

L'ENTREPRISE ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE INITIALE

Florence Poivey

Présidente de la Fédération de la plasturgie et des composites

L'école et l'entreprise ont des liens d'interdépendance. L'entreprise doit pouvoir disposer de collaborateurs maîtrisant au minimum les savoirs fondamentaux, cependant que l'école doit connaître les besoins actuels et anticiper les besoins prévisibles des entreprises en compétences, particulièrement en ce qui concerne la formation technologique et professionnelle. Florence Poivey souligne la responsabilité qui incombe à l'entreprise dans la formation professionnelle initiale. Elle insiste sur la nécessité d'une réforme qui poursuive deux ambitions : replacer l'entreprise au cœur de l'enseignement professionnel pour rétablir confiance et efficacité et donner à chacun la liberté de construire son parcours individuel pour garantir son employabilité tout au long de la vie.

C. F.

La relation entre l'école et l'entreprise figure en France parmi les sujets les plus débattus, voire les plus sensibles. L'entreprise est, en effet, le moyen d'autonomie financière et de participation à la vie sociale de près des trois quarts de la population active.

Le niveau global d'éducation et de culture d'un pays a un impact déterminant sur l'environnement dans lequel se développe l'activité entrepreneuriale. L'entreprise est donc particulièrement tributaire de la performance du système éducatif. Elle est ainsi fondée à porter un avis sur la manière dont le pays investit ou non dans son école, mais aussi à s'y impliquer, notamment dans la formation technologique et professionnelle.

Au-delà de la stricte question de l'emploi, l'entreprise constitue le lieu où sont mis à l'épreuve les prototypes, les modèles théoriques et les hypothèses

de recherches. Ceci justifie qu'elle soit associée, à tous les niveaux institutionnels, à la définition des politiques publiques en matière d'éducation, de formation, de recherche et d'innovation, au niveau territorial comme national.

En France, l'entreprise est considérée comme un partenaire naturel de l'école. Traditionnellement, l'action des organisations professionnelles y poursuit deux objectifs : préparer les compétences nécessaires pour demain et valoriser l'entreprise auprès des jeunes. Cette action s'inscrit dans un cadre de mesures qui englobe tout le champ de la certification (contenus des diplômes et orientation) et celui du rapprochement de l'école et de l'entreprise (développement de la culture économique et entrepreneuriale) pour en définitive un seul objectif : une insertion professionnelle mieux adaptée des jeunes dans l'emploi.

Un préalable au projet professionnel : la maîtrise des savoirs de base

La compétition internationale s'est progressivement étendue aux systèmes éducatifs. Si l'on comptait 10 millions de diplômés de l'enseignement supérieur au niveau mondial dans les années 1950, l'OCDE recense aujourd'hui plus de 200 millions de diplômés. D'ici 2020, 40 % des diplômés seront chinois et indiens. La qualité de notre enseignement supérieur demeure un des premiers critères d'attractivité de la France sur le plan international.

La compétition mondiale des savoirs s'est considérablement accrue avec la mobilité et la circulation des informations. Cela rend indispensables un haut niveau de qualification de la population et une forte capacité d'innovation pour garantir le maintien du niveau de vie et l'améliorer. Comment la France pourrait-elle espérer garder son rang, garantir la performance de ses entreprises dans un contexte de compétition mondialisée des savoirs, si chaque année 20 % de ses jeunes quittent l'école sans maîtriser les connaissances fondamentales⁽¹⁾?

Contrairement à la situation des Trente Glorieuses, période qui était relativement accueillante pour les jeunes peu qualifiés, le marché du travail d'aujourd'hui n'a plus la capacité d'absorber le flux des jeunes qui ne maîtrisent pas le socle commun de connaissances, de compétences et de culture exigibles en fin de scolarité obligatoire pour chacun des élèves. Avec les stages de découverte, l'entreprise peut participer à la quête de sens que les élèves réclament pour construire leur projet de vie. Cependant, sans le bagage minimum – maîtrise des savoirs de base (lire, écrire, compter, communiquer en anglais et utiliser le numérique), connaissance des codes de la vie sociale et qualités relationnelles (*soft skills*) – qui leur permettra de s'adapter et de progresser, envisager un parcours de réussite durable paraît difficile.

(1) Cedefop (2013), *On the way to 2020: data for vocational education and training policies. Country statistical overviews*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.

Connecter l'orientation avec la société de demain

La France doit ses performances à sa capacité de recherche et à ses réussites dans des domaines comme l'espace, les transports, l'électronique, les télécommunications, la chimie, les biotechnologies, la santé... Les prochaines innovations de rupture seront dans le numérique et les objets connectés, la transition énergétique, la santé, le transport, les « villes intelligentes » (*smart cities*), l'agroalimentaire, avec comme horizon 1,8 milliard de nouveaux consommateurs dans les quinze prochaines années.

Ces ruptures nécessitent pour les entreprises de l'agilité, devenue la clé de la compétitivité, et une forte capacité de rebond, de l'expertise technologique, des qualités relationnelles, notamment sur le plan international, et l'esprit entrepreneurial.

Les dix emplois les plus demandés en 2013 n'existaient pas en 2004⁽²⁾. D'ici quinze ans, 50 % des emplois exigeront des compétences technologiques. Face à ces évolutions, les entreprises, le système de formation et les individus doivent répondre respectivement aux exigences suivantes :

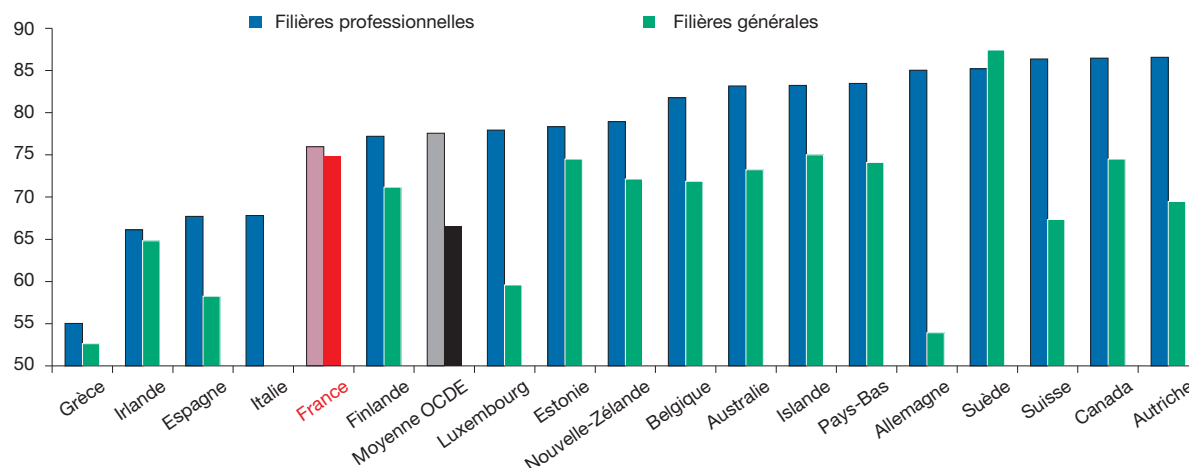
- donner aux jeunes les compétences nécessaires et être réactif aux évolutions de l'emploi ;
- investir dans les sciences, la technologie, l'ingénierie et les mathématiques, mais aussi dans les sciences humaines pour accompagner l'acceptabilité au changement ;
- entretenir leur employabilité et anticiper toutes les mobilités.

Quant aux jeunes, il est important qu'ils puissent orienter leurs projets personnels et professionnels à partir d'informations objectives sur l'évolution des besoins de l'économie, la nature des emplois recherchés et leur évolution. Ils doivent être assurés de l'adaptation des formations qui leur sont proposées aux attentes des entreprises.

La confiance doit être rétablie entre les jeunes, leurs familles et la voie professionnelle initiale. Celle-ci souffre d'une désaffection et d'un désamour inégalés de la part des plus jeunes : le nombre de ceux qui s'orientent dans la voie professionnelle après la 3^e est

(2) <https://www.forbes.com/sites/meghancassery/2012/05/11/10-jobs-that-didnt-exist-10-years-ago/#7692f5c557ba> ; <http://www.manpowergroup.fr/anticipe-ou-creve-ces-metiers-de-demain-aux-quels-on-ne-peut-pas-se-preparer-infographie-du-mercredi/>

Graphique. Taux d'emploi des adultes diplômés, au plus, du deuxième cycle du secondaire ou de l'enseignement post-secondaire non tertiaire, selon la filière d'enseignement (2013)
(individus âgés de 25 à 34 ans, en %)



Note : le deuxième cycle du secondaire correspond au niveau bac ; l'enseignement post-secondaire non tertiaire correspond aux formations courtes (entre six mois et deux ans) après le bac mais ne relevant pas de l'enseignement supérieur. Seuls certains pays ont été inclus dans ce graphique mais la moyenne OCDE correspond à celle de l'ensemble des pays de l'OCDE pour lesquels les données existent.

Source : OCDE (2015), Vers un système d'éducation plus inclusif en France ?, série « Politiques meilleures », p. 8.

On peut ainsi légitimement mettre en doute la concordance des formations aux besoins en compétences nécessaires aux entreprises. On ne peut aussi que s'étonner de l'absence en France d'un suivi quantitatif et qualitatif de l'insertion professionnelle des jeunes, diplôme par diplôme. La qualité de la formation ne se réduit pas à la publication des taux de réussite aux examens.

La différence des taux d'accès à l'emploi entre l'apprentissage et la voie scolaire doit à l'avenir mobiliser toute notre réflexion. À niveau de diplôme identique, le rapport à l'entreprise doit être repensé. C'est pour toutes ces raisons que l'entreprise doit retrouver toute sa place au sein de la voie professionnelle et surtout être valorisée dans sa capacité formatrice. Est-il normal que l'entreprise ne puisse pas systématiquement évaluer les compétences du jeune qu'elle a formé ? Est-il normal que les établissements de formation aient à la fois instauré des stages obligatoires et augmenté le nombre global d'heures de formation aux diplômes ? Du primaire au supérieur, la France détient le record du nombre d'heures d'enseignement...

L'entreprise qui contribue à l'acquisition de compétences du futur diplômé doit voir son rôle pleinement reconnu. C'est déjà le cas dans les for-

mations d'ingénieur, où le tuteur de stage comme le maître d'apprentissage participent directement à l'évaluation du jeune et à la délivrance du diplôme. Les objectifs et le contenu des stages sont clairement partagés. C'est incontestablement un facteur de confiance à la fois pour les jeunes vis-à-vis de la formation d'ingénieur (croissance importante des candidatures), mais aussi pour les entreprises (près de 70 % des étudiants ont une proposition de recrutement avant l'obtention de leur diplôme). Ces propositions, qui relèvent des bonnes pratiques, sont facilement essaimables à l'ensemble de la voie professionnelle.

L'entreprise, acteur essentiel de la définition des objectifs des diplômes et des cursus

L'exemple du baccalauréat professionnel est caractéristique. Ce diplôme fête ses trente années d'existence et, dans le même temps, il vit une véritable crise d'identité. Créé pour accompagner la montée en compétences de métiers dont le niveau de technicité a rapidement évolué avec l'automatisation des outils et des savoirs, il a souvent été victime d'ambitions qu'on ne lui prêtait pas à son origine : raccourcissement certainement trop

rapide et uniforme du cursus pour obtenir le bac pro (trois ans au lieu de quatre) de manière à augmenter le nombre d'élèves de la filière pro titulaires du bac, et désormais l'obligation de préparer aussi à la poursuite d'études supérieures⁽⁷⁾...

Malgré certaines critiques récurrentes et généralement infondées sur son potentiel d'attractivité auprès des entreprises, le baccalauréat professionnel n'a pas failli dans la diversité de son offre de spécialités. Mais ce qu'il a cependant gagné en capacité d'accueil, il l'a perdu en lisibilité et en adaptation. Certaines filières ne permettent pas ou plus un accès direct à l'emploi. D'autres peinent à recruter alors que notre pays a aussi besoin d'excellents ouvriers qualifiés.

Par définition, le professionnel est celui qui fait profession d'un métier. Cela n'interdit certes pas les évolutions, mais le cœur de métier est porteur de savoir-faire partagés, de valeurs et *in fine* d'identité. Le diplôme professionnel doit véhiculer tout cela à travers la manière dont il se décrit, avec le souci avant tout du caractère opérationnel des acquis. Sa mission première doit rester l'insertion professionnelle, qu'elle soit immédiate ou différée. Cela conditionne les objectifs et les contenus d'apprentissage, mais surtout la pédagogie qui ne peut être qu'active⁽⁸⁾. Cela conditionne l'indispensable autonomie d'action du bachelier professionnel, la reconnaissance de ses pairs et la qualité de son insertion.

Tout cela implique deux évolutions souhaitables : que l'entreprise soit pleinement responsable de la définition du référentiel de compétences du diplôme, c'est-à-dire de la description du métier et des objectifs de résultats, mais aussi que le diplômé justifie de la maîtrise effective de ces compétences, c'est-à-dire qu'il ne puisse pas y avoir de compensation de notation entre une compétence acquise et une autre pas.

(7) Voir loi n° 2013-595 du 8 juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République, article 55 (L. 333-4 du Code de l'éducation) <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000027677984&categorieLien=id>

« L'examen du baccalauréat général, technologique ou professionnel sanctionne une formation équilibrée qui ouvre la voie à la poursuite d'études supérieures et à l'insertion professionnelle. Il comporte la vérification d'un niveau de connaissances, de compétences et de culture définies par les programmes du lycée, dans des conditions fixées par décret ».

(8) Sur la définition de la pédagogie active, voir : <http://www.echange-cipe.com/cipe/upload/Pedagogie-Active.pdf> et voir schémas du rectorat Aix-Marseille (https://www.pedagogie.ac-aix-marseille.fr/upload/docs/application/pdf/2012-04/pedagogie_active.pdf).

Pour rétablir la confiance, il faut mettre en avant la qualité des formations professionnelles

Depuis bientôt deux ans, la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle a mis en lumière à la fois la formidable profusion de notre système français de formation et aussi le très fort cloisonnement entre ses acteurs. Rapidement, la nécessité de simplifier, de se doter d'outils et de critères facilitant la lisibilité et la compréhension de ce système si dense, a justifié un travail de fond en matière de qualité.

Très concrètement, dans un premier temps, il s'agit de reconsidérer en profondeur chaque diplôme, chaque titre professionnel : manière dont il est conçu, objectifs auxquels il répond, capacités d'actualisation, qualité de l'insertion des diplômés, poursuites d'études... Mais surtout, on doit, pour chaque diplôme, identifier ses passerelles avec les autres diplômes ou autres certifications et la façon dont chaque individu pourrait capitaliser ses acquis pour progresser.

Ces chantiers ne sont certes que techniques, fonctionnels, mais les enjeux pour notre système de formation, initiale ou continue, tiennent au besoin de gagner en réactivité pour s'adapter aux incessantes ruptures économiques, numériques, sociétales et environnementales. C'est aussi se donner les moyens de répondre aux besoins en agilité, en adaptation permanente qui concernent tous les secteurs.

Une fois ce travail réalisé par les certificateurs, il faudra rendre accessible l'information au grand public. Chacun doit pouvoir accéder aux données attestant la performance de tel ou tel diplôme. Cette initiative devra s'accompagner de la mise en place d'une évaluation périodique de tous les diplômes, associant à parité au sein d'une agence indépendante des représentants des milieux économiques et académiques. Enfin, une évaluation *a posteriori* doit pouvoir voir le jour.

Le défi de la formation professionnelle initiale : « apprendre à apprendre »

Dans un marché du travail en constante mutation, garantir son employabilité est devenu incontournable. Cela implique une veille permanente sur les évolutions technologiques ou des pratiques propres au métier

exercé, mais aussi de pouvoir élargir à tout moment son champ de compétences.

Pour cela, il faut avoir en soi le goût d'apprendre. C'est l'enjeu d'une ambition qui touche aux fondements même de notre rapport individuel et intime à la formation. Cette ambition est essentielle. Elle transcende la segmentation des âges et des statuts. L'aptitude à apprendre s'acquiert et se renforce tout au long du cursus initial. Elle doit se prolonger tout au long de la vie professionnelle si l'individu entend garantir son employabilité et l'entreprise se nourrir de ses capacités d'innovation pour assurer sa croissance.

Cette aptitude est l'essence même de la formation en alternance, où l'on progresse successivement par l'expérience de l'action et la consolidation des acquis théoriques. Injustement dévalorisé dans les niveaux *infra*-bac, l'apprentissage est pourtant la voie qui prépare le mieux à la formation tout au long de la vie. On apprend en faisant et on fait en apprenant. Cette dynamique ouvre, pour la vie, un appétit d'apprendre. Il est impératif que tout le système scolaire intègre cet objectif et adapte ses pédagogies pour en permettre le développement.

C'est cette évolution de notre système éducatif que les entreprises attendent. Parce que la mission de l'école est tout autant de former les futurs citoyens que de préparer l'employabilité de tous les élèves, leur formation initiale doit, dès le plus jeune âge, favoriser leur créativité, leur curiosité, leur appétence pour l'expérimentation et la prise de conscience de la nécessité du travail collaboratif. Toutes ces qualités sont la base de la capacité d'apprendre à apprendre susceptible d'être développée en chacun.

C'est un changement profond de paradigme. C'est au prix d'efforts conjoints, entre école et entreprise, que la formation professionnelle sera mise véritablement au service de tous, jeunes, salariés et entreprises : à la fois un socle qui est le fondement de l'action et des leviers d'avenir qui autorisent tous les possibles.

Préparer la transition entre l'école et l'emploi

L'insertion d'un jeune dans la vie sociale et professionnelle est grandement facilitée lorsqu'il connaît les codes de l'entreprise et qu'il peut démontrer sa capacité opérationnelle. Cela ne signifie pas que l'on doit concevoir la formation dans une dimension strictement adéquationniste. Cela ne serait guère pérenne. Mais l'école doit permettre toutes les initiatives qui concourent à mieux connaître le monde professionnel : stages, visites d'entreprises, forums, entretiens, plateformes numériques, réseaux d'anciens élèves...

L'école doit aussi révéler les esprits pionniers. Enseigner le goût de l'expérimentation – même non couronnée de succès –, les vertus de « l'échec surmonté », le sens du risque maîtrisé et valoriser l'initiative sont indispensables pour favoriser durablement la confiance en soi et surtout l'envie d'agir.

Pour cela, école et entreprise doivent se rapprocher et proposer des actions communes au plus tôt dans les cursus, comme par exemple dans le cadre du Parcours avenir proposé à chaque élève de la 6^e à la terminale. La pratique de la simulation d'activité en est un bon exemple : créer une mini-entreprise au collège positionne l'élève dans une démarche active, très souvent gratifiante du point de vue personnel, mais aussi à l'échelle collective.

En fin de compte, insuffler l'esprit d'entreprendre permet de libérer tous les potentiels, toutes les intelligences, tous les talents. Cela valorise tout naturellement la filière professionnelle, qui est déjà en soi une véritable filière de « graines » d'entrepreneurs.