

GREEN TECH

ROUTES TECHNOLOGIQUES 2010-2030

ECONOMIE BAS CARBONE ET CV DE SITE

Coordinateurs

C. Duchesne

P. Guin

Synthèse
Février 2012

Agence
d'objectifs
IRES

Coordinateurs

Christian Duchesne

Philippe Gouin

Auteurs des parties 1 à 8

Marie Beaudrouet

Christian Duchesne

Philippe Gouin

David Icole

Anouk Jordan

Sabrina Marquant

Emmanuel Palliet

avec la collaboration de Matthieu Bertho, stagiaire

Auteurs des parties 9 à 13

Sonia Abdesslem

Pierre Bablot

Christian Duchesne

Anouk Jordan

Marie Meixner

Philippe Morvannou

Emmanuel Palliet

Maquette et correction

Alice Boussicaut

Jacquemine de Loizellerie

Crédit photo

T.M.O.F.

Synthèse

Selon les termes de la lettre de commande, l'étude GreenTech réalisée par Syndex à la demande de l'IRES, vise à « avoir une meilleure connaissance des opportunités ouvertes par ces technologies, dans lesquelles s'inscrivent les entreprises de l'automobile et de la construction électrique, afin que les représentants des salariés puissent être beaucoup plus actifs et efficaces dans les transitions que ces industries vont connaître dans les prochaines années. L'anticipation de ces changements est en effet, pour les confédérations syndicales qui composent le conseil d'administration de l'IRES, un moyen incontournable pour mieux sécuriser l'emploi industriel en France et en Europe et rendre plus efficaces les entreprises industrielles ainsi que le dialogue social devant aider à ces mutations ».

La première partie « GreenTech1 - Les routes technologiques 2010-2030 » identifie les technologies au cœur de la transition carbone pour les secteurs automobile et construction électrique. Quelles sont ces technologies ? Quel est leur état de développement ? Quelles feuilles de route technologiques les acteurs se sont-ils données pour atteindre les objectifs de lutte contre le changement climatique ?

La deuxième partie « GreenTech 2 - Politique industrielle bas carbone et CV de site » propose une nouvelle démarche pour les équipes syndicales d'entreprise confrontées à un dilemme sur l'emploi. Cette démarche a déjà été expérimentée dans des cas de restructuration, avec des résultats très féconds dans un cas (Bosch Vénissieux) et souvent des résultats inattendus qui ont fait bouger des situations figées. Cette expérimentation a permis de confronter les éléments de méthode aux réalités concrètes. La diversité des situations rencontrées conduit à identifier les conditions de réussite de la démarche : un dialogue social préexistant, du temps pour anticiper, une équipe syndicale forte, une direction ouverte au dialogue.

Si, la première partie traite surtout de technologies et la deuxième de démarches et méthodes pour tenter d'inscrire le développement des sites industriels dans une dynamique pérenne, deux facettes importantes de l'étude doivent être soulignées.

En premier lieu, un fil rouge relie les deux étapes et donne son sens à l'ensemble de l'étude. Depuis quelques années, le tissu industriel français est pris dans un double étau - crise économique, d'une part, globalisation et euro fort, d'autre part - qui a contraint à des coupes sévères dans les entreprises et les sites : baisse de l'emploi industriel et fermeture d'un nombre considérable de sites (900 fermetures de sites depuis trois ans, selon l'étude Trendeo - Les Échos, en décembre 2011).

Ce déclin des emplois industriels est général en Europe, à l'exception notable de l'Allemagne, et il s'accélère avec la globalisation, avec l'équipement rapide des pays émergents. L'Union européenne, après avoir longtemps rejeté toute idée de politique industrielle comme contreproductive, fait preuve aujourd'hui de volontarisme dans la lutte contre le changement climatique et mise sur une politique industrielle bas carbone dans l'espoir permettre à l'industrie européenne de se renforcer dans la compétition mondiale.

Toutefois, selon les auteurs, pour faire converger politique climatique et politique industrielle, il faut changer profondément le système productif européen, redonner une place centrale au travail et créer les conditions d'une

transition sociale juste. Toute solution pérenne à un problème d'emploi doit nécessairement se situer dans ce cadre.

Deuxième enseignement important de l'étude, la démarche de CV de site peut s'appliquer à de nombreuses situations de mutations industrielles, et pas seulement aux sites susceptibles de recevoir des technologies vertes.

Les routes technologiques GreenTech 2010-2030 : un horizon utile à l'analyse

Chaque niveau de gouvernance, mondial, européen ou français, développe sa propre approche en matière de technologies bas carbone, qu'il s'agisse de réduction des émissions de CO₂ ou de sobriété énergétique. Au niveau mondial, l'Agence internationale de l'énergie a identifié les technologies, les investissements et les sauts technologiques à réaliser pour contenir l'augmentation de température à + 2°C.

L'Union européenne a mis en place un cadre d'action qui fixe des objectifs en matière d'énergie et de climat pour 2020 (les trois fois 20) et organise un marché destiné à donner un prix au carbone. La politique européenne de lutte contre le changement climatique repose sur trois piliers : les énergies renouvelables, les droits d'émission de gaz à effet de serre et la recherche d'une meilleure efficacité énergétique. Pour accélérer le développement des technologies à faible intensité carbone, l'UE a élaboré un plan stratégique, le plan SET. Certaines technologies donnent lieu à des initiatives industrielles européennes dotées de plans d'action, de feuilles de route et d'un budget communautaire pour 2010-2020 (capture et stockage du carbone, solaire, éolien...).

Mais l'Union européenne est encore très loin du compte. La politique industrielle européenne est encore balbutiante. Le prix du carbone est trop bas avec la crise économique et, de ce fait, le financement des investissements bas carbone est très insuffisant. L'efficacité énergétique n'a pas été retenue comme objectif contraignant pas plus que l'efficacité matière.

En France, la démarche « filières stratégiques de la croissance verte », initiée à l'été 2009, a identifié 18 filières et élaboré des recommandations spécifiques pour faire de ces filières des vecteurs de croissance pour une économie sobre en énergie. Cette démarche se retrouve dans les différentes initiatives qui ont souvent du mal à converger : États généraux de l'industrie, grand emprunt...

Quatre filières spécifiques sont abordées dans l'étude pour leur intérêt dans la transition énergétique : véhicule électrique, éolien, solaire et réseaux intelligents. L'efficacité énergétique fait l'objet d'un éclairage particulier.

Depuis les décisions prises dans le droit fil du Grenelle (prix garanti, normes de construction...), les deux filières d'énergie renouvelable, solaire et éolien, offrent un potentiel d'activité et d'emploi important en France, ce qui ne veut pas dire qu'une filière industrielle française existera de façon pérenne.

Ainsi, dans le solaire, l'emballement soudain du marché en 2009 a conduit le gouvernement à revoir à la baisse les quantités autorisées et les prix garantis. En 2011, de nombreux projets d'installation sont abandonnés ou revus à la baisse. Photowatt, seul fabricant intégré en France du silicium à la production de panneaux, très soutenu par le CEA dans sa R&D, a déposé son bilan, début novembre 2011. La filière française est extrêmement perturbée par ces retours en arrière en matière de prix et de quotas. A terme, l'enjeu économique et technologique pour la filière est d'atteindre le plus vite possible la parité prix réseau (voir partie 6).

Dans l'éolien, l'orientation prise par le gouvernement est de porter l'effort sur le marché éolien en mer, qui nécessite une nouvelle génération d'éoliennes, beaucoup plus puissantes (5 à 6 MW). Elles mettront en œuvre des technologies encore à développer et donneront un avantage à la production près des lieux d'installation. En suivant l'exemple du Royaume-Uni, un appel d'offres a été lancé en juillet 2011, portant sur 3 GW. Alstom et Areva, qui produisent leurs éoliennes en Espagne et en Allemagne, ont annoncé des implantations industrielles en France s'ils obtenaient une part suffisante de l'appel d'offres. L'option choisie par l'Etat est de faire naître des champions nationaux. L'avenir dira si cette approche est bonne (partie 5).

Dans les réseaux intelligents, dont le potentiel de développement dans le monde est considérable, les entreprises françaises, sont globalisées et bien positionnées sur les différents marchés mondiaux, mais les retombées d'emploi de ces nouvelles technologies ne se feront pas nécessairement en France ni d'ailleurs en Europe (partie 3).

L'électromobilité, l'urbanisme et le bâtiment deviennent des éléments du réseau d'électricité. La partie 7 analyse l'évolution du produit automobile vers l'électromobilité. L'électrification du véhicule répond aux contraintes économiques et environnementales fortes qui pèsent sur le secteur. Le taux de pénétration du véhicule électrique et du véhicule hybride dépendra de la maturité technologique des fournisseurs, de l'offre disponible, des caractéristiques des véhicules et de l'infrastructure de charge. Une pièce majeure est la batterie de propulsion, mais les autres fonctions vont devoir s'adapter à l'électrification du groupe motopropulseur.

Une cartographie de l'emploi, des sites industriels et des pôles de compétitivité est présentée pour le périmètre de l'étude : 1,8 million de salariés et un peu plus de 1 000 sites. Cette photographie de la répartition territoriale de l'emploi et des sites permet de mieux situer les zones géographiques, la localisation des sites les plus enclins à intégrer la production des technologies vertes et/ou à contribuer à leur essor.

Pour quatre secteurs d'activité - électromécanique, automobile, technologies de l'information et de la communication (TIC), sous-traitance industrielle -, il s'agit d'apprécier, par la superposition des cartes de l'emploi, des sites industriels et des pôles de compétitivité, les territoires du point de vue de leur résilience face aux mutations industrielles

La démarche du CV de site : appropriation par le collectif de salariés

Le CV de site est à un site industriel ce que sont le CV et le bilan de compétences à un salarié. Face à un problème industriel, cette démarche permet d'élargir le champ des possibles pour l'avenir du site, et donc pour l'emploi.

L'appropriation de la démarche par les salariés est un élément fondamental de la méthode. Cette démarche permet au collectif de salariés de sortir du fatalisme pour s'inscrire dans une dynamique collective et ainsi, participer à la définition des avenir possibles. Pour prendre une image de technique métallurgique, la démarche CV de site « trempe la résilience du site ».

La démarche CV de site comprend deux approches complémentaires : la prospective économique et la valorisation du site. La prospective économique permet d'identifier des opportunités d'activité et la valorisation du site s'appuie sur l'analyse des compétences collectives. Menées en parallèle, ces deux démarches se nourrissent mutuellement pour définir des scénarios d'évolution de l'activité. Les atouts qu'offre le site sont confrontés aux demandes industrielles existantes ou à venir.

La prospective économique s'appuie sur une analyse des perspectives macroéconomiques, sectorielles et technologiques. Elle prend en compte les besoins futurs du territoire : comprendre comment le site fait partie de l'écosystème local (centres de recherche, sous-traitants et fournisseurs, pôles de compétitivité, etc.). La stratégie du groupe ou de l'entreprise auxquels appartient le site doit être prise en compte à ce stade.

L'approche de valorisation s'est imposée d'emblée comme un principe. En réaction au fait que, dans les entreprises, les décisions sont prises uniquement à partir d'indicateurs du tableau de bord de gestion (« ce site est rentable, pas rentable »), la conviction des auteurs est qu'il faut redonner une place centrale au travail et aux compétences collectives. Un tableau de bord fait toujours l'impasse sur un facteur clé de la compétitivité des entreprises : la capacité d'un site à concevoir des produits nouveaux, à en faire des séries pilotes, à les industrialiser avec succès.

La valorisation du site s'effectue à partir d'une analyse des compétences construites au sein du collectif de travail. Un premier niveau d'analyse des compétences collectives se fait au travers d'entretiens collectifs auprès des salariés du site. Ces entretiens sont destinés à révéler la valeur des compétences collectives, non à les évaluer. Les groupes comportent 6 à 10 personnes, afin de confronter des points de vue. Le principe est de créer une dynamique fondée sur les potentiels spécifiques au collectif de travail et non sur l'addition des compétences individuelles.

Ensuite, une analyse experte de la tâche (plutôt que des compétences), part d'une description fine de l'activité réelle et des moyens (outils, etc.) et s'appuie sur la confrontation des points de vue.

L'analyse des compétences collectives peut déboucher sur deux types de CV :

- un CV « promoteur », qui vise uniquement à valoriser le site en soulignant ses atouts collectifs. Son contenu peut évoluer en fonction des différentes pistes de réindustrialisation étudiées et retenues. Il est utile même au sein du groupe, car les sites ne sont généralement connus que par quelques chiffres d'un tableau de bord ;
- un CV « expertal », qui analyse en détail les compétences collectives, pointant à la fois les forces et les faiblesses du collectif de travail. Il permet d'identifier des pistes d'évolution de l'organisation du travail et de formuler des préconisations : identification des conditions du changement, faisabilité d'un transfert d'activité vers le site, conditions de cette nouvelle activité.

Une démarche exigeante pour laquelle des conditions doivent être réunies

L'étude souligne le caractère exigeant de la démarche. Elle nécessite des partenaires sociaux une approche remettant en cause la forme « classique » des relations sociales : le CE et leurs experts doivent accepter de s'orienter dans une démarche plus constructive que critique ; les organisations syndicales doivent accepter l'idée que des solutions voulues demanderont des efforts et des remises en cause aux salariés pour préserver leurs emplois ; les directions doivent accepter de partager l'information, de permettre l'accès aux salariés (pour les entretiens collectifs) et d'être ouvertes aux alternatives .

En conclusion, les auteurs soutiennent l'idée que la démarche CV de site a vocation à devenir un outil générique permettant d'aborder les questions de l'emploi en situation de crise (à chaud) comme en anticipation (à froid).

Dans les cas de restructuration, la loi de 2002 institue une obligation de revitalisation des territoires pour les entreprises de plus de 1000 salariés. L'idée serait de rendre obligatoire un CV de site comme étape préalable à la revitalisation. Ceci permettrait de reconnaître les compétences collectives et d'identifier leur potentiel de valorisation.

Dans les cas d'anticipation à froid, le CV de site constituerait aussi une première étape pour redonner au travail une place centrale et valoriser les compétences collectives pour l'avenir.



Syndex
27, rue des Petites-Ecuries
75010 Paris – France
www.syndex.fr