

# Un autre angle de vue

Hervé Bauduin

**Le manque de compétences  
dans l'industrie  
en Europe de l'ouest,  
la concurrence entre entreprises  
et celle des pays limitrophes.**

## Hervé Bauduin

Hervé Bauduin est né en 1957 à Seclin (Nord) l'année où le Sputnik lançait, lui aussi, son premier cri. Avec un diplôme d'ingénieur chimiste obtenu en 1979, sa trajectoire l'a mené dans divers groupes métallurgiques français ou internationaux (Valéo, SKF, McCormick, Claas) à des postes de production puis de direction.

Que ce soit à Paris ou en région, Hervé Bauduin est depuis longtemps engagé dans le militantisme patronal en particulier sur le sujet de la formation. Depuis avril 2018, il préside l'UIMM Lorraine.

*« Pour moi, le progrès n'est pas un gros mot », dit-il, « il est la condition nécessaire au développement de la société, des femmes et des hommes. »*

Dans cet ouvrage, il propose d'adopter un nouveau regard sur les difficultés de l'industrie en Europe. A partir de ce nouveau paradigme, basé sur les compétences des travailleurs, il dessine des pistes de travail pour la croissance industrielle de la France.

# **UN AUTRE ANGLE DE VUE**

**HERVÉ BAUDUIN**

Décembre 2018



*«Newton n'a pas vu une pomme tomber,  
il a vu la terre l'attirer.»*



Page 6	<b>Introduction</b>
Page 9	<b>1 / Etat des lieux synthétique</b>
Page 9	Le constat (angle de vue actuel) :
Page 10	Quelques-unes des causes invoquées en France (angle de vue actuel)
Page 13	<b>2 / Pour un nouvel angle de vue et une nouvelle approche</b>
Page 13	Le postulat de base de l'approche
Page 14	L'exemple de la Lorraine
Page 15	Creusons un peu le concept.
Page 16	Ajoutons-y de l'industrie 4.0 et de la digitalisation
Page 17	Que pouvons-nous en déduire
Page 21	<b>3 / Les pistes de travail à ouvrir ou approfondir pour donner une réponse globale aux enjeux évoqués précédemment</b>
Page 21	D'abord quelques injonctions préliminaires
Page 22	Ensuite il faut du MUSCLE
Page 23	La Mobilité
Page 26	L'Union
Page 30	La Sécurisation
Page 32	La Confiance
Page 34	Le Leadership
Page 36	L'Emulation
Page 39	<b>4 / Conclusions</b>

# INTRODUCTION

Président d'une entreprise industrielle, président d'une chambre territoriale de branche et de son pôle formation, ingénieur de formation et père de trois enfants, j'arrive en fin de carrière. Au fil des années, mon expérience de terrain, mes mandats et mes contacts fréquents avec d'autres responsables d'entreprise, des enseignants, des élus, des représentants de l'Etat... m'ont conduit à développer une approche personnelle de la problématique du manque de personnel qualifié dans les entreprises industrielles.

Elle n'est probablement pas très originale dans chacun de ses composants, mais l'est peut-être plus, prise dans son ensemble.

A force d'en exprimer des bribes à l'occasion de rencontres, de discussions passionnées, de discours, j'ai ressenti le besoin de mettre en forme, de structurer mes pensées, mes convictions sur le sujet.

Beaucoup de points mériteraient d'être approfondis, avec des propositions plus concrètes. Mon objectif était d'abord de donner un éclairage. S'il devait être partagé, une seconde étape pourrait être engagée.

Je n'ai évidemment pas la prétention de détenir une quelconque vérité. Cependant, face à l'échec de la plupart des méthodes utilisées jusqu'à présent, il me semblait utile d'apporter ma modeste contribution à la réflexion, car il y a urgence.

J'ai aussi la conviction qu'il n'y a pas de grand pays prospère sans une industrie forte.



Je l'ai fait parce que lorsque j'ai émis ces éléments de réflexion aux uns et aux autres, dans des cadres restreints, voire dans des tête-à-tête, j'ai eu une certaine écoute, voire une compréhension qui me laissent penser qu'au-delà des postures publiques, les consciences sont prêtes à s'ouvrir à de nouvelles approches, pour peu que du sens et une forte volonté nationale soient clairement exprimés et déployés.

Enfin, tout au long de ma carrière j'ai aimé exercer les différents métiers que j'ai eus. J'ai croisé beaucoup de gens qui en faisait de même, à tous les niveaux. Je me souviens de certains visiteurs qui plaignaient des peintres en cabine, dans leur combinaison, avec des expressions telles que « *oh les pauvres* ». Je leur disais alors : « *ne leur dites surtout pas cela. Ils sont si fiers de leur travail. Ce sont eux qui rendent la machine belle. Ils sont peintres !* »

C'est à tout ces gens que je dédie ce court ouvrage.

Avec eux, j'ai pris plaisir à faire. J'ai pris plaisir à évoluer, à m'adapter. Et j'ai même pris plaisir aux difficultés pour l'émulation et le défi qu'elles généraient et pour la satisfaction de les surmonter.

L'industrie m'a permis tout cela. Ce serait bien égoïste de ne pas permettre à d'autres d'en profiter aussi.

Hervé Bauduin,  
octobre 2018



# 1 ETAT DES LIEUX SYNTHÉTIQUE

## Le constat (angle de vue actuel)

Manque de compétences pour l'industrie (et même dans les autres domaines d'activité) La grande majorité des chefs d'entreprises rencontrés se plaignent de la difficulté de recruter des personnels qualifiés et compétents. Cette situation ne semble pas propre à la France, mais est présente en Europe. Une étude récente de Korn Ferry prévoit un aggravement de la situation (source : l'Usine Nouvelle) :

*« L'étude réalisée par le cabinet calcule, en effet, que les difficultés actuelles de recrutement risquent bien un jour d'être le souvenir d'une période enchantée, en comparaison de ce qui attend les entreprises. A l'horizon 2020, le marché mondial du travail manquera de 20 millions de personnes qualifiées. Le chiffre pourrait s'élever à 85 millions en 2030. A tel point que Korn Ferry estime que ce manque de «talents» pourrait peser très lourdement sur la croissance. Les entreprises ne pourront pas lancer les projets d'expansion faute de personnels, d'une part. En outre, la rareté sera telle que les salaires pourraient augmenter, ce qui réduira d'autant les possibilités d'investissement ou de rémunération des fonds investis. Pourtant, les dirigeants interrogés à travers le monde par Korn Ferry imaginent croître sans encombre dans les années qui viennent. 86 % pensent augmenter leurs revenus d'ici à 2020. Ainsi plus d'un dirigeant sur deux pense que son entreprise croîtra de plus de 20 % d'ici à*

*2025 et 95 % (!!!!) pensent qu'ils n'auront aucun mal à trouver la main d'œuvre qualifiée dont ils auront besoin. Certains réveils pourraient être très difficiles. »*

Globalement l'Europe fait face à un déclin démographique, particulièrement significatif en Europe orientale. La France résiste à ce déclin.

Un chômage important subsiste dans certaines régions européennes, dont la France.

## **Quelques-unes des causes invoquées en France (angle de vue actuel)**

**L'Éducation nationale :** le niveau a baissé. Elle n'a pas toujours manifesté un intérêt positif pour l'entreprise. Les métiers de l'industrie n'y sont pas valorisés

**L'orientation.** Elle est incomplète et défailante et pousse systématiquement vers les bacs généraux, pour remplir les lycées

**Les parents.** Ils sont traumatisés par les fermetures d'usines des dernières décennies. Ils sont eux-mêmes loin de l'industrie et en ont une image négative (pénibilité, propreté...). Jadis nous entendions parler de l'industrie dans nos familles car des membres y travaillaient. Aujourd'hui, c'est le plus souvent au travers des médias.

**Les entreprises.** Elles n'ouvrent pas leurs portes aux stages (de 3<sup>e</sup> par exemple). Elles ont peur de prendre des apprentis parce que c'est coûteux, parce qu'ils quittent l'entreprise une fois formés (surtout dans les PME).

**Les prestations sociales.** Elles n'incitent pas au retour au travail. On

peut vivre des minimas et des aides diverses qui peuvent parfois se cumuler.

**La concurrence des pays frontaliers** (pour les régions frontalières) qui ont des conditions « trop favorables » aux dires des uns et des autres

**L'image de l'industrie.** Les industriels, occupés (préoccupés) par le quotidien, par les crises qui ont secoué notre économie, par le manque et par le poids de l'administration et des fréquents changements réglementaires, ont souvent oublié de montrer leurs entreprises, de montrer l'évolution et la diversité des métiers industriels. Les médias ont en règle général accordé plus de place aux mauvaises qu'aux bonnes nouvelles. Ainsi, le jour où Knauf insulation dévoilait son projet de création d'une usine employant 125 personnes pour un investissement de 110 millions d'euros, à Illange en Moselle, les médias nationaux ont évoqué les 100 salariés de Goodyear Amiens n'ayant pas retrouvé un emploi. Aucun mot sur Knauf Insulation<sup>1</sup>.

Cette liste n'est pas exhaustive. Je suis certain que vous avez d'autres coupables à y ajouter.

Car c'est bien ce que produit l'angle de vue actuel : la recherche de coupables.

Il génère aussi la recherche de subterfuges pour prendre la main-d'œuvre du voisin.

*(1) Knauf : groupe familial allemand. Le projet lorrain porte sur la construction d'une usine de fabrication de panneaux isolants en laine de roche*



## 2 POUR UN NOUVEL ANGLE DE VUE ET UNE NOUVELLE APPROCHE

### **Le postulat de base de l'approche**

Faire toujours plus de la même chose génère toujours plus du même résultat.

Regarder sous un autre angle une même situation permet de la voir autrement et d'envisager une autre approche.

Ce qui compte avant tout, ce n'est pas comment partager le gâteau pour survivre, mais comment le rendre plus gros afin de manger à satiété.

Si nous faisons un parallèle industriel, il s'agit de se demander comment accroître nos ressources en matières premières pour répondre aux commandes des clients.

## **L'exemple de la Lorraine**

La France possède à la différence de ses voisins une richesse essentielle, la matière première, c'est-à-dire la jeunesse, grâce à une démographie qui résiste à l'érosion généralisée en Europe. J'entends déjà les hauts cris qui dénoncent cette utilisation du terme matière première pour qualifier des êtres humains. J'emploie cette expression de manière métaphorique, sans aucun mépris. Bien au contraire, mon propos général se revendique d'un humanisme d'action. En effet n'est-ce pas une forme d'humanisme de permettre au plus grand nombre de trouver sa place et sa contribution au progrès de l'humanité.

En Lorraine, les débats régionaux portent sur les moyens de freiner l'exode vers les emplois luxembourgeois, voire sarrois, et même comment les empêcher, alors que par ailleurs le Luxembourg annonce un accroissement spectaculaire de ses besoins en main d'œuvre (+50 000 en moins de dix ans). C'est l'angle de vue actuel. Il faudrait même ne pas favoriser l'apprentissage transfrontalier. Enfin, c'est la guerre des talents et chaque entreprise, chaque branche, chaque centre de formation cherche à gagner des batailles.

Au global, économiquement c'est une déroute car au-delà de la surenchère salariale, les entreprises sont déstabilisées par un turn-over trop intense. A terme, nous perdrons tous la guerre.

Un autre angle de vue est de dire : il y a suffisamment de jeunes (et de moins jeunes) sans emploi en Lorraine, suffisamment de matière première disponible pour satisfaire tous les besoins de part et d'autres des frontières. Réjouissons-nous donc de la bonne santé du Luxembourg qui a bien des égards profite aussi à la Lorraine.

C'est aussi une approche vertueuse économiquement : moins de surenchère, moins de turnover, moins de charges sociales, moins de frustrations, moins de risques de montée des nationalismes.



Il faut attirer vers nos métiers, nous le savons. Facile d'imaginer les commentaires ironiques ou sarcastiques : « *Evident, rien nouveau. C'est ça l'angle nouveau ?* »

Mais oui, c'est cela un nouvel angle de vue, un nouveau paradigme.

## **Creusons un peu le concept**

Ce que nous dit l'angle de vue actuel : chacun pour soi, c'est la guerre. « On » (l'Etat, l'Education nationale, les entreprises...) doit changer quelque chose. C'est une logique de survie. C'est la gestion d'une difficulté durable. Le projet c'est de gérer la crise et nos faibles ressources. C'est aussi espérer que quelque chose va changer, surtout venant de l'autre.

Albert Camus écrivait « *l'espoir équivaut à la résignation et vivre c'est ne pas se résigner* », alors cessons d'espérer, regardons les choses autrement et agissons.

Le nouvel angle de vue nous dit : formidable, nous avons des ressources disponibles, utilisons-les intelligemment, ensemble. Le projet devient : bâtir la croissance en utilisant bien la ressource. Il a alors le mérite de remettre chaque organisation dans sa mission de base qui est de servir ses « clients » et non de protéger ses structures.

Les clients sont, en particulier, les entreprises, les jeunes en formation (ou non), les chômeurs, les habitants des territoires, la nation.

Enfin, ce nouveau paradigme nous sort de l'éternel débat de l'insuffisance des moyens. Il s'agit bien avant tout d'une nouvelle approche et donc d'une affectation différente des ressources disponibles comme je le suggérerai plus loin.

## **Ajoutons-y de l'industrie 4.0 et de la digitalisation**

La digitalisation des entreprises et la mise en œuvre des briques technologiques qui constituent « l'industrie du futur » vont bouleverser les entreprises, en particulier les entreprises industrielles.

Ce bouleversement, comme il est de plus en plus admis, exige lui aussi une approche systémique et le déploiement d'une ingénierie sociale. En effet, des métiers vont fortement évoluer, d'autres vont disparaître, d'autres enfin, vont se créer.

Allons-nous mettre à l'écart ceux dont les métiers évoluent fortement ou disparaissent et allons-nous nous battre pour trouver l'oiseau rare expérimenté dans les nouveaux métiers (ou comment former à ce qui n'existe pas encore)

A cela il convient d'ajouter l'arrivée sur le marché du travail depuis quelques années d'une génération qui ne se gèrera pas comme les précédentes.

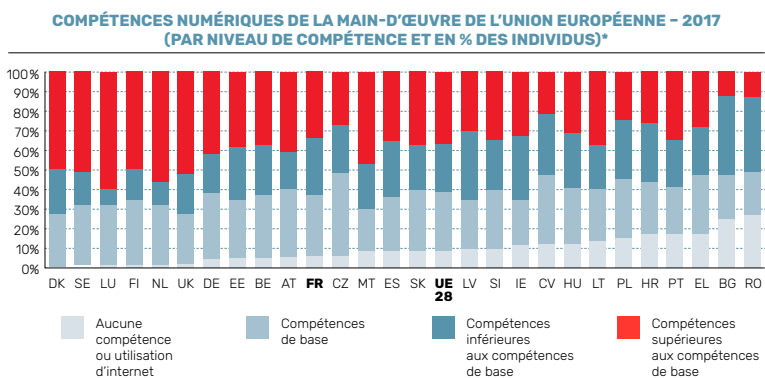
En conséquence, des tensions sociétales importantes menacent la stabilité de notre économie et de notre pays si nous ne prenons pas en compte cette transformation profonde des entreprises.

Elles seront d'autant plus exacerbées si nous continuons à produire des générations de jeunes filles et garçons frustrés car leurs opportu-

nités d'emploi ne correspondent pas à ce qu'on leur avait fait miroiter lors de la préparation de leurs diplômes.

Enfin, la France présente un retard significatif en matière de compétences numériques de sa main d'œuvre, en particulier comparé à l'Europe du nord.

Ainsi, l'acquisition de ces compétences est un enjeu majeur des prochaines cinq années. C'est une condition *sine qua non* de la modernisation de nos entreprises.



\*Données non disponibles pour l'Italie

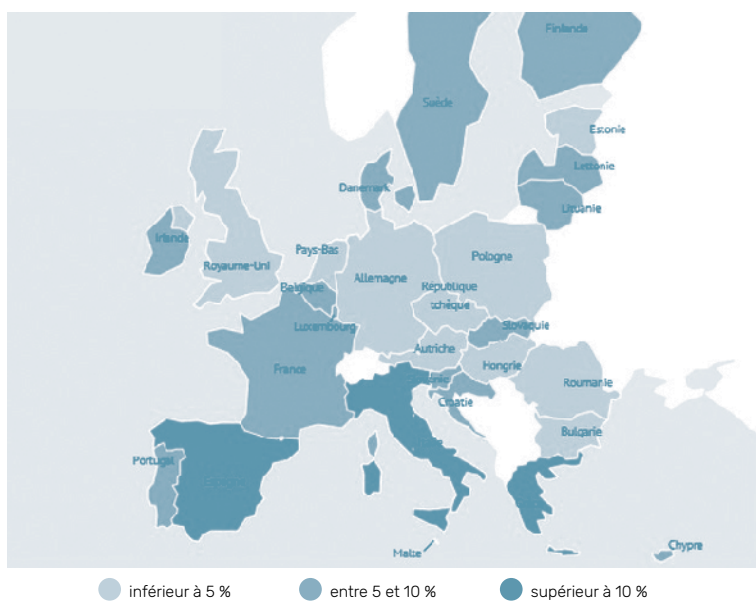
Source : Eurostat

## Que pouvons-nous en déduire

Face au déclin démographique, la France a des ressources. Les pays de l'Europe orientale, où les entreprises de l'Europe de l'ouest ont massivement délocalisé, sont particulièrement touchés par ce phénomène. Ils n'échappent pas aussi à une certaine désaffection des jeunes gé-

générations pour les métiers industriels. Nous pouvons donc penser que l'augmentation forte des salaires qui sévit dans ces pays va se poursuivre à cause de la rareté de la main d'œuvre qualifiée. Peut-être ces pays se tourneront finalement vers l'immigration. Il leur faudra alors lancer des programmes de formation d'ampleur pour amener cette population au niveau de compétence requis.

**TAUX DE CHÔMAGE EN EUROPE - JUIN 2018**



La France possède les ressources : des jeunes et des chômeurs. Avec un peu d'optimisme et sûrement beaucoup de volontarisme, nous

pourrions être cet endroit stable politiquement, socialement et réglementairement, aux infrastructures adaptées, disposant d'une main-d'œuvre qualifiée et compétente, où implanter et développer des activités industrielles, respectueuses de l'environnement. Nos voisins immédiats, en proie à une démographie déclinante, pourraient trouver sur notre territoire les ressources et les conditions de développement de leurs activités industrielles. Nous sommes le plus central, le plus accessible des pays à taux de chômage supérieur à la moyenne, pour les grands pays industriels en déclin démographique.

Un rêve peut-être, mais qu'est-ce qui, aujourd'hui, l'interdirait si ce n'est notre propension au *statu quo* et à la culture de l'angle de vue pessimiste, voire défaitiste.

Mobilisons donc nos ressources.



# 3 LES PISTES DE TRAVAIL À OUVRIR OU APPROFONDIR POUR DONNER UNE RÉPONSE GLOBALE AUX ENJEUX ÉVOQUÉS PRÉCÉDEMMENT

## **D'abord quelques injonctions préliminaires**

**Arrêtons** d'opposer Education nationale et Entreprise.

**Arrêtons** d'opposer Education nationale et CFA.

**Arrêtons** de penser que tous les chômeurs, tous les jeunes sans emploi se complaisent ou se complairont toujours dans leur situation.

**Arrêtons** de penser que tous les chômeurs, tous les jeunes sans emploi sont définitivement incompétents. Selon la DARES, en 2015 14,7 % des 15-29 ans n'étaient ni en emploi ni en formation, soit 1,7 millions de personnes. C'est beaucoup pour n'être que le reflet d'un pourcentage naturel de sous-doués !

**Arrêtons** de penser que les solutions ne sont qu'individuelles ou mi-

cro-locales ou bien au contraire uniquement générales et étatiques.

**Arrêtons** d'opposer acquisition de compétences et acquisition de savoirs.

L'approche devra donc être systémique pour ne pas échouer. Elle devra rassembler toutes les organisations de bonne volonté qui s'engageront comme co-auteurs du projet.

## **Ensuite il faut du MUSCLE**

<b>M</b> obilité	(physique, intellectuelle, organisationnelle)
<b>U</b> nion	(de toutes les forces disposant des compétences requises)
<b>S</b> écurisation	(des parcours et ressources financières)
<b>C</b> onfiance	(de nos concitoyens, des élus, des administrations, dans la faisabilité)
<b>L</b> eadership	(des branches pour piloter le projet avec les institutionnels)
<b>E</b> mulation	(par la réussite, par l'exemple, par l'adhésion)

Il faut donc un projet, du sens et du courage



## La Mobilité

C'est la pierre angulaire de cette approche. Elle englobe le principe d'agilité même.

D'abord il faut une **mobilité physique** : transports en commun, accès au permis de conduire, hébergements adaptés. C'est le rôle du politique de veiller à mettre en place les moyens de la mobilité. Plutôt que de vouloir à tout prix maintenir localement des structures qui ne sont pas viables, il faut faciliter le transport et l'hébergement pour le trip-tyque résidence principale, lieu de formation, lieu de l'entreprise (s'il y a alternance). J'entends parfois dire que lorsque les jeunes partent en formation ailleurs, ils ne reviennent pas. Et s'ils ne partent pas, trouveront-ils localement la formation adaptée et l'entreprise qui y correspond ? si ce n'est pas le cas, ne viendront-ils pas aggraver le taux de chômage local ?

La question n'est-elle pas plutôt : comment impliquer les entreprises locales dans la préparation de leur avenir, en contribuant à la formation de leur personnel et des demandeurs d'emploi locaux, qui, même s'ils sont formés en dehors du territoire, ont plus de chance d'y revenir que les entreprises d'y attirer quelqu'un venant d'ailleurs ?

Le deuxième volet est la **mobilité intellectuelle**. Apprendre, se former, remettre en questions ses repères et être préparé aux changements sont des compétences essentielles dans un monde industriel qui se transforme de plus en plus vite. Pour le chef d'entreprise, pour les salariés, pour les jeunes en formation, il ne s'agit plus de subir les changements avec leurs lots de peurs associées (vais-je pouvoir, que vais-je devenir, et si je ne trouve pas...) mais de considérer qu'à ceux déjà acquis, il est bon d'ajouter des savoirs et des compétences nouvelles.

Apprendre à apprendre c'est d'abord considérer l'apprentissage (ici dans le sens d'acquisition de nouvelles compétences) comme une

chance formidable pour son développement personnel et pour assurer la permanence de sa contribution à notre économie, qu'elle soit marchande ou non.

C'est incroyable de voir à quelle vitesse et avec quel engouement nous nous sommes convertis au GPS, à google maps et autres utilitaires. Très peu d'entre nous ont préféré continuer à utiliser une carte papier et à mesurer la distance sur celle-ci (avec une ficelle ou un petit ustensile à roulette) et très vite nous avons acquis la compétence d'utilisation efficace d'un GPS. C'est même avec impatience que nous attendons parfois l'évolution ou l'arrivée d'une évolution. En plus de l'orientation, le GPS sait aussi nous proposer des trajets alternatifs.

Nous avons sans remords ajouté à notre compétence d'utilisation d'une carte papier celle d'utilisation d'un GPS au point de ne plus revenir à la première. Pourtant, dans notre vie professionnelle, dans notre rapport au travail nous sommes plus circonspects, plus réticents à l'acquisition de nouvelles compétences.

Pourquoi cette différence ? l'utilisation du GPS au lieu de la carte papier ne remet pas en cause le voyage que nous effectuons. L'automatisation, la digitalisation, les nouveaux procédés remettent en cause nos savoirs, nos compétences et même notre emploi, car nous ne savons plus assez où nous allons.

Ainsi, notre objectif doit être de mettre chacun de nos concitoyens dans une disposition intellectuelle qui les rende curieux et disposés à acquérir de nouvelles compétences.

Les chefs d'entreprises eux-mêmes doivent s'inscrire dans ce mouvement, en particulier en ouvrant leurs entreprises pour montrer leurs métiers, en allant à la rencontre des autres acteurs, en expliquant à quoi ils contribuent.

La mobilité intellectuelle c'est aussi celles des jeunes femmes, pour oser s'aventurer dans les métiers techniques et industriels, et celle des chefs d'entreprise et des cadres dirigeants pour les y encourager par leurs actions concrètes (égalité salariale, conditions de travail, reconnaissance de l'aptitude des femmes à tous nos métiers...).

La condition du développement d'une mobilité intellectuelle est la mise en place d'une **mobilité organisationnelle**. C'est-à-dire savoir adapter quasiment en permanence nos processus et nos organisations.

**Il s'agit par exemple de :**

Savoir faire évoluer rapidement les contenus des formations pour les adapter aux changements technologiques notamment, en ayant pour objectif de toujours donner les compétences utiles ;

Développer les passerelles entre les différentes formations, en alternance, traditionnelles, continues, et pourquoi pas des passerelles entre entreprises ;

Adapter le rythme aux compétences individuelles, avec des dispositifs de préparation, de mise à niveau des prérequis ;

Admettre la possibilité de rentrer dans un dispositif de formation à tout moment et à tout âge, y compris pour l'apprentissage (pas de condamnation à l'exclusion du monde du travail à perpétuité). La réussite de l'expérience de l'extension de l'âge d'entrée en apprentissage jusqu'à 30 ans en est un parfait exemple. Ne parlons plus d'écoles de la deuxième chance, mais de parcours de compétences ;

Faire comprendre et soutenir les entreprises dans une démarche de repositionnement de leurs salariés. Comme évoqué précédemment, nous devons faire face d'une part à la difficulté de recrutement de compétences en tension, d'autre part à une transformation sans pré-

cèdent des métiers, liée au déploiement des technologies de l'industrie du futur et à la digitalisation. Des métiers vont disparaître ou fortement évoluer, d'autres vont apparaître. Savoir faire évoluer ses propres ressources est une solution qui doit s'imposer. La nécessité d'être agile et de savoir adapter en permanence les compétences va devenir une évidence. C'est tout l'enjeu d'une bonne ingénierie sociale et d'une bonne offre pour accompagner les entreprises, en particulier les PME ;

Mettre en œuvre des dispositifs concrets de gestion de la ressource en main d'œuvre à l'échelle des territoires, pilotés par les industriels. Si les évolutions dans une entreprise sont telles qu'elle ne peut pas repositionner l'ensemble des salariés affectés par ces évolutions, pourquoi ne pas imaginer qu'une partie du repositionnement soit effectué au bénéfice d'une autre entreprise du territoire. Il reste à inventer le principe de solidarité financière.

## L'Union

Les besoins des industries sont largement communs. Comme souvent dans les tentatives de mutualisation, d'optimisation et de recherche d'efficacité, les vingt pourcents de points spécifiques servent d'alibi à la protection des egos ou au manque de courage. Ils sont donc mis en avant pour justifier le *statu quo*.

Ceci est vrai pour les branches professionnelles et leurs organismes de formation entre eux, mais c'est aussi vrai pour les organismes de formation sérieux, CFA, lycées professionnels, universités, écoles d'ingénieurs...

Ce sujet est d'une importance telle pour l'avenir de l'industrie et celui de notre pays qu'il devrait être une grande cause nationale.

Ceci posé, j'ajouterais immédiatement que cela ne doit pas se traduire par une gesticulation généralisée émanant de centaines d'initiatives

plus ou moins concurrentielles, plus ou moins redondantes et plus ou moins opérationnelles.

En effet, nous voyons se multiplier des dizaines de clubs ou officines pour « être en réseau ». Très bien sur le principe, si le réseau produit quelque chose de plus tangible et concret que du « réseautage ». Une fois que nous avons échangé sur nos malheurs quotidiens et sur nos problèmes existentiels, que nous avons organisé une conférence, aussi passionnante soit-elle, que faisons-nous de plus pour faire changer, pour changer les choses ? Comprenons-nous bien, je ne mets pas en cause l'intérêt de ce que proposent certains clubs ou associations, mon propos est de dire que leur action est nécessairement limitée. Par contre certains peuvent être de bons contributeurs, de bons relais dans le déploiement d'une nouvelle approche.

Nous aurons besoin de chefs d'entreprise engagés ayant à leur disposition les ressources pour mener à bien les changements nécessaires. En cela, les branches professionnelles, les organismes de formations reconnus et sérieux constituent un socle solide. Qu'il faille les réformer, les restructurer, les moderniser, soit. Ils disposent cependant des fondamentaux pour le faire rapidement et sans nécessairement avoir besoin d'investir autant que ne le nécessiterait une refondation *ex-nihilo*.

Nous nous plaignons souvent du mille-feuilles administratif, mais nous sommes souvent très enclins à le reproduire à nos niveaux respectifs.

Sortons du constat et entrons dans l'action. Pour cela soyons efficaces : ne dispersons pas nos forces. Appuyons-nous sur ce qui fonctionne.

Cela ne doit pas non plus se traduire par un centralisme sclérosant. D'aucuns pourraient puiser dans mon propos la justification d'un centralisme fort. Ce serait une erreur. Il faut au contraire donner de l'autonomie et de l'initiative aux territoires, dans le cadre d'un projet national dont le sens et les objectifs sont connus et partagés. Pour

cela il conviendrait d'identifier les acteurs locaux sérieux, qui démontrent chaque jour leurs compétences et qui sont reconnus par leurs « clients ».

Cependant, la mutualisation des ressources, la mise en commun de blocs, de modules cohérents, établis par ceux qui ont la compétence technique, sur la base de cahiers des charges établis dans le but de servir les clients (au sens indiqué précédemment) ne peuvent que contribuer à l'efficacité du système. Il s'agirait d'identifier les bonnes pratiques existantes et de les mettre en commun et surtout pas de créer un organisme chargé de définir les bonnes pratiques officielles, ce qui tuerait toute agilité en rajoutant du coût et de la distance avec le terrain. N'inventons-pas de nouveaux *bullshits jobs*.

Ainsi, au sein des branches industrielles, identifions toutes les compétences communes, par qui et où sont-elles le mieux transmises. Ensuite sur un territoire organisons les formations en s'appuyant sur ce travail.

Nous aurions ainsi des centres de formation efficaces, suffisamment dimensionnés pour avoir les moyens de mettre à jour et optimiser en permanence leurs compétences expertes. Ce serait aussi l'occasion de faire des économies d'investissements ou d'avoir les moyens d'investir utilement.

Ensuite, ce qui est très spécifique à une branche ou à un métier (les vingt pourcents qui séparent) pourrait être dispensé directement dans des centres experts du domaine ou par des entreprises pilotes où cette spécificité est utile. D'une certaine manière ces entreprises seraient assimilées à des centres de formation et seraient accompagnées dans la mise en place et le suivi de ces formations.

Le travail avec les partenaires sociaux doit lui aussi être revisité. En effet, face à un tel enjeu, il me semble que beaucoup de points nous rapprochent au-delà des clivages et des postures issus de l'histoire de nos organisations respectives. C'est ce qui ressort de discussions bilatérales.

Légitimement les organisations représentantes des salariés s'alarment de l'évolution des métiers et des besoins en compétences liée à la digitalisation et à l'industrie du futur. Le sort réservé à ceux dont les métiers disparaissent ou changent profondément les inquiète. La désaffectation pour les métiers technologiques les interpelle. La difficulté à recruter des personnels qualifiés alors que le taux de chômage reste important, notamment chez les jeunes, les consternent.

Bref, nous partageons le souci de voir les entreprises trouver les compétences et les ressources humaines nécessaires à leur existence et celui de ne pas voir laisser s'installer un climat de peur et d'angoisse, générateur d'instabilité et de crise. Le rôle d'une organisation syndicale (de salariés ou patronale) n'est pas d'être simplement le porte-voix des revendications de sa base mais aussi d'éclairer, d'informer ses adhérents et de prendre la mesure des grands enjeux de la société et de partager l'analyse.

Par conséquent, si nous devons certes continuer à discuter, négocier les grilles de salaires et autres éléments traditionnels du dialogue social, il serait beaucoup plus important pour le long terme, de travailler ensemble pour trouver des voies efficaces afin de fournir durablement notre industrie en compétences et ainsi assurer de l'emploi pour le plus grand nombre.

Bref, il y a certainement de multiples voies possibles. L'essentiel est de mettre en place des processus qui préservent la vitesse et l'agilité, qui restent centrés sur le projet de fournir les compétences adéquates au coût optimum.

De la même manière, les acteurs de terrain pourraient développer des processus pour favoriser le passage d'une entreprise à une autre, et bâtir une gestion intelligente de la main-d'œuvre au niveau d'un territoire.

## La Sécurisation

Le financement pourrait se faire en partie grâce à l'optimisation des processus telle que décrite et également en supprimant ce qui fonctionne mal et en regroupant des organismes. Tous les corps intermédiaires ne se justifient plus. Certains vivent de l'impôt ou de taxes obligatoires et ceux qui sont contraints aux versements n'ont que très peu de pouvoir sur des organisations sclérosées et souvent impossibles à réformer. Les supprimer – le premier moment de stupeur passé – éclaircirait le paysage et donnerait des ressources disponibles pour ceux qui sont dans le projet et efficaces.

Des fonds de reconversion des salariés, des fonds d'aide à la mutation des entreprises, pourraient être utilement dégagés et gérés localement, avec une part de solidarité interprofessionnelle et interterritoriale.

Bien entendu il faudra aussi que travailler soit plus gratifiant que de ne pas travailler. Je n'insiste pas devant une telle évidence.

Il serait aussi intéressant de penser à des dispositifs qui permettraient aux entreprises de conserver leur main-d'œuvre qualifiée lors de crises majeures (celle de 2008 par exemple) et ainsi d'être prêtes, le moment de la reprise venu, à augmenter leur activité et à répondre aux besoins. En effet nous voyons les effets dévastateurs de la perte des compétences, chez les sous-traitants et les PME en particulier, lorsque les commandes reviennent et que la ressource se fait rare.



Des dispositifs de mise en formation pourraient être déployés dans ces périodes de vaches maigres, financés par les CPF et par des fonds spéciaux. Des formations utiles à la reconversion, à la montée en compétences, à l'acquisition de compétences nouvelles...

Combien coûte un dispositif de traitement du chômage par rapport à un soutien à la formation ciblée sur les besoins réels des entreprises et du pays ?

Sécuriser un parcours professionnel commence par l'orientation. Thème propice à de puissants antagonismes.

Entre les partisans quasi-sectaires de la non-sélection à l'école, tellement éloignés de la réalité du monde du travail, et ceux non moins doctrinaires, chantres d'une orientation exclusivement basée sur les besoins des entreprises, pour autant incapables de dire exactement le nombre et la nature précis de leurs besoins à cinq ou dix ans, nous pourrions trouver une voie de l'orientation honnête. C'est-à-dire une orientation locale, qui connaît certes les besoins internationaux, nationaux mais surtout les besoins locaux, évalués avec les professionnels et les élus. Une information serait alors diffusée aux élèves sur les débouchés, les salaires, les perspectives d'évolution des filières et des métiers.

En cela les expériences d'observatoires territoriaux/régionaux des métiers sont positives et méritent d'être améliorées et renforcées.

Les aptitudes des élèves pourraient aussi être identifiées, afin de leur donner des éléments de prise de décision quant à leur avenir. La décision finale restant celle de l'élève, pour autant qu'il possède les prérequis nécessaires à l'entrée dans le cycle de formation qu'il envisage.

Un tel processus a le mérite de rendre à chacun sa responsabilité dans la conduite de sa vie et de ses conséquences, après lui avoir fourni les

éléments qui éclaireront son libre arbitre. Personne n'est forcé, mais chacun assumera son choix.

*J'ai décidé de faire des études pour devenir astronome.  
J'ai le niveau en mathématiques et en physique pour m'y lancer.  
Je sais qu'au bout du chemin long et difficile, il me faudra espérer un départ en retraite ou une carence imprévue d'un astronome en poste, pour exercer mon futur métier. Si je réussis et obtiens tout ce qu'il faut pour devenir astronome<sup>2</sup>, peut-être n'y aura-t-il pas de poste disponible, alors je ne me plaindrais pas surtout qu'il est honteux, avec un bac plus 7, 8 ou 9 ans, de ne pas avoir de travail. J'assumerai mes choix et alors j'envisagerais de postuler à des emplois pour lesquels les compétences que j'ai acquises pourraient convenir.*

Au bout du compte, les frustrations seront moins grandes, car j'aurais été traité en adulte, en homme responsable. J'aurais aussi acquis la conscience qu'il y a une différence fondamentale entre ce qui m'est permis et ce que je ferai de cette permission.

## La Confiance

Ce nouvel angle de vue et cette nouvelle approche reposent en effet sur la confiance. Pas une confiance aveugle, mais une confiance qui attache de l'importance à ce qui est dit ou fait, qui veille au respect des engagements, qui s'assure que les actions sont conformes à ce qui est attendu, avec attention, et soin. Une confiance qui s'appuie sur des bases solides. Confiance et sérieux.

D'abord, faisons confiance aux chefs d'entreprises, aux jeunes filles, aux jeunes hommes et plus généralement à nos concitoyens. Motivés, volontaires, la plupart des gens deviennent capables, au moins jusqu'à

un niveau généralement acceptable.

Recherchons et mettons en œuvre en les impliquant des mesures pour les rendre capables.

Les élus, les administrations, doivent aussi faire confiance aux femmes et aux hommes de terrain, dans les territoires, dans les corps intermédiaires et dans les organisations sérieuses<sup>3</sup>, pour déployer, sur la base de cet angle de vue nouveau, des solutions innovantes, pour promouvoir les processus efficaces qui existent, pour utiliser efficacement les ressources mises à disposition. L'objectif de l'Etat, des régions, des territoires doit être de s'assurer que l'utilisation des ressources publiques donnent les résultats souhaités et conformes au projet. Il faut donc être dans une politique de résultats et non de moyens et pour cela il faut donner du sens à l'action.

*Exemple :*

*J'ai 15 % de chômage dans ma commune. Les chefs d'entreprises de ma commune me font part de leurs difficultés à recruter. Je fais donc un forum de l'emploi.*

*Et, même si j'ai peine à l'avouer le résultat est bien décevant.*

*Pourquoi ? parce que le projet et le sens du projet sont mal définis. En effet, j'ai posé comme projet de faire se rencontrer chômeurs et entreprises dans l'espoir qu'ils vont faire affaire. Je l'ai fait parce que je pense que la racine du problème est qu'ils ne se rencontrent pas. Erreur de diagnostic, donc mauvais choix de projet qui donc fait peu sens.*

*(2) En classe de seconde j'ai demandé à mon professeur de physique ce qu'il fallait faire pour être astronome. Il m'a répondu : vous allez à l'université, en mathématiques et physiques, vous faites un doctorat et vous attendez qu'un astronome meurt. Mon envie d'être astronome ne devait pas être suffisamment grande et j'ai renoncé. Je suis devenu ingénieur et cela m'a beaucoup plu. Merci à ce professeur pour son parler-vrai.*

*(3) Sérieux : Réfléchi, appliqué, qui inspire confiance, de bonne foi, digne d'attention, sage, fait consciencieusement, à fond, conséquent, qui compte par la qualité, la quantité*

*La cause racine (comme le disent les qualitatifs) se trouve dans l'incompatibilité momentanée (conjoncturelle) entre des compétences recherchées et des compétences disponibles. Je peux bien essayer de les coller l'une contre l'autre, elles se repousseront.*

*Mon projet doit être de créer de la compétence recherchée. Pour cela, j'identifie et je qualifie la compétence recherchée – je le fais faire par des spécialistes compétents – puis j'évalue la compétence disponible. Je mesure l'écart. J'identifie le potentiel de comblement de l'écart et je définis un taux de réussite réaliste. Je bâtis, avec les organisations, les personnes compétentes et les chercheurs de compétences ou leurs représentants, un projet concret de comblement de cet écart. J'y associe également les personnes sans emploi car je dois faire en sorte que s'ajoute de l'appétence à la compétence. Ensuite je m'assure que le projet avance selon le plan établi et je mesure les résultats. Alors, si j'en ai toujours envie et si j'en ai les moyens, je peux faire mon forum de l'emploi.*

Cet exemple, un peu caricatural sans doute, montre l'ampleur de la tâche, la nécessité d'une approche systémique et du travail d'équipe, au service d'un projet dont le sens doit être partagé. Cela démontre, s'il le fallait encore, que si un tel projet doit s'inscrire dans un projet ambitieux national, il ne peut être efficace que par une déclinaison et un pilotage territoriaux. C'est à ce niveau que la mesure des besoins et des écarts peut s'effectuer avec précision et que la définition des solutions peut y être la plus pertinente. L'appartenance à un projet national permettant de bénéficier de moyens, de ressources, déjà existantes qui ne seront pas à réinventer.

## **Le Leadership**

Nous voilà repartis dans la guerre des egos, la guerre des élites, les guerres jacobines.

Qui pour diriger, pour conduire la définition et le déploiement de mesures qui s'inscrivent dans cette nouvelle approche ?

A l'Etat, après avoir travaillé avec les organismes sérieux, de fixer le cap : quelle vision avons-nous pour le pays dans ce domaine ? Quelles missions nous donnons-nous pour la réaliser et quelle stratégie déployer pour remplir nos missions ? Quels objectifs quantitatifs et qualitatifs ? Quelles ressources pour déployer la stratégie ?

S'agissant de l'emploi et des compétences industrielles, il est naturel que les branches professionnelles assurent le leadership. Avec les ministères concernés et leurs organismes sous tutelle (l'Education nationale par exemple), elles définiraient les plans d'actions ainsi que le choix et la mise en place des acteurs clés. Il faudrait à ce niveau définir les ressources mutualisées pour des raisons d'efficacité et de solidarité et celles propres aux initiatives locales.

Ensuite, sur le terrain, dans les territoires, le relais du leadership serait pris par les représentants des branches industrielles avec le support des régions et des élus locaux. Les représentants locaux de l'Etat s'attacheraient à vérifier l'atteinte des objectifs.

Bien sûr il faudrait aussi avoir le courage d'arrêter ce qui ne fonctionne pas...

Evidemment, j'entends déjà toutes les bonnes raisons pour s'opposer à ce choix de leadership.

Les principales étant la cupidité légendaire des entreprises, l'illégitimité des branches qui ne sont pas élues, l'utilisation à d'autres fins des moyens, la formation tournée uniquement vers le technique en oubliant les humanités, le favoritisme pour ces structures privées...

Bref, comme de coutume nous verrons brandis les quelques pourcents

de comportements anormaux, pour justifier toujours plus de règlements, de contrôles, de commissions *ad hoc* et de comités Théodule.

Peu importe d'où ils viennent et quel a été leur parcours (alternance, formation initiale classique, formation continue...), ce qui compte pour les entreprises industrielles c'est le niveau de compétences acquis. Si la nécessité ne l'avait pas imposée, se seraient-elles embêtées à créer leurs propres centres de formation ?

Qui peut croire qu'aujourd'hui l'objectif d'un chef d'entreprise, d'une branche professionnelle, est de rechercher une main d'œuvre aux strictes compétences techniques, sans savoir-être, sans capacité à comprendre une stratégie et à pouvoir y contribuer à son niveau ? Une main d'œuvre capable de s'adapter aux changements, de se former en permanence, de travailler en équipe.

Nous en revenons au principe de la confiance. Confiance et sérieux.

## L'Emulation

Quoi de plus stimulant que la vision de la réussite ! Je n'ai pas dit de la victoire, car il n'y a personne à battre.

L'émulation et l'envie viendront de l'observation et de la promotion des réussites concrètes.

Commençons donc humblement pour aller loin. Commençons par faire connaître et promouvoir ce qui se fait déjà et qui illustre bien cette nouvelle approche.

Ensuite même si des actions de fond dont les effets ne seront pas immédiats doivent être rapidement engagées, il faut provoquer des

*quick-wins*<sup>4</sup>. Pour cela il convient de choisir des chantiers pilotes dont la probabilité de réussite dans un délai court est grande et dont le résultat sera néanmoins suffisamment significatif. Evitons de lancer un projet et de dire « *rendez-vous dans deux ans quand nous aurons les premiers résultats* ».

Il faut aussi ne pas vouloir tout faire en même temps, tout commencer, ne rien finir rapidement et n'avoir rien d'autre à montrer que des powerpoint ou des plannings d'avancement. Il faut pouvoir présenter des points d'étape concrets, observables et mesurables.

Evitons aussi les comités et les réunions interminables et privilégions l'agilité et l'action. Remplaçons les conférences par des témoignages, par des rencontres sur le terrain d'employeurs et d'employés satisfaits. Multiplions les informations sur les petites comme les grandes réussites. Faisons la place aux bonnes nouvelles.

Bref créons une tendance. Utilisons honnêtement les techniques des activistes ultra-minoritaires qui savent si bien occuper le terrain. Au lieu de fustiger les médias abreuvons-les d'informations, de faits, de chiffres, de témoignages... Là aussi ayons un autre angle de vue sur leur métier et leurs besoins.

Faisons le travail comme il faut et le bouche à oreille fonctionnera aussi dans les territoires. La qualité et le professionnalisme finissent par payer. Les lourdes campagnes de marketing automobiles ne font pas tout. Il faut aussi avoir de bons modèles (cf Peugeot actuellement).

*(4) Victoires rapides*





## 4 CONCLUSIONS

Il a beaucoup été question de compétences dans ce livre. Il me semble utile de préciser ce qu'est la compétence.

Selon le Larousse :

**Compétence** : *Capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger : Avoir des compétences en physique.*

**Capacité** : *Aptitude de quelqu'un dans tel ou tel domaine*

**Aptitude** : *disposition naturelle ou acquise de quelqu'un à faire quelque chose.*

Finalement, aujourd'hui, dans un monde en changement rapide, la compétence peut se traduire par l'aptitude à utiliser efficacement les savoirs adéquates, au moment voulu, pour atteindre l'objectif attendu.

Il ne peut y avoir de compétences sans socle de savoirs solides.

Savoir apprendre et aller chercher les compétences nécessaires est aussi une compétence utile.

Volontairement je n'ai pas évoqué le sujet tout aussi important des charges qui pèsent sur les entreprises industrielles. Il faut aussi y travailler. Cependant, quand bien même des décisions iraient dans le sens de leur allègement, il faudra bien avoir la possibilité de recruter pour développer.

Enfin je terminerai mon propos sur l'inestimable vertu de chercher de nouveaux angles de vue.

Si j'observe le soleil depuis la Terre, il semble tourner autour d'elle. Si je le regarde depuis Jupiter, c'est l'inverse. Les deux angles de vue génèrent des conclusions et des théories fort différentes qui elles-mêmes produiront des actions radicalement différentes. Les champs du possible ne sont pas les mêmes.

Newton n'a pas vu une pomme tomber. Il a vu la terre l'attirer et il en a déduit la gravitation.

Cela veut aussi dire que si je regarde le système de l'intérieur, je ne le vois pas de la même manière qu'un observateur extérieur. Autre angle de vue également.

Finalement, si tout cela n'était pas aussi un appel à l'empathie et à la quête de sens.

Ayons du MUSCLE et du courage.

Hervé Bauduin  
Metz, octobre 2018



## Un autre angle de vue

Nous ne pouvons le nier : la France et l'Europe sont dans un manque cruel de compétences et de main d'œuvre qualifiée. Et l'enjeu est tel que nous risquons de rater le virage de la transformation de notre société. Celui des technologies nouvelles, celui d'une économie dynamique menée par et pour l'Humain, celui de la place des jeunes générations qui sont en quête de sens, celui d'un vieux système qui se meurt pour laisser la place à un nouveau cycle. Et que faisons-nous ?

Dans une société française où le changement est encore et toujours « *oui ! Mais pour les autres* » et où le coupable de tous nos maux est toujours dans le pré d'à côté, ne serait-il pas l'heure d'un changement de posture suivi d'un passage à l'acte ?

Au-delà des beaux discours, l'urgence est venue d'agir ! Chacun individuellement et chacun dans le collectif quel qu'il soit. Ancrons dans nos postures et nos actes ces beaux discours de manière pragmatique et systémique. Retrouvons le chemin du sens de notre économie et de nos vies. Scellons l'Union Sacrée !



**LéOC**

*Les éditions  
Orange Claire*

Les éditions Orange Claire / LéOC

ISBN : 978-2-9560038-2-3

EAN : 9782956003823

12 €