

# La formation : une dynamique collective pour l'industrie

Par Isabelle MARTIN

Secrétaire confédérale de la CFDT en charge des politiques industrielles et de la recherche

Les mutations économiques, technologiques et sociétales actuellement à l'œuvre s'accompagnent d'une profonde évolution des métiers, se traduisant certes par des destructions d'emplois, mais aussi par des créations.

Des études réalisées par le Conseil national de l'Industrie, il ressort que ce qui est en cause, ce n'est pas d'abord le système de formation initiale et continue, mais l'absence d'une vision stratégique et partagée des besoins à moyen terme de l'industrie en emplois, en compétences, en métiers, en savoir-faire et en matière de recrutement.

Il importe donc qu'au sein d'instances de concertation *ad hoc* (Conseil national de l'Industrie, Alliance Industrie du Futur...), toutes les parties prenantes (pouvoirs publics, acteurs industriels, salariés et leurs représentants...) se mobilisent afin de replacer la formation nationale et continue au cœur d'une ambition nationale de reconquête industrielle et d'identifier les leviers d'une politique transversale de renouveau des compétences industrielles en France, qui soit à la hauteur des enjeux (priorités des comités stratégiques de filière, plan Industrie du futur, solutions industrielles de la Nouvelle France industrielle, stratégie numérique, etc.). Une démarche d'anticipation et de partage stratégique qui doit contribuer à la compétitivité de long terme de l'industrie, au développement des activités et de l'emploi, et permettre des parcours et des transitions professionnels réussis.

Que l'on choisisse de l'appeler troisième ou quatrième révolution industrielle, l'ampleur et l'accélération des mutations économiques, technologiques et sociétales en cours dans l'industrie bousculent la capacité des acteurs publics, des acteurs économiques et des salariés à se projeter collectivement dans l'avenir, tant les incertitudes sont historiquement fortes.

Ces mutations vont s'accompagner d'une profonde évolution des métiers, et ce, à tous les niveaux de qualification (ouvriers, techniciens, ingénieurs...) et de compétence, détruire des emplois et en créer d'autres. La nature même de ces changements est encore floue.

Les industriels, les syndicats de salariés, les pouvoirs publics, les régions et les territoires vont donc devoir relever collectivement deux défis dans le domaine de la formation, qui se révèle comme un levier central pour réussir cette transformation de l'industrie.

Le premier de ces défis est notre capacité à faire évoluer les contenus des formations. Tout le monde a en tête la transformation numérique qui va toucher l'intégralité de la chaîne de valeur : la conception, la fabrication, la commercialisation des produits industriels, avec des imbrications de plus en plus importantes entre l'industrie et les services. Après le succès de la COP 21 qui s'est tenue à

Paris, il faut aussi parler de la transformation écologique de l'industrie et des solutions innovantes que celle-ci conçoit et propose à la société pour l'aider dans sa lutte contre le changement climatique. Cette transformation, c'est aussi adopter une approche transversale dans les services, par exemple, l'ingénierie, la logistique, les achats et la relation fournisseurs, le *marketing* et la relation clients.

Le second défi est celui de la mise en place, dans les territoires, d'une offre de formation initiale et continue qui soit à même de « produire » à temps les compétences dont le tissu industriel a et aura besoin. Le système éducatif, les acteurs de la formation continue et les régions ne peuvent y arriver seuls. En effet, cela demande que l'industrie soit mieux à même d'établir une vision à moyen terme de l'évolution de ses emplois et de ses besoins en compétences, ce qui est loin d'être évident.

C'est pourquoi le Conseil national de l'Industrie (CNI) a décidé de faire de la formation professionnelle une de ses priorités de travail. Son dernier rapport annuel <sup>(1)</sup> en

(1) [http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/conseil-national-industrie/Publications/Avis\\_et\\_rapports/CNI-Avis\\_formation\\_initiale\\_-\\_Octobre\\_2015vf.pdf](http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/conseil-national-industrie/Publications/Avis_et_rapports/CNI-Avis_formation_initiale_-_Octobre_2015vf.pdf)

témoigne. Il en va de même de l'avis <sup>(2)</sup> qu'il a remis au gouvernement en octobre dernier, dans lequel il formule six recommandations pour nourrir la réflexion et l'action de toutes les parties prenantes de la relation formation/emploi et améliorer l'interaction entre le système éducatif et l'industrie en matière de formation initiale.

Cet avis a été nourri par le dialogue qui s'est établi au sein d'un groupe de travail du CNI associant des membres des comités stratégiques de filières (CSF), des responsables de formation dans les régions, des représentants de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur, de la direction générale des Entreprises et de la délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle, un groupe de travail qui s'est attaché à prendre en compte les ambitions, les objectifs et les contraintes de chacun.

Le diagnostic est parlant : **ce qui est en cause, ce n'est pas d'abord le système de formation initiale et continue, mais l'absence d'une vision stratégique et partagée des besoins à moyen terme de l'industrie en emplois, en compétences, en métiers, en savoir-faire et en matière de recrutement.**

Aujourd'hui, en France, personne n'a une vision globale des besoins en emplois industriels, des formations adaptées à développer et des effectifs à y inscrire. Ce constat peut paraître étonnant, alors qu'un nombre très important d'études, de rapports, d'expertises s'intéressent à cette thématique.

La diversité des méthodes, des horizons temporels, des objectifs pour la réalisation de ces études, tout comme la multiplication des instances de réflexion et de décision se traduisent par une opacité des relations formation/emploi.

Cela vaut tout autant pour la formation initiale, qui s'exerce dans une logique d'insertion, que pour la formation continue, qui, elle, s'inscrit dans une logique de sécurisation des parcours professionnels.

Ce n'est pas la volonté des acteurs qui manque ; la difficulté est dans l'impossibilité de disposer des outils et des espaces de dialogue partagés permettant de concilier et d'articuler entre elles l'offre de formation et la demande de compétences, dans une dynamique à la fois territoriale et sociale.

Parce que la formation est un enjeu crucial pour l'avenir de l'industrie, un processus de décision et d'action commun est à inventer : comment pouvons-nous l'impulser collectivement ?

### **Promouvoir une industrie « fabrique d'avenirs » et apporteuse de solutions : un choix de société et un projet collectif**

Si le contenu et l'offre de formation sont à améliorer, encore faut-il que ces formations attirent les jeunes, filles comme garçons. Répondre aux besoins en compétences de l'industrie ne se fera pas sans changer collectivement le regard que la société, les jeunes, leurs familles et leurs enseignants portent sur l'industrie, sur son avenir en France, sur les conditions de travail et la diversité des métiers et des parcours professionnels.

Changer le regard que nous portons sur l'industrie, c'est valoriser son rôle dans la réponse qu'elle apporte aux besoins sociétaux. L'image de l'industrie est le plus souvent associée à la conception des produits qu'elle fabrique. Elle ne met pas suffisamment en avant les usages, les services, l'utilité sociale de ses produits et, de façon plus générale, son apport en tant qu'inventeur de solutions nouvelles dans tous les domaines.

L'image que renvoie la situation actuelle de l'emploi industriel reste elle aussi très contrastée : forte destructrice d'emplois, l'industrie reste pourtant, en 2014 et 2015, le premier secteur économique en matière de création d'emplois. Les difficultés de recrutement que de nombreuses filières affirment rencontrer aujourd'hui - même l'aéronautique n'y échappe pas, alors qu'elle bénéficie d'une image particulièrement positive - pourraient créer une situation critique dans laquelle la désindustrialisation du pays s'auto-entretiendrait par le manque de renouvellement des compétences et la disparition des savoir-faire : l'exemple du rebond de la filière textile, qui manque aujourd'hui de salariés formés pour pouvoir en bénéficier pleinement, est emblématique de ce point de vue.

Il est donc temps de tourner définitivement le dos à l'idée que l'on pourrait avoir une France sans industrie, sans usines - et des usines... sans salariés.

Le renouveau industriel ne se résumera pas à l'innovation technologique ou à l'investissement productif, aussi importants soient-ils. L'investissement social - les conditions et les moyens mis en œuvre pour anticiper les mutations industrielles et accompagner les jeunes et les salariés dans leurs parcours professionnels - est un facteur clé pour la montée en qualité de l'industrie.

Accroître de façon continue le potentiel d'innovation nécessite d'investir fortement dans l'éducation, les qualifications, les savoir-faire et les compétences, ainsi que dans la formation professionnelle. La R&D, tout autant que la démarche d'innovation, est étroitement liée à la capacité sociale globale produite par l'éducation, à la science, à la réflexion, à la recherche, à la découverte, à la coopération, à la conduite de projets...

Cette approche peut être au cœur d'un projet éducatif national et alimenter les réflexions sur les évolutions du système de formation initiale. La France bénéficie d'écoles et d'universités qui forment des ingénieurs et des scientifiques de grande qualité. **Mais ni le maintien de capacités de production industrielle performantes dans les différentes filières ni la construction de l'industrie du futur ne seront possibles sans disposer d'un enseignement technologique et professionnel qui soit à la hauteur des enjeux.**

Dès lors, à l'industrie de mettre en avant ses perspectives d'avenir en France, de valoriser ses métiers et ses parcours professionnels, d'améliorer son attractivité globale de faire connaître la réalité d'aujourd'hui des conditions de travail dans ses usines et ses lieux de production !

(2) [http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/conseil-national-industrie/Publications/Avis\\_et\\_rapports/CNI-Avis\\_formation\\_initiale\\_-\\_Octobre\\_2015vf.pdf](http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/conseil-national-industrie/Publications/Avis_et_rapports/CNI-Avis_formation_initiale_-_Octobre_2015vf.pdf)

Aux politiques publiques de replacer la formation au cœur de leur ambition de reconquête industrielle et d'identifier, avec les acteurs industriels et les ministères concernés, les leviers d'une politique transversale de renouveau des compétences industrielles en France, qui soit à la hauteur des enjeux (priorités des comités stratégiques de filière, plan Industrie du futur, solutions industrielles de la Nouvelle France industrielle, stratégie numérique, etc.) !

Dans son rapport, le CNI propose l'élaboration d'une feuille de route de l'enseignement professionnel et technologique en co-construction avec toutes les parties prenantes et les instances concernées.

### Faire vivre une démarche d'anticipation et de partage stratégique nourrie par un dialogue économique et social de qualité

Aucune transition, quelle qu'elle soit, ne s'improvise, ni se décrète d'en haut. C'est bien parce que nous ignorons pour une large part ce qui va se passer dans l'industrie

que nous avons besoin de préparer l'avenir dès maintenant et de construire collectivement une démarche d'anticipation : quels sont les choix qui s'offrent à nous ? Quels sont les scénarios et les chemins possibles ? Quelles sont les priorités ? Comment traiter les problèmes ensemble, dans le cadre de conflits de logique ?

Les difficultés ne doivent pas être sous-estimées. Parler d'anticipation, ce n'est pas parler de prévision, c'est se situer dans l'exercice des possibles. Cette dimension influe sur les processus de décision et présuppose un véritable exercice d'apprentissage de la coopération et de la confiance. La démarche d'anticipation implique une plus grande prise de risque, l'engagement des acteurs et une gouvernance adaptée. Elle passe par la construction d'une vision stratégique qui s'articule avec l'expérimentation et avec la mise en œuvre de solutions concrètes dans les filières, dans les territoires et dans les entreprises.

Depuis 2010, l'originalité du Conseil national de l'Industrie réside dans sa capacité à fédérer les acteurs afin de renforcer la solidarité au sein des filières, à dégager une vision partagée entre les pouvoirs publics, les fédérations industrielles et les organisations syndicales de salariés sur les enjeux industriels, et à faire naître de fortes convergences sur les actions à mener pour renforcer l'industrie en France.

Plus récemment, la création de l'Alliance Industrie du Futur devrait aussi contribuer à nourrir un véritable dialogue économique, stratégique et social - en particulier sur l'évolution des métiers, des compétences, de l'organisation du travail associée à la transformation numérique de l'industrie.

Enfin, la mobilisation au service de l'emploi et de la formation dans l'industrie a impérativement besoin d'une coopération active dans les territoires. Cette dynamique est réelle dans de nombreux bassins d'emploi et constitue une véritable opportunité de conforter l'ancrage territorial des activités, de soutenir le tissu des PME et des ETI et d'anticiper les transitions industrielles et professionnelles.

### La transversalité et la transférabilité des compétences : une question clé adressée à l'industrie et aux systèmes de formation

Les transitions en cours bousculent les frontières entre les secteurs et les branches, l'industrie et les services...

Pour mieux qualifier leurs besoins en formations initiales et continues, les 14 comités stratégiques de filière existant au sein du CNI offrent un cadre fédérateur utile pour élaborer progressivement des « visions prospectives partagées des emplois et des compétences industrielles ». Cette action issue des recommandations du CNI et retenue par les ministères concernés va être déployée progressivement. L'enjeu en est de construire une méthodologie commune permettant non seulement de repérer les besoins transversaux et les besoins spécifiques en matière de formation, mais aussi de s'attacher en permanence à ce que les résultats de cette démarche soient appropriables et



Photo © SIFCOM/Ministère de l'économie

« Aux politiques publiques de replacer la formation au cœur de leur ambition de reconquête industrielle et d'identifier, avec les acteurs industriels et les ministères concernés, les leviers d'une politique transversale de renouveau des compétences industrielles en France, qui soit à la hauteur des enjeux (priorités des comités stratégiques de filière, plan Industrie du futur, solutions industrielles de la Nouvelle France industrielle, stratégie numérique, etc.) ! »

accessibles pour toutes les parties prenantes (entreprises industrielles de toutes tailles, partenaires sociaux, acteurs de la formation, territoires). Les entreprises « têtes de filière » auront une responsabilité particulière pour faire partager les grandes tendances de stratégie industrielle qui vont structurer l'évolution des métiers et des emplois de leur filière et donner de la visibilité aux PME.

Mais le Conseil national de l'Industrie a souligné fortement l'importance de l'organisation de la transversalité interfiliales et interbranches dans l'amélioration de la relation formation/emploi. Une majorité croissante des besoins en compétences sont en effet communs aux différentes filières. Réunir les besoins en compétences partagés par plusieurs filières permettra de valoriser des opportunités nouvelles en termes d'emploi et de carrières, et d'en renforcer ainsi l'attractivité auprès des jeunes. Le rapprochement devient alors une nouvelle façon de susciter la vocation de jeunes ou de moins jeunes souhaitant mettre leurs talents au service de l'une ou de plusieurs d'entre elles.

N'oublions pas qu'aujourd'hui, plus de la moitié des jeunes diplômés ne travaillent pas dans le secteur de leur formation initiale et que la mobilité au cours de la vie professionnelle va aller en s'accroissant.

La transversalité et la transférabilité des compétences constituent donc un enjeu croissant de la sécurisation des parcours professionnels et une réponse adaptée aux besoins des entreprises, des grandes comme des plus petites.

Cela d'autant plus que la formation initiale ne pourra pas tout solutionner, elle ne doit d'ailleurs pas s'y essayer. Il s'agit aussi de penser à une meilleure articulation avec la formation professionnelle continue, qui doit être davantage mobilisée pour améliorer sa réactivité et sa souplesse.

Ce qui justifie pleinement pour l'industrie d'engager un dialogue permanent avec les instances de concertation ou avec les instances paritaires en responsabilité du champ de l'emploi et de la formation au plan national, en particulier le CNEFOP<sup>(3)</sup> et le COPANEF<sup>(4)</sup> et, au niveau régional, les CREFOP<sup>(5)</sup> et les COPAREF<sup>(6)</sup>, notamment, et avec les organismes de réflexion collective sur la relation formation/emploi (CNEE<sup>(7)</sup>, par exemple).

### **L'investissement dans la formation : l'avenir du travail et de l'emploi - L'industrie du futur doit incarner une ambition sociale qui soit à la hauteur de l'ambition technologique**

Dans son dernier rapport, le CNI revient sur les défis que devra relever le plan « Industrie du futur » : modernisation de l'outil de production, notamment des PME, et transformation numérique, repositionnement de leur offre, formation et accompagnement des salariés à l'évolution des métiers. Il alerte sur le fait que l'organisation et le contenu du travail, de même que les métiers, changent.

En effet, la digitalisation croissante, l'Internet des objets, la fabrication additive ; etc. et les nouveaux processus de contrôle ne modifient pas seulement la production, ils in-

teragissent aussi avec les processus de travail et avec les conditions du travail humain.

Le débat public donne beaucoup d'écho aux risques concernant le grand nombre des destructions d'emplois du fait de l'automatisation et de la robotisation. Remarquons toutefois que les projections sont tout à fait incertaines et qu'elles divergent très fortement en fonction des études et des experts.

Si ces risques appellent une vigilance forte de la part de tous les acteurs, les transformations de l'industrie sont aussi porteuses de réelles opportunités qu'il nous appartient de valoriser - à la condition absolue que le travail et l'emploi ne soient pas traités comme de simples variables d'ajustement dans un concentré d'innovations technologiques.

Ces opportunités pourront être mises à profit :

- tout d'abord, grâce à la poursuite résolue des objectifs de reconquête industrielle en France et de créations d'emplois,
- ensuite, en dessinant un « portrait-robot » de l'usine du futur qui fasse le choix du progrès, en mettant les opérateurs au cœur du processus de production, en prenant en compte le travail réel, en améliorant des conditions de travail dans la phase de conception et en contribuant au développement et au déploiement des nouvelles technologies.

Et si le principal potentiel d'innovation de l'usine du futur résidait d'abord dans la réouverture du champ des possibles pour inventer des compromis sociaux ambitieux entre stratégies d'entreprise, technologies et nouvelles conceptions du travail et de la production ?

Autrement dit, il convient de faire en sorte que l'industrie du futur soit l'occasion de se saisir différemment de la compétitivité - en reconnaissant que celle-ci se gagne à long terme sur le champ des compétences et des savoir-faire, de l'innovation, de la qualité, et en replaçant le travail au cœur de l'entreprise en tant que source fondamentale de création de valeur.

Bien maîtrisées, la digitalisation et les innovations technologiques peuvent et même doivent permettre de réduire les tâches pénibles ou peu ergonomiques et favoriser la création de nouvelles activités plus qualifiées. Leur appropriation collective suppose de prévenir la fracture numérique et technologique, que l'on mise sur le travail en autonomie et la qualité des coopérations et que l'on transforme les organisations productives en organisations apprenantes et collaboratives. Ce n'est plus une simple option dans une « économie de la connaissance » : les entreprises doivent (re)développer une véritable culture de

(3) Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle.

(4) Comité interprofessionnel pour l'emploi et la formation.

(5) Comités régionaux de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles.

(6) Comités paritaires interprofessionnels régionaux pour l'emploi et la formation professionnelle.

(7) Conseil national Éducation Économie.

Photo © Lydie Lecarpentier/REA



POPPY, le robot humanoïde *Open Source* imprimable en 3D.

« Bien maîtrisées, la digitalisation et les innovations technologiques peuvent et même doivent permettre de réduire les tâches pénibles ou peu ergonomiques et favoriser la création de nouvelles activités plus qualifiées. Leur appropriation collective suppose de prévenir la fracture numérique et technologique, que l'on mise sur le travail en autonomie et la qualité des coopérations et que l'on transforme les organisations productives en organisations apprenantes et collaboratives. »

la formation tout au long de la vie et d'apprentissage en situation de travail en investissant massivement dans la formation.

Le lancement officiel de l'Alliance pour l'Industrie du Futur a été l'occasion d'affirmer officiellement cette priorité<sup>(8)</sup> : « Au cœur de cette transformation, les femmes et les hommes qui concourent chaque jour à la grande aventure industrielle. Avec l'implication des partenaires sociaux et du Conseil national de l'Industrie (CNI), le capital humain et les enjeux de formation sont mis au cœur de ce projet désormais érigé en matrice de la Nouvelle France Industrielle (...). La montée en compétence des salariés de l'industrie et la formation des prochaines générations aux nouveaux métiers constituent la première condition du succès de l'Industrie du Futur. »

Cette priorité doit maintenant se concrétiser dans les travaux de l'Alliance, qui vient de se doter d'un plan de travail dans ce domaine autour de deux grands objectifs et qui associera le Conseil national de l'Industrie et les organisations syndicales de salariés.

- Le premier objectif sera d'identifier les métiers en évolution et les métiers émergents à tous les niveaux de qualification en intégrant l'impact des nouvelles technologies

« prioritaires » (digitalisation de la chaîne de valeur et Internet des objets, automatisation et robotique de *process*, fabrication additive, *monitoring* et contrôle, composites et nouveaux matériaux, assemblage, cobotique et réalité augmentée). Ce qui devrait permettre de structurer des visions concrètes des métiers et des opérations industrielles par grande fonction de la chaîne de valeur.

Il s'agira ensuite de traduire cette approche en cahier des charges de compétences nouvelles selon des modalités répondant aux besoins des acteurs du système de formation initiale et continue, puis de cartographier les besoins en nouvelles offres de formation (création de nouveaux cursus, rapprochements entre des formations existantes...) en lien avec les filières qui travaillent déjà sur le sujet, et ce, en tenant compte d'une approche territoriale.

- Le second objectif sera de comprendre le changement du contenu et de l'organisation du travail à partir d'une analyse des évolutions des situations de travail concrètes dans des entreprises industrielles déjà fortement enga-

(8) [http://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/industrie-du-futur\\_dp.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/industrie-du-futur_dp.pdf)

gées dans cette transformation numérique. Cette approche de terrain devra permettre d'associer pleinement les salariés et leurs représentants à cette démarche.

Ce plan de travail pour pouvoir déboucher sur des résultats concrets devra être soutenu par une dynamique de coopération et de partenariats, d'abord, entre les entreprises elles-mêmes pour favoriser la mise en commun et le partage de savoirs, de connaissances, de compétences, d'expériences, d'équipements industriels (par exemple, des plateformes et centres de compétences mutualisés et ouverts pour la formation) et, ensuite, entre le monde économique et le monde de la formation et de

la recherche. La collaboration avec les régions - qui soutiennent le déploiement de l'usine du futur dans leurs territoires - sera indispensable sur ce volet.

Les mutations rapides de l'économie, alliées aux évolutions récentes apportées au cadre législatif et réglementaire en matière de formation, obligent les acteurs à réinterroger leurs visions et leurs pratiques.

C'est là une formidable opportunité pour accélérer la convergence entre l'ensemble des acteurs au bénéfice de la compétitivité de long terme de l'industrie, du développement des activités et de l'emploi, ainsi que de parcours et de transitions professionnels réussis.