Réforme de "l'alternance" : les nouveaux choix ouverts à l'entreprise

Sébastien Boterdael

Directeur du pôle politique de formation chez **Sémaphores**

Territoire singulier jusque-là délimité par une taxe qui lui était exclusivement dédiée, par un jeu d'acteurs où le Conseil régional tenait le premier rôle, par un ancrage juridique dans le Code de l'éducation, ou encore par un appareil formatif monopolistique (les CFA)..., l'apprentissage a connu sur le plan juridique un séisme dont les répliques risquent de secouer les politiques d'entreprises quelques années encore.
Cet environnement (provisoirement) instable, issu de la loi du 5 septembre 2018, semble être la résultante d'une double dynamique législative cherchant à la fois à banaliser l'apprentissage, devenu dispositif d'alternance parmi d'autres, tout en renforçant son attractivité pour les entreprises.

La nécessité de mieux articuler les mécanismes d'alternance en entreprise

Aux côtés du contrat de professionnalisation, le "contrat d'apprentissage" partage le devant de la scène de "l'alternance" avec la "3e Prépa-métier", le "Pré-apprentissage" et la "Pro-A". Dans le cadre de leur nouveau "plan de développement des compétences", les employeurs devront repenser l'articulation de ces dispositifs entre eux et/ou avec le CPF, par exemple.
C'est surtout la Pro-A qui est aujourd'hui objet de toutes les attentions. Assurée en alternance pour changer de métier ou viser une promotion, elle ne concerne que les salariés en CDI dont la qualification est inférieure ou égale à un diplôme de grade licence et devra viser un niveau au moins égal à celui déjà détenu. Si le dispositif offrira à l'entreprise certaines solutions, quelques ajustements sont sans doute à prévoir par rapport aux pratiques antérieures quant à :

- l'usage du dispositif : inéligibilité des salariés les plus qualifiés pour lesquels l'entreprise bénéficiait parfois fortement des fonds la période de professionnalisation ; mécanisme non mobilisable pour un bachelier souhaitant se reconvertir sur un secteur où le diplôme d'entrée est un CAP ou un BEP, comme l'artisanat, par exemple ;
- sa mise en œuvre opérationnelle : incapacité de l'entreprise à prouver le niveau initial maximum de certification du salarié ;
- ses nouvelles conséquences RH : un "avenant" au contrat de travail devant être signé par l'individu, les tenants et aboutissants de la formation devront être discutés au préalable avec chacun des bénéficiaires.

Dans un premier temps, les entreprises doivent réaliser une "me-

Sébastien Boterdael anime un atelier lors du 1er Club Entreprise, à Biarritz le 2 février 2018.

sure d'écart" entre leurs anciennes pratiques et les possibilités ouvertes par le cadre en vigueur.

Les leviers juridiques ouverts à l'entreprise pour développer et adapter à ses besoins la formation en apprentissage

Malgré son rapprochement avec la formation professionnelle, l'apprentissage conserve des spécificités contractuelles et financières qui en font toujours un dispositif majeur de GPEC d'entreprise et/ou des politiques publiques de l'emploi qui appellent à son développement.
À ce titre, la sécurisation de sa rupture (force majeure, faute grave, inaptitude, exclusion du CFA, etc.) apparaît en mesure de rassurer les employeurs susceptibles d'embaucher un apprenti. Idem en matière de temps de travail, où des dérogations à la durée hebdomadaire et quotidienne seront permises pour certaines activités.
Autre sujet crucial, la mobilisation et le financement par l'entreprise de l'appareil de formation en apprentissage vont être posés en des termes renouvelés. Tant l'ouverture au "marché" des CFA que la nouvelle distribution de la taxe d'apprentissage (87 % versés à France Compétences et 13 % alloués en direct aux OF et CFA) invitent l'entreprise à redéfinir sa politique de partenariat avec les CFA de son réseau :
• en procédant à des versements destinés à financer le développement d'offres nouvelles de formations par apprentissage, lorsque ces dernières servent à former les apprentis de l'entreprise, et déductibles des 87 % de la TA (conditions et plafonnement précisés par décret) ;
• en orientant la fraction de 13 % de la TA vers ces CFA sous forme d'équipements et de matériels.
Le législateur invite également l'entreprise à former en interne ses apprentis à travers de multiples incitations financières :
• dans le cadre d'un CFA d'entreprise : en plus du "coût contrat", l'accès direct à la TA de l'entreprise se fait dans les mêmes conditions que tout CFA externe (cf. points précédents) ;
• dans le cadre d'un service de formation interne : elle peut alors déduire de la fraction 87% le montant des dépenses relatives aux formations délivrées par ce service (conditions et plafonnement précisés par décret) ;
• dans le cadre d'une convention passée avec un CFA : l'entreprise est rémunérée dans des conditions librement définies par la convention avec le CFA, qui conserve la responsabilité pédagogique et administrative.

> *"Les défis pour une pédagogie de l'alternance de qualité ne manquent pas"*

L'innovation à la main des entreprises

Néanmoins, le débat juridico-financier ne doit pas à lui seul phagocyter les choix de structuration de la formation en apprentissage. Les défis pour une pédagogie de l'alternance de qualité ne manquent pas : digitalisation de la formation, compétences du tuteur, organisation apprenante du travail, coordination entre séquence académique et mise en situation, aménagement de la réflexivité, évaluation des acquis de l'apprenant, etc. Ces enjeux échappent aux effets de la loi et ne trouveront réponse qu'à travers des politiques d'entreprises volontaristes et innovantes. ●