolutions ?
3. Politique contractuelle avec la DGEFP
  - Genèse/origines, objet/objectifs du CEP, EDEC, ADEC et conséquences/suites/effets de ces dispositifs ? Quels sont les acteurs qui ont « porté » ces dispositifs ? Difficultés éventuelles dans leur mise en œuvre ? Eléments qui l'ont facilité ?
4. Articulation politique conventionnelle et politique contractuelle
5. Outils au service des entreprises : Quels sont ces outils et qu'est-ce que les acteurs de branche considèrent comme des outils ? Comment ont été construits ces outils (logique *bottom-up* ou *top-down*) ? Quels objectifs étaient poursuivis ? Comment sont-ils utilisés et qui y a accès/recours (à destination de toutes les entreprises ou seulement de certaines, et dans ce cas, lesquelles) ? Evolutions dans la nature des outils mis à disposition et dans le recours fait par les entreprises ?
6. Inscription de la branche dans une filière ? Appartenance à une seule filière ou à plusieurs ? Intérêts/raisons/choix d'une branche à s'inscrire dans une filière ? Tensions éventuelles/avantages dues à ces appartenances multiples ? Apports/limites d'une approche en termes de filière par rapport à une approche en termes de BP ?
7. Le niveau territorial : comment la branche est-elle structurée au niveau territorial ? Pour quelles raisons la BP est ou n'est pas structurée à ce niveau ? Finalités poursuivies ? Limites éventuelles ? Que penser de cette nouvelle « échelle » (ou « niveau ») de régulation ? Une échelle plus appropriée pour traiter des questions et enjeux des politiques formation-emploi (par ex. en incluant d'autres acteurs que les acteurs « traditionnels » intervenant au niveau national de la BP) ou un moyen de contourner les organisations syndicales ?

## *CPNE*

### Organisation/structuration

1. Composition de la CPNE
2. Rôle et fonction dans la branche
3. Relations avec l'observatoire de branche
4. Relations avec l'OPCA
5. Articulation politique contractuelle et politique conventionnelle
6. Quelle organisation/présence au niveau territorial/régional ? Evolutions récentes et point de vue sur cette évolution ?

### Les outils

1. Les outils : genèse, nature, évolution, usages
2. Création de CQP : historique et dynamique de création
3. Les travaux et études de la CPNE : fréquence et raisons des travaux commandés ? des thèmes particuliers sont-ils privilégiés ? des publics prioritaires sont-ils définis ? Qui décide et définit les priorités ?
4. Comment les entreprises se saisissent-elles (et peuvent-elles se servir) des outils ?

## **Guide d'entretien observatoire de branche**

1. Par qui est géré l'observatoire (le technique - CPNE ou le politique - OPCA ?) et comment est-il organisé et structuré en interne, tant au niveau administratif que politique ?
2. Les travaux et outils proposés par l'observatoire : qui est à l'origine de la demande d'expertise ? de la construction d'outils ? Les travaux sont-ils considérés comme des outils ?
3. Comment les entreprises peuvent-elles se saisir de ces outils ? Quels usages les entreprises font-elles des travaux de l'observatoire et de ces outils ?
4. Comment les entreprises sont-elles représentées dans l'observatoire ? Présence d'acteurs « charnières » au croisement de plusieurs univers (entreprise, branche, observatoire, etc.) ?
5. Quel présence/maillage territorial ? Quel lien/inscription dans une logique de filière ? Avantages éventuels à s'inscrire dans une logique de filière ?

# Guide d'entretien OPCA

## 1. Présentation de l'interlocuteur

- Rôle dans le C.A et dans le positionnement dans la branche
- Quelle structuration au niveau national/régional/territorial ?
- COM : contenu du COM signé avec la DGEFP ? Quelles évolutions ? Points de discussion/tension principaux ?
- Section Professionnelle : constitution, rôle, quels représentants ? Présence d'acteurs « charnières » au confluent de plusieurs « univers » (entreprises, BP, OPCA, etc.) ?
- Relations et outils communs avec les autres branches rattachées à l'OPCA

## 2. Type de relation avec la branche

- Quels interlocuteurs dans la branche ?
- Quels sont les sujets abordés ?

## 3. Services rendus aux entreprises par l'OPCA

- Qui sont les interlocuteurs au niveau des entreprises ?
- Comment se construit l'offre de services aux BP/aux entreprises (logique bottom-up ou top-down) ? S'agit-il d'une offre spécifique pour une BP ou pour l'ensemble des BP rattachées à l'OPCA ? Quelles évolutions dans la construction de cette offre de services ?
- Quelles conséquences le rapprochement des OPCA a-t-il eu sur la construction de l'offre de services ? Sur la mise en œuvre des services à l'adresse des entreprises ?
- Comment les entreprises sont-elles choisies pour faire partie des EDEC/ADEC ? Quid des autres : quelle offre de services pour elles ?
- Rôle de conseil auprès des PME ?
- Etudes et recherches
- Relations avec l'observatoire de branche, la CPNE
- Rapports avec, rôle et place des consultants externes ?
- Gestion du CEP, de l'EDEC, de l'ADEC



## **Guide d'entretien acteurs au niveau territorial**

### *Représentation territoriale de la branche*

1. Politique de contractualisation
  - EDEC, ADEC, CEP : exemples et résultats ? Conséquences et effets ?
2. Modes de relation avec la branche : quels interlocuteurs ?
3. Modes de relation avec les entreprises : quels interlocuteurs avec les entreprises ? Présence d'acteurs « charnière » ?
4. La question des filières : le territoire, un niveau pertinent pour la construction d'une filière ? Si oui, quels sont acteurs qui ont une place et comment sont-ils choisis ? Avantages/limites par rapport à une approche par BP ?

### *Spécificités du niveau territorial*

1. Ancienneté, personnes/groupes et raisons du développement de ce niveau de régulation ?
2. L'apparition et le développement de ce niveau supposent-ils de nouveaux apprentissages (en termes de construction et de structuration d'une représentativité territoriale, de construction d'une action à ce niveau, etc.) Si oui, lesquels ?
3. Quelles sont les instances décisives où se construisent les décisions ?

### *Organisations patronales*

1. Comment se construit la représentation patronale au niveau territorial ?
2. Existe-t-il une spécificité des intérêts défendus et des façons de les défendre ?

### *Organisation syndicales*

1. Le niveau territorial : un moyen pour contourner les OS ? Impose une réorientation des stratégies d'action et de positionnement ?

### *Entreprises*

1. Quels canaux / quelles liens avec les entreprises ?

## Guide d'entretien entreprises

- Qui est responsable dans l'entreprise des questions relatives aux politiques formation-emploi ?
- Quels interlocuteurs au niveau de la BP ? de l'OPCA ? au niveau territorial ?
- Quelle connaissance des dispositifs existants en matière de politique formation-emploi ?  
Quelle utilisation des dispositifs de la BP ? Sont-ils adaptés et répondent-ils aux besoins ?  
Quels sont ces besoins ? Quels sont les outils auxquels vous auriez besoin d'accéder, et besoin d'accéder plus facilement ?
- En cas de besoin : recours à des dispositifs externes ou réponse construite en interne et « sur mesure » ?
- En quoi les OS sont associées à l'inscription des entreprises dans des dispositifs ? Directions locales d'entreprises informent-elles les OS des dispositifs des politiques formation-emploi disponibles ? Les directions utilisent-elles la formation comme un levier de paix sociale ?



# Net.Doc

Ce document est présenté sur le site du Céreq afin de favoriser la diffusion et la discussion de résultats de travaux d'études et de recherches. Il propose un état d'avancement provisoire d'une réflexion pouvant déboucher sur une publication. Les hypothèses et points de vue qu'il expose, de même que sa présentation et son titre, n'engagent pas le Céreq et sont de la responsabilité des auteurs.

ISSN : 1776-3177  
Marseille, 2015.