

# FORMER AU XXI<sup>ÈME</sup> SIECLE

*Conférence-débat du 11 juillet 2017*

## ■ LES INTERVENANTS

- Christophe Alix, journaliste économique à *Libération*
- Paul Allibert, directeur général de l'Institut de l'entreprise
- Yannick Alléno, chef triplement étoilé au Michelin
- Kyril Courboin, président de J.P.Morgan France
- Joe Dromey, senior research fellow Institute for Public Policy Research (IPPR)
- Henri Lachmann, ancien Président de Schneider Electric
- Chauncy Lennon, managing director and global head of workforce initiatives, J.P.Morgan Chase Foundation
- Jean-Jacques Salaün, directeur général d'Inditex France, membre du conseil d'orientation de l'Institut de l'entreprise
- Marc Teyton, président de la Fédération nationale des écoles de production (FNEP)
- Anne Tézenas du Montcel, journaliste, coordinatrice de la série "Former au XXI<sup>e</sup> siècle"
- Avec une communication écrite de Stéphane Lardy, directeur de cabinet adjoint de la ministre du Travail Muriel Pénicaud, en charge de la formation, de l'apprentissage et de la pénibilité, lue par Natasha Pouget, directeur du développement de l'Institut de l'entreprise



Avec 1,8 million de jeunes de 15 à 29 ans ne possédant ni diplôme, ni emploi et ne suivant pas de formation, la menace d'une bombe sociale couve en France, alerte en préambule **Paul Allibert**. Conscient de la gravité de l'enjeu, l'Institut de l'entreprise, avec le soutien de J.P.Morgan, a souhaité mettre en lumière des initiatives contribuant avec succès à éviter les situations de « décrochage » et à réintégrer les jeunes dans la formation et l'emploi. Six exemples emblématiques sont ainsi détaillés par Anne Tézenas du Montcel dans la note de l'Institut *Un chemin de réussite pour chaque jeune à travers six méthodes d'insertion dans le monde du travail*.

Comme le souligne **Stéphane Lardy** (discours complet en fin de synthèse), la première des précarités est le chômage, la première des protections est la compétence, et la formation constitue le levier de la réussite. Or l'internationalisation croissante et l'avènement des nouvelles technologies entraînent un bouleversement des métiers. Selon l'OCDE, quelque 10 % des postes sont menacés de disparition par l'automatisation des tâches, tandis que de nouveaux métiers seront créés dans une proportion au moins équivalente et que la moitié des activités existantes seront profondément transformées. Le plan d'investissement dans les compétences et la réforme de la formation professionnelle que le gouvernement entend engager visent précisément à armer les actifs et les demandeurs d'emploi face à ces évolutions – sachant qu'il existe un lien étroit entre le niveau de qualification et le taux de chômage. L'acte même de formation doit être repensé, voire « déscolarisé », pour répondre à un public adulte ou ayant essuyé des échecs dans la voie académique. Ainsi l'apprentissage doit-il partir de l'activité de travail et s'adapter avec souplesse au profil de chacun, cette personnalisation accrue devant être assortie de garanties collectives. L'enjeu, au-delà de la stricte formation, est de rendre les individus plus autonomes et de participer de leur émancipation sociale, sans naïveté mais avec détermination.



## Des entreprises qui s'engagent



Chaque année, près de 150 000 jeunes quittent le milieu scolaire sans la moindre qualification. Le taux de chômage dans les zones défavorisées peut atteindre 25 %, voire 40 % en certains endroits. Les entreprises sont une des solutions à ce problème, affirme **Jean-Jacques Salaün**. Le groupe Inditex en fait la démonstration avec le programme grâce auquel, depuis 2008, il accueille deux fois par an trente jeunes dépourvus de qualifications. Avec bienveillance et confiance, convaincu qu'il n'existe aucune fatalité en la matière, il les accompagne vers un emploi et une vie plus stables.



En dépit du nombre alarmant de « décrocheurs », observe **Kyril Courboin**, 200 000 emplois restent non pourvus chaque année en France, du boulanger à l'ingénieur. Et dans un monde où s'impose le numérique, seul un jeune sur sept s'engage dans une filière scientifique. A l'enjeu de la formation s'ajoute donc celui de l'orientation. La Fondation J.P.Morgan Chase consacre annuellement 200 millions de dollars à des projets permettant d'agir efficacement sur ces sujets : aide à l'orientation, mise en relation de recruteurs et de candidats au vu de leurs compétences plutôt que de leur CV, *datamining* dans la base de Pôle Emploi pour

guider les candidats vers des formations et des postes correspondant à leur profil... **Chauncy Lennon** ajoute que dans tous les cas, l'apprentissage en situation de travail s'avère la modalité de formation la plus pertinente. Outre l'acquisition de compétences utiles qu'elle permet, elle aide les individus à appréhender la complexité d'un environnement économique en pleine transformation, à identifier les opportunités d'emploi qui s'y présentent et à tracer leur trajectoire professionnelle.



## Les leviers de la réussite



Du panorama qu'elle a dressé des acteurs de la formation et de l'intégration professionnelle, **Anne Tézenas du Montcel** retient tout d'abord un grand étonnement : leur première difficulté est de faire venir les jeunes jusqu'à eux. Ce public semble avoir perdu le désir de se diriger vers le monde du travail. C'est dire l'acuité de l'urgence sociale.

Les six initiatives détaillées dans l'étude recouvrent des modalités très diverses, les unes œuvrant dans la formation, d'autres dans l'insertion ou encore la solidarité. Quand Nos quartiers ont du talent (NQT) cible les diplômés de niveau bac+3 des zones prioritaires, l'école de production Gorge de Loup, près de Lyon, accueille des jeunes

déscolarisés dès quinze ans, et OpenClassrooms propose des parcours diplômants à distance visant des métiers spécifiques.

Toutes ces actions présentent néanmoins des points communs. Ainsi, elles prennent soin de s'accorder au tempo de chaque jeune, en s'appuyant sur les compétences qu'il détient – mais dont il ignore la valeur – et en l'aidant à reconstruire une confiance en soi après un parcours scolaire souvent marqué par l'échec. Ces méthodes misent en outre sur un apprentissage en situation concrète et réelle, doublé d'une relation individuelle très étroite entre le mentor et son élève. L'accompagnement se poursuit plusieurs années après que le jeune a décroché un contrat, jusqu'à ce qu'il soit inscrit durablement dans l'emploi. Les écoles et associations veillent enfin à ancrer les jeunes dans un réseau professionnel, qui sera déterminant dans leur capacité à rebondir.

Ces dispositifs sont certes tournés vers les « décrocheurs », mais présentent des mérites universels dont tout étudiant tirerait le plus grand profit. Voilà un accompagnement qui considère la personne pour ses compétences et ses savoir-faire plutôt que ses diplômes, un coaching qui révèle la vocation et les talents de chacun pour le conduire vers un métier qui lui correspond intimement, une mise en contact concrète avec la vie professionnelle, et encore une insertion dans l'emploi durablement sécurisée. Quel jeune ne rêverait d'en bénéficier ?

## L'apprentissage : un retard coupable



Pourquoi la France accuse-t-elle un tel déficit de cursus en alternance, dont l'efficacité est pourtant démontrée ? **Henri Lachmann** n'y voit autre qu'une absence de volonté : notre pays n'a jamais voulu faire de l'apprentissage un mode de formation standard, du CAP au doctorat, parallèlement à la scolarité classique. Pour l'Education nationale comme pour les jeunes et leurs familles, le salut réside encore dans la voie académique. L'apprentissage, considéré à tort comme la filière de l'échec, n'est envisagé que par dépit. Sur les 800 000 lycéens inscrits en baccalauréat professionnel, seuls 40 000 sont d'ailleurs en alternance... Pourtant, dans un pays où les salaires et les prestations sociales sont élevés, seule la qualification peut permettre de remporter la bataille de la compétitivité.

En corollaire, le développement de l'apprentissage présenterait l'immense vertu de réconcilier la société française avec les entreprises. Du reste, ces dernières détiennent une part de responsabilité – si ce n'est de culpabilité – dans les carences actuelles. Ainsi, elles ne sont que 12 % à remplir leur obligation d'employer 4 % de personnel en apprentissage (au-delà de 250 salariés), la grande majorité préférant s'acquitter d'une amende. Sans compter la quasi-inexistence de la formation en alternance dans le secteur public.

Partant des 400 000 apprentis qu'elle compte actuellement, la France doit se donner l'ambition d'en atteindre 800 000 par an, puis un million. L'apprentissage doit être érigé en cause nationale, martèle **Henri Lachmann**. Et pour que le dispositif concilie efficacité, pertinence, souplesse et personnalisation, il doit être organisé à l'échelle régionale.

Lui-même issu d'une filière d'apprentissage, **Yannick Alléno** partage pleinement ce plaidoyer. Sa chance, raconte-t-il, fut d'être autorisé à suivre son envie profonde plutôt que de poursuivre à tout prix une scolarité classique dans laquelle il échouait, et d'avoir rencontré des maîtres d'apprentissage hautement motivés. Aujourd'hui, il passe le relais aux apprentis des dix-sept restaurants qu'il dirige.



## Les écoles de production : encore un effort !

Nées au XIXe siècle, les écoles de production n'ont plus à démontrer leurs mérites. La preuve en est que tout jeune sortant de l'établissement Gorge de Loup ne reçoit pas moins de trois propositions d'emploi. Si le nombre d'écoles de production a doublé en France ces dix dernières années, il reste faible : elles n'étaient que vingt en 2016 (sept ouvertures étant programmées à la rentrée 2017), contre soixante-dix au Danemark et deux cents en Allemagne.



Les écoles de production, explique **Marc Teyton**, ne sont ni des lycées professionnels, ni des centres de formation d'apprentis, mais empruntent à ces deux modalités. Elles ont pour particularité de mettre immédiatement en activité des jeunes qui étaient jusque-là en rupture avec le système scolaire, afin qu'ils apprennent en situation réelle de travail. Dans le cadre d'une entreprise-école, l'élève fabrique des objets pour des clients identifiés ayant passé commande aux conditions du marché. Il connaît donc son commanditaire et sait que sa production sera vendue. La perfection est de mise, quitte à remettre cent fois l'ouvrage sur le métier. Il en découle une forte complicité entre le maître professionnel et le jeune, tous deux partageant une responsabilité dans la bonne exécution du travail. C'est aussi l'occasion pour ces apprentis de se faire apprécier par des clients qui sont autant d'employeurs potentiels. Tous trouvent d'ailleurs un emploi, qu'ils auront même eu le luxe de sélectionner parmi plusieurs offres.

Si les écoles de production se développent si lentement en France, c'est que le sur-mesure qui les caractérise a un coût. Or elles n'accèdent qu'à grand-peine à des financements. Les ministères de l'éducation nationale et du travail se disent intéressés par cette modalité mais ne parviennent guère à dépasser les vœux pieux, car le dispositif n'entre dans aucune case préconçue. De fait, les écoles de production ne reçoivent aucune aide de l'Etat : elles ne bénéficient ni de dotation de poste, ni d'élève boursier, ni de forfait d'externat. Leur raison d'être tient pourtant à leur originalité. A ce titre, elles méritent un investissement public.

## L'exemple britannique : une médaille et son revers



Comme le relate **Joe Dromey**, le Royaume-Uni est parvenu à réduire drastiquement le taux de chômage des jeunes ces dernières années. A 10 %, il était deux fois supérieur à celui de la population générale. Deux éléments-clés ont contribué à cette amélioration, à commencer par une flexibilité accrue du marché du travail – ayant pour revers, il est vrai, une certaine insécurité de l'emploi. Des programmes ciblés ont en outre porté leurs fruits. Ainsi, les politiques d'incitation au travail, dites « *welfare-to-work* », se sont montrées particulièrement efficaces auprès des jeunes, davantage qu'auprès des seniors ou des personnes handicapées. Des efforts ont également été consacrés à la réforme de la formation professionnelle, afin qu'elle dispense aux jeunes les compétences dont ils auront véritablement besoin pour réussir sur le marché du travail.

Si le Royaume-Uni affiche aujourd'hui un taux d'emploi record, les salaires y sont plus bas qu'il y a dix ans, et la productivité s'est très fortement dégradée. L'insécurité professionnelle grandit de surcroît, notamment sous l'effet des « contrats zéro heure » et de l'essor du travail indépendant, et touche les jeunes au premier chef. Désormais, le pays doit s'attacher à accroître la qualité du travail davantage que le taux d'emploi.



### ■ ÉCHANGES AVEC LA SALLE

**Le système français de formation professionnelle pêche par sa fragmentation. Qu'en est-il au Royaume-Uni ?**

Comme en France, explique **Joe Dromey**, la formation professionnelle britannique souffre d'une grande complexité. Longtemps, les gouvernements successifs ont cru bon, pour traiter le problème des compétences, d'ajouter de couches supplémentaires de qualifications au dispositif. Il en résulte une incertitude pour les employeurs. Par ailleurs, une taxe d'apprentissage a été introduite en avril 2017 pour les plus grandes entreprises. Il faut préciser que jusqu'alors, leur investissement dans la formation professionnelle était très inférieur à la moyenne européenne. Ce système de financement présente l'intérêt de la simplicité, mais aussi le défaut d'être fortement atomisé, sans réelle décision collective. Les employeurs choisissent ainsi individuellement l'usage réservé à leur taxe d'apprentissage.

**La taxe d'apprentissage représente 2 milliards d'euros annuels en France. Or un tiers des étudiants des grandes écoles de commerce en bénéficient. Serait-il souhaitable de concentrer ce dispositif exclusivement sur son objet premier, l'apprentissage, et sur des niveaux inférieurs au baccalauréat ?**

Un tiers de la taxe d'apprentissage profite aux grandes écoles, aux universités ou encore aux hôpitaux, ce en quoi **Henri Lachmann** voit un détournement du dispositif. Un fléchage sur l'apprentissage proprement dit lui paraît absolument nécessaire. Pour développer ce dernier de façon ambitieuse, il importe également de puiser dans le budget de la formation professionnelle, lequel se monte à 30 milliards d'euros. Encore faut-il en avoir la volonté. **Marc Teyton** craint toutefois qu'un tel fléchage ne nuise aux écoles de production – à moins de considérer, à

juste titre, qu'elles prodiguent bel et bien un apprentissage.

**Les difficultés d'insertion dans l'emploi touchent des titulaires de CAP (certains lycées professionnels affichent 7 % d'insertion professionnelle) aussi bien que des doctorants. Le nombre de jeunes quittant le milieu scolaire ou universitaire sans réelle perspective de travail dépasse donc probablement la cohorte annuelle de 150 000 personnes. Cela ne traduit-il pas un problème général d'éducation, dans lequel le système scolaire mais aussi les familles portent une part de responsabilité ?**

A la demande des entreprises, observe **Anne Tézenas du Montcel**, les acteurs de la formation professionnelle et de l'insertion accordent une grande importance aux *soft skills*, c'est-à-dire aux comportements et au savoir-être à l'égard desquels le bagage familial peut s'avérer déterminant. Leur ambition est de pondérer une potentielle carence des familles dans ces domaines. **Henri Lachmann** ajoute qu'à une époque où déclinent des instances naguère structurantes pour la vie sociale – famille, école, Etat, armée, Eglise...–, les entreprises sont investies d'une nouvelle responsabilité qu'elles n'assument pas, ou mal. Leur faible engagement dans l'apprentissage en témoigne. C'est un déni de solidarité vis-à-vis des jeunes.

**Tout manager ne devrait-il pas se considérer comme un « maître d'apprentissage » ayant pour mission de développer les compétences de l'ensemble de ses collaborateurs, par la pratique ?**

L'accompagnement managérial doit se poursuivre bien au-delà de la période d'apprentissage, confirme **Yannick Alléno**, par une écoute et des échanges soutenus avec les collaborateurs. C'est ainsi qu'un manager peut aider ses salariés à exprimer ce qu'ils portent au plus profond d'eux-mêmes, pour les conduire sur la voie du succès. Il est également important de répondre aux aspirations nomades de la jeune génération, dont les centres d'intérêt sont multiples, en imaginant des formations plurielles, des passerelles entre les métiers et des possibilités d'exercer diverses activités en parallèle. Malheureusement, déplore le chef triplement étoilé, l'augmentation du coût du travail a affecté les niveaux de rémunération, ce qui ne contribue pas à valoriser les jeunes à la hauteur de leurs attentes et de leurs compétences.

**Anne Tézenas du Montcel** relate pour finir la joie qu'avait un élève de l'école de production Gorge de Loup à raconter qu'il avait compris le théorème de Pythagore en fabriquant une pièce de mécanique. Y a-t-il plus belle façon de démontrer la complémentarité entre les savoirs académiques et pratiques, et de plaider pour un développement des innovations pédagogiques ?

Synthèse réalisée par Sophie Jacolin





## ■ COMMUNICATION DE STEPHANE LARDY.

Monsieur le Président,  
Mesdames et messieurs,

Je tenais d'abord à excuser la Ministre du travail madame Pénicaud pour son absence. Comme vous le savez le projet de loi d'habilitation sur le renforcement du dialogue social est en discussion au Parlement et la concertation avec les partenaires sociaux bat son plein et occupe largement son emploi du temps !

Merci pour aussi votre invitation sur un sujet qui a été au cœur du programme du Président de la République et qui fera l'objet de réformes importantes dans les prochains mois.

Le thème et l'intitulé de votre journée illustrent bien les défis qui nous attendent : former au XXI<sup>ème</sup> siècle.

Les chantiers sociaux du gouvernement sont multiples mais ils s'inscrivent tous dans une visée systémique qui tend à marier performance économique et performance sociale, à conjuguer égalité pour tous et justice pour chacun.

Pour apporter plus d'égalité, il faut bien sûr réformer l'école. C'est ce que fera le Gouvernement, mais ce n'est pas le sujet ici. Il faut aussi, au-delà de l'école, donner aux actifs des protections nouvelles.

Nous le constatons tous, la première des précarités c'est le chômage, la première des protections, c'est la compétence et le levier de la réussite c'est la formation. Nous touchons là les questions de justice.

L'internationalisation et les nouvelles technologies ont rendu le marché du travail plus exigeant, plus incertain. Selon l'OCDE, environ 10% des emplois sont menacés de disparition par l'automatisation des tâches que permettront la robotisation ou le numérique, autant au moins seront créés, et 50% seront profondément transformés. L'enjeu d'un plan massif de développement des compétences des jeunes, des demandeurs d'emploi et de l'ensemble des actifs est donc posé.

Il faut équiper les actifs pour faire face à ces évolutions. C'est l'objectif du plan d'investissement dans les compétences et de la réforme de la formation professionnelle que nous entendons mener dans les prochains mois.

Le plan d'investissement doit apporter au plus grand nombre de demandeurs d'emploi possible les compétences et les qualifications qui leur permettront de saisir les nouvelles opportunités du marché du travail. On sait qu'il y a un lien étroit entre le niveau de qualification et le niveau de chômage. En permettant aux demandeurs d'emploi de préparer des diplômes ou des titres professionnels, nous donnerons à chacun sa chance.

La réforme de la formation professionnelle, quant à elle, doit donner à tous les actifs des droits individuels à la formation plus importants, plus accessibles, plus faciles à mobiliser. Elle rendra plus effective la liberté de changer de métier ou de créer son entreprise.

Et puis il y a la façon dont on apprend. Comme le rappelait Bertrand Schwartz : « un adulte ne se formera que s'il trouve dans la formation une réponse à ses problèmes, dans sa situation ».

Ainsi, nous nous devons collectivement d'innover, d'expérimenter. Il convient donc de repenser l'action de formation. Partir des activités et du travail et non de la formation. Trop souvent, nous développons une vision statique et trop formel de l'acte de former alors que la révolution numérique bouleverse notre schéma mental et organisationnel sur cette question. L'acte pédagogique est donc à réinventer dans un processus parfois quelque peu schizophrénique entre massification et personnalisation.

C'est ce défi auquel nous nous devons de répondre : les personnes souhaitent de plus en plus être acteurs de leur devenir, plus libre dans leurs choix. Mais le risque existe aussi de renforcer les inégalités d'accès et d'utilisation des droits.

Il est donc indispensable de mieux conjuguer personnalisation des droits et garanties collectives.

Mais, comme je l'ai indiqué, la révolution digitale, les nouvelles formes de travail bouleversent l'acte même de former.

C'est pourquoi, il faut de plus en plus expérimenter, je dirais même « descolariser » entre guillemet l'acte de former pour coupler activité de travail et apprentissage, au sens pédagogique du terme. Cette

volonté implique que nous puissions expérimenter au plus du terrain de nouvelles façon d'apprendre. On ne forme pas de la même façon un jeune sorti du système scolaire précocement et un demandeur d'emploi de longue durée.

Par conséquent, le programme PARI jeunes, qui fait l'objet de vos débats de la matinée, ne peut que retenir notre attention. C'est l'un des modèles sur lequel nous devons construire collectivement :

Souplesse, agilité, accompagnement renforcé, relation entre le travail réel et un public cible. Tels sont les ingrédients de la réussite.

Rendre les personnes plus autonomes, participer de l'émancipation sociale de l'individu, c'est ce à quoi nous voulons tendre, sans naïveté mais avec détermination.

Nous ne doutons pas que par votre travail de réflexion, votre rôle d'aiguillon et d'agitateurs d'idée, vous saurez nous pousser à être plus efficace et plus en prise avec les réalités du terrain.

Merci encore pour votre invitation et je vous souhaite, au nom de madame la Ministre du travail, d'excellents travaux.