

Introduction

Par Serge CATOIRE

Ingénieur général des mines honoraire, président du comité de rédaction de *Réalités industrielles*

Le taux de chômage dans notre pays reste au-dessus de 7 % alors même que, selon les données de la DARES, plus de 350 000 emplois étaient vacants dans le secteur privé faute de candidats compétents. Cela confirme, si besoin était que « Former pour un métier », le sujet de ce numéro est un enjeu majeur :

- à court terme pour résorber l'écart entre les compétences des candidats disponibles et les besoins de l'économie et pour atteindre le plein emploi et le « bon emploi » ;
- de manière plus permanente, pour assurer l'adaptation de l'ensemble des salariés aux mutations en cours : numérique, énergétique et écologique, santé et vieillissement enfin.

Les articles de ce numéro décrivent l'ampleur et la complémentarité des actions engagées. Derrière la diversité des approches, ils mettent également en évidence des diagnostics et stratégies communes : former dans les territoires, au plus près des besoins et des ressources, adapter en permanence la nature des formations aux besoins, adapter la pédagogie aux élèves, développer l'attractivité des métiers.

Bruno Lucas, délégué général à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP) décrit l'action de sa délégation générale au sein de la stratégie nationale pour l'emploi et la réindustrialisation. Parmi les nombreux leviers mobilisés, il cite notamment les « démarches d'engagement, de développement de l'emploi et des compétences » (EDEC), le dispositif « prestation conseil ressources humaines » (PCRH), la mobilisation des OPCO et les mesures de soutien à l'apprentissage. L'ensemble vise à accompagner les entreprises dans les mutations économiques et particulièrement dans les transitions numérique, écologique et énergétique. Le réseau des délégués à l'accompagnement des reconversions professionnelles (DARP) y contribue au plus près du terrain.

Le plan d'investissement France 2030 consacre plusieurs milliards de crédits aux « compétences et métiers d'avenir ». François Germinet met en valeur les objectifs quantitatifs que s'est donné en la matière le plan, il souligne également que ce plan s'attache à une cohérence d'ensemble de toutes les actions qu'il finance, et tout particulièrement à ce que les formations données répondent, en quantité, en qualité et en localisation aux besoins de la réindustrialisation.

David Derré rappelle que l'UIMM, ancrée dans plus d'un siècle d'expérience dans la formation professionnelle et l'apprentissage, forme chaque année dans ses 136 sites de formation 130 000 salariés, 35 000 apprentis et 15 000 demandeurs d'emplois. Il décrit le pilotage par les UIMM territoriales qui permet à ce réseau de formation d'offrir une réponse de proximité aux entreprises et aux personnes à former, et contribue au développement de l'apprentissage. L'innovation pédagogique s'y est notamment concrétisée, ces vingt dernières années, par la généralisation des îlots de formation technique individualisés (Ifiti), un dispositif de formation individualisée qui accroît l'autonomie et la faculté d'adaptation des personnes à former, tout en développant leur sens des responsabilités et leur permet ainsi de se former à leur rythme et selon leurs besoins.

Jean Flamand analyse trois familles de métiers associées au vieillissement de la population, à la numérisation des usages et à la réduction de l'empreinte carbone : les métiers du soin, les métiers « cœur du numérique » et les métiers du bâtiment. À l'appui du dernier exercice national de Prospective des métiers et des qualifications, il identifie un risque de pénurie de main-d'œuvre à l'horizon 2030 dans ces différents métiers compte tenu des besoins de recrutement importants anticipés et du niveau actuel des difficultés de recrutement. Pour y faire face, la formation reste un levier essentiel mais d'autres sont à considérer, que ce soit l'amélioration de la qualité, donc de l'attractivité, de l'emploi, la promotion de la mixité professionnelle ou encore le développement des transitions professionnelles.

L'article de Guillaume Basset et Olivier Lluansi rappelle que nos filières sont bridées par une pénurie généralisée de compétences, frappant notamment les métiers industriels. Le nombre d'emplois industriels vacants a ainsi été multiplié par trois entre 2017 et 2022, pour atteindre environ 60 000. Ils indiquent que c'est notamment la conséquence du fait que, pour deux jeunes formés aux métiers industriels, un seul exercera un métier industriel. Ils préconisent de passer d'une logique de formation par public (apprentis, salariés, demandeurs d'emploi, jeunes ou seniors) à une stratégie de territoire, afin de prendre en compte la non-mobilité des Français, et de former autant que possible dans le territoire pour les besoins du territoire.

Dirigée par Sophie Viger, l'École 42, élue meilleure école de programmation au monde par CodinGame, accepte un tiers de non diplômés chaque année et constate que « les talents sont partout » : 100 % des jeunes qu'elle forme trouvent un emploi ou vont créer une entreprise suite à leur formation, y compris parmi celles et ceux qui

n'avaient pas de diplôme en arrivant. Une de ses clefs de succès est l'apprentissage par le « faire » qui permet d'ancrer des acquis pédagogiques de façon beaucoup plus importante qu'un cours magistral. L'apprentissage avec ses pairs favorise aussi la collaboration et le travail d'équipe pour acquérir des connaissances, comme dans la vie quotidienne, professionnelle ou non. Pour mieux répondre aux besoins de la société y compris en matière de parité hommes/femmes, l'école a mis en place une politique volontariste qui a porté ses fruits en multipliant par trois le nombre de femmes parmi ses étudiants en cinq ans.

À partir de l'expérience de Telecom Paris Tech, Ons Jelassi, chargée d'enseignement et de recherche et directrice de Télécom Paris Executive Education souligne l'importance et le potentiel de la formation permanente de haut niveau pour relever le niveau des compétences (upskilling) et pour réorienter en cours de carrière (reskilling).

Michel Schmitt s'appuie sur un rapport réalisé par l'IGAS, l'IGESR et le CGE. Il relativise en partie l'ampleur de l'écart entre les besoins et les ressources dans les métiers du numérique et souligne que l'existence d'un très fort turn-over entretient un ressenti de tension excessif. Une partie des candidats demandeurs d'emploi ou réorientés pourrait répondre aux besoins, mais les entreprises se focalisent, sur les métiers du numérique, vers les jeunes issus de formation initiale. Une part importante de la croissance du numérique relève en outre d'une transformation d'emplois préexistants. L'enjeu est de faire évoluer les savoir-faire de professionnels qui conservent leur emploi. Dans le supérieur les formations actuelles n'ont qu'un taux de remplissage compris entre 60 et 88 %. Améliorer l'accès territorial à l'offre de formation au niveau scolaire serait utile. Concernant la formation continue, les métiers du numérique bénéficient d'une forte implication des entreprises dans la mise à jour des compétences.

La filière nucléaire a besoin de compétences pour maintenir sa sûreté et pour concrétiser sa relance. Les acteurs de la filière ont créé en 2021 l'Université des Métiers du Nucléaire pour fédérer toutes les énergies en faveur de la formation. Dans un article publié dans le numéro de janvier de Responsabilité & Environnement sur « Le nouveau nucléaire » et auquel celui-ci renvoie, Hélène Badia, qui préside cette Université, expose les sept leviers et les trente actions qui structurent son action.

Les opérateurs de compétences, ou OPCO, dont fait partie l'OPCO 2i, sont des organismes à gestion paritaire qui collectent et redistribuent les contributions financières des entreprises dans le domaine de la formation professionnelle. Le champ dans lequel l'OPCO 2i réalise cette mission couvre 32 branches professionnelles. Stéphanie Lagalle-Baranès, directrice générale d'OPCO 2i, décrit l'action générale de l'OPCO 2i pour accompagner les transitions (numérique, écologique, énergétique...) que doivent gérer les entreprises de ces 32 branches. Elle prend l'exemple de l'engagement de son opérateur pour la transition écologique.

Depuis 2019, le doctorat est inscrit par l'État au registre national des compétences professionnelles, le RNCP. Les six blocs de compétence, indépendants de la discipline de recherche, sont : la gestion de projet, la bibliographie, la communication, la transmission du savoir et l'enseignement, les ressources humaines, le réseau, et la valorisation de la recherche. L'article collectif des membres du conseil d'administration de l'ANDES met en valeur l'usage que les titulaires d'un doctorat peuvent faire de ces compétences dans leur emploi. Deux témoignages sont présentés, qui illustrent la diversité des parcours professionnels des docteurs.

Les CMQ, créés en 2013, sont chacun un réseau d'établissements d'enseignement professionnel, secondaire et supérieur, de formation initiale et continue, publics et privés, construit autour d'un secteur d'activité qui correspond à un enjeu économique régional, soutenu par le rectorat, le conseil régional et les entreprises du secteur d'activité présentes sur le territoire régional. En 2023, la moitié d'entre eux a obtenu le label « CMQ Excellence ». Alain Cadix indique comment s'organisent les CMQ pour que les formations qui y sont dispensées correspondent à des compétences d'avenir et souligne que le rôle des entreprises est crucial pour exprimer leurs besoins, contribuer à l'ingénierie de la formation et attirer dans leurs métiers.

Créée en 1946, l'AFPA est depuis 2017 un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), acteur du service public de l'emploi. Il a des missions de service public : l'ingénierie de certification professionnelle, celle de formation aux compétences et métiers émergents, le développement d'une expertise prospective sur les besoins en compétences sur les territoires, l'appui aux opérateurs chargés du conseil en évolution professionnelle. Ses centres accueillent annuellement 72 000 demandeurs d'emploi et 41 500 salariés. L'article de Myriam Calmels décrit les méthodes pédagogiques développées et le process qui conduit l'AFPA à définir ses formations. Il décrit, en particulier les « incubateurs » mis en place pour répondre à des besoins de formation émergents : fabrication additive, soudage robotisé, informatique industrielle, technicien de maintenance éolienne, batteries, hydrogène.

L'article de Nicolas Coadou rappelle l'histoire du lycée professionnel Airbus, créé en 1949 et les règles de fonctionnement qui l'ont conduit, lorsque le Figaro Étudiant a publié pour la première fois – en 2023 – un classement des meilleurs lycées professionnels de France, à figurer en tête de ce classement. Il invite à visiter le lycée et donne envie de saisir cette invitation pour voir encore mieux comment les élèves y sont instruits, conformément à la devise du Lycée pour « apprendre à voler de [leurs] propres ailes ».

Dans son article, Thibaut de Vanssay de Blavous rappelle notamment que le ministère des Armées est le premier recruteur de l'État (28 000 recrutements par an) et son troisième employeur (266 000 agents dont trois quarts de militaires). La formation au sein des armées a une dimension sociale forte : opportunité pour les jeunes, vecteur de

promotion au mérite et soutien à la reconversion dans le civil. Le ministère a consacré en 2022 1,6 milliard d'euros à la formation de son personnel. Au total, les militaires ont suivi sur l'année 29 jours de formation chacun en moyenne. Deux tiers des 90 000 sous-officiers sont issus des militaires du rang et près de la moitié des 34 000 officiers sont issus du corps des sous-officiers. Chaque année, plus de 10 000 militaires sont accompagnés dans leur reconversion par le service Défense mobilité.

Anne-Catherine Guitard, directrice générale d'AEROCAMPUS Aquitaine (un Campus des Métiers et des Qualifications d'Excellence Aéronautique et Spatial, agréé Partie-147, unique en Europe), décrit les formations qu'il dispense en maintenance aéronautique : en formation initiale, en formation continue pour des salariés de l'aéronautique et en formation professionnelle pour des personnels en reconversion (mécanicien avionique, composite, câblage, ajusteur...). Le campus organise aussi des animations et séjours découverte pour les plus jeunes de 6 à 17 ans.

Hervé Guillou, Lénaïc Segalen et Cécile Augor-Thébault soulignent que Naval Group, en s'appuyant en interne sur Naval Group University, créée en 2013, a organisé depuis plusieurs années la montée du digital au sein de ses formations. Ceci s'est accéléré en 2018 par le choix d'un Learning Management System – LMS propriétaire. Le dispositif assemble des formations construites au sein de la société et d'autres achetées à des fournisseurs de contenu. La réactivité qui en découle a permis, pendant la période du Covid, de convertir en digital des formations indispensables et de réaliser ainsi sans retard le démarrage d'un chantier. La plupart des formations incorporent maintenant une part de digital à côté de modules en présentiel. 300 000 modules sont ainsi visualisés chaque année représentant environ 200 000 heures d'accès au LMS. Le digital divise par 20 à 50 le coût total par rapport à une formation en présentiel sur le même thème. Il touche désormais tous les collaborateurs et plus du tiers des heures qu'ils passent en formation. Il contribue à la productivité et à l'attractivité de la filiale.

La part de l'enseignement supérieur dans les contrats d'apprentissage est passée de 38 % en 2018 à plus de 60 % aujourd'hui. Frédéric Laloue souligne que l'apprentissage ouvre les études supérieures aux jeunes dont les parents appartiennent à des catégories sociales moins favorisées (ouvriers, employés). Il met en relief que 86% des apprentis estiment que le fait que leur formation soit en apprentissage a joué un rôle déterminant dans le choix de leur cursus ; 30 % indiquent qu'ils n'auraient pas poursuivi leurs études sans cette possibilité. Il recommande de préserver les acquis de ce qu'il caractérise comme l'une des avancées sociales les plus significatives de ces dernières années.

Créé, comme les Annales des Mines, en 1794, le Cnam s'est depuis constamment adapté et continue à le faire, tout en continuant à maintenir sa priorité à l'inclusion sociale et à l'excellence. L'article de Bénédicte Fauvarque-Cosson illustre des initiatives récentes du Cnam telles que la création de nouveaux parcours courts, qui permettent l'acquisition de compétences et de savoirs directement valorisables sur le marché du travail : métiers d'installateur de système photovoltaïque, d'intégrateur web junior, de technicien en électrotechnique ou de conseiller en séjours touristiques, telles que le « réseau de la réussite », qui élabore, propose, coordonne et évalue les actions et formations à destination des publics fragiles au sein du Cnam et dans les centres du Cnam en région, ou l'« école de la réussite », qui accompagne les étudiants en licence souhaitant changer d'orientation.

Très connu pour ses « Fiches pratiques de la formation », Centre Inffo est un opérateur de l'État qui s'attache en particulier à informer, expliquer et outiller les nombreux organismes qui doivent mettre en œuvre les évolutions fréquentes et réformes de la formation professionnelle. Pascale Romenteau, sa directrice générale, expose la méthode qui permet à Centre Inffo de jouer ce rôle en temps réel, voire en avance de phase, ainsi que les outils et canaux utilisés pour la diffusion de l'information. Elle rappelle que le rôle de cet organisme est, en particulier, important pour ceux des opérateurs dont l'organisation ou le métier rend particulièrement complexes la mise en place des démarches imposées par chaque nouvelle réforme.

Je remercie à nouveau chaleureusement chacun des auteurs. Leurs articles permettront aux lecteurs de mieux prendre connaissance des stratégies déployées et de mieux connaître l'ampleur des actions engagées pour répondre au mieux aux besoins du pays et de ses actifs.