

www.usinenouvelle.com

L'USINE NOUVELLE

L'ENTRETIEN

Élisabeth Borne, ministre des Transports, défend la loi d'orientation sur les mobilités **PAGE 6** //

RÉGIONS

Pour séduire les jeunes, la cosmétique du Centre Val de Loire ouvre ses portes **PAGE 50** //

MÉTALLURGIE

L'avenir contrarié de Pont-à-Mousson **PAGE 8** //

MANAGEMENT

Vive le feedback permanent **PAGE 60** //

N° 3607 . SEMAINE DU 18 AU 24 AVRIL 2019 . 6,90 EUROS



APPRENDRE EN FAISANT LA VOIE ROYALE

Les formations se multiplient, tout comme les initiatives d'entreprises...
La réforme de l'apprentissage redonne ses lettres de noblesse à cette forme d'enseignement.



VENT DE LIBERTÉ SUR L'APPRENTISSAGE

La réforme de septembre 2018 relance l'intérêt pour ce mode d'enseignement, et plus largement pour la formation par le travail, qui concerne aussi les salariés.

CÉCILE MAILLARD

Vu le démarrage de sa campagne de recrutements, l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM) Lorraine prédit une hausse de 20 % du nombre de nouveaux apprentis de la métallurgie dans la région à la rentrée 2019. Et ce, pour la troisième année consécutive. « Ce qui est encore plus encourageant, c'est la hausse de 40 % des premiers choix d'orientation des jeunes, en fin de troisième, de seconde ou de terminale, vers l'apprentissage », se réjouit Guillaume Bondant, le directeur adjoint du pôle formation de l'UIMM Lorraine. Cerise sur le gâteau, il relève un intérêt croissant des jeunes filles pour ces formations. « Un changement culturel », s'est félicitée la ministre du Travail, Muriel Pénicaud, en février, confirmant au niveau national une progression de 40 % des premiers vœux de fin de troisième pour l'apprentissage. En 2018, le nombre d'entrées dans ce dispositif a connu sa plus forte hausse depuis 2009, de 7,7 % par rapport à 2017. On a compté 317 556 nouveaux apprentis, soit un retour à la situation de 2012. La ministre a raison de parler de changement culturel. Ce regain d'intérêt est antérieur à la réforme du 5 septembre 2018, qui n'était pas encore entrée en vigueur. Sa médiatisation a suffi à impulser le mouvement. Le gouvernement espère transformer l'essai grâce à la libéralisation massive apportée par la

La multiplication des formations proposées et les initiatives d'entreprises en mal de main-d'œuvre redonnent à l'apprentissage ses lettres de noblesse.

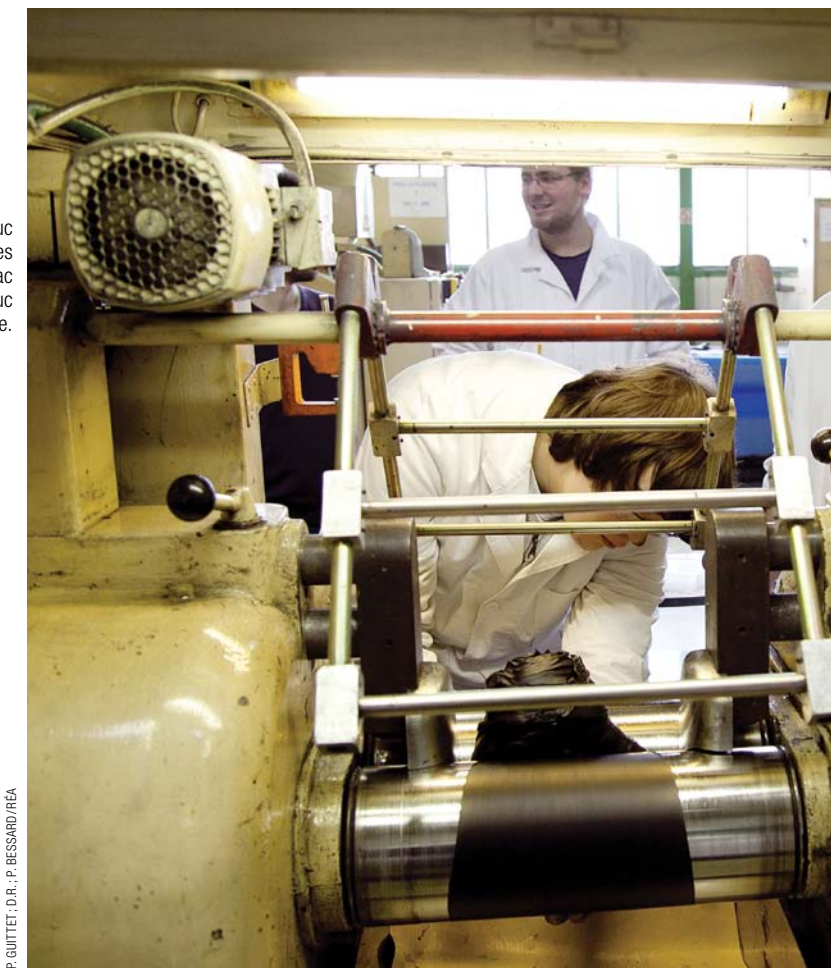
Le CFA du caoutchouc et des élastomères (ex-Ifoca) veut créer un bac professionnel caoutchouc par apprentissage.

loi Avenir professionnel. S'il se refuse à fixer un objectif chiffré, l'industrie, les travaux publics, les chambres des métiers se sont engagés à augmenter leurs effectifs d'apprentis de 40 % en quatre ans. Les Compagnons du devoir, eux, veulent les doubler d'ici à la fin du quinquennat.

La révolution du coût contrat

Le gouvernement a imaginé une organisation totalement nouvelle, un big bang pour les centres de formation d'apprentis (CFA). Depuis début 2019, toute entreprise ou organisme de formation peut ouvrir un CFA. Il suffit de fournir une déclaration d'activité à la direction régionale du travail (Direccte) et de mentionner la formation en apprentissage dans ses statuts. Un CFA ne touchera plus des subventions de la Région, mais un financement pour chaque contrat signé entre un apprenti et une entreprise. Le montant, proposé par les branches professionnelles, est validé par France Compétences, la nouvelle agence nationale chargée de la formation. Début avril, 22 756 « coûts contrats » ont été publiés. Dans la chimie, une année de BTS métiers de l'eau sera financée à hauteur de 10 500 euros par étudiant. Dans la branche caoutchouc, un CAP de conducteur d'installations de production à hauteur de 11 250 euros l'année. Ce sont les 11 opérateurs de compétences (Opco), organismes paritaires remplaçant les Opcas, qui assureront ce financement. Ils pourront moduler ces montants, à l'intérieur d'une fourchette, en fonction des priorités des branches (handicapés, CFA rural, métiers en tension).

« Le coût contrat change tout, il y aura un avant et un après ! analyse David Derré, le directeur emploi et formation de l'UIMM. On passe d'un système administré et subventionné par les conseils régionaux, avec des niveaux très disparates selon les CFA, à un financement qui va les inciter à accueillir plus d'apprentis. » L'ancien système n'était pas du tout incitatif, au contraire. « Moins on avait d'apprentis, plus on avait d'argent pour chacun d'eux », reconnaît le représentant d'un syndicat professionnel. Du côté des branches et des entreprises, c'est l'ébullition. « Le champ des possibles est totalement ouvert », salue Jean-Luc Bérard, le DRH de Safran. L'opportunité de créer un CFA intéresse les industriels en manque de compétences, prompts à critiquer une offre de formation qui ne correspondrait pas à leurs besoins. « Les entreprises ne pourront plus s'en prendre qu'à elles-mêmes », juge un conseiller de Muriel Pénicaud. Au ministère du Travail, on s'étonne du peu d'empressement des organismes de formation à ouvrir des CFA. L'Ifoca, organisme de formation de la branche du caoutchouc, a sauté le pas. Le 1^{er} janvier 2019, il est devenu le CFA des métiers du caoutchouc et des élastomères. « Côté formalités, c'était très simple, relève



P. GUITTET, D.R. - P. BESSARD/REA

Jean-François Malignon, le directeur des affaires sociales du Syndicat national du caoutchouc et des polymères. Notre but est de mettre en place un bac professionnel caoutchouc par apprentissage, en partenariat avec un lycée technologique. Il n'existait pas, alors que le CAP ne suffit plus. » Un organisme de formation pourrait aussi choisir de créer un CFA pour accueillir de jeunes apprentis dans ses promotions de contrats de professionnalisation. La réforme, à pas feutrés, pose effectivement les premiers jalons d'un rapprochement entre ces deux formes de l'alternance.

Du côté des entreprises, plusieurs ont déjà annoncé qu'elles créeraient leur propre CFA et d'autres l'envisagent [lire ci-

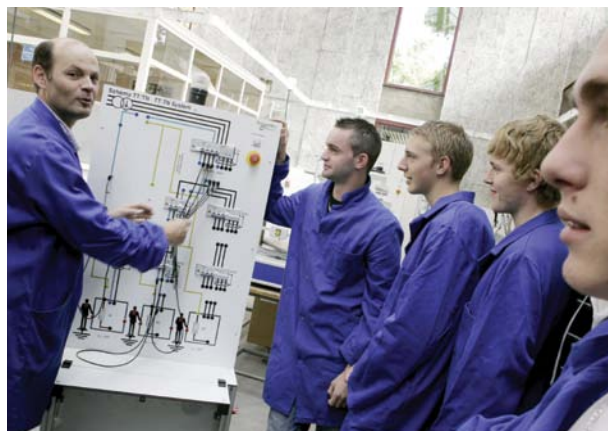


« Le coût contrat change tout. On passe d'un système subventionné par les conseils régionaux à un financement qui va inciter les CFA à accueillir plus d'apprentis. »

David Derré, directeur emploi et formation de l'UIMM



PRÈS DE 50 PROJETS DE CFA D'ENTREPRISE



Les grands groupes, à l'instar de Schneider Electric [photo], ont été les premiers à se lancer dans des projets de création de CFA.

Le ministère du Travail a compté une cinquantaine de projets de création de CFA par les entreprises. Tous n'aboutiront pas, mais les services de Muriel Pénicaut se réjouissent de cet intérêt. «Au départ, il s'agissait surtout de grosses entreprises transformant leur école interne, souligne l'un de ses conseillers. Mais on voit désormais arriver des ETI, et même des PME, regroupées autour d'un projet commun.» Schneider Electric

espère ouvrir dès la rentrée 2019 un CFA au sein de son École des métiers de l'énergie, à Grenoble (Isère), afin de doubler le nombre de jeunes préparant un BTS domotique ou une licence professionnelle sur le bâtiment intelligent. Safran, engagé dans un ambitieux projet, Campus Fab, à Bondoufle (Essonne), avec Fives et Dassault Systèmes, est également intéressé. Lancé avant la réforme, ce lieu de formation à la fabrication 4.0, qui doit ouvrir à la rentrée 2019, «est la preuve que les industriels ont besoin d'avoir des centres qui forment réellement à leurs besoins», souligne Jean-Luc Bérard, le DRH de Safran. Selon lui, «la réforme va favoriser ce type d'initiatives». Et permettra à Campus Fab d'aller encore plus loin en termes de libertés pédagogiques. «La réforme permet aux employeurs d'être plus impliqués dans la délivrance des diplômes, au travers de France Compétences. Et ce sera beaucoup plus simple en termes de financement», assure-t-il. La principale surprise vient du nombre de projets de création de CFA à plusieurs recensés par le ministère. Adecco, Accor, Korian et Sodexo ont vite annoncé leur décision d'ouvrir ensemble, début 2020, un CFA des métiers de la restauration, qui devrait accueillir 1 000 apprentis. Schneider Electric se dit intéressé par la création de nouveaux centres, avec d'autres industriels, à proximité de ses sites plus ruraux. Pour Jean-Luc Bérard, «la multiplication des CFA de proximité sera peut-être l'une des conséquences les plus positives de la réforme».

contre]. Si le passage à l'acte s'avère simple pour les grandes, il est plus compliqué pour les autres. «Les PME estiment que ce n'est pas leur cœur de métier, elles nous proposent des partenariats territoriaux», explique David Derré (UIMM). S'organiser au niveau d'un bassin d'emploi intéresse surtout les entreprises implantées en zone rurale. Éloignées des centres de formation, elles ne parviennent pas à attirer les apprentis, parfois non motorisés ou mineurs. C'est le cas du spécialiste allemand de la robinetterie industrielle KSB (1 200 collaborateurs en France, 70 alternants en 2018), à la recherche d'usineurs pour ses quatre usines françaises, dont la plus grosse, en Dordogne, emploie 450 personnes. «L'idée de monter notre propre CFA nous intéresse, mais ce n'est envisageable qu'avec d'autres entreprises industrielles, au niveau d'un bassin d'emploi», estime la DRH, Patricia Gabriel.

Mutualisation des moyens

Les partenariats seront d'autant plus nécessaires que les CFA vont se retrouver sur un marché devenu concurrentiel. Un changement de business model, donc de métier, pour eux. «Au lieu de passer leur temps à collecter de la taxe d'apprentissage, ils vont devoir aller chercher les jeunes et convaincre les entreprises», persifle un conseiller de la ministre du Travail. Et, dans certains cas, faire baisser leurs coûts pour qu'ils correspondent aux montants validés par France Com-

pétences. « Cette réforme va encourager les CFA à travailler entre eux pour diminuer les coûts, estime David Derré. Nous sommes très favorables à des partenariats entre CFA, pour mutualiser les plateaux techniques et les coûts fixes de certains professeurs. La concurrence ne nous fait peur. Il ne s'agit pas d'être plus nombreux pour se partager le même gâteau, mais de faire grossir le gâteau. »

Mis en concurrence entre eux, les CFA le seront également encore plus qu'aujourd'hui avec les lycées professionnels, qui forment par la voie scolaire aux mêmes diplômes. Le ministre de l'Éducation nationale, Jean-Michel Blanquer, souhaite « dépasser l'opposition entre l'apprentissage et l'enseignement professionnel scolaire » et prône leur complémentarité. Il prévoit de mettre en place dans chaque lycée professionnel une « unité de formation par l'apprentissage » (UFA). Et de créer sur tout le territoire des « Harvard du pro », campus des métiers réunissant lycées, centres d'apprentis, branches professionnelles, universités, et partageant des équipements communs, sur le modèle de l'Aérocampus de Bordeaux [lire page 38].

Liberté pédagogique

La réforme de l'apprentissage introduit d'autres souplesses saluées par les entreprises. La plus plébiscitée est celle qui l'ouvre jusqu'à 30 ans au lieu de 26. Un « vivier supplémentaire », pour Jean-François Malignon, de la branche caoutchouc. « Pour prendre un élève ingénieur en apprentissage, 26 ans, c'était un peu juste », relève Patricia Gabriel, la DRH de KSB. Le relèvement de l'âge permet aussi d'accueillir des personnes en reconversion professionnelle. Des profils plus mûrs, appréciés des entreprises.

Jean-Luc Bérard, lui, salue la liberté pédagogique offerte par la réforme, « son plus gros apport ». La loi a simplifié le cadre de création des diplômes et des titres éligibles à l'apprentissage. Elle permet aussi d'accueillir un apprenti à tout moment de l'année, sans se caler sur l'année scolaire. Le CFA du caoutchouc songe à former les apprentis six mois



R. KWATEK/KSB; H. BOUTET; D.R.



dans son centre, puis six mois en entreprise, une deuxième promotion faisant l'inverse durant la même période. Nombre de centres se contenteront sans doute d'ajouter en cours d'année quelques jeunes à des promotions déjà constituées. D'autant que la loi autorise un parcours à la carte, un apprenti n'étant plus obligé de suivre certains cours s'il détient déjà la compétence. Accepter la formation à distance devrait

LES APPRENTIS ONT AUSSI LEURS PRÉPAS

Pour que les jeunes décrocheurs réussissent leur entrée en apprentissage, le gouvernement lance, en 2019, les prépas apprentissage, financées par le Plan d'investissement dans les compétences (150 millions d'euros sur deux ans). Dix-neuf projets, portés

par 150 CFA, proposeront un accompagnement à 28 000 jeunes peu diplômés habitant de quartiers prioritaires en ville ou de zones rurales défavorisées. Le 22 mars, Muriel Pénicaud a visité à Maxéville (Meurthe-et-Moselle) la prépa apprentissage industrie

expérimentée en 2018 par le pôle formation de l'UIMM de Lorraine. Quarante jeunes de 17 à 21 ans ont suivi dix semaines de cours et effectué cinq semaines de stage en entreprise. Travail sur le comportement, le projet professionnel, découverte

des métiers... La métallurgie élargit cette expérimentation à la France entière, avec pour objectif d'accueillir 5 500 jeunes. De son côté, le gouvernement prévoit une deuxième vague de prépas apprentissage.

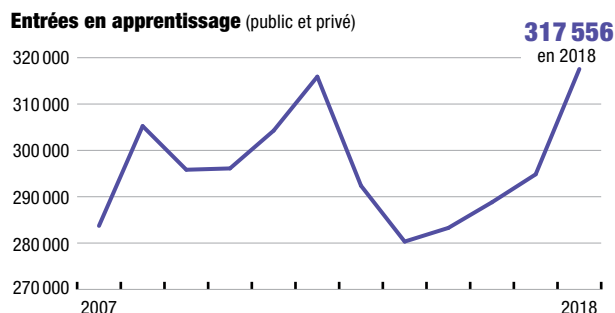


KSB, un spécialiste de la robinetterie qui a accueilli 70 alternants en 2018, envisage de monter son propre CFA pour former des usiniers.

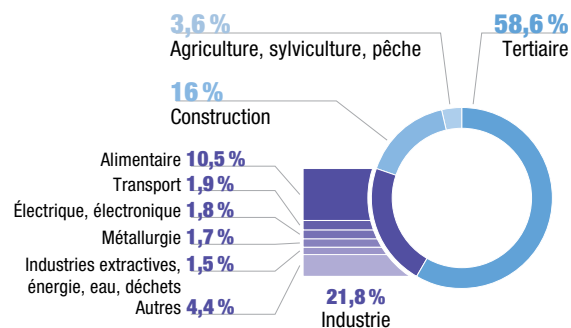
également faciliter l'accueil d'apprentis dans les entreprises éloignées des centres urbains.

L'apprentissage, destiné aux jeunes scolaires, n'est que l'une des formes de la formation par le travail. L'apprentissage par le travail retrouve des lettres de noblesse! La réforme de septembre 2018 a offert un statut officiel à une pratique fréquente en entreprise, la transmission d'un savoir-faire sur le lieu de travail, par un collègue, par exemple. Une révolution, tant la méfiance vis-à-vis de la formation sur le tas est grande. L'action de formation en situation de travail (Afest), qui alterne cours théoriques et formations techniques, est particulièrement adaptée aux PME, qui ont du mal à laisser leurs salariés partir pour se former. Elle a été expérimentée pendant trois ans avant d'entrer dans la loi [lire page 42]. Reconnue comme une action de formation en tant que telle, elle peut désormais bénéficier de financements de la part d'un Opco, être utilisée pour les formations réglementaires... Reste à s'assurer de la qualité pédagogique, voire de la réalité de ces offres. Toujours dans cette logique de la formation par le travail, la loi de septembre 2018 a créé un dispositif, pro-A, qui permet de reconverter ses salariés par l'alternance et grâce à ses financements.

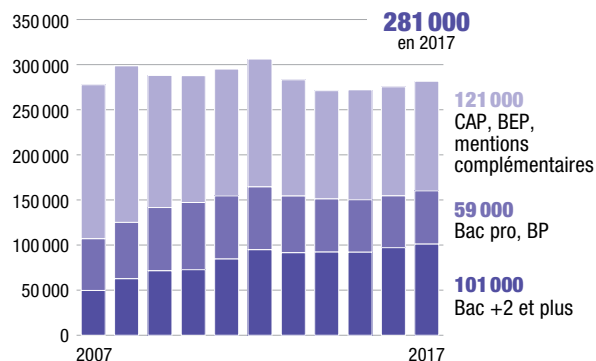
UNE MONTÉE EN PUISSANCE



Répartition des entrées par secteur (privé, 2017)



Répartition des entrées par diplôme préparé (public et privé)



SOURCE : DARES

Une partie de la formation, initiale et continue, bascule dans un monde dont l'Éducation nationale et les organismes de formation ont perdu la maîtrise. Enfin, diront les entreprises! Mais attention, elles héritent ainsi d'une responsabilité nouvelle et forte. À elles de se montrer à la hauteur et de viser au-delà de leurs besoins immédiats. Les salariés dont elles auront besoin devront pouvoir évoluer demain, se reconverter, prendre des initiatives... Il leur faudra des compétences qui vont bien au-delà des gestes aujourd'hui nécessaires à un employeur.