

Ce "petit" problème de ressources humaines qui complique la réindustrialisation de la France



Loïk Le Floch-Prigent revient sur les difficultés liées aux ressources humaines qui seraient un frein pour la réindustrialisation de la France.

Avec Loïk Le Floch-Prigent

La réindustrialisation bute sur une grande quantité de difficultés, elle est loin d'être acquise, en particulier parce que notre système national s'est enfermé depuis des dizaines d'années dans l'anathème classique « salaud de patron », c'est-à-dire la culpabilité et donc le soupçon permanent à l'égard de ceux qui dirigent les entreprises. Il suffit alors de quelques exemples criants de vérité pour justifier une telle animosité, et, hélas, il y en a eu beaucoup ces dernières années. Cette base culturelle anti-industrie ne va pas disparaître d'un coup de baguette magique de notre inconscient collectif et se battre contre les partisans de la disparition de la production en France n'est pas une sinécure comme on a pu le voir lors de l'incendie récent de Lubrizol à Rouen. Je sais que j'ai tendance à me répéter, mais l'industrie est une nécessité pour le développement des territoires, sans industrie pas d'économie vivante, c'est-à-dire désertification progressive.

L'actualité récente qui s'interroge sur la compétence de certains choix pour des postes difficiles me fait revenir sur la gestion des ressources humaines, largement ignorée de nos dirigeants et de nos commentateurs, elle est cependant essentielle si nous voulons maintenir notre prospérité. Tous les industriels ont des difficultés à recruter du personnel qualifié, on parle de 400 000 emplois non pourvus, c'est-à-dire une offre abondante correspondant à un manque d'aptitude. Les causes de ce phénomène sont nombreuses et je les passerai sous silence pour ne pas polémiquer inutilement et céder au mal de l'époque : désigner des coupables et ne rien changer. Nous avons réussi, trop bien, à bâtir une génération de bureaucrates, et il nous faut désormais orienter nos jeunes vers les métiers d'avenir, c'est-à-dire valoriser les actions de terrain et les savoir-faire.

Ces efforts que le pays doit accomplir passent par l'éducation et la reconnaissance d'une nécessité d'une bonne gestion des ressources humaines qui est encore loin d'être au rendez-vous. Les jeunes ont une soif d'absolu que chacun de nous a connue et il faut guider leurs aspirations avec des programmes et des stages adaptés pour qu'ils puissent se réaliser et qu'en nombre ils satisfassent aussi les besoins de la collectivité. L'impréparation globale de nos compétences à l'avenir explose au grand jour aujourd'hui avec, par exemple les déserts médicaux dans les territoires, la baisse de qualité des diplômes de base, et surtout la disparition de personnel formé aux industries basiques en mécanique, métallurgie, électrotechnique, tandis que des écoles privées essaient de satisfaire des besoins élémentaires de notre appareil productif. On peut donc dire que l'Etat et les responsables de la préparation du futur de notre pays ont mal fait leur boulot et on insiste aujourd'hui, un peu tard, sur l'apprentissage et les formations en alternance et la réforme de la formation permanente. Je doute néanmoins que dirigeants et commentateurs aient pris la mesure du mal qui nous ronge.

Ainsi la religion du Bac général (et non technologique !) pour tous et la base idéologique qui a conduit aux 35 heures et aux RTT n'ont pas terminé leurs ravages, car il y a le savoir et le savoir-faire, et on ne crée pas des emplois en partageant le travail car les gens

compétents ne sont pas interchangeable. Ce qui a été constaté à l'hôpital aurait pu l'être aussi dans l'industrie si on avait voulu la regarder de près. Désorganisation et pertes de compétence, tels sont les constats qu'il nous faut bien faire, ce qui est allé de pair avec une absence de politique dans le secteur productif. Finalement la bureaucratie à compétences sommaires et horizontales a imposé son mode de pensée et les résultats sont là, catastrophiques globalement : diminution de moitié de notre appareil industriel en une vingtaine d'années.

Dès que l'on touche au domaine de la santé, tout le monde comprend la nécessité de la longueur du temps d'apprentissage et de la pratique, donc d'un bagage de savoir et de savoir-faire, mais en ce qui concerne les industries on insiste régulièrement sur uniquement le savoir, et pire sur le diplôme qui l'officialise, le garantit. On ne veut pas se mettre dans les mains de n'importe quel médecin, mais une bonne « communication », un bon « dircom » fait un bon industriel ! Encore une fois l'Etat a une part de responsabilités en la matière, mais puisque personne ne se rebelle vraiment, on peut considérer que le pays tout entier est dupe ou se complaît dans le déni de réalité. Un pays fâché avec ses Ressources Humaines, est-ce cela que nous sommes devenus ?

Il y a maintenant un an à peu près, un coup de tonnerre nous apprend qu'un des premiers patrons français, celui de Renault et de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi vient de se faire arrêter et incarcérer au Japon ! Il ne s'agit pas d'une affaire judiciaire mais d'un conflit industriel majeur qui couvait entre les deux pays -la France et le Japon- et qui a trouvé là une issue désastreuse. La France se devait, de mon point de vue, de défendre le « soldat Renault » et de faire valoir auprès du Japon à la fois le sauvetage effectué par Carlos Ghosn de Nissan et la position d'actionnaire de référence de Renault chez Nissan. Devant une attaque aussi brutale mon avis était qu'il fallait affirmer une position de force, sans doute à cause de mes lectures enfantines au sujet de la « victoire » de Daladier et Chamberlain à Munich ! La faiblesse et la diplomatie n'ont pas cours lorsque la survie est en jeu.

Mais l'idéologie bureaucratique de l'interchangeabilité est tenace, il suffit de changer de Président, puis ensuite de changer d'Alliance et de fusionner avec Fiat pour vivre heureux ! Maintenant le Directeur Général n'est pas nécessaire, la Directrice des Finances va faire l'intérim et on va demander à un chasseur de têtes de chercher ...et trouver la perle rare. C'est quoi, ça ? On renvoie le médecin et on fait un appel d'offres pendant que le malade est mourant ? Et on arrive à écrire des commentaires sur un cadre inconnu qui trouve que c'est une bonne nouvelle car le DG était autoritaire, que les japonais ne l'aimaient pas ...et je ne sais quelles sornettes.

Non seulement comme je l'ai montré nous sommes incapables collectivement d'assurer des compétences là où sont les besoins, mais nous ne nous rebellons même plus quand on décapite des industries essentielles sans s'inquiéter outre mesure des remplacements. Dans le domaine du parapétrolier Schlumberger est une référence indiscutable, son patron charismatique, Jean Riboud, qui m'a beaucoup appris sur la gestion, avait avec lui à tout instant l'annuaire de ses cadres pour être bien sûr qu'il avait des remplaçants formés en cas d'accident. Les ressources humaines c'est l'essentiel du travail du dirigeant responsable, et balayer d'un trait de plume une réussite historique dans l'industrie automobile est hasardeux si cela n'a pas été lentement et scrupuleusement préparé. Il peut y avoir des désaccords, il peut y avoir des usures à des postes exposés, mais un atterrissage se prépare, et il convient toujours de respecter le partant.

L'industrie française regorge de responsables compétents, il y a eu au cours des dernières années des transitions merveilleusement réussies avec un choix possible entre des candidats aguerris, mais il apparaît que dès que l'Etat et ses commentateurs s'en mêlent on préfère la vertu d'obéissance à celle du savoir-faire, les erreurs de casting, les approximations, les engouements « communicants » sont devenus la règle et le résultat c'est et ce sera l'échec. Notre pays se doit d'avoir une politique responsable de ressources humaines, depuis le soudeur, l'ajusteur, le motoriste jusqu'au Directeur Général d'une compagnie majeure.