



AVIS DU CONSEIL NATIONAL DE L'INDUSTRIE

Février 2017

Quatre recommandations du Conseil national de l'industrie

L'enjeu crucial pour l'avenir de l'industrie du développement des compétences et de la qualification des salariés : penser la formation comme un investissement et co-construire des solutions innovantes

www.conseil-national-industrie.gouv.fr

Depuis sa mise en place, le Conseil national de l'industrie (CNI) a permis aux représentants des Comités stratégiques de filière et des différents ministères (Emploi, Economie, Education nationale, Enseignement supérieur) de partager leurs réflexions sur la formation. Les échanges réguliers stimulent des démarches concrètes, des pratiques innovantes, des transferts de savoir-faire entre acteurs. Grâce à cet espace de dialogue partagé, une démarche partenariale a été structurée autour des enjeux de la formation dans l'industrie.

L'avis sur la formation initiale du 16 octobre 2015, issu de ces échanges, a permis de mieux appréhender la relation emploi/formation. Articulé autour de six recommandations, il vise à améliorer l'interaction entre l'industrie et le système éducatif. Ce premier avis a été structurant pour la démarche du CNI et des CSF s'agissant de la prise en charge des sujets compétences / formation.

L'une de ces recommandations porte sur l'élaboration de visions prospectives partagées des emplois et des compétences (VPPEC) dans chaque comité stratégique de filière (CSF). Le CNI a lancé une expérimentation de VPPEC en lien avec la filière numérique. Cette expérimentation, initiée par un séminaire le 18 mai 2016, est menée dans le cadre d'un partenariat entre le CNI et France Stratégie, avec l'appui du CEREQ. La filière automobile a également lancé une démarche VPPEC.

Parallèlement, lors du lancement de la « Nouvelle France Industrielle », le capital humain et les enjeux de formation ont été identifiés comme des éléments clés de réussite. La formation des salariés constitue ainsi l'un des cinq piliers du projet Industrie du Futur piloté par l'Alliance pour l'industrie du futur. Cette instance pilote également le

projet du portail, « Osons l'industrie du futur », dans le cadre d'un consortium impliquant, notamment, le CNI.

A l'occasion de l'anniversaire de la Nouvelle France industrielle le 23 mai 2016, l'atelier « Formation et capital humain » s'est attaché à mettre en lumière les enjeux en termes de compétences des neuf solutions industrielles et leurs points de convergences avec les deux projets VPPEC et « Osons l'industrie du futur » dans le but de définir les modalités de mise en synergie des acteurs et des démarches.

Enfin, les actions portées par le programme d'investissement d'avenir 2 (PIA 2) doivent permettre de mieux anticiper la formation aux compétences, qu'il s'agisse de développer la qualification des salariés ou de constituer des ressources nouvelles pour créer des emplois. L'appel à projets « partenariats pour la formation professionnelle et l'emploi » a été lancé le 1er décembre 2014 par le Commissariat général à l'investissement. Il était doté d'une enveloppe de 126 M€ pour "créer des dynamiques de territoires sur le sujet de la formation autour de consortiums entreprises/opérateurs de formation en anticipation des mutations économiques" dans l'optique d'entraîner des synergies entre actions pédagogiques et gestion des ressources humaines.

Face aux mutations technologiques, la production va connaître des bouleversements. Le numérique va toucher tous les métiers et s'insérer de plus en plus dans notre environnement professionnel. L'industrie de demain va nécessiter une main d'œuvre de plus en plus qualifiée (robotique, fabrication additive, big data, réalité augmentée, objets connectés, simulation numérique...). Or le débat sur l'industrie du futur est principalement focalisé sur le bouleversement des technologies et l'enjeu crucial de la

formation pour l'avenir de l'industrie est peu abordé. Toute l'attention de la plupart des entreprises ou du grand public (salariés, jeunes, familles, acteurs économiques, régionaux...) se concentre particulièrement sur la dimension technologique et très peu sur la dimension des enjeux concrets du travail et du développement des compétences.

Cette période d'incertitude, d'accélération dans laquelle nous entrons concernant les nouveaux métiers, la transformation des métiers, la renaissance de certains métiers, les nouvelles compétences (digital, écologique) rend plus difficile l'élaboration de scénarii, d'une modélisation. Il faudra procéder autrement pour construire des solutions, apprendre à mieux anticiper les transitions.

Un nouveau défi attend les entreprises : une nouvelle approche de la formation tout au long de la vie. La formation professionnelle à tous les niveaux ne peut plus être considérée uniquement comme une adaptation au poste de travail, mais comme un développement continu des compétences individuelles et collectives préparant et accompagnant les transitions professionnelles. La formation est à penser comme un investissement au même titre que les investissements productifs et technologiques.

L'articulation entre la formation initiale et continue pose avec plus d'acuité la problématique de l'accompagnement des PME en matière de formation et d'apprentissage. Les PME/TPE ont besoin d'être accompagnées, notamment les TPE qui vont rencontrer des difficultés, car elles n'ont pas toujours les moyens pour former leurs salariés et/ou les ressources pour remplacer leurs salariés qui partent en formation, ni le temps pour former leurs salariés. Les blocs de compétences peuvent être un élément de solution dans ce cas, dans la mesure où ils permettent de mieux gérer les départs en formation et de compléter ces formations par

l'acquisition de blocs de compétences en validation des acquis de l'expérience (VAE).

Ce deuxième avis portera sur les enjeux de la formation tout au long de la vie, pour l'industrie de demain, car la compétitivité des entreprises ne pourra pas se bâtir en dehors d'une formation performante et innovante.

Cet avis n'a pas la prétention de traiter l'ensemble des sujets de la formation tout au long de la vie. Il cherche à rendre compte de la prise de conscience forte du CNI et des CSF, et de l'engagement des acteurs de l'industrie. Il souhaite être une contribution utile pour aider à développer les réponses adaptées aux enjeux, au travers de plusieurs recommandations et de propositions concrètes.

Recommandation 1 – Faire le choix d'une stratégie collective d'investissement massif dans le développement des compétences et de la qualification des salariés pour le futur de l'industrie.

Sans investissement massif dans le domaine du développement des compétences et de la qualification des salariés, il sera difficile pour les salariés de s'approprier des transformations technologiques et les entreprises devront faire face à une pénurie de salariés qualifiés. Aussi, il importe de définir une gouvernance stratégique d'ensemble pour faire converger les travaux des différentes instances et de prendre en compte la dimension territoriale afin de définir des solutions opérationnelles.

Recommandation 2 – Responsabiliser les comités stratégiques de filière (CSF) dans leur mission d'accompagnement des PME/TPE

Les CSF doivent continuer à s'investir dans l'accompagnement des PME/TPE, notamment par la mutualisation entre grands groupes et PME/TPE, le développement des parcours partagé d'apprentissage, etc. L'entrée des CSF

dans une démarche de vision prospective partagée des emplois et des compétences permettra d'anticiper les métiers de demain et de penser très en amont la formation des salariés pour adapter régulièrement leurs compétences à l'industrie du futur, notamment la transition numérique qui impacte tous les métiers.

L'avis d'octobre 2015 recommandait d'introduire un volet formation initiale dans les contrats de filière. Cette recommandation est toujours d'actualité.

La communication du CNI sur l'industrie prévoit la réalisation d'une étude sur les filières industrielles et l'industrie du futur. Cette étude menée avec les CSF devra contribuer à éclairer les enjeux stratégiques en termes de compétences et de formation, pour construire un plan d'actions intégré au contrat de filière, avec un suivi régulier d'avancement.

Recommandation 3 – Soutenir et valoriser la transmission des savoirs et savoir-faire.

Les évolutions démographiques et les départs massifs à la retraite renouvellent les enjeux de la transmission des savoir-faire professionnels au sein de chaque entreprise. Cette période de transition pose aussi la question de la gestion des compétences. Certaines entreprises sont particulièrement concernées par ces évolutions, notamment celles dont les effectifs en deuxième partie de carrière ou en fin de carrière sont importants. Il importe de sensibiliser les entreprises à la démarche de transmission des savoirs et de les

accompagner. L'atout majeur, pour une bonne transmission des savoirs, reste la formation en alternance. Cependant, pour que celle-ci se développe, la valorisation du tutorat est indispensable.

Recommandation 4 – Dans une phase de « révolution industrielle », accompagner les processus d'expérimentation et organiser les coopérations entre tous les acteurs pour réinventer le contenu des formations

Les campus des métiers et des qualifications sont une démarche à valoriser. Ils représentent des dispositifs partenariaux dans lesquelles les filières industrielles peuvent exprimer leurs besoins, ainsi que les branches professionnelles.

Les synergies entre les filières industrielles et les branches professionnelles peuvent être également stimulées à travers la construction des CQP.

Table des matières

Recommandation 1 : Faire le choix d'une stratégie collective d'investissement massif dans le développement des compétences et la qualification des salariés, pour le futur de l'industrie (compétitivité de long terme, cohésion sociale, attractivité des métiers)	6
a) Construire une feuille de route stratégique commune entre le CNI/CSF, l'Alliance pour l'Industrie du futur et les solutions de la Nouvelle France Industrielle	6
b) Définir une gouvernance stratégique d'ensemble pour anticiper et accompagner	6
c) S'inscrire dans un dialogue territorial coopératif pour bâtir des solutions opérationnelles, notamment au bénéfice des PME/TPE.....	7
d) Soutenir, accélérer et diffuser l'innovation dans le domaine de la formation et du développement des compétences	8
e) Décloisonner formation initiale et formation continue : la formation tout au long de la vie ..	10
Recommandation 2 : Responsabiliser les comités stratégiques de filière (CSF) dans leur mission d'accompagnement des PME/TPE.....	11
a) Introduire un plan d'actions « Industrie du futur » dans les contrats de filière avec un volet « emploi/compétences/formation ».....	11
b) Proposer à tous les CSF sur la base du volontariat de rentrer dans la démarche VPPEC	12
c) Intégrer la dimension du travail et des compétences dans les diagnostics PME, dans le cadre de l'industrie du Futur.....	13
d) Accompagner les entreprises vers plus de mutualisation entre grandes entreprises et PME/TPE	14
e) Favoriser les parcours partagés d'apprentissage grandes entreprises / PME/TPE.....	14
Recommandation 3 : Soutenir et valoriser la transmission des savoirs et savoir-faire	16
a) Sensibiliser les entreprises à la démarche de transmission qui assurera la pérennité de leurs savoir-faire et accompagner cette démarche	16
b) La formation en alternance, un atout majeur pour la transmission des savoirs, savoir-faire, savoir- être	17
c) Valoriser le tutorat en professionnalisant les pratiques, pour développer la formation en alternance.....	19
Recommandation 4 : Dans une phase de « révolution industrielle », accompagner les processus d'expérimentation et organiser les coopérations entre tous les acteurs pour réinventer le contenu des formations.	19
a) Des démarches à faire connaître.....	20
b) Donner plus de visibilité et de lisibilité aux CQP et stimuler les synergies entre les branches professionnelles et les CSF dans leur construction	21

Recommandations

Recommandation 1 : Faire le choix d'une stratégie collective d'investissement massif dans le développement des compétences et la qualification des salariés, pour le futur de l'industrie (compétitivité de long terme, cohésion sociale, attractivité des métiers)

L'écosystème de l'industrie change vite. L'emploi et les compétences suivent cette tendance et le rôle du CNI est de s'assurer d'une prise de conscience de cette évolution par les industriels et les salariés. Sans investissement massif dans le domaine du développement des compétences et la qualification des salariés, il sera difficile pour les salariés de s'approprier les transformations technologiques et les entreprises devront faire face à une pénurie de main d'œuvre qualifiée.

La formation fait appel de façon croissante à des solutions numériques. Les actions de formation ainsi renouvelées doivent permettre la montée en compétence plus rapide et plus opérante des actifs peu qualifiés. Les salariés et les demandeurs d'emploi les plus fragiles face au numérique devront en effet être accompagnés. La loi du 5 mars 2014 va dans ce sens et prévoit de « réorienter les fonds de la formation vers ceux qui en ont le plus besoin : les demandeurs d'emploi, les salariés les moins qualifiés, les jeunes en alternance, les salariés des petites entreprises » pour éviter la fracture numérique.

a) Construire une feuille de route stratégique commune entre le CNI/CSF, l'Alliance pour l'Industrie du futur et les solutions de la Nouvelle France Industrielle

L'Alliance pour l'industrie du futur a notamment pour objectif d'accompagner les entreprises industrielles dans leur démarche de modernisation et de transformation de leurs processus productifs, avec la digitalisation. Elle anime un groupe de travail « Homme et industrie du futur ».

Le CNI, à travers les représentants des comités stratégiques de filière (CSF), est un espace de dialogue qui partage des pratiques et des démarches innovantes sur la formation/compétences.

Une feuille de route stratégique commune entre le CNI/CSF et l'Alliance pour l'Industrie du futur permettrait de croiser les travaux et d'avoir une vision commune de l'écosystème de l'industrie du futur. Cette feuille de route pourrait associer les acteurs des 9 solutions de la Nouvelle France Industrielle.

La porosité de plus en plus marquée de la frontière entre les services et l'industrie milite pour intégrer aussi la Commission nationale des services (CNS) à cette feuille de route.

b) Définir une gouvernance stratégique d'ensemble pour anticiper et accompagner

Quelle gouvernance stratégique d'ensemble définir pour muscler notre capacité d'anticipation collective et d'accompagnement de l'évolution des métiers et des compétences de demain ?

Comment mettre en cohérence les travaux, comment partager et capitaliser de manière transversale des méthodologies, comment mutualiser et diffuser les pratiques innovantes ?

De nombreux acteurs interviennent dans le champ de l'emploi et de la formation professionnelle, de nombreuses instances produisent des travaux sur les sujets de la formation professionnelle, de l'emploi et des compétences, qu'il serait très utile de faire converger :

- le CNI, via l'expérimentation d'une Vision prospective partagée des emplois et des compétences (VPPEC) dans la filière numérique, conduite par France Stratégie et le CEREQ et la filière automobile conduite dans le cadre du projet attractivité, compétences et emploi ;
- l'Alliance pour l'Industrie du Futur dans le groupe de travail « Homme et industrie du futur » ;
- France Stratégie avec le Réseau Emploi et Compétences, réseau d'observation et de prospective ;
- la Commission nationale des services (CNS) avec notamment son enquête lancée au printemps 2016 sur les impacts de la transformation numérique dans les secteurs des services ;
- le Conseil d'Orientation pour l'Emploi (COE) qui a publié un rapport « automatisation, numérisation et emploi » ;
- les dispositifs d'accompagnement des mutations économiques (EDEC, FNE formation...) ;
- le COPANEF (Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation), et le FPSPP (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels) qui finance, notamment l'appel à projet sur les mutations économiques ;
- le CNEFOP, instance quadripartite (Etat, Régions, partenaires sociaux) de concertation, de suivi, de coordination, et d'évaluation des politiques de l'emploi de la formation professionnelle initiale et continue et de l'orientation tout au long de la vie.

Le CNI suggère qu'une réflexion soit ouverte sur les meilleures modalités d'un dialogue permanent. Quel acteur pourrait s'outiller pour devenir un observatoire des observatoires ?

c) S'inscrire dans un dialogue territorial coopératif pour bâtir des solutions opérationnelles, notamment au bénéfice des PME/TPE

Depuis la loi du 5 mars 2014¹, les régions sont responsables de la politique régionale d'accès à l'apprentissage et à la formation professionnelle des jeunes et des adultes à la recherche d'un emploi ou d'une nouvelle orientation professionnelle. Dans ce cadre, elles sont chargées de financer et de coordonner les financements des actions de formation en direction de ces publics. Elles voient également renforcées leurs missions de pilotage de l'ensemble des acteurs et des dispositifs intervenant dans le domaine de la formation professionnelle initiale et continue et de l'orientation professionnelle.

Cette même loi met en place une gouvernance quadripartite – Etat, région, partenaires sociaux – au sein du CREFOP (Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle), qui a pour mission d'assurer la coordination entre les acteurs des politiques d'orientation, de formation professionnelle et d'emploi et la cohérence des programmes de formation dans la région.

¹ relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale

La loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, dite « loi NOTRe », réaffirme et renforce la compétence des régions en matière de formation professionnelle. Aux termes de cette même loi, le président du conseil régional et le préfet élaborent, ensemble, une stratégie coordonnée en matière d'emploi, de formation et d'orientation professionnelle.

Pour l'industrie, la montée en puissance des 13 grandes régions, chefs de file en matière de formation professionnelle ouvre des opportunités, mais peut aussi créer des limites qu'il conviendra de prendre en compte progressivement.

Opportunité, car la dynamique des acteurs s'ancre dans les bassins d'emplois, où se construisent des solutions concrètes et de proximité pour les entreprises et les salariés.

Limite par exemple, quand l'engagement des filières en faveur de l'apprentissage est confronté à des choix différents de politique régionale.

La coopération reste à construire entre les Régions et les Comités stratégiques de filière (CSF), par exemple à l'occasion de l'élaboration des Schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII).

De même qu'il reste à engager et à organiser le dialogue entre les CSF et la gouvernance régionale emploi et formation (CREFOP), qui donne un avis sur le contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP). Ce contrat, qui peut être proposé à la signature des partenaires sociaux, peut faciliter la prise en compte des problématiques de filière, donner les moyens aux entreprises de comprendre et s'impliquer dans le système de formation.

La coopération inter-branches et inter-CSF doit aussi être recherchée pour construire au niveau des bassins d'emploi les réponses en formation les plus pertinentes pour les employeurs et les salariés.

d) Soutenir, accélérer et diffuser l'innovation dans le domaine de la formation et du développement des compétences

L'innovation ne doit pas être réservée à la seule dimension technologique. Pour être à la hauteur des défis en termes de développement des compétences, de parcours des salariés, l'innovation doit aussi irriguer massivement la formation. Elle doit donc bénéficier d'incitations.

L'Etat y contribue avec le programme d'investissement d'avenir (PIA) ou à travers les accords d'engagement de développement de l'emploi et des compétences (le dispositif EDEC permet à l'Etat de contractualiser avec des représentants d'un secteur d'activité ou d'une filière pour la mise en œuvre d'un plan d'action).

L'appel à projet du PIA 2 – «Partenariats pour la formation professionnelle et l'emploi » - doté de 126 millions d'euros, a rencontré un vif succès, en particulier auprès des filières industrielles au plan national, comme territorial. Les projets retenus mériteraient d'être suivis, capitalisés, évalués. En effet, ces expérimentations pourraient être diffusées lorsque sont identifiés des leviers d'action ou des processus qui fonctionnent.

Il est actuellement prévu que le PIA 3 consacre une enveloppe de 100 millions d'euros au développement des compétences et à la formation des salariés.

Le CNI, dont le rôle est d'éclairer les pouvoirs publics sur la situation de l'industrie, souhaite être consulté en amont de la rédaction du cahier des charges de l'appel à projets du PIA 3. Il plaide pour que ces financements servent à accélérer la construction de solutions réactives, innovantes, expérimentales, mutualisables, qui irrigueront les évolutions de l'offre de formation.

Le CNI propose en complément que les pouvoirs publics et/ou les partenaires sociaux prennent l'initiative d'un tableau de bord qui capitalise les expériences et les projets innovants dans le champ de la formation et du développement des compétences. Ce qui favoriserait aussi des points de contact permettant d'avoir une vue d'ensemble des actions soutenues par les financements publics dans le domaine de la formation, et des actions d'accompagnement des mutations économiques soutenues par le FPSPP.

Projet PIA Michelin « Campus Entreprises » : *informer, former, en réseau, aux métiers de l'industrie en Auvergne dans un lieu dédié. En avril 2015, signature par les industriels et acteurs auvergnats de la charte du Réseau Auvergne Industries pour répondre à une problématique commune de recrutement dans le secteur de la maintenance industrielle. Les signataires de cette charte se sont engagés à s'impliquer dans la valorisation des métiers de l'industrie auprès des jeunes et des enseignants et à apporter des solutions pragmatiques aux difficultés d'orientation et d'insertion professionnelle.*

Les acteurs :

- 6 signataires du consortium : MICHELIN, Opcalia, La Banque de France, le Pôle VIAMECA, LIMAGRAIN, le Rectorat de l'Académie de Clermont-Ferrand ;
- une vingtaine de partenaires dont le Réseau Auvergne Industries ;
- 8 grands industriels actuellement impliqués ;
- 200 PME/TPE potentiellement bénéficiaires (sur la filière apprentissage/continue) ;
- 300 apprenants par an.

Informers :

Centre des industries régionales : Information et Orientation vers les Métiers de l'Industrie, les formations, les postes à pourvoir, concrètement. Objectif : accueil de 500 personnes par an.

Former :

- formations professionnelles d'excellence : découverte terrain initiale, parcours adaptés aux besoins immédiats concrets. Objectif 180 places par année pour des jeunes de 16 à 25 ans et adultes en alternance ou format scolaire ;
- mutualisation inter-entreprises ;
- formations pouvant être certifiantes ;
- filière d'insertion de jeunes en décrochage scolaire (16 à 25 ans) : Cible de 15 personnes par année.

En réseau :

- bureau des stages et Alternances Inter-Entreprises ;
- guichet unique de l'apprenant au service des demandeurs d'emploi (toutes démarches) ;
- ateliers collaboratifs/Fab Lab permettant à chacun de prototyper de façon collaborative et ouverte (60 places simultanément) ;

Dans un lieu dédié :

Bâtiment ouvert, moderne, de nouvelle génération qui respecte l'environnement, d'une capacité d'accueil de 400 personnes.

Projet PIA Primo1D est une start-up grenobloise spécialisée dans l'électronique qui veut intégrer dans les vêtements les puces RFID. Ce projet réunit autour de la start-up : l'école de mode et de décoration la Fabrique et l'équipementier automobile EFI Automotive. Il finance d'une part la start-up et d'autre part un travail de recherche appliquée par l'école La Fabrique qui sera transféré ensuite dans les programmes de formation de l'école. Celle-ci fédère les savoirs et savoir-faire qui permettent d'enseigner toutes les techniques qui composent les métiers de la mode et de la décoration, à des élèves et étudiants du CAP à bac+5.

e) Décloisonner formation initiale et formation continue : la formation tout au long de la vie

La notion de formation tout au long de la vie va aider au décloisonnement entre formation initiale et formation continue. L'ampleur et la rapidité des évolutions technologiques appellent des allers et retours entre les connaissances et les pratiques professionnelles. Compte tenu de cette rapidité des évolutions technologiques et économiques, une partie des connaissances acquises en formation (initiale ou continue) devra être en permanence renouvelée. Cette formation tout au long de la vie devient-elle la norme ? En cela, le digital innove dans la manière de se former, de capitaliser les savoir-faire, de consolider des compétences critiques et des compétences collectives. Il établit également des stratégies de formation au sein de l'entreprise, du sur-mesure.

Le développement des compétences doit se faire également par le travail et dans le travail, grâce à l'entreprise apprenante au service d'une amélioration des savoir-faire et au rôle clé de l'expérience dans la consolidation des savoirs.

Une réponse peut être apportée à travers les entreprises/filières apprenantes. A titre d'illustration, le livre blanc 2016 de la plasturgie et des composites, souligne que « l'entreprise performante aura une vraie stratégie d'attractivité et de transfert des connaissances. Elle saura faire cohabiter et coopérer trois générations. En lien avec le monde de l'enseignement et de la formation, elle sera une entreprise apprenante (apprendre à apprendre) ». L'usine école, concept innovant dédié aux métiers de production en salle blanche, est un exemple de promotion de formation par le travail. Elle prend en compte les besoins réels des entreprises. Les étudiants sont formés au plus près des besoins industriels et seront directement opérationnels à l'issue de leur formation. La formation en situation de travail couplée avec le savoir devient de plus en plus nécessaire pour acquérir le bon geste professionnel et le savoir-être.

Une autre réponse peut se trouver dans l'introduction des blocs de compétences dans la formation. La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale a consacré la notion de blocs de compétences qui sont de nature à faciliter la reconnaissance de compétences professionnelles, mobilisables pour une insertion professionnelle et/ou une reprise ultérieure du parcours de formation. De plus, le recours aux blocs de compétences dans le cadre du compte personnel de formation pourra faciliter l'accès progressif à une certification lorsque les heures accumulées sur le compte du titulaire ne sont pas suffisantes pour réaliser d'emblée un parcours complet de formation. L'organisation des certifications en blocs de compétences permet de rendre plus lisibles les compétences certifiées, de fluidifier les parcours d'accès à la certification en combinant le cas échéant formation et validation de l'expérience, de développer une offre de

formation modulaire, et de favoriser le développement de la validation partielle d'une certification par la voie de la VAE. Elle devrait également contribuer à l'agilité de la réponse formation : une adaptation plus rapide des compétences aux évolutions technologiques sera possible grâce à une actualisation « bloc par bloc » des certifications. Si toutes les certifications professionnelles sont traduites en blocs de compétences, il pourra être possible de faciliter les passerelles entre ces différentes certifications : diplômes, titres professionnels, certificat de qualification professionnelle (CQP).

Opérationnellement, des décrets ont été pris pour autoriser l'accès au CAP, au Baccalauréat professionnel et au BTS par blocs de compétence dans le cadre de la formation continue et de la VAE.

Les commissions paritaires nationales procéderont également au découpage des DUT en blocs de compétence. Plus généralement, le ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR) proposera prochainement la définition de la notion de blocs de compétence dans l'enseignement supérieur. Cette nouvelle approche de la certification représente potentiellement un bouleversement profond de la conception des formations comme de la pédagogie, et des modes d'évaluation des acquis d'apprentissage.

Dans cette même logique, l'Assemblée permanente des chambres de Métiers et de l'Artisanat (APCMA) est également le certificateur de quarante-sept titres, inscrits au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Les certifications se ventilent selon leur niveau (onze de niveau V, dix-huit de niveau IV, dix-huit de niveau III).

Toute création de titre intervient à la suite d'une demande formelle d'une organisation professionnelle représentative ayant identifié un besoin en formation ou en qualification non couvert ou insuffisamment couvert par les diplômes existants.

Recommandation 2 : Responsabiliser les comités stratégiques de filière (CSF) dans leur mission d'accompagnement des PME/TPE

Les CSF doivent d'une part s'investir davantage dans l'accompagnement des PME/TPE et d'autre part penser très en amont la formation des salariés pour adapter régulièrement leurs compétences à la transition numérique et/ou à la transition écologique. Notamment, les plus petites entreprises, peu dotées de fonction RH, doivent être accompagnées dans ces transitions afin qu'elles mobilisent de façon plus importante les dispositifs de formation de leurs salariés pour être plus compétitives. Le numérique impacte tous les métiers et s'insère de plus en plus dans notre environnement professionnel.

a) Introduire un plan d'actions « Industrie du futur » dans les contrats de filière avec un volet « emploi/compétences/formation »

Concernant les diplômes de l'éducation nationale, les commissions professionnelles consultatives (CPC) formulent des avis sur la création, l'actualisation ou la suppression des diplômes

professionnels, du CAP au BTS. Elles sont placées auprès du ministre de l'éducation nationale et sont composées de représentants des branches professionnelles (employeurs, et salariés), des pouvoirs publics et de personnalités qualifiées.

Dans le précédent avis sur la formation initiale, il était recommandé **de favoriser un processus de consultation des CSF par les branches professionnelles représentées au sein des CPC** dans le domaine de l'industrie. Pour certaines filières (chimie et matériaux, naval, nucléaire), les besoins dans les CPC ont été exprimés par les industriels. Les référentiels des compétences et les documents pédagogiques évoluent conformément aux attentes des industriels. Cette coopération doit s'amplifier. En effet, pour d'autres filières, en particulier celles qui comptent de très nombreuses branches en leur sein, leurs besoins remontent beaucoup moins au sein des CPC.

Dans l'enseignement supérieur, l'approche par les compétences s'est imposée ces dernières années, notamment grâce au processus de Bologne qui prône l'approche par les résultats attendus des apprentissages, vu comme un moyen d'accroître la qualité des formations. Cette approche a été prise en compte en France à travers la construction au niveau national de référentiels de compétences pour toutes les mentions de licences générales. Un même travail est en cours pour les licences professionnelles et pour les masters. Ces référentiels sont soumis aux partenaires socio-économiques. A partir de ces référentiels nationaux de mentions, les établissements construisent en toute autonomie leurs « parcours types », dans une logique de spécialisation, qui leur permet d'adapter les formations aux besoins locaux en compétences, en lien, le cas échéant, avec les conseils de perfectionnement (où sont représentés les partenaires socio-économiques) que la loi du 22 juillet 2013 incite fortement à mettre en place, et dont l'existence constitue un critère pour l'accréditation de leur offre de formation au niveau national.

Au niveau national, le rapprochement de l'offre de certification et des besoins socio-économiques peut se faire à travers les conseils sectoriels nationaux et, au niveau local, par la généralisation des conseils de perfectionnement.

L'avis d'octobre 2015 recommandait d'introduire un volet formation initiale dans les contrats de filière, avec une co-signature du ministère de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur. Cette recommandation est toujours d'actualité et devrait être élargie à tous les ministères certificateurs. Les CSF – et plus spécifiquement leurs groupes de travail « emplois et compétences » ont besoin de dialoguer régulièrement avec l'éducation nationale, l'enseignement supérieur, les autres ministères certificateurs dont le ministère de l'emploi, la DGEFP (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle) sur la formation professionnelle et continue.

La communication du CNI sur l'industrie de février 2017 prévoit la réalisation d'une étude sur les filières industrielles et l'industrie du futur. Cette étude menée avec les CSF devra contribuer à éclairer les enjeux stratégiques en termes de compétences et de formation, pour construire un plan d'actions intégré au contrat de filière, avec un suivi régulier d'avancement.

b) Proposer à tous les CSF sur la base du volontariat de rentrer dans la démarche VPPEC

Les VPPEC (Visions prospectives partagées des emplois et des compétences) seront en capacité d'apprécier des besoins par grandes familles de métiers, des nouvelles compétences, des métiers émergents, pour répondre au besoin d'ajustement de l'offre de formation initiale et continue avec une dimension territoriale.

France Stratégie et le CEREQ pilotent l'expérimentation d'une VPPEC avec deux filières afin d'en tirer une méthodologie (la filière numérique étant la première filière). L'automobile met en place, dans le cadre du projet ACE (Attractivité, Compétences et Emploi), une plateforme d'analyse prospective des besoins en compétences clés et en emplois et une évaluation régulière des besoins qualitatifs, quantitatifs, aux niveaux national et régional.

L'enjeu de l'expérimentation, au-delà du résultat opérationnel pour chaque CSF, est de capitaliser les méthodologies déployées pour en tirer des enseignements permettant aux autres CSF d'engager leur propre VPPEC : les conditions de réussite (moyens, engagements, composition des groupes de travail, thématiques et questionnements, méthode pour produire...), les difficultés rencontrées et les leviers pour les dépasser, les enjeux de la diffusion des travaux et de leur actualisation régulière... Il s'agit, en effet, de proposer une nouvelle approche prospective (non fondée sur la modélisation macroéconomique ou l'élaboration de scénarii), pour apprendre à mieux anticiper les transitions en période d'incertitude).

VPPEC filière industrielle Automobile : mise en œuvre d'une plateforme d'analyse prospective des besoins et des compétences clés et les emplois

La plateforme a vocation à s'appuyer sur les outils et dispositifs existants pour l'évaluation régulière des besoins en qualitatif, quantitatif, en national comme en régional afin de mettre en œuvre une veille prospective et mondiale sur les évolutions des diverses compétences clés et des emplois dans l'automobile. Elle servira également à identifier et à étudier de nouvelles compétences clés et les évolutions des emplois en lien avec l'automobile, sa conception et sa fabrication, sa distribution, sa vente et ses évolutions vers des attentes clients en matière de mobilités.

Cette plateforme sera une coordination de dispositifs existants pouvant répondre à cet objectif. A ce titre, les observatoires de branches sont déjà identifiés comme des acteurs incontournables de cette plateforme de veille.

Pour identifier de nouvelles compétences clés, la démarche prospective mise en œuvre sera réalisée selon 3 phases successives suivantes :

- suivi des grands enjeux technologiques, économiques, environnementaux, sociétaux ou sociaux, réglementaires du secteur automobile mondial à l'horizon des Roadmaps R&D mises à disposition ;*
- recensement des briques technologiques associées à ces enjeux futurs ;*
- établissement d'une liste des besoins de compétences pour la filière automobile française : compétences à acquérir pour que la filière automobile française soit active et compétitive sur les diverses briques technologiques.*

c) Intégrer la dimension du travail et des compétences dans les diagnostics PME, dans le cadre de l'industrie du Futur

Dans le cadre de la Nouvelle France Industrielle, le projet de l'industrie du futur s'est donné pour objectif d'inciter l'industrie française à intégrer les mutations permises par les révolutions numériques, et par les mutations sociétales issue de la transition écologique et énergétique. Des

audits sont proposés et financés par les Régions aux PME/ETI, qui conduisent ces entreprises à bâtir des plans de modernisation de leurs usines ou de transformation de leurs business models.

Le CNI reconnaît l'importance de ces démarches. Evaluer les opportunités et les risques résultant de ces mutations, et être en position d'anticiper et d'agir pour y répondre, est fondamental. Le CNI recommande cependant que ces audits intègrent également les conséquences sur les évolutions du travail et leur impact sur les compétences.

d) Accompagner les entreprises vers plus de mutualisation entre grandes entreprises et PME/TPE

Une démarche partenariale de solidarité de filière doit être soutenue et amplifiée. Les grandes entreprises pourraient construire une stratégie de mutualisation des compétences avec les PME/TPE. Pour cela, les compétences à partager doivent être identifiées en amont, notamment celles nécessaires pour obtenir un avantage compétitif. Par exemple, les PME/TPE doivent tout particulièrement être accompagnées, pour mettre en œuvre leur transformation numérique/digitalisation. En effet, souvent elles n'ont pas les ressources internes pour conduire cette transition, alors que les grandes entreprises peuvent recruter un *chief digital officer* (CDO, directeur de la stratégie digitale). Ces grandes entreprises pourraient partager leur expertise digitale avec les PME/TPE. D'autres fonctions peuvent être également mutualisées comme les fonctions supports (RH, communication, logistique...). Un tel partage allègerait les contraintes administratives et les coûts des PME/TPE.

Le groupement d'employeurs peut ainsi répondre à cette forme de mutualisation des fonctions supports, ou autres compétences transverses, son cœur de métiers étant la gestion des compétences partagées. Il permet aux entreprises de se regrouper afin d'embaucher un ou plusieurs salariés, qui apporteront leurs compétences aux entreprises du groupement, au prorata de leurs réels besoins. C'est un dispositif qui permet de conjuguer sécurité d'un emploi stable pour le salarié et flexibilité de la réponse pour les entreprises adhérentes.

Des initiatives se mettent en place : Pacte Compétences

L'association Pacte PME a lancé une plateforme de partage de compétences entre grands groupes et PME, dénommée Pacte Compétences. Des grandes entreprises mettent à disposition des PME leurs experts. Cette initiative, soutenue par 4 grands groupes (Generali, Siemens France, Schneider Electric et Michael Page), favorisera la montée en compétence des PME et des Start-up, soutenant ainsi leur compétitivité et leur dynamique d'innovation. Les constructeurs de l'automobile (Renault, PSA, Renault Trucks) également, via la plateforme Automobile (PFA) qui vise à mettre à disposition des cadres supérieurs pour accompagner des dirigeants de PME de cette filière.

e) Favoriser les parcours partagés d'apprentissage grandes entreprises / PME/TPE

Certaines filières se sont particulièrement engagées dans le développement de l'apprentissage en veillant à l'insertion professionnelle de leurs apprentis, y compris dans le réseau des sous-traitants ou d'entreprises moins outillées pour accompagner un apprenti. Cette coopération interentreprises permet de répondre à des besoins en compétences, d'offrir davantage de solutions d'insertion professionnelle, permettant ainsi de donner une image plus positive de certaines filières. Par ailleurs

elle permet d'enrichir les compétences en s'appuyant sur une diversité possible de parcours. C'est ainsi qu'a été créé, en 2012, le parcours partagé d'apprentissage (PPA).

Le parcours partagé d'apprentissage mis en place par le GIFAS (groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales)

Le parcours partagé d'apprentissage, prévu par le décret du 2 mai 2012 relatif à l'accueil des apprentis dans plusieurs entreprises, constitue une expérience intéressante. Dans le cadre de ce dispositif, l'apprenti est accueilli dans une entreprise différente de celle qui l'emploie (en général un grand groupe) pour une partie de son temps de travail (maximum 50% de la durée du contrat), l'entreprise d'accueil étant la plupart du temps une PME. Les jeunes accroissent ainsi leur chance d'insertion professionnelle avec deux employeurs potentiels et découvrent l'univers des PME, leur fonctionnement, leurs atouts.

Le GIFAS (groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales), qui a initié cette démarche dans le cadre des travaux du contrat stratégique de filière, est parti de plusieurs constats :

- les grandes entreprises ne pourront pas recruter tous les apprentis qu'elles forment et le nombre d'apprentis augmente fortement (multiplié par 4 en 10 ans) ;*
- les PME rencontrent des difficultés, en termes d'attractivité, pour recruter des jeunes qualifiés ;*
- comment capitaliser les compétences des apprentis formés par les grands groupes et non recrutés par eux ?*

A partir de ce constat, plusieurs centaines de parcours partagés ont été mis en place dans les grandes entreprises du secteur comme Safran et Airbus.

Ce dispositif des parcours partagés d'apprentissage, présenté à la section thématique Emploi et compétences a suscité l'intérêt de plusieurs filières industrielles, notamment la filière automobile, qui va mettre en place le parcours partagé d'apprentissage pour favoriser une pratique plus massive de l'apprentissage en dehors des seules grandes entreprises de la filière. Cette filière propose des formats opérationnels simplifiés de contrats types de parcours partagés GE/PME, ETI/PME, PME/TPE.

Forums « post-alternant » organisés au sein de la filière industrie de santé

Depuis 2013, des Forums « post-alternant » ont été créés dans le cadre de l'ADEC (Accord cadre national pour le Développement de l'Emploi et des Compétences signé avec la DGEFP) et du CSF Industrie de Santé. L'objectif est de travailler sur l'insertion des alternants, et plus spécifiquement des jeunes, dans les PME/TPE des industries de santé ayant des besoins en compétences.

Déclinés dans les principaux bassins d'emplois de la filière, les Forums ont une triple vocation :

- accroître les connaissances des jeunes sur les Industries de santé au travers des grandes innovations des PME/TPE du secteur. Ces « histoires à succès » attisent leur curiosité et les incitent à diriger leurs recherches d'emploi vers ces entreprises qui recrutent ;*

- aider les jeunes à mettre en valeur leurs compétences et savoir-être lors d'ateliers animés par un binôme intergénérationnel « jeunes retraités de l'industrie et coachs professionnels » sur les thématiques : « Construire son projet professionnel », « se présenter efficacement en 2 minutes », « Gérer son profil numérique » ; « développer son plan de carrière », « s'entraîner aux entretiens », « rédiger son CV ou son mail de motivation » ;

- mettre en relation des « jeunes » terminant leur alternance dans des groupes avec des PME/TPE de leur région recherchant des profils formés et ayant une première expérience significative.

Ce système est intéressant pour l'ensemble des acteurs du secteur :

- les grands groupes ayant la capacité d'accompagner et de former un grand nombre de jeunes sans toutefois pouvoir tous les recruter en CDD/CDI ; en proposant ces forums à leurs alternants, ils participent à leur recherche d'emploi ;

- les PME/TPE n'ayant pas la capacité d'accompagner des jeunes ; en participant à ces forums elles ont ainsi la possibilité d'embaucher en CDD/CDI des alternants ayant été formés dans des groupes reconnus ;

- les alternants ayant difficilement accès aux PME/TPE et au coaching individualisé ; en assistant aux forums ils peuvent améliorer leur technique de recherche, booster leur réseau et rencontrer des recruteurs proposant des offres d'emploi en exclusivité ;

- la filière industrie de santé qui développe l'alternance en son sein, lui permettant ainsi d'atteindre collectivement ses objectifs en matière de développement de l'alternance et d'insertion des jeunes dans ses entreprises.

Recommandation 3 : Soutenir et valoriser la transmission des savoirs et savoir-faire

Les évolutions démographiques et les départs massifs à la retraite renouvellent les enjeux de la transmission des savoir-faire professionnels au sein de chaque entreprise. Cette période de transition pose aussi la question de la gestion des compétences. Certaines entreprises sont particulièrement concernées par ces évolutions, notamment celles dont les effectifs en deuxième partie de carrière ou en fin de carrière sont importants. L'atout majeur, pour une bonne transmission des savoirs, reste la formation en alternance. Cependant, pour que celle-ci se développe, la valorisation du tutorat est indispensable.

a) Sensibiliser les entreprises à la démarche de transmission qui assurera la pérennité de leurs savoir-faire et accompagner cette démarche

Les départs en retraite, mais également les mobilités posent la question de la transmission des savoirs et savoir-faire lorsque les compétences techniques (clés/cœur de métier) sont maîtrisées par une seule personne dans l'entreprise. Cette transmission devient une priorité pour l'entreprise, qui court un risque en cas de départ : cela peut ralentir son activité et mettre à risque sa pérennité.

Pour l'entreprise, le danger concerne les compétences clés/métiers non transcrites dans une documentation technique, mettant en péril certains métiers requérant une longue expérience. Il importe donc d'anticiper et identifier les risques de pertes de compétences (ex : démarche de Schneider Electric) et organiser la transmission.

Démarche de Schneider Electric

Un problème s'est posé dans l'entreprise au moment du départ à la retraite de plus de 1 000 personnes, les jeunes salariés recrutés n'avaient pas les compétences attendues. Ces compétences ne pouvaient pas s'acquérir par une formation interne ou externe. Pour former ces nouveaux salariés, il a fallu faire appel aux salariés qui avaient quitté l'entreprise (préretraités, retraités). Schneider Electric a ainsi mis en place une méthode de transfert des compétences, pour mieux anticiper les départs et analyser les compétences critiques.

Le transfert concerne surtout ce qui a été acquis durant les années d'expérience du métier. Un répertoire des métiers est construit en caractérisant les métiers : métiers en croissance, métiers menacés, métiers en tension.

Grâce à la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) et à l'observation de la pyramide des âges, il est possible d'anticiper les départs à la retraite si les salariés qui possèdent une expertise font connaître suffisamment à l'avance leur date de départ. En 2012, la GPEC a permis de constater qu'il faut former davantage d'opérateurs vers l'automatisation.*

Ceux qui sont prêts à transmettre leurs compétences désirent souvent que leurs compétences soient reconnues. Leur proposer la méthodologie du transfert valorise leur savoir-faire. Le transfert des compétences critiques n'est ni de la formation ni un transfert de dossier. Il met en scène deux acteurs : le receveur et le transmetteur. C'est le receveur qui écrit les compétences. Ce transfert des compétences critiques réduit les coûts de remplacement de 25% à 40%. La durée pour un bon transfert est de 3 à 6 mois, peut aller jusqu'à 12 mois pour les expertises.

Un facilitateur, qui fera le diagnostic des compétences à transférer, s'assurera que les 6 étapes prévues par la méthode de transfert sont bien suivies. Le facilitateur peut être considéré comme un coach garant de la méthode. Il n'est pas forcément un expert. Il suit une formation de trois jours.

Airbus et Siemens ont également mis en place le transfert des compétences.

** La pyramide des âges indique un âge moyen de 48 ans. Les départs à la retraite sont nombreux, plus de 500 par an.*

b) La formation en alternance, un atout majeur pour la transmission des savoirs, savoir-faire, savoir-être

L'entreprise dispose de compétences (savoirs, savoir-faire et savoir-être) qu'elle doit préserver pour la pérennité de son activité. Si le risque de perte de compétences est identifié rapidement par l'entreprise, elle peut mettre en place une démarche de transmission, associant en particulier les

jeunes en alternance. Ce mode de recrutement constitue une solution pour répondre aux besoins de renouvellement de ses compétences internes. De plus, ces jeunes peuvent transmettre leur connaissance des nouvelles technologies et des réseaux sociaux aux salariés non sensibilisés à ces nouvelles compétences.

L'enjeu du développement de l'apprentissage est celui du développement d'une offre de formation plus adaptée et réactive aux besoins de l'environnement économique. Il s'agit de proposer une offre de formation dont les finalités, les logiques de construction et surtout les modalités pédagogiques procèdent d'un rapprochement entre sphère académique et sphère économique. C'est l'idée d'un dialogue, d'une coopération allant de la co-conception à la co-production de la formation, signes de modernité, de pragmatisme et d'efficacité à l'heure où les compétences nécessaires sur le marché du travail exigent des montages hybrides pour les construire. La diffusion de l'apprentissage s'est traduite par un renforcement du dialogue entre monde académique et monde économique, et la montée de logiques de co-pilotage de la formation.

Le développement de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur permet à l'ensemble des établissements de formation concernés (CFA, universités, écoles de commerce et écoles d'ingénieurs) de proposer à leurs entreprises partenaires de nouveaux profils.

L'apprentissage dans les écoles d'ingénieurs est un exemple à suivre pour contribuer à la dynamique des PME/TPE. L'objectif est de permettre aux PME/TPE de recruter des jeunes ingénieurs qu'elles n'auraient sans doute pas pu recruter sans leur passage par l'apprentissage. Les ingénieurs apprentis contribuent ainsi à la dynamique économique des PME/TPE.

Un label apprentissage dans la filière automobile et mobilités (LAFAM)

Porté par les entreprises de la filière signataires d'une charte du label qui traduit une intention et un engagement autour de 5 critères identifiés :

- l'apprenti, un investissement et non une charge tout en respectant le cadre légal ;*
- responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : une diversité des profils (géographique, cursus, handicap) ;*
- une politique de recrutement qui intègre le flux des alternants (vivier prioritaire) ;*
- le profil du maître d'apprentissage ou tuteur (exigences sur compétences, formation traçable, disponibilité, valorisation) ;*
- l'accompagnement et la mise en valeur des apprentis (valorisation, plateforme, forum...).*

La promotion de ce label avec un plan de communication adapté pour accompagner la campagne de recrutement de la filière

- un évènement de lancement ;*
- la promotion du label auprès des parties prenantes en national et régional : entreprises, régions et les campus des métiers et des qualifications automobiles : plateforme « engagement jeunes » pour une visibilité des apprentis, changer de regard dans l'entreprise/parcours d'excellence d'anciens apprentis.*

Mise en place du processus de labellisation associé en lien avec le projet ACE (Attractivité, Compétences, Emploi)

L'alternance, aujourd'hui, s'adresse aux jeunes en priorité. Il serait intéressant de réfléchir au développement de l'alternance pour des salariés en poste, qui tout en restant dans leur entreprise, pourraient acquérir un diplôme grâce à des formations en alternance dans des structures académiques.

c) Valoriser le tutorat en professionnalisant les pratiques, pour développer la formation en alternance

Le tuteur ou le maître d'apprentissage est l'interlocuteur privilégié de l'alternant ou du stagiaire dans l'entreprise. C'est celui qui prend en charge le jeune pour le guider, l'accompagner dans son environnement professionnel. La mission du tuteur est exigeante. Certaines entreprises, ne valorisant pas suffisamment l'expérience des tuteurs (transmission des savoir-faire), rencontrent des problèmes pour en recruter. Une reconnaissance est nécessaire, car le tuteur n'est pas déchargé de ses obligations professionnelles, et l'investissement est conséquent.

De plus, la plupart des tuteurs ne sont pas formés à former et ne sont pas suffisamment informés sur leur responsabilité.

Formations de tuteurs

L'APCMA (assemblée permanente des chambres des métiers et de l'artisanat) a créé une formation à distance pour accompagner les maîtres d'apprentissage dans leur mission auprès de leurs apprentis. Ce dispositif répond aux besoins individuels et immédiats des individus, chefs d'entreprise, qui envisagent d'accueillir un apprenti ou qui sont déjà maître d'apprentissage et qui souhaitent professionnaliser leurs pratiques. Cette formation en 8 modules est en cours d'expérimentation auprès de maîtres d'apprentissage jusqu'à fin décembre 2016. La généralisation est prévue pour le premier trimestre 2017.

Le CNAM (conservatoire national des arts et métiers) a développé une formation des tuteurs entreprises ou interentreprises et délivre une certification de compétences. La formation pour les maîtres de stages et les tuteurs de stagiaires en contrat de professionnalisation comprend une présentation du rôle du tuteur en entreprise, de sa responsabilité, des bonnes pratiques de l'accueil.

Le CGEDD (conseil général de l'environnement et du développement durable) recommande de créer un titre de tuteur en entreprise, inscrit à l'inventaire de la CNCP, qui concernerait les plus de 45 ans ; « déployer des formations innovantes basées sur l'interaction tuteurs/apprenants »

Recommandation 4 : Dans une phase de « révolution industrielle », accompagner les processus d'expérimentation et organiser les coopérations entre tous les acteurs pour réinventer le contenu des formations.

Dans cette période de nouvelle « révolution industrielle », c'est dans l'entreprise que les nouveaux besoins en compétences vont d'abord émerger. Pour être efficace dans les réponses à apporter,

l'enjeu est donc d'observer les signaux faibles, les besoins réels, tels qu'ils se posent concrètement. Mais il s'agit aussi de repérer toutes les évolutions transversales.

Le deuxième enjeu est de pouvoir développer des solutions réactives avant d'adresser des demandes structurelles et à moyen terme de nouvelles formations et/ou d'évolutions de formation au système de formation initiale.

Une démarche de ce type permettrait de mieux articuler la montée en qualification des salariés actuels, des parcours ouverts pour les jeunes en formation et les nouveaux besoins des entreprises et des filières. Elle suppose de mobiliser tous les lieux et tous les moyens pour recueillir les besoins en compétences nouvelles.

De ce point de vue, les Campus des Métiers et des Qualifications (déjà mentionnés dans l'avis du CNI d'octobre 2015) sont une démarche à valoriser, car ce sont des dispositifs partenariaux dans lesquelles les filières industrielles – comme les branches professionnelles et les entreprises – peuvent exprimer leurs besoins. Les synergies entre les filières industrielles et les branches professionnelles peuvent être également stimulées à travers la construction des Certifications de qualification professionnelle (CQP).

Plus globalement, une régulation de l'offre de formation en lien avec la Commission Nationale de la Certification professionnelle (CNCP), les ministères certificateurs et l'ensemble des parties prenantes est et sera nécessaire.

a) Des démarches à faire connaître

La loi du 8 juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République prévoit de valoriser l'enseignement professionnel de bac-3 à bac+3, notamment par le développement des Campus des Métiers et des Qualifications (CMQ).

Les CMQ, dispositifs en réseau, partenariaux (Etat, collectivités territoriales, acteurs économiques) et ouverts, permettent de construire, à partir d'une analyse partagée des besoins du territoire et de l'économie locale une offre de formation multi-niveaux (du CAP aux formations supérieures), avec des parcours articulant formation initiale (sous statut scolaire et par apprentissage) et formation continue, diplômes et modules ou formations complémentaires. A ce jour, 77 CMQ sont labellisés à la suite de 4 appels à projets. Les effets positifs de ces coopérations au niveau territorial dépassent la seule offre de formation : amélioration de l'attractivité des filières, fluidité des parcours, renforcement des liens avec les réseaux de recherche et d'innovation, mutualisation de plateaux techniques, etc...

Pour former les artisans de demain, le réseau des CMA a créé dans chaque région une université régionale des métiers et de l'artisanat (URMA). Les 17 URMA présentes dans toute la France proposent en partenariat avec le CNAM, les IUT et les universités, des cursus de formations allant du 1er niveau de qualification aux diplômes supérieurs. Ainsi, les URMA construisent des parcours individualisés selon le profil et le projet professionnel de chaque individu.

b) Donner plus de visibilité et de lisibilité aux CQP et stimuler les synergies entre les branches professionnelles et les CSF dans leur construction

Les branches professionnelles sont historiquement le lieu de la négociation sociale entre les représentants des salariés et les représentants des employeurs alors que les CSF sont un lieu de dialogue économique et de concertation. Quels outils ou instances pourraient favoriser un dialogue ou stimuler les synergies entre les branches et les CSF ?

Les certifications de qualification professionnelle (CQP), ou les Certifications de qualification professionnelle Inter-branches (CQPI), pourraient nourrir ce dialogue utile à toutes les parties. A titre d'exemple, en lien avec les enjeux de la transition écologique, le CQPI « efficacité énergétique » est le résultat concret d'une coopération entre le CSF éco-industrie et les branches professionnelles concernées.

Les CQP ont été créés à l'initiative des branches professionnelles au plus près des besoins des entreprises dans les années 90. Ils participent à la sécurisation des parcours, à la reconnaissance des compétences et à la montée des qualifications. Les domaines les plus concernés sont la métallurgie et la mécanique-électricité-électronique. Ils apportent également une réponse à la transformation des métiers grâce à leur réactivité, leur rapidité de mise en œuvre. Ils attestent de la qualification des personnes et répondent à des besoins immédiats. Le CQP de technicien de maintenance en énergie éolienne est un exemple de réponse immédiate aux besoins des entreprises, il a précédé la création d'une option d'un BTS. Parfois la création d'un CQP correspond plus aux besoins des entreprises qu'un diplôme d'Etat (voir ci-dessous exemple de la branche recyclage). Il est important de rappeler que les CQP ne peuvent pas être préparés en formation initiale, mais les CQP et les diplômes d'Etat peuvent se construire dans une logique de complémentarité.

Des CQP aux CQPI : ces certifications interbranches sont pilotées par les partenaires sociaux au plus près de la réalité des activités et des métiers. Le CQPI est la reconnaissance par plusieurs branches de compétences professionnelles mises en œuvre dans l'entreprise (conducteur, agent logistique, animateur d'équipe domaine industriel, ou domaine service,...). 33 branches professionnelles ont adhéré et signé la Charte paritaire des CQPI. Parmi les branches industrielles engagées dans la démarche des CQPI, on peut notamment citer Agro-alimentaire, Ameublement, Caoutchouc, Chaussure, Habillement, Médicament, Métallurgie, Papiers Cartons, Tannerie Mégisserie, Textile...

Le certificat CléA, créé par le COPANEF (comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation) est une certification ouverte aux salariés de toutes les branches ainsi qu'aux demandeurs d'emploi qui atteste les connaissances et les compétences professionnelles dans 7 domaines². CléA favorise l'accès à la formation et participe à l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi, et sa mise en place se révèle très utile pour plusieurs filières industrielles.

² S'exprimer en français, calculer et raisonner, utiliser un ordinateur, respecter les règles et travailler en équipe, travailler seul et prendre des initiatives, avoir l'envie d'apprendre, maîtriser les règles de base : hygiène, sécurité, environnement

Exemple de la branche recyclage

Le dialogue social dans la branche recyclage est très dynamique ; les chefs d'entreprises PME/TPE sont en particulier très impliqués. Le secteur accueille en grande partie des publics non diplômés (57% des salariés sont des ouvriers et 80% des hommes). Les effectifs s'élèvent à plus de 27 000 salariés et l'augmentation du nombre d'emplois dans ce secteur devrait continuer. Ces emplois sont non délocalisables. La demande de professionnalisation s'est accrue dans cette branche et le management de proximité s'est renforcé.

Le CAP de tri ne correspondant plus suffisamment aux besoins des entreprises, il est apparu nécessaire de créer une offre de formation adaptée et un parcours de formation évolutif. Les besoins de qualifications concernent notamment les opérateurs de production, l'encadrement intermédiaire et/ou spécialisé (chef d'équipe), les techniciens supérieurs (responsable de site ou d'exploitation). Les salariés disposent d'un grand savoir-faire, c'est pourquoi il était important de leur délivrer une certification qui va valoriser leurs parcours professionnel.

Accès de la politique de formation vers le CQPI : un accord-cadre avec l'Etat (accord d'engagement de développement de l'emploi et des compétences – EDEC -) a été signé pour créer 2 CQP / 3 CQPI : un CQP d'opérateur de tri manuel, un CQP d'opérateur de tri automatisé, un CQPI d'animateur d'équipe de maintenance, un CQPI de conducteur d'équipement industriel, un CQPI d'opérateur de maintenance industrielle. Les enjeux des CQP/CQPI pour la branche sont de :

- développer le professionnalisme des salariés pour gagner en qualité, en productivité et en compétitivité ;*
- reconnaître les compétences des salariés qui n'ont aucun diplôme par l'obtention d'une certification ;*
- améliorer l'image du secteur, de l'entreprise et faciliter les recrutements en offrant des perspectives d'évolution.*

Le CQP permet de construire un parcours et donne une lisibilité aux jeunes salariés. Dans ce secteur, ces parcours peuvent être construits avec des titres professionnels, des diplômes (CAP, bac professionnel, bac + 3 « responsable d'exploitation »), des CQP, des CQPI. Les CQP/CQPI sont inscrits sur les grilles de salaires. Les CQP sont adaptés à la fois aux salariés et aux entreprises car ils font référence aux compétences.

Sur les CQP, le Conseil National de l'Industrie recommande :

- la réalisation d'un répertoire des CQP de l'industrie et /ou utiles à l'industrie, pour mieux les faire connaître aux acteurs des CSF ;
- la promotion des CQP auprès des entreprises, des salariés et des acteurs de l'orientation professionnelle des adultes ;
- un suivi et une évaluation de l'insertion dans l'emploi ;
- une analyse de l'impact des CQP sur l'anticipation des transformations des métiers (pilotée par France Stratégie ?)