

# Les défis de la formation professionnelle dans l'industrie

Interview de F. Bonjour, Secrétaire général du GIM-CH, réalisé par Roger Beney, commissaire professionnel des métiers MEM pour le canton de Vaud

Frédéric Bonjour, l'industrie technique de précision, qui regroupe plus de 2000 entreprises en Suisse romande et près de 30 000 emplois, a mis en évidence, dans une étude publiée à fin 2007, le manque important de personnel qualifié pour assurer la relève dans les entreprises.

Il ne s'agit pas selon vous d'un phénomène conjoncturel, lié à la bonne tenue des carnets de commandes à l'époque, mais d'une situation structurelle découlant du départ à la retraite de nombreux collaborateurs d'ici à 2020 et des changements d'orientation dans les carrières professionnelles.

**Est-ce toujours aussi vrai en temps de crise?**

Frédéric Bonjour: La crise économique que traverse notre secteur en début 2009, comme tant d'autres, ne changera pas fondamentalement la donne. A terme, et c'est en 2010 déjà sans doute, le manque de personnel qualifié se fera à nouveau sentir. Je rappelle qu'il faut en moyenne 6 ans pour qu'un apprenti soit formé et intègre pleinement l'industrie de production.

Plus de 20 000 personnes devront être formées d'ici à 2020 en Suisse romande, dont plus de 12 000 apprentis et plusieurs milliers d'ingénieurs EPF et HES. Ce n'est qu'au prix d'un effort gigantesque que ce secteur économique parviendra à maintenir son rythme de production et à satisfaire ses clients. Un effort de formation important sera nécessaire pour éviter un syndrome comparable à celui qu'a connu le secteur horloger, avec la nécessité de devoir essentiellement former des collaborateurs qualifiés, capables d'aller au-delà des tâches effectuées par des opérateurs formés sur les produits ou les machines.

**A-t-on vraiment besoin de personnel dans un univers où les machines sont omniprésentes?**

F.B.: L'industrie technique romande a connu de nombreuses révolutions, la dernière étant l'arrivée des machines à commandes numériques (CNC). Celles-ci ont certes fait disparaître un certain nombre d'emplois, mais ce phénomène n'a, en règle générale, que peu affecté les PME. La plupart des sociétés existant de-



Roger Beney, commissaire professionnel des métiers MEM



Frédéric Bonjour

puis l'après-guerre et bien sûr aussi les plus récentes ont même vu leurs effectifs croître régulièrement. La révolution numérique a permis aux entreprises de rivaliser avec leurs concurrents étrangers. Sans ce saut technologique, il est fort à parier que le tissu industriel romand aurait disparu. De nouveaux emplois ont été créés, plus qualifiés, de nouveaux marchés ont été développés. Aujourd'hui, les machines permettent simplement de produire plus avec les effectifs à disposition. En effet, les machines produisent jour et nuit pour certaines. Les cadences se sont améliorées par les performances d'usinage, les gains de productivité ont été considérables et tout cela avec des effectifs pour l'industrie suisse des machines qui n'ont

jamais été aussi élevés (plus de 330 000 personnes en 2007, soit autant que le «pic» de 2001).

**Quelles sont les professions dont on a le plus besoin?**

F.B.: L'enquête réalisée par le Groupement suisse de l'industrie mécanique (GIM-CH) [http://www.gim-ch.ch/new/res/files/enket\\_moyenne.pdf](http://www.gim-ch.ch/new/res/files/enket_moyenne.pdf) a démontré que l'on devrait ainsi doubler le nombre d'apprentis sortant de formation, notamment dans la profession de polymécanicien. Cette formation, parmi les plus exigeantes avec l'automatisme, est emblématique de tous les métiers de la mécanique. Elle est aussi la plus demandée par les entreprises et c'est parmi les polymécaniciens notamment que se trouvent les futurs ingénieurs HES dont les PME auront toujours plus besoin pour développer leurs compétences. Swissmem relève par exemple que l'on manque de près de 2000 ingénieurs dans l'industrie en Suisse.

Les métiers nécessaires à l'industrie de haute précision sont nombreux: polymécaniciens, électroniciens, constructeurs, constructeurs d'appareils industriels, mécaniciens de production, micromécaniciens. Tous sont en déficit et devront progresser pour satisfaire la demande, raison pour laquelle il est intéressant de s'interroger sur la façon dont le poids de la formation se répartit entre les entreprises et aussi avec les écoles de métiers.

**Quels sont les secteurs les plus touchés par le manque de personnel qualifié?**

F.B.: C'est certainement dans les entreprises le secteur de la fabrication de pièces et d'ensembles qui manque le plus de collaborateurs. Trop souvent, les apprentis formés dans des métiers en 4 ans ne restent pas en production. Sur 10 formés, 6 auront quitté l'atelier de production quelques années après avoir obtenu leur CFC. Il est pour cela essentiel de concentrer les efforts sur le métier de mécanicien de production.

**Qui doit former les apprentis de demain?**

F.B.: L'étude a démontré, sans ambiguïté, que les grandes entreprises, au-delà de 100 collaborateurs, avaient tendance à employer des collaborateurs plus jeunes que les entreprises

plus petites. Il apparaît tout aussi clairement que les petites entreprises sont celles où la proportion de très jeunes gens (entre 16 et 18 ans) est la plus élevée, et c'est justement dans ces tranches d'âge que se trouvent les apprentis. Il ressort assez nettement que les petites entreprises forment proportionnellement bien plus que les grandes entreprises. Il est évident qu'une bonne partie de la solution au problème de la formation des apprentis dépendra des grandes entreprises, et ceci dans l'ensemble de la Suisse romande. Qu'elles soient ou non en mains étrangères, ces sociétés doivent se rendre à l'évidence que leur rôle de formateur est vital. La production qui demeure dans notre région est à très forte valeur ajoutée. Les grandes entreprises ont besoin, encore aujourd'hui et certainement aussi demain, de personnel de plus en plus qualifié, mais aussi de sous-traitants disposant des meilleurs collaborateurs. Le sort des uns et des autres est bel et bien lié. Dans cette construction, les écoles de métiers ont un rôle très important à jouer, ainsi que nous le verrons. Dans certains cantons, elles forment plus de la moitié des apprentis.

#### Comment relever les défis de la formation professionnelle dans ce secteur économique et dans quels délais?

F.B.: Le premier défi est celui de concilier la nécessité réelle d'augmenter le niveau d'exigences des CFC, tout en maintenant des professions qui correspondent aux niveaux de formation objectifs des différents jeunes et à leur employabilité optimale dans les entreprises. La réforme des métiers de l'industrie accomplie à la fin des années nonante et poursuivie en 2008 avec de nouveaux plans de formation va, à mon avis, dans le bon sens. Elle accroît les exigences des métiers, les adapte à la pratique des entreprises et garantit aussi la formation dans des métiers moins complexes de façon à répondre à des attentes diversifiées de la part des employeurs.

#### Que pensez-vous du niveau scolaire des jeunes qui se destinent aux métiers de l'industrie?

F.B.: C'est un vrai problème. Bien que cette tendance soit peut-être moins perceptible en Suisse alémanique qu'en Suisse romande, nous constatons que de plus en plus de jeunes gens suivent la voie des études longues, au détriment de la formation dans un métier. Il en résulte que les jeunes gens les plus aptes à reprendre délaissent des voies de formation en emploi, privant ainsi l'industrie d'un potentiel important.

Les jeunes gens qui se destinent à la formation dans un métier ne sont certes pas moins intel-

ligents ou moins capables que ceux qui se destinent à une formation longue. Il s'agit de profils différents, de jeunes gens peut-être moins enclins à la vie scolaire ou tout simplement attirés par l'exercice d'un métier, suivant l'exemple d'un parent ou d'un proche. Ces jeunes gens, souvent mais pas toujours, ne disposent pas, au sortir de la formation obligatoire, d'un niveau suffisant en mathématiques, en français et en connaissances générales pour répondre aux exigences de l'économie.

#### La formation scolaire est-elle en cause?

F.B.: Il ne s'agit pas seulement de dire que l'école prépare moins bien à la vie professionnelle, mais de reconnaître surtout que les métiers ont progressé dans leurs exigences et qu'aujourd'hui on attend d'un jeune polymécanicien en formation qu'il accomplisse, en deux ans, le parcours que ses aînés ont peut-être accompli en quatre ans. Cela implique que les apprentis doivent posséder de solides connaissances de base. L'école doit intégrer cette nouvelle dimension. Il ne faut plus aujourd'hui que l'apprentissage en 1<sup>ère</sup> année soit le rappel et l'approfondissement de connaissances, qui doivent être acquises au sortir de l'école.

Quant aux jeunes gens suivant des formations gymnasiales, débouchant ensuite sur des parcours dans des Hautes Ecoles, il est urgent de les sensibiliser aux branches techniques et de revaloriser à leurs yeux les professions de l'ingénieur.

#### Pensez-vous à un autre défi qu'il faudra relever?

F.B.: Un des défis auxquels sont confrontés les métiers de l'industrie est celui de l'évolution des techniques et la nécessité pour les apprentis de maîtriser toujours plus de compétences. Les formations évoluent sans cesse, les niveaux d'apprentissage sont de plus en plus diversifiés entre les formations avec attestation, les formations en 3 ans de mécanicien de production, les formations de polymécanicien voie G ou voie E et l'éclosion de nouveaux métiers tels que l'électropraticien, l'opérateur de machines automatisées, etc. Nous vivons actuellement une situation assez étonnante où les professions sont conscientes de la nécessité de donner à des jeunes un niveau de formation toujours plus élevé, en contradiction avec le constat fait sur le terrain que ces mêmes jeunes ont des limites à la capacité d'apprendre, d'où la multiplication de métiers moins exigeants. Cette complexité ne facilite, ni le choix d'un métier par le jeune en formation, ni le travail du maître d'apprentissage qui en vient à ne plus savoir exactement quelles sont les exigences et les attentes selon les métiers, par rapport à ce que son entreprise peut offrir.

#### Comment y remédier?

F.B.: A l'instar d'autres professions dans le secteur des services notamment, il serait hautement souhaitable que l'industrie se dote de référentiels de compétences par métier ou par profil de production, de façon à pouvoir mieux garantir que les opérations et connaissances de bases sont atteintes. Cela faciliterait à la fois le recrutement par rapport à certains postes et aussi la progression professionnelle au travers de la formation continue. A ce titre, l'expérience menée actuellement par l'industrie de la métallurgie française est particulièrement intéressante.

#### Doit-on relever ces défis à l'échelon national ou au niveau des cantons?

F.B.: Un peu aux deux niveaux, dans une répartition des tâches bien comprise. Mais cela n'est souvent pas si simple, hélas! Le domaine de la formation professionnelle est sans aucun doute celui où les associations professionnelles patronales ont un rôle majeur à jouer, depuis fort longtemps. En collaboration avec les administrations cantonales ou fédérales et aussi avec les syndicats parfois, elles sont chargées de mettre en œuvre les conditions de l'apprentissage dual, notamment les cours interentreprises, la promotion des métiers, la rédaction des règlements d'apprentissage et autres guides méthodiques.

Il n'est pas inutile de rappeler au passage que l'Etat lui-même a tout intérêt à ce que les associations puissent travailler et maintenir ce système, dans la mesure où la formation duale reste, pour les finances publiques, une formation particulièrement intéressante. Les frais sont ainsi supportés par les entreprises plutôt que par l'Etat dans le cadre d'école à plein temps. Cela prend toute son importance dans les métiers techniques, puisque l'on admet généralement le coût de Fr. 80 000.- à Fr. 100 000.- pour la formation d'un polymécanicien.

#### Et les associations faitières?

F.B.: Celles-ci ne sont pas toujours conscientes des enjeux qui menacent aujourd'hui la formation duale en Suisse romande. Trop souvent, ces dernières participent à l'inflation administrative. Depuis quelques années, on perçoit un glissement vers une centralisation toujours plus poussée de la formation professionnelle. La façon dont sont menées actuellement les différentes réformes des règlements d'apprentissage illustre parfaitement mes propos. La planification, la mise en œuvre et le contrôle des formations sont placés sous la responsabilité d'organisations nationales parfois hétéro-

clites, éloignées du terrain ou trop impliquées dans l'élaboration de procédures ou de règlements pour garder l'esprit critique permettant de distinguer le nécessaire du superflu. La tendance très nette à ne pas tenir compte des particularités régionales ou linguistiques est également patente.

C'est pourtant certainement au niveau cantonal que l'on peut trouver des solutions innovantes permettant, en contact avec le terrain, de satisfaire les attentes toujours plus diversifiées d'entreprises formatrices qui veulent bien continuer leur mission, mais qui demandent tout simplement à être aidées.

En matière de formation professionnelle aussi, le fédéralisme a ses vertus. Depuis fort longtemps, les associations patronales cantonales ont été directement en prise avec le dossier de la formation professionnelle, ce qui est normal, dans la mesure où la formation est avant tout une question de proximité.

**En Suisse romande beaucoup plus qu'en Suisse alémanique, les apprentis de l'industrie sont formés en école à plein temps, que pensez-vous de cela?**

F.B.: Aujourd'hui, l'apprentissage d'un métier reste, dans sa forme traditionnelle, possible en deux voies distinctes: les écoles de métiers assurant une formation à plein temps (parfois avec des stages) et l'apprentissage dual, dont une partie se fait en entreprise et une partie en école.

Durant des décennies, ces deux voies ont fait leurs preuves. Au bout du compte, les deux profils se rejoignent dans les entreprises et, après un temps d'adaptation, il est difficile de distinguer l'un de l'autre.

Les deux types de formation sont toutefois fondamentalement différents sur un point: le financement. La charge financière des écoles à plein temps se reporte sur les pouvoirs publics, respectivement les cantons et la Confédération au travers de subventions. Le coût de la formation duale pèse surtout sur les entreprises et moins sur les collectivités publiques, puisque les écoles professionnelles n'accueillent pas les apprentis plus de deux jours par semaine en règle générale. L'Etat a donc tout intérêt à défendre une formation duale plutôt qu'une formation en école à plein temps.

**Et en Suisse romande?**

F.B.: En Suisse romande et surtout dans les cantons de Neuchâtel et Genève, l'industrie microtechnique ou horlogère s'est sans doute trop reposée sur l'Etat et ses écoles pour former les jeunes collaborateurs dont elle a besoin. C'est l'abandon patronal de la formation qui a créé cette situation et non pas la volonté de l'Etat. Aujourd'hui, il est évident que nous ne pourrions pas augmenter le nombre de places de formation sans que l'industrie, dans ces cantons notamment, fasse un réel effort!

**Quelle serait alors le modèle idéal entre la formation duale et la formation en école?**

F.B.: Ce n'est pas tant au modèle d'aujourd'hui que nous devons réfléchir, mais au modèle de demain et ce modèle appelle à mon avis une plus grande collaboration entre ces deux voies de formation, qui devront se renforcer mutuellement. En dépit de la volonté politique de certains milieux de remettre en cause les écoles de métiers, spécialité romande il est vrai, la place des écoles à plein temps est cruciale et leur maintien vital car l'industrie n'aurait pas la force à la fois de développer de nouvelles places et de se substituer aux écoles.

**EMCO** group

Designed for your profit

**[ DREHEN:  
Vorführung in Affoltern a. A. ]**



## CNC-Drehmaschinen EMCOTURN E25 - E45 - E65

- Mit Stangendurchlass 65-45-25mm
- Sehr hohe Genauigkeit
- Mit C-Achse und angetriebenen Werkzeugen
- Modernste Steuerungstechnik von Siemens oder Fanuc
- Mit Dialog-Programmierung
- Hergestellt in Europa!

Mehr zu den Maschinen von Emco unter:  
[www.argonag.ch](http://www.argonag.ch)



**argonag ag**  
werkzeugmaschinen  
machines-outils

[www.argonag.ch](http://www.argonag.ch) · 8910 Affoltern a. A. · Tel 044 763 47 11

### Que proposez-vous?

F.B.: Je plaide fortement en faveur d'un décloisonnement des deux types de formation et d'un rapprochement sur de nouveaux modèles, qui restent à construire et à définir, avec des passerelles plus simples des uns vers les autres. Cela passe immanquablement par une évolution des mentalités. Les employeurs doivent admettre que les apprentis qui leur sont confiés ne sont pas à leur disposition durant quatre ans pour compenser en termes de production l'investissement initial consenti par l'entreprise et les écoles doivent comprendre que les jeunes qui les fréquentent doivent aller faire leurs armes dans l'industrie, avec des contraintes de production. Elles doivent aussi recevoir du pouvoir politique une autre mission que celle de former de futurs ingénieurs. Cela signifie qu'elles devraient consacrer une part de leurs efforts à former des jeunes gens pour la production. Il ne nous appartient pas ici de proposer des modèles de collaboration, mais l'on est en droit d'appeler chaque partenaire à s'asseoir autour de la table et à travailler à des solutions innovantes.

### L'apprentissage est-il encore perçu par les jeunes comme un aboutissement?

F.B.: Certainement de moins en moins. C'est le premier passage obligé pour certains qui ne rêvent que de poursuivre leur formation. Pour d'autres c'est un tremplin vers des carrières très différentes du métier appris. Dans tous les cas, il faut rappeler que les professions elles-mêmes ne présentent plus le CFC comme un aboutissement. Toutes les formations de l'industrie permettent de poursuivre vers des formations supérieures de niveau brevet ou diplôme. C'est très important pour un jeune qui choisit un métier technique de se dire que sa carrière professionnelle pourra être riche et variée pour peu qu'il soit motivé à progresser. Et puis, ces métiers permettent bien sûr de devenir indépendant et son propre patron, cela peut aussi faire rêver certains.

### Pensez-vous que l'on reconnaît suffisamment le rôle joué par les entreprises formatrices?

F.B.: Non, évidemment. Mais cela fait longtemps que les entrepreneurs n'attendent pas de louanges pour leur apport fondamental et quotidien au développement de notre pays. Les formateurs le sont souvent par conviction et aussi de plus en plus par nécessité, en raison de la pénurie de personnel.

### Quelle est la position des entreprises?

F.B.: Elles se sentent parfois perdues dans les procédures, elles ne maîtrisent plus toujours complètement les niveaux de formation et craignent de devoir se substituer à l'école lorsqu'elles accueillent un jeune pour une formation dans un métier. On ajoutera à cela que les coûts de formation prennent l'ascenseur, que cela soit par les cours interentreprises, ou les différents modules que l'on propose aujourd'hui aux apprentis sortant d'apprentissage, en prenant grand soin de leur rappeler que l'apprentissage n'est plus le garant d'un métier, mais qu'il est une étape intermédiaire. Les difficultés d'encadrement sont aussi toujours plus souvent évoquées et les entreprises peinent de plus en plus à trouver, dans leur planification, le temps à consacrer pour la formation d'un jeune dans un métier.

### Comment les aider?

F.B.: L'enjeu de la formation duale est d'apporter des réponses à ces trois préoccupations, non pas sous une forme unique, mais en tenant compte des besoins spécifiques de chaque entreprise, lorsque cela est possible. Cela signifie que l'on doit être beaucoup plus attentif à connaître l'entreprise qui accueille des apprentis, à déterminer avec elle un plan de formation, à l'aider à combler les lacunes d'encadrement ou les lacunes techniques en mettant à sa disposition des compétences spécifiques, capables de faire avec elle ce travail et de l'aider.

Pour un certain nombre d'entreprises, l'encadrement en 1<sup>ère</sup> année pose de grandes difficultés. On doit permettre au maître d'apprentissage de placer son apprenti durant la 1<sup>ère</sup> année dans un centre interentreprises, à des conditions financièrement supportables, pour l'aider dans sa mission. Il existe aussi des situations où les entreprises ne disposent pas de toutes les machines pour assurer la formation. Il faut que les commissaires professionnels, lorsqu'ils décident d'attribuer ou non le droit de former, fassent preuve de souplesse et d'imagination et qu'ils travaillent avec l'entreprise à des solutions complémentaires, soit auprès de centres de formation, soit auprès d'autres entreprises.

La préparation des examens intermédiaires peut poser de nombreux problèmes. Un maître d'apprentissage doit avoir la possibilité, s'il le désire, d'envoyer son apprenti faire des cours de préparation à différentes techniques d'usinage, à des conditions financières avantageuses dans des centres interentreprises, voire des écoles à plein temps. Chaque maître d'apprentissage a des besoins qui lui sont propres, qui peuvent varier aussi en fonction des apprentis qu'il forme.

Aujourd'hui, l'apprentissage n'est plus monolithique, en quatre ans auprès d'une même entreprise. Les collaborations interentreprises, les collaborations avec les écoles, avec les centres privés de formation doivent s'intensifier, doivent être facilitées à des coûts moindres, pour que les entreprises qui forment ne cessent pas de le faire et que celles qui pensent encore qu'elles n'en ont pas la capacité, changent d'avis, en fonction du soutien que l'on peut leur apporter.

L'apprentissage dans l'industrie comme dans tant d'autres professions, se trouve très certainement à un moment charnière. Il a fait et fait toujours la force de notre industrie associée au talent et au savoir-faire des collaboratrices et des collaborateurs. Son avenir dépendra de notre capacité à le faire évoluer de façon à l'adapter à son nouvel environnement.

### Le GIM-CH pourra-t-il relever ces défis?

F.B.: Il est évident qu'il ne pourra pas le faire seul. En revanche, il tente d'être le moteur de projets qui impliquent de nombreux partenaires. Ainsi, le projet MECAFORMA.CH permet de valoriser l'image des métiers techniques en Suisse romande. Il comporte aussi un volet relatif à la réforme de la relation avec les écoles de métiers, en collaboration avec la Fédération des écoles techniques.

Pour la formation modulaire des acquis professionnels, le GIM-CH collabore avec l'Union industrielle genevoise, les horlogers des cantons de VD, VS, GE et l'industrie de la métallurgie de Haute-Savoie à un projet Interreg, qui sera lancé en 2009 en collaboration avec l'Etat de Genève.

Pour le soutien aux entreprises formatrices et le développement de places d'apprentissage, des projets pilotes ont été menés dans le canton de Vaud. Nous avons enregistré des résultats très prometteurs avec une progression de près de 70% des places de formation.

Toutes ces actions ne peuvent être menées seules et nous nous réjouissons de la bonne collaboration avec nos partenaires.

### Quelle sont vos conclusions?

F.B.: Pour conclure, je dirai aux lecteurs industriels que la formation est une responsabilité d'entrepreneur et une nécessité impérieuse, même en temps de crise. L'histoire horlogère récente nous le rappelle.

Pour les jeunes et les parents je ne peux que confirmer que l'industrie technique offre de réelles possibilités de réaliser de brillantes carrières dans un secteur en constant mouvement. L'aventure industrielle helvétique est belle, elle n'est certainement pas prête à se terminer!