

RECHERCHE SOUDEUR, DÉSESPÉRÉMENT

Malgré le niveau dramatiquement élevé du chômage, beaucoup d'industriels peinent à recruter. Les jeunes à la recherche d'un emploi n'auraient pas les qualifications requises pour les postes qui sont proposés. La Fabrique de l'industrie¹ a recueilli de nombreux témoignages pour comprendre cette situation, entendu de multiples suggestions sur la manière d'y remédier, observé diverses initiatives de terrain destinées à surmonter ces difficultés².



Des métiers où le recrutement est difficile

Selon la Banque de France³, le manque de personnel qualifié est, pour 64 % des entreprises, le premier frein à l'augmentation des capacités de production. Pour André Gauron, conseiller à la Cour des comptes et collaborateur du Lasaire (laboratoire de recherche sur les questions sociales), « les difficultés de recrutement constituent un facteur de désindustrialisation, soit parce que les entreprises industrielles ne peuvent pas répondre à des commandes et finissent par perdre des marchés, soit parce qu'elles décident de se délocaliser dans des pays où elles savent trouver cette main-d'œuvre qualifiée ».

La première explication des industriels⁴ est que le système éducatif ne forme pas aux compétences qu'ils recherchent, notamment pour les savoir-faire techniques. On manque de chaudronniers, d'ajusteurs et de personnel de maintenance, et le contenu des formations n'évolue pas au rythme de la transformation des métiers de l'industrie.

La faible mobilité de la main-d'œuvre contribuerait aussi aux difficultés de recrutement dans certaines agglomérations. Ainsi, sur plus de 1 000 projets de recrutement, 85 % auraient été difficiles dans le bassin d'emploi de Saint-Nazaire et 75 % dans celui de Clermont-Ferrand (pour une moyenne nationale de 42 % de recrutements jugés difficiles dans l'industrie)⁵.

Mais le cœur du problème est que l'industrie n'attire pas, et encore moins les formations qui y conduisent.

Nous allons approfondir ce diagnostic. Pourquoi les métiers liés à la production attirent-ils aussi peu ? Pourquoi est-il aussi difficile de répondre aux besoins de recrutement des industriels ? Nous poursuivrons en décrivant diverses initiatives qui ont permis de surmonter ces problèmes localement, grâce à l'implication d'entreprises, d'établissements d'enseignement, de collectivités territoriales, d'associations, de chambres de commerce ou de fédérations professionnelles et, surtout, à la bonne collaboration entre ces acteurs.

La clé de l'attractivité des métiers industriels : donner des possibilités d'évolution

Si l'industrie française offre aujourd'hui à ses ouvriers et techniciens des salaires d'embauche plutôt attractifs et des conditions de travail qui se sont beaucoup améliorées, les possibilités d'évolution y restent souvent limitées. Ce n'est pas le cas en Suisse ou en Allemagne, où il est fréquent de commencer à un poste de fabrication après une formation en apprentissage, puis de se voir proposer des opportunités d'évolution, ainsi que les formations permettant de les saisir⁶. Cela suppose une gestion beaucoup plus active des ressources humaines et des promotions internes, appuyée sur une offre adaptée de formation tout au long de la vie. Lorsqu'au sein d'une entreprise, une proportion importante des dirigeants a commencé dans des postes liés à la fabrication, ceux-ci sont mieux reconnus et constituent un début de carrière plus riche en potentialités.

Des possibilités d'évolution plus accessibles, même si tous ne s'en saisissent pas, renforcent la considération sociale liée

aux métiers de l'industrie, aujourd'hui trop méconnus, voire méprisés par de nombreux parents d'élèves, enseignants ou conseillers d'orientation. Ils ont souvent de « l'usine » une image dépassée, faute d'opportunités de contact et d'échanges. Dès lors, ceux qui accèdent à ces formations professionnelles dévalorisées sont principalement des jeunes en échec scolaire, cumulant souvent d'autres difficultés, ce qui contribue à la perception négative de ces orientations.

La formation professionnelle initiale : des équilibres délicats

Offrir une formation professionnelle adaptée aux demandes des industriels et aux besoins des élèves se heurte à des difficultés matérielles et doit concilier des contraintes contradictoires.

Alors que des formations générales sont offertes sur tout le territoire, les formations aux métiers plus spécialisés ne sont proposées que dans quelques établissements, souvent éloignés du domicile de ceux qu'elles intéressent. Faute de capacités suffisantes d'accueil en internat, les jeunes s'orientent donc souvent vers les formations disponibles proches du foyer familial plutôt que vers les métiers qui les attirent. Par ailleurs, les usines qui pourraient les accueillir en stage ou en apprentissage sont souvent éloignées des réseaux de transports publics. Enfin, par souci de sécurité, la législation du travail interdit parfois aux mineurs d'accéder aux ateliers où ils pourraient apprendre leur métier sur de vraies machines.

Les insuffisances actuelles de l'offre de formation tout au long de la vie poussent les enseignants à encourager les élèves à acquérir dès leur formation initiale un maximum de compétences générales, qui faciliteront la poursuite de leurs études. Le choix de commencer par développer des habiletés pratiques permettant d'exercer rapidement un métier qualifié est en effet risqué si l'on a peu de possibilités de poursuivre ultérieurement sa formation. Les formations courtes et appliquées sont donc considérées comme un second choix, même pour les élèves qui ne sont pas à leur aise dans le système scolaire. Mais en voulant enseigner avant tout par la formalisation et le concept, au détriment de la pratique ou de l'expérimentation encadrée par un tuteur, on réduit sensiblement le nombre de ceux qui sont capables de s'approprier l'enseignement et on décourage les autres.

Pour surmonter ces difficultés, certains enseignants mettent en œuvre des pédagogies qui encouragent l'exploration et l'initiative, valorisent la découverte, proposent des travaux collectifs en mode projet, permettent à l'élève de prendre conscience de ses aptitudes (et pas uniquement de ses faiblesses), renforcent l'estime de soi et lui donnent confiance. La valorisation de toutes les formes de compétence et d'habileté, ainsi que la possibilité d'en acquérir d'autres tout au long de la vie sont complémentaires. Elles permettent à l'élève d'entrer vite dans le monde du travail tout en ayant suffisamment confiance en lui pour saisir ultérieurement la possibilité d'acquérir d'autres connaissances et compétences.

Enfin, il est important de multiplier les passerelles entre les filières. Des étudiants en difficulté dans l'enseignement supérieur ignorent souvent les opportunités offertes par l'apprentissage, tandis que certains élèves qui se sont orientés vers une formation professionnelle, mais souhaitent maintenant suivre des enseignements généraux, doivent pouvoir plus aisément intégrer les formations correspondantes. Cela sera plus facile si la validation des acquis de l'expérience (VAE) n'est pas trop contrainte par les référentiels de la formation initiale et permet de reconnaître les acquis d'une expérience plurielle.

Dépasser les approches « adéquatistes »

Il n'est pas facile de mettre les contenus de la formation en adéquation avec les demandes des industriels. En effet, leurs besoins évoluent vite et ils ont parfois eux-mêmes du mal à les anticiper. Par ailleurs, le système éducatif est long à s'y adapter, contraint par des inerties liées à la carte des formations existantes, à la démographie des enseignants qui n'ont pas tous été formés aux techniques les plus récentes, à la difficulté d'avoir accès à des équipements modernes onéreux... Même avec la meilleure volonté du monde et des moyens abondants, il faut le temps de définir le contenu d'une formation, de recruter et de former les élèves.

Mais surtout, on n'est pas face à un problème d'appariement « statique », où l'industriel serait capable de définir précisément ses besoins de compétences et de vérifier que le candidat les possède bien. Le « bon » candidat doit avoir acquis un certain nombre de « savoir-être » implicites, adhérer au projet de l'entreprise, savoir faire face aux besoins actuels de son poste de travail tout en pouvant s'adapter aux évolutions futures de celui-ci, que souvent son employeur ignore encore. La construction dynamique de l'adéquation des compétences d'un individu aux exigences de son poste passe donc par un apprentissage, initial et permanent, et suppose des efforts d'adaptation de

l'environnement de travail et de la personne, les deux pouvant utilement être accompagnés.

Cet appariement dynamique est facilité au cours de la formation initiale par toutes les formes d'alternance entre le milieu éducatif, qui transmet les savoirs généraux, et l'entreprise, qui met en situation. Il peut s'agir de stages en entreprise, d'une forte implication de professionnels dans les apprentissages techniques, de l'accès aux machines et aux matériels utilisés en entreprise, et de contrats d'apprentissage ou de professionnalisation où l'élève bénéficie des apports d'enseignants du système scolaire, de maîtres de stage industriels et parfois d'un accompagnement social et psychologique. Une fois la personne embauchée, cet accompagnement peut se prolonger pour lui permettre d'adapter ses compétences et d'en acquérir de nouvelles.

Voici quelques initiatives qui permettent de surmonter les difficultés évoquées.

“ En voulant enseigner par la formalisation et le concept, au détriment de la pratique encadrée par un tuteur, on restreint dramatiquement le nombre de ceux qui sont capables de s'approprier l'enseignement et on décourage les autres. ”

L'implication des entreprises

La première difficulté étant de faire connaître la réalité des métiers de l'industrie aux élèves – et parfois à leurs enseignants et à leurs parents –, des entreprises ouvrent leurs portes pour accueillir des élèves en stage de découverte de troisième, offrir des stages aux enseignants pendant les vacances scolaires, voire accueillir toute une classe pendant quelques jours. Les élèves alternent alors des enseignements traditionnels et une découverte des métiers de l'entreprise grâce à des visites ou des échanges avec les employés et l'encadrement. Parfois, avec l'aide de leurs enseignants, ils appliquent leurs connaissances à des problèmes de l'entreprise. Ainsi, chez Axon' Cable, des élèves de troisième utilisent les notions de trigonométrie du programme pour optimiser le rubannage des câbles, leurs connaissances en physique pour mesurer leur résistance, celles en langues pour traduire des propositions commerciales et celles en français pour rédiger des notices d'utilisation, voire des brevets⁷.

Des lycées ou « campus des métiers » réunissent sur un même lieu diverses formations (bac pro et techniques, BTS, voire IUT et école d'ingénieur) dédiées à une profession. Les industriels participent à la gouvernance de la structure, à la réflexion sur le contenu des matières techniques, contribuent aux enseignements, prêtent des machines, proposent des projets, accueillent des stagiaires ou des alternants. Des praticiens chevronnés transmettent leur savoir tandis que des professeurs de l'éducation nationale assurent les enseignements généraux. Ils permettent ainsi de surmonter le clivage entre des filières générales préparant peu aux savoirs techniques et professionnels, et des formations trop spécialisées et utilitaristes laissant trop peu de place aux enseignements d'ouverture qui favoriseront les évolutions ultérieures. Citons par exemple le Plasti Campus d'Oyonnax-Bellignat, premier site à avoir été labellisé par le ministère de l'Éducation nationale dans le cadre de son initiative Campus des métiers et des qualifications⁸. Ce Plasti Campus fédère, autour de la plasturgie, des industriels et des institutions de formation professionnelle (le lycée « Arbez Carme » des métiers de l'outillage et de la plasturgie, l'INSA de Lyon, la plateforme technologique Plastétude), le pôle de compétitivité Plastipolis.

Certains de ces lycées sont gérés par un industriel, sous convention avec l'Éducation nationale, comme le lycée Airbus qui forme aux métiers de l'aéronautique, non seulement pour l'entreprise, mais aussi pour l'ensemble de la filière, en recrutant plus d'élèves que ce qu'Airbus a besoin d'embaucher et en encourageant les stages chez les fournisseurs et sous-traitants.

Les chambres de commerce ou les fédérations professionnelles gèrent des centres de formation par l'apprentissage et s'appuient

sur leurs mandats pour assurer l'accueil en entreprise des candidats.

De grandes entreprises comme Thales ou Véolia mettent en place de véritables campus ou universités internes, mais des ETI et même des PME aux besoins très spécifiques créent parfois aussi des formations très structurées. Ainsi Sacred (transformateur et équipementier automobile) a créé son propre diplôme (CAP interne de caoutchoutier), Multiplast, constructeur de navires de compétition, a mis en place une formation à la mise en œuvre des matériaux composites et l'ouvre aux autres entreprises, plutôt que de risquer de voir celles-ci débaucher ses ouvriers et techniciens qualifiés, Trescal (métrologie) a ouvert son propre institut de formation...

Des dispositifs d'accompagnement et de mutualisation

Alors même qu'elle peine à recruter, une entreprise hésite à embaucher une personne éloignée de l'emploi (chômeur de longue durée, jeune sans qualification...), dont la capacité à bien s'insérer dans l'entreprise et à acquérir les compétences nécessaires est incertaine. Des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) embauchent des personnes éloignées de l'emploi afin de les qualifier et de les amener vers un emploi durable. En plus du parcours de formation en alternance proposé, les personnes bénéficient d'un accompagnement social et professionnel. À l'issue de leur contrat de professionnalisation⁹, la plupart des bénéficiaires sont embauchés par l'entreprise qui les a accueillis, mais aurait rarement pris le risque de les recruter directement. Depuis 2009, la branche métallurgie (UIMM), via son fonds A2i Agir pour l'insertion, a contribué à la création de sept GEIQ industriels (à Dunkerque, Brest, Nantes, Chalon-sur-Saône, Poitiers, Pau, Tarbes) et au développement de cinq autres (à Sedan, Strasbourg, Besançon, Auxerre et Bagnols-sur-Cèze).

Pour répondre aux besoins en compétences de leurs membres, des branches industrielles s'investissent aussi dans le développement de certificats de qualification professionnelle (CQP). Par exemple Allizé Plasturgie, branche professionnelle de la plasturgie en Rhône-Alpes, a piloté en 2012 une opération visant à faire passer trois CQP en plasturgie à une dizaine de jeunes, afin qu'ils occupent les postes vacants des entreprises du bassin de Lorient. Sur un autre territoire, à Oyonnax, Allizé plasturgie a lancé en 2013 ADC+ (Action Développement Compétences), afin de faire monter en compétences, *via* des CQP, les salariés des entreprises du bassin tout en assurant leur remplacement. Pour ce faire, une équipe de 10 intérimaires a été formée, capables de prendre la place des salariés en formation.



Des passerelles ont été mises en place pour que les compétences acquises soient reconnues en dehors de la branche professionnelle qui propose la formation. Il peut s'agir de CQPI (CQP interprofessionnels) communs à plusieurs branches, de formations spécifiques permettant par exemple aux sous-traitants de l'automobile d'acquérir les compétences complémentaires nécessaires pour devenir fournisseurs de l'aéronautique, de référentiels de compétences comme ceux élaborés par le pôle de compétitivité Imaginove à Lyon pour permettre aux professionnels de naviguer plus facilement entre les métiers des studios d'animations, des jeux vidéo et du cinéma.

Pour aider les PME à acquérir des compétences qui leur manquent à une étape de leur développement, certains bassins d'emploi animent des dispositifs pour encourager le mécénat de compétence. Ainsi, Alizé®, porté au niveau national par l'association Astrées et le plus souvent animé au niveau local par des chambres de commerce et d'industrie, propose la mise à disposition d'un cadre ou d'un technicien pour trois à cinq jours durant toute la durée du projet de la PME. Certains dispositifs vont jusqu'à permettre le détachement d'un cadre de grand groupe dans une PME pendant plusieurs mois. C'est le cas de Pass'Compétences, en Île-de-France, opéré par le Gérés (filiale du groupe Thales).

Fédérer les acteurs

De nombreux témoignages recueillis montrent que les réussites reposent souvent sur une collaboration confiante entre plusieurs acteurs du territoire, notamment des entreprises qui acceptent de mutualiser leurs préoccupations et recherchent une coopération avec les acteurs de l'éducation nationale, les collectivités territoriales et les organisations consulaires. Cette collaboration ne va pas de soi, car les rectorats, régions, branches professionnelles, employeurs, élèves, demandeurs d'emploi n'ont pas les mêmes priorités ni les mêmes contraintes.

Par exemple, face aux problèmes d'attractivité de l'Auvergne, Sanofi et les PMI du territoire ont créé une association afin de mutualiser leurs besoins en compétences, en partenariat avec la région, le rectorat, la préfecture, le Pôle emploi, la Direccte, la CCI, etc. L'objectif est de mettre en place des actions concrètes pour remédier aux problèmes de recrutement des industriels (création de filières de formation professionnelle initiale et continue répondant aux attentes des entreprises, prise en compte des besoins d'hébergement, de transport, etc.).

La formation continue pourrait également être un champ de coopération mieux exploité. Les moyens pédagogiques et les locaux des lycées et des universités sont souvent peu utilisés pendant les vacances scolaires. Des enseignants peuvent contribuer pendant ces périodes à des formations mises en place avec les entreprises. Outre un complément de revenu, cela leur fournira l'occasion de mieux connaître les besoins de l'industrie et leurs élèves bénéficieront de cette ouverture.

S'adapter aux caractéristiques singulières des territoires et des entreprises

La cartographie sectorielle et géographique des besoins et des métiers en tension révèle des situations très contrastées. Dès lors, ce sont les acteurs locaux qui peuvent s'adapter à chaque contexte, en prenant en compte les besoins des entreprises du territoire et les ressources des différentes organisations. Le rôle accru des conseils régionaux devrait faciliter ce dialogue, ainsi qu'une mobilisation des rectorats. Les pouvoirs publics nationaux, plutôt que d'imposer des réponses uniformes,

peuvent accompagner ces initiatives et mieux les faire connaître pour encourager leur diffusion. Ils peuvent aussi créer un cadre réglementaire qui encourage les entreprises à accueillir des élèves et étudiants en alternance, et à investir dans la formation tout au long de la vie de leurs employés.

Dans une concurrence mondialisée où l'innovation ouverte permet de s'appuyer sur les meilleures compétences et où les systèmes et les techniques de production évoluent constamment, les entreprises peuvent se différencier durablement en attirant et en promouvant des salariés motivés, soucieux de se perfectionner tout au long de leur vie en combinant leurs acquis initiaux, leur expérience des processus et des compétences spécifiques de l'entreprise ainsi qu'une formation permanente leur permettant de rester à la pointe des techniques.

*Thibaut Bidet-Mayer, Émilie Bourdu, Louisa Toubal, Thierry Weil,
La Fabrique de l'industrie*

NOTE

¹ La Fabrique de l'industrie est un laboratoire d'idées animant des réflexions et débat sur les enjeux et les perspectives de l'industrie <http://www.la-fabrique.fr>

² Ces témoignages sont décrits dans deux publications de La Fabrique de l'industrie :
- Émilie Bourdu et Olivier Mériaux, « L'industrie jardinière du territoire ou comment les entreprises s'engagent dans le développement des compétences », Presses des Mines, Paris, avril 2014

- Thibaut Bidet-Mayer et Louisa Toubal, *Quelle formation professionnelle pour l'industrie ? Le regard des acteurs de terrain*, Paris, septembre 2014

On trouvera aussi une cinquantaine de témoignages d'acteurs de terrain sur <http://www.la-fabrique.fr/projet-en-cours/formation-professionnelle-competitivite>.

On retrouvera enfin certains de ces éléments dans le rapport à l'Académie des technologies sur la renaissance de l'industrie.

³ Enquête 2011 de la Banque de France sur la durée d'utilisation des équipements, Bulletin de la Banque de France, 1^{er} trimestre 2012.

⁴ Selon OpinionWay, pour 57 % des entreprises, le système éducatif n'est pas apte à former les profils recherchés.

⁵ Pôle emploi, Enquête Besoins en main-d'oeuvre, 2013.

⁶ Crédit Suisse, *Baromètre de la jeunesse*, 2013 ; Confédération suisse, *D'apprenti à CEO, un parcours encore possible ?*, 7 mars 2012, <http://www.kmu.admin.ch/aktuell/00513/02439/02570/?lang=fr>

⁷ Joseph Puzo, « Comment monter en gamme pour une PMI ou un territoire ? », École de Paris, 17 avril 2013, <http://ecole.org/fr/seances/SEM723>

⁸ Voir le lien : <http://www.education.gouv.fr/cid74455/les-campus-des-metiers-et-des-qualifications-au-coeur-du-redressement-productif-des-territoires.html>

⁹ Le contrat de professionnalisation s'adresse aux jeunes jusqu'à 25 ans, aux demandeurs d'emploi jusqu'à 26 ans et aux bénéficiaires de certaines allocations ou contrats. Il est plus « flexible » que le contrat d'apprentissage : durée, rémunération, non recouvrement avec les périodes de scolarité...

La Gazette de la société et des techniques

La *Gazette de la Société et des Techniques* a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un point de vue officiel. Elle est diffusée par abonnements gratuits. Vous pouvez en demander des exemplaires ou suggérer des noms de personnes que vous estimez bon d'abonner.

Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l'adresse :
<http://www.annales.org/gazette.html>

RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS Dépôt légal mars 2014

La Gazette de la Société et des techniques

est éditée par les *Annales des mines*,
120, rue de Bercy - télécod 797 - 75012 Paris
<http://www.annales.org/gazette.html>

Tél. : 01 42 79 40 84

Fax : 01 43 21 56 84 - mél : michel.berry@ensmp.fr

N° ISSN 1621-2231.

Directeur de la publication : Pierre Couveinhes

Rédacteur en chef : Michel Berry

Illustrations : Véronique Deiss

Réalisation : PAO - SG - SEP 2 C

Impression : France repro



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES