

Mutations industrielles et évolution des compétences : Vers l'apprentissage permanent ?

Synthèse n° 5 de La Fabrique de l'industrie

Paris, le 13 avril 2016

La transition vers l'industrie du futur représente un enjeu technologique primordial pour les entreprises, qui se double d'un défi humain et organisationnel. De nouveaux métiers se créent, les compétences attendues se renouvellent, l'organisation du travail et les modes de management sont repensés, etc. La Synthèse « *Mutations industrielles et évolution des compétences* » présente un état des lieux de ces transformations et propose des pistes pour adapter le système de formation à ces nouvelles exigences.

Quel travail dans l'industrie du futur ?



Tâches au quotidien

Supervision des machines et des lignes de production
Diagnostic et maintenance
Alternance entre phases de travail manuel et phases de conception



Modes de travail

Travail en mode projet
Compréhension large du processus de production et de son environnement
Collaboration étroite entre les salariés de la production et les différents services (bureau d'études, conception, logistique, etc.)



Outils

Outils connectés (lunettes 3D, tablettes, outils de virtualisation, etc.)
Interfaces homme/machine complexes, robotique collaborative, plateformes d'échange



Savoir-faire

Compétences techniques pointues
Maîtrise de compétences multiples : hybridation des métiers classiques
Nouvelles compétences face à la diffusion du numérique (programmation, traitement et analyse de données, etc.)
Capacités d'abstraction, de représentation et d'anticipation



Savoir-être

Autonomie, prise de décision, polyvalence
Flexibilité, adaptation au changement
Compétences relationnelles (communication, travail en équipe, etc.)

© La Fabrique de l'industrie

Monter en compétences : l'impératif pour les salariés

En à peine vingt-cinq ans, la part des ouvriers non qualifiés dans l'emploi industriel a chuté de 15 points tandis que celle des ouvriers qualifiés a progressé de 4,6 points. Les différentes vagues d'automatisation ont conduit à une disparition de nombreuses tâches répétitives, pénibles et à faible valeur ajoutée. La modernisation de l'appareil productif avec l'industrie du futur va accélérer cette transformation de la structure de l'emploi et des métiers. Un effort de formation conséquent devra être mené pour accompagner la montée en compétences des salariés alors que le système reste encore très inégalitaire. Ces évolutions nécessitent également la mise en place de dispositifs de reconversion (passerelles-métiers par exemple) pour les salariés contraints de se réorienter vers d'autres secteurs.

Nouvelles formes d'organisation du travail et de management

L'industrie du futur s'appuie sur des modes de production plus flexibles, remettant en cause les organisations hiérarchiques traditionnelles, jugées trop rigides. Dans cette nouvelle configuration basée sur des méthodes de travail plus collaboratives, le manager voit son rôle évoluer. Il n'est plus celui qui dirige et contrôle le travail ; il s'occupe davantage d'animer une équipe de salariés autonomes, polyvalents. Ce type d'organisation ne peut s'envisager sans la concertation des organisations syndicales et des instances représentatives du personnel, qui doivent être vigilantes sur l'environnement du travail et faire remonter les dysfonctionnements évoqués par les salariés.

Adapter le système de formation initiale et continue

Face à la rapidité des changements technologiques et à la diffusion du numérique, le système de formation doit être repensé. Ce dernier doit former des personnes capables de s'adapter en permanence, de suivre, d'accompagner et de piloter le changement. Les savoirs nécessaires pour soutenir l'industrie de demain ne pourront plus être enseignés uniquement à l'école, avant le début de carrière : ils s'acquerront surtout avec l'expérience. L'apprentissage permanent pourrait devenir la norme. Des efforts doivent également être menés pour améliorer l'anticipation des métiers de demain. A titre d'exemple, de nombreuses entreprises éprouvent des difficultés à recruter des experts en *big data* car ce besoin n'a pas été anticipé.

A propos de la Fabrique de l'industrie

Laboratoire d'idées, La Fabrique de l'industrie est un lieu de réflexion et de débat sur les enjeux de l'industrie et ses liens avec la société. Elle est présidée par Louis Gallois et Denis Ranque. Plus d'informations sur : <http://www.la-fabrique.fr>

Contact presse : Elisa Ohnheiser – elisa.ohnheiser@la-fabrique.fr – 01.56.81.04.26