

#### 4 THEMES RESSORTENT :

*Les filières sont exposées à une insuffisance de compétences disponibles et qualifiées et à une faible attractivité qui constitue un frein au développement des entreprises. Les difficultés d'attractivité sont plus vives dans les territoires peu denses que dans les territoires urbains et pour les PME/fournisseurs (vs entreprises plus grandes et donneurs d'ordre).*

#### L'attractivité et fidélisation

Face à la pénurie d'expertises très techniques et au coût élevé de la fidélisation (rémunération, formation pour les PME de plus de 50 salariés, turnover) et dans une perspective de réindustrialisation, les filières doivent et devront jouer sur plusieurs leviers complémentaires :

- **(Re)valorisation de l'image**, réelle ou perçue, des industries et des métiers industriels
  - Revalorisation de la réalité de certains métiers pour compenser les images dévalorisées des métiers de la production – l'enjeu est de longue haleine –, les images « vieillotes » (ex. Sidérurgie/Métallurgie, Ferroviaire, Chaudronnerie) et plus largement les représentations négatives de l'industrie et de son niveau d'activité (mémoire collective des licenciements passés dans la Sidérurgie/Métallurgie, l'Automobile, la Mécanique)
- **Équilibrage de la pyramide des âges** : si la part des salariés de plus de 50 ans est équivalente dans la branche Métallurgie à celle de l'industrie et du tertiaire, celle des moins de 30 ans est moindre ce qui pourra poser des difficultés de relève de l'encadrement à 10 ans
  - Adaptation aux valeurs d'engagement des jeunes générations (ex. convivialité, management contributif de l'atelier, valeurs de l'entreprise et sens à donner à l'activité, volet moderne, technologique et durable du projet d'entreprise, équilibre vie professionnelle-vie personnelle, possibilités de parcours professionnel, etc.)
- **Développement de l'attractivité auprès des femmes** : la part des salariées femmes dans la branche Métallurgie est très inférieure à celle du reste de l'industrie (en volume) ; son élévation permettrait de palier la faiblesse du vivier et certains défauts d'image ;
- **Adaptation aux viviers locaux** : recrutement dans de nouveaux viviers (ex. moins qualifiés motivés par une formation longue avec un projet tangible d'intégration professionnelle au sein d'un établissement)

- **Poursuite du développement de l'alternance**, performant pour attirer, intégrer et former aux besoins opérationnels des établissements (soutien du plan de relance)
- **Organisation du transfert de compétences** à travers une diversité de dispositifs favorisant la transmission des savoirs et l'intergénérationnel. Développement de la formation en situation de travail, via le dispositif Afest très peu exploité en France (contrairement à l'Allemagne, l'Italie, ou les pays nordiques) et qui nécessiterait une forte simplification des exigences de mise en œuvre

*Les filières évoluent dans un environnement complexe, en évolution continue. Pour demeurer performantes et attractives, elles doivent disposer des compétences essentielles pour accompagner les transformations qu'elles mettent en œuvre. L'anticipation des besoins en compétences et formations (contenus et méthodes) est un enjeu à l'échelle des entreprises et des filières.*

### L'anticipation des besoins en compétences et incidences sur la formation

- **Montée en compétences structurelles**
  - Nécessité de **maintenir les compétences techniques « traditionnelles »** en tant que telles et aussi pour réussir la montée en puissance de la numérisation des procédés
  - Nécessité de **développer de nouvelles compétences** en lien avec les enjeux de transformation, notamment les compétences comportementales, numériques (usage outils et métiers), managériales, technologiques
- **Importance de l'implication des entreprises dans les offres de formation sur leur territoire** afin de comprendre l'existant et de peser sur les dispositifs et les référentiels de formation initiale et continue au regard des besoins anticipés. Le rôle des entreprises est crucial car le système de formation professionnelle ne réagit pas à la même vitesse que les entreprises
- **Opportunité pour certaines grandes entreprises à ouvrir et renforcer leur centre de formation** aux collaborateurs d'autres entreprises, notamment de leur chaîne de sous-traitance
- **Généralisation et actualisation de prospectives emplois et compétences territoriales de filière** (GPECT) pour disposer d'une vision partagée des besoins par filière (compétences et formations), notamment des spécificités régionales. Evolution vers une vision pluri-filières (outil

- et référentiels standards) pour évaluer les convergences et synergies. Démarches collectives :
  - GPECT : Aéronautique civile en avance (vision 3-5 ans, priorité aux besoins des sous-traitants) ; Naval (vision 3-5 ans) ; Automobile (vision 3-5 ans) ; Electronique (vision 3 ans)
  - GPEC : Ferroviaire (vision 10 ans) ; Electrique (vision 10 ans)
- **Organisation à l'échelle des filières de la veille et du suivi des filières de formation sur les territoires** pour repérer les innovations d'offre (contenus, outils...), valider l'adéquation aux besoins. Adaptation des qualifications et des certifications pour faire reconnaître les compétences et savoir-faire issus de l'évolution des métiers et activités

*L'enjeu du système de formation est de s'adapter au plus près des besoins des filières : le redéveloppement de filières en Electronique est crucial et urgent ; le double apprentissage technique et numérique est une nécessité. L'enjeu de financement des formations demeure prégnant compte tenu des évolutions anticipées des besoins*

#### **L'adaptation de l'offre de formation au plus près des besoins, en contenus et dispositifs**

- **Renforcement, autant que de besoin, du dialogue acteurs académiques/terrain** pour comprendre les besoins, anticiper la formation des formateurs, optimiser le temps d'adaptation des diplômes et titres aux réalités du terrain, envisager la sensibilisation aux filières industrielles avant la fin du secondaire. Cet enjeu concerne avant tout les entreprises de petite taille ou ne bénéficiant pas des formations développées par leurs donneurs d'ordre
- **Redéveloppement de filières de formation en Electronique** pour palier le manque de formations à tous les niveaux (industrialisation, production, méthodes, achats, contrôle qualité), en particulier de CAP à BTS, avec enjeu accru avant le Bac, pour sensibiliser un vivier susceptible de s'orienter vers les BTS et au-delà ; enjeu de court terme au vu des temps nécessaires de formation, du vieillissement des formateurs et de la relative méconnaissance du monde académique des métiers de la conception industrielle des cartes électroniques
- **Nécessité de maintenir l'apprentissage des compétences techniques traditionnelles de la Métallurgie et de développer parallèlement l'apprentissage des outils numériques**

- **Renforcement du niveau pour les filières de formation Bac Pro et BTS** : niveau technique et niveau général (mathématiques, lecture/écriture) aujourd'hui insuffisants
- **Développement d'un système de formation agile**, exemples :
  - articulé autour d'un socle commun et complété par des modules courts et spécifiques dans une logique de transversalité des métiers et compétences, notamment au regard de la numérisation des procédés
  - incluant des outils pédagogiques numériques (facilitation des apprentissages, accessibilité)

### **Le financement des formations initiales et continues**

- Importance de la prise en charge collective de la formation pour éviter un accroissement de la contribution des PME, celles-ci étant surexposées au déficit d'attractivité et aux enjeux de transformation technologique
- Préservation de la capacité de financement collectif (notamment BTS)

### **LES FACTEURS CLES A MAITRISER, COMMUNS A TOUTES LES FILIERES DE LA BRANCHE, SONT :**

- L'attractivité, notamment à travers la (re)valorisation de l'image et des métiers
- L'anticipation des besoins en compétence et des formations à l'échelle de filières
- La montée en compétences (pour gagner en compétitivité et fidéliser les salariés, notamment à travers l'acquisition de nouvelles qualifications)

### Référence(s) :

- Activités critiques  
Date de publication : 05/2021