



## Conférence donnée au cours de la session 2013 des Semaines sociales de France "Réinventer le travail"

### Formation et emploi, mission impossible ?

**Pierre-Yves Leclercq**  
**René Ohlmann**  
**Claude Thélot**

#### **Pierre-Yves Leclercq<sup>1</sup>**

Dans un premier temps, je voudrais mettre en exergue le point d'interrogation qui clôt l'intitulé de cette table ronde. Ces interrogations sont présentes dans mon exercice professionnel quotidien. En tant que directeur de Pôle emploi en Alsace, ma première interrogation concerne la notion de « projet professionnel ». On entend tous parler du projet professionnel. Mais que recouvre l'expression ? Peut-on attendre d'un jeune qu'il ait un véritable « projet professionnel » ? Quand j'étais au lycée, jamais je n'ai pensé un seul instant devenir un jour directeur régional de Pôle emploi. Pourtant, je suis heureux de ce que je fais. Pourquoi évoquer mon histoire personnelle ? Tout simplement parce qu'elle est représentative de la situation de nombreuses personnes. Les enquêtes INSEE nous révèlent que seule la moitié des salariés exerce une profession dans le domaine pour lequel ils ont été formés. Nos chiffres à Pôle emploi vont dans le même sens : 60 % des gens trouvent un travail dans un secteur autre que celui dans lequel ils se sont initialement inscrits. Tout cela suscite donc moult interrogations. Comment peut s'articuler un projet professionnel ? Je voudrais faire le lien avec la table ronde consacrée aux territoires.

Ma conviction est claire : l'emploi doit se trouver dans le territoire, en proximité. Pour lutter contre les difficultés de mobilité, il faut qu'existent sur le territoire des entreprises et des emplois intéressants. Ce qui sous-entend également un maillage adapté. Ce n'est pas toujours le cas. Il arrive que les emplois se situent dans un endroit, les centres de formations à l'autre bout de la région. Il faut aussi que ces emplois attirent les jeunes. Imaginez que vous résidez sur un territoire sur lequel s'est développée une entreprise industrielle qui fonctionne bien, qui a un bel avenir, une bonne solidité. Vous vous dites : si mon enfant veut avoir des chances de trouver facilement un emploi, il serait souhaitable qu'il se dirige vers cette formation. Imaginez maintenant que l'entreprise en question soit spécialisée dans la soudure. Pensez-vous que vous irez voir votre enfant pour lui dire : « Tu seras soudeur mon fils » ? Probablement pas. Car, dans votre imaginaire, vous avez d'autres représentations. Nous avons tous une gamme de représentations des métiers qui est assez étroite. Moi aussi, j'ai poussé mes filles vers des études générales et des métiers comme « professeur » ou « médecin ». Ainsi, quand il s'agit de nos propres enfants, nous avons tendance à nous dire : autant qu'ils fassent des études générales. Et s'ils n'y arrivent pas, on leur proposera peut-être de faire de la soudure. Pour moi, la difficulté est là, dans nos représentations qui, en outre, ne sont pas du tout en phase avec la réalité des métiers proposés. Lorsque notre enfant se trouve confronté au monde du travail et ne trouve pas d'emploi, nous sommes taraudés par de multiples questions : avons-nous fait le bon choix ? S'est-il orienté sur une voie de garage ?

Cette brève introduction visait à remettre les questions théoriques de l'orientation et du projet professionnel au regard de la réalité.

#### **Aider nos jeunes à s'orienter : quelques pistes**

Maintenant que j'ai questionné la notion de « projet professionnel », venons-en aux pistes, aux « réponses possibles ». Car il ne s'agit pas d'en rester seulement aux interrogations. Comment

---

1 Pierre-Yves Leclercq est directeur de Pôle emploi Alsace.

aider nos jeunes à s'orienter ? Il convient de détecter assez vite les appétences des jeunes, des enfants. Qu'aiment-ils faire ? De quoi ont-ils envie ? Vers quoi veulent-ils aller ? Et surtout, vers quoi ne veulent-ils absolument pas aller ? Car beaucoup d'enfant sont plus à l'aise pour définir ce qu'ils n'ont pas envie de faire que ce qu'ils ont envie de faire.

Ma seconde remarque porte sur le changement. Une fois que des idées auront été mises à jour avec nos jeunes, il faut pouvoir cheminer avec eux. Le plus important est de ne pas figer un projet professionnel. Toujours se dire que ce n'est pas définitif. Dans les entretiens managériaux que je mène avec mes collaborateurs, je leur demande toujours : « Où vous voyez-vous dans cinq ans ? » Je ne manque pas d'ajouter : « Votre réponse n'a de validité qu'aujourd'hui ; demain vous pouvez me dire autre chose. » Il faut avoir, à tout âge, la possibilité de changer d'avis, de repérer d'autres appétences, de modifier ses projets et d'aller ailleurs. C'est vrai pour les adultes, c'est vrai pour les enfants et je laisserai à Claude Thélot le soin de faire le lien avec l'Education nationale et la possibilité de former nos jeunes, en ouvrant le plus largement la palette de leurs choix. Ma troisième remarque porte sur le nécessaire réalisme. Il faut réussir à articuler ce qui est possible avec ce que la personne a comme appétence.

### **Le paradoxe de la formation**

Je voudrais revenir sur le lien entre formation et emploi. Les enquêtes « génération » du CEREQ corroborent celles de l'INSEE que je citais précédemment : seuls 46 % des jeunes exercent des emplois qui correspondent à la formation qu'ils ont suivie. On pourrait se dire que 46 % c'est une moyenne mais que, dans les filières pro, ce ratio est beaucoup plus élevé. Pas tant que cela, puisqu'il est de 48 %. On pourrait aussi supposer que les chiffres sont biaisés. Ne peut-on imaginer que, pour le premier emploi, on prend ce qu'on trouve et qu'ensuite on se réoriente ? Soit. Mais que nous disent les chiffres ? Regardez ce que font les CAP/BEP à 3 ans et à 7 ans. Au départ, ils sont 55 % à exercer dans le domaine correspondant à leur formation. Sept ans plus tard, le taux descend à 45 %. Il y a donc eu réorientation. D'un côté, ces statistiques paraissent rassurantes : cela signifie qu'il existe des passerelles, qu'on peut passer d'un métier à un autre. Il n'empêche. Il semble bien que l'offre de formation et l'emploi ne se recouvrent pas de façon adéquate.

Prenons maintenant une enquête en besoin de main-d'œuvre réalisée par Pôle emploi : 82 % des chefs d'entreprise ne trouvent pas la main-d'œuvre nécessaire au regard de leur formation. Cela signifie que les jeunes disponibles sur le marché n'ont pas la formation requise. Comme ils n'ont pas reçu la bonne formation, nous sommes confrontés à une situation ubuesque : les entreprises ne trouvent pas la main d'œuvre qu'ils cherchent et les jeunes ne trouvent pas d'emploi.

### **Vers une formation ascendante ?**

Sur la question de l'adéquation de nos formations à la réalité du marché de l'emploi, je me pose encore une autre question. Cette interrogation est fortement liée au système de formation français que l'on pourrait qualifier de « descendant ». Ou, pour dire les choses autrement, « théorique ». On explique un concept, puis, dans un second temps, on met en œuvre les connaissances acquises. C'est vrai pour les formations générales et aussi, et c'est très regrettable, dans les formations dites « en alternance ». Pour moi, les formations en alternance telles qu'elles sont proposées aujourd'hui ne sont pas toujours une vraie alternance. Elles sont surtout une alternance de lieu. Je m'explique : très peu d'organismes de formation font un lien entre ce qui est vu en entreprise et ce qui est vu lors des formations. Souvent la formation précède la mise en application en entreprise. Idéalement, il faudrait, au contraire, aller chercher l'information à partir de ce qui a été vu sur le terrain. Et partant de là, en faire une construction de formation. La formation répondrait donc aux manques, aux dysfonctionnements constatés sur le terrain et tâcherait d'apporter des solutions. Est-ce irréaliste ? Je ne le crois pas. Il y a eu des expériences comme les « actions nouvelles qualifications » lancées par Bertrand Schwartz dans les années 90. Il se trouve que je connais un peu le sujet pour avoir participé à ce projet. On mettait des gens sans aucune qualification sur des postes de travail et on faisait le pari qu'ils s'adaptent et trouveraient localement les moyens de s'en sortir. La force de ce type d'expérimentations, c'est qu'elles n'ont pas été faites n'importe où : elles se sont déroulées sur des sites comme les chaînes de montage des Kangoo à Maubeuge. Autant vous dire que les industriels de l'automobile étaient inquiets quant au respect des normes de qualité. Or l'expérience a fonctionné ; elle a montré un développement

très rapide des compétences des personnes embauchées. Pourtant, au départ, ces personnes ne semblaient pas favorisées sur le marché de l'emploi. Certaines d'entre elles savaient à peine écrire. On leur demandait, même en phonétique, de noter les dysfonctionnements qu'elles observaient et d'essayer de trouver une solution. Si ces salariés ne trouvaient pas, on leur proposait de faire une formation : en groupe avec un formateur, ils se retrouvaient et cherchaient à résoudre le problème. C'est ainsi qu'on a développé des modules de formation à partir de l'expérience de terrain. Dans un tel cadre, le développement des compétences est extraordinaire. Pour l'avoir vécu, je peux témoigner qu'au bout d'un certain temps les managers eux-mêmes ont demandé à participer à des modules de formation car ils se sentaient dépassés par les compétences qui se développaient dans leurs équipes. Ce type d'expérience n'a pas été repris ou très peu. C'est dommage. Cela aurait pu conduire à des formations qui ressemblent à ce qui se fait en Allemagne. L'éclairage de René Ohlmann sur ce point sera précieux.

**Marc Feix<sup>2</sup>** : Merci pour cette introduction du sujet qui a d'abord rappelé les représentations stéréotypées que nous pouvons avoir sur les différents métiers et ce que nous pourrions proposer, à l'avenir, pour améliorer la situation. Je retiens vos remarques sur le décalage entre la formation diplômante, d'un côté, et le premier emploi, de l'autre, et vos objections sur un modèle de connaissances descendantes moins efficace, selon vous, qu'un modèle de connaissances réciproques ou un modèle coopératif entre les maîtres d'un côté et les pairs de l'autre. L'exemple du modèle allemand peut nous éclairer. Je suis heureux de vous présenter René Ohlmann, directeur de la société allemande ADDI-DATA (Rheinmunster) spécialisée dans les techniques de mesures industrielles et l'automatisation.

### **René Ohlmann<sup>3</sup>**

Avant d'évoquer en détail ces projets, j'aimerais reprendre la question : formation et emploi, mission impossible ? Je dirais au contraire que la mission est possible et que l'emploi est une conséquence de la formation. À condition que cette formation soit adéquate. Pour que la formation soit adaptée, cela requiert que le monde de l'éducation et le monde de l'entreprise travaillent de manière plus étroite. Question corollaire : comment lutter contre le chômage et faciliter l'intégration des jeunes ? Ma réponse est simple, même si elle est peut-être difficile à mettre en pratique : il faut non seulement posséder les compétences adéquates, mais aussi être multilingue. C'est la formule gagnante pour trouver plus facilement un emploi car nous sommes dans une économie mondialisée.

### **Entreprise et éducation, deux mondes qui doivent travailler ensemble**

Ma conviction est que le monde de l'entreprise et le monde de l'éducation doivent travailler plus étroitement ensemble. C'est vrai pour la formation, mais aussi pour l'innovation. Vous avez rappelé que notre entreprise est une société de technologies. Nous travaillons de manière très rapprochée avec des universités et des écoles en vue de favoriser les transferts de technologies.

Qu'en est-il de la formation ? Comment l'éducation et l'entreprise peuvent-elles collaborer ? Bien entendu, le métier premier de l'éducation est d'instruire les jeunes. L'entreprise, de son côté, a besoin de personnes formées dans des domaines plus ou moins pointus. Le rôle de l'entreprise est donc de communiquer au monde de l'éducation les compétences qui lui seront nécessaires. Seule l'entreprise peut définir clairement les compétences optimales pour les métiers de demain. Une fois ces constats posés et acceptés, il semble logique que ces deux mondes se rencontrent et travaillent conjointement.

Nous avons mené cette réflexion avec les chambres de commerce et d'industrie d'Alsace et de Karlsruhe et avec l'académie de Strasbourg. Dans ce cadre, nous avons défini deux impératifs : il faudrait carrément une fusion entre le monde de l'éducation et le monde de l'entreprise et il conviendrait que cette fusion se fasse le plus tôt possible. M. Leclercq a parlé de l'appétence des jeunes. En effet, demandez à un jeune scolarisé en classe de troisième : « Que veux-tu faire plus tard ? » Il est incapable de nous répondre, car il ne possède pas l'expérience de vie nécessaire pour faire un tel choix. Il doit être conseillé, informé. Le conseiller d'orientation

---

2 Marc Feix, théologien et moraliste, membre de l'antenne de Strasbourg des Semaines sociales, présidait la séance.

3 René Ohlmann est directeur général de la société allemande ADDI-DATA.

peut donner des pistes mais qui d'autre que l'entreprise peut informer, susciter des vocations ? Ce sont elles qui maîtrisent le plus les métiers, qui savent quelles sont les compétences adéquates, qui peuvent faire découvrir aux jeunes des métiers qu'ils ignorent, les motiver à choisir cette voie.

### **Les classes sortent en boîte**

L'idée était de définir un concept pour rassembler l'entreprise et le monde de l'éducation, dès le collège. Attendu que nous sommes en région rhénane, nous n'avons pas eu besoin de réinventer la roue, car il existait à Karlsruhe un concept qui fonctionne très bien : le « Wirtschaft macht Schule », « Les classes sortent en boîte ». Dans la région de Karlsruhe, où ce projet existe depuis quelques années déjà, 446 entreprises sont impliquées et 760 conventions ont été signées. Pourquoi des conventions ? Il s'agit de définir un groupe d'acteurs ; il y en a trois principalement : l'établissement scolaire, l'entreprise et une collectivité. Et comme modérateur, nous avons la chambre de commerce et d'industrie. Nous rédigeons donc un contrat, une convention pour pérenniser l'action. Car nous ne voulons pas faire du « un coup », mais travailler dans la durée. La convention est ensuite auditée, qualifiée annuellement par la chambre de commerce. Les deux parties qui travaillent ensemble (l'entreprise et l'établissement scolaire) définissent conjointement les actions qu'elles veulent mener, en toute liberté. Cela peut être une journée de présentation ou des projets réalisés en commun. Une fois qu'elles ont défini ce qu'elles veulent faire, elles le formalisent par écrit et signent un contrat qui scelle le partenariat pour plusieurs années.

M. Leclercq parlait du projet professionnel. On dit souvent que, d'un côté du Rhin, vous êtes confrontés à la problématique du chômage, de l'autre côté du Rhin, au contraire, nous souffrons d'une pénurie de compétences. Ce n'est pas si simple. Même en France, malgré un fort taux de chômage on se retrouve en manque de certaines compétences. Reprenons l'exemple de la soudure : en Alsace, les entreprises cherchent des soudeurs qualifiés ! Or, il est difficile de trouver des soudeurs qualifiés. Ce métier, hélas, n'a pas bonne presse. Si vous dites à un jeune « tu seras soudeur », il y a peu de chance que le métier le fasse rêver. Et pourtant, c'est un métier de haute technologie, il faut le savoir. Quelqu'un qui maîtrise bien la soudure n'est pas un simple ouvrier. C'est quelqu'un qui pilote une installation technique de haut niveau. Qui, mieux que l'entreprise, est à même de l'expliquer aux élèves ? Qui mieux qu'elle peut leur dire que le métier de soudeur n'est pas un métier facile, mais que c'est bien rémunéré et c'est une compétence recherchée, etc. C'est précisément cela que nous faisons dans le cadre du projet « Wirtschaft macht Schule ».

### **L'apprentissage transfrontalier**

Poursuivant cette réflexion sur la thématique post-baccalauréat, nous avons mis en place des contrats de formation par alternance transfrontaliers. Ces contrats rassemblent eux aussi trois acteurs : l'étudiant, l'université et l'entreprise. L'étudiant et l'université viennent d'un pays, la France ou l'Allemagne, donc toute la partie théorique de l'enseignement est réalisée dans la langue maternelle de l'étudiant. La partie pratique est faite dans le pays voisin, donc dans une langue étrangère. Travailler dans un pays étranger est un outil puissant pour apprendre une langue ; c'est seulement en pratiquant journalièrement qu'on peut devenir bilingue. Ainsi, dans ce projet, on retrouve les deux atouts combinés pour trouver un emploi : une formation adéquate et la possibilité de maîtriser une langue étrangère. Ce sont là des armes contre le chômage.

Toute cette formation en alternance n'a pas bonne presse en France. En Allemagne, c'est au contraire perçu comme très naturel : dans une classe d'âge, deux jeunes sur trois choisiront, à un moment ou un autre, une formation en alternance. Et ce, à tous niveaux.<sup>4</sup>

### **Faire de ses faiblesses autant de forces**

Le défi maintenant est de réussir à travailler dans la durée. On ne va pas résoudre tous les problèmes d'un coup de baguette magique, résorber le chômage en France et combler la pénurie de compétences en Allemagne. Il faut continuer et avancer par étapes. Chacun des partenaires a des attentes différentes. Il faudra redimensionner ces attentes, ne pas idéaliser

---

4 Source : « Das duale Berufsausbildungssystem in Deutschland » (« Le système dual de formation professionnelle en Allemagne », document pdf du site du ministère fédéral de l'économie en Allemagne : [www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/C-D/dualesberufsausbildungssystem-in-deutschland.pdf](http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/C-D/dualesberufsausbildungssystem-in-deutschland.pdf)

les choses, ne pas souhaiter l'impossible. Car, d'un côté comme de l'autre, nous avons des organisations humaines, donc imparfaites, avec bien sûr leurs compétences et leurs forces, mais aussi leurs faiblesses et leurs défauts. Le monde de l'entreprise comme celui de l'éducation doivent apprendre à se connaître, afin de construire, et, pour ce faire, se baser sur leurs forces et faiblesses.

**Marc Feix** : Dans votre entreprise, combien de jeunes sont ainsi en apprentissage ?

**René Ohlmann** : L'entreprise que je dirige comporte environ 40 personnes. En 2011, nous avons signé le premier contrat par alternance. Nous avons reçu une jeune fille qui étudiait les techniques de commercialisation à Illkirch. Chaque année, nous intégrons un nouvel étudiant. Cela fait donc trois ans que nous recevons ainsi un jeune en formation par alternance. Nous proposons également, mais c'est plus banal, des stages de fin de diplômes, au niveau bac + 3 ou + 5 (ingénieur, assistant ingénieur, etc.). Enfin, dans le cadre du projet « Wirtschaft macht Schule », nous nous apprêtons à signer en décembre une convention avec un lycée technique à Baden-Baden. Nous sommes également en réflexion pour signer avec un lycée français. Sans doute à Haguenau, au nord de l'Alsace. Nous sommes une petite société, c'est un investissement important au niveau du temps consacré aux jeunes, il n'y a aucun profit immédiat. Il faut voir ça comme un engagement à long terme : c'est un acte citoyen qui nous permet d'avoir des contacts privilégiés avec les jeunes. Si nous, en tant que petite société, pouvons le faire, beaucoup d'autres le peuvent aussi. D'ailleurs, beaucoup d'autres le font.

### **Claude Thélot<sup>5</sup>**

Revenons au titre de cette table ronde. Je pense que ce n'est pas une mission impossible, mais c'est quand même une mission difficile. En France, depuis une vingtaine d'années, nous avons progressé : le rapprochement entre entreprise et formation est en cours. Au demeurant, je plaide pour que le rapprochement entre le monde éducatif et le monde de l'emploi implique naturellement les entreprises privées, mais qu'il implique aussi les entreprises et employeurs publics. C'est tout l'emploi et toute l'éducation qui doivent se rapprocher. En quelques minutes, je voudrais aborder quatre points importants.

1. Dans notre pays, et depuis toujours, préparer à la vie professionnelle est une des missions de notre système éducatif. Le système éducatif français est en effet chargé de quatre missions dont l'une consiste à préparer la jeunesse à entrer dans la vie active. Cette mission ne s'oppose pas aux trois autres. Il faut que l'acte éducatif lui-même soit à la fois vecteur de connaissances (ce qui est une des missions centrales d'un système éducatif), mais qu'il sache aussi ouvrir vers la vie active. Cela exige, d'une part, de les aider à s'insérer immédiatement dans l'emploi – et Pierre-Yves Leclercq nous a bien dit à quel point c'était compliqué car on ne s'insère pas nécessairement dans des emplois adaptés à la formation qu'on a reçue – et, d'autre part, de savoir évoluer. Car, contrairement aux gens de mon âge, la jeunesse sera amenée à changer régulièrement de travail, qu'elle le veuille ou qu'elle le subisse. Il est donc très important que les compétences offertes aux jeunes gens pour favoriser les insertions et les mobilités ultérieures soient assez larges. Je pense en particulier à deux ou trois compétences fondamentales : apprendre à travailler avec les autres, c'est décisif ! ; être au moins bilingue. Pour tout le monde, pour tous les élèves, et pas seulement les meilleurs d'entre eux. Et pas seulement dans une région transfrontalière ; apprendre à s'adapter. Pas s'adapter à n'importe quoi, pas être capable de tout accepter. Mais il faut apprendre à s'adapter aux évolutions qu'on aura à connaître au cours de sa vie professionnelle. Par exemple, être capable au-delà de la formation initiale, de se lancer dans un nouvel apprentissage.

2. Concrètement comment ce grand objectif peut-il ou doit-il être atteint ? Je voudrais proposer trois pistes. Nous devrions, tout au long du collège, et ce dès la classe de sixième, développer l'éducation au choix. Pas pour se lancer d'ores et déjà dans un projet professionnel. Je suis d'accord avec vous : personne n'a jamais pensé au collège à devenir directeur régional de Pôle Emploi. Mais ça n'a pas d'importance. Quand vous aviez 14 ans, vous vous êtes projeté dans un métier. C'est ainsi que vous avez fait des études qui vous ont permis de devenir ce

---

5 Claude Thélot est haut-fonctionnaire, spécialiste des questions éducatives.

que vous êtes aujourd'hui. Mais certains enfants n'ont pas de projets et il faut pouvoir les aiguiller. Il faut des chefs d'entreprise qui leur disent : si vous voulez faire ceci, apprenez-donc cela. Il faut des conseillers d'orientation qui les aident à se repérer parmi toutes les formations et qui préconisent une orientation en fonction des compétences et des goûts de chacun. Et il faut des professeurs pour dire quels apprentissages vous devez approfondir, parce que vous en êtes capables, etc. Dans le rapport que j'ai présidé il y a une dizaine d'années, nous avons considéré que l'éducation au choix devrait représenter de l'ordre de 2 heures par semaine dans l'emploi du temps du collégien.

Nos filières professionnelles forment dans un certain nombre de spécialités soit dans les lycées professionnels, soit sous contrat de travail (apprentissage). Il faut que les enseignements dispensés soient assez larges. Ce serait grave qu'on forme des jeunes dans des spécialités si pointues qu'ils se trouveraient enfermés dans une impasse. Bien sûr, ces filières professionnelles doivent permettre la maîtrise de savoir-faire précis mais il faut que ces compétences et ces savoirs soient suffisamment ouverts.

Troisième piste : l'ensemble du système éducatif, toutes filières confondues, doit être teinté de professionnalisation, y compris les filières littéraires qui ne sauraient prétendre à un intellectualisme pur. Que sont a priori les grandes « teintures » de la professionnalisation ? Il y en a trois : apprendre des langues étrangères : vous êtes en Lettres, vous apprenez des langues, vous êtes en filière scientifique, vous dominez l'anglais ; maîtriser les NTIC : vous êtes sociologue, vous devez savoir utiliser l'ordinateur ; travailler en équipe. Cette remarque m'amène à la question de l'examen. Nous avons au lycée et à l'université des certifications individuelles. Dans les grandes écoles, c'est un peu moins vrai, le collectif y est beaucoup plus valorisé. Bien sûr, il est nécessaire de garder des diplômes individuels. Mais soyons capables de susciter, autour de ces examens, une capacité de travail collaboratif.

3. On ne peut pas tout apprendre à l'école. Les enseignants doivent en être persuadés et reconnaître qu'on apprend des choses hors de l'école, qui sont aussi importantes. La société doit le savoir aussi. La société délègue trop à l'école : éduquer, former, informer, enseigner des comportements et des compétences. Si on ne peut pas tout apprendre à l'école, il faut alors organiser l'enseignement au profit de la professionnalisation et de la relation formation/emploi, notamment en favorisant toutes les formes d'alternance. L'apprentissage se développe et doit continuer à se développer, mais aussi des formes d'alternance propres à notre histoire et qu'on néglige trop souvent en France : l'alternance sous statut scolaire. Les lycéens professionnels doivent, plus qu'aujourd'hui, et de façon plus large, articuler leur formation au lycée avec la formation dans l'entreprise. René Ohlmann a donné un exemple admirable, mais je voudrais que, sur un bassin de formation, il y ait en permanence ce type d'exemple, soit pour créer en liaison avec un CFA une capacité d'apprentissage, soit pour créer en liaison avec un lycée professionnel une capacité de formation en alternance. L'investissement des employeurs dans la jeunesse à travers l'alternance n'est pas suffisante. Ce n'est pas avec le Medef qu'il faut travailler, mais avec des chefs d'entreprise comme vous : la dimension locale, de bassin d'emploi ou bassin de formation, est capitale.

4. La relation formation/emploi ne peut pas être pensée uniquement comme une relation « formation initiale et emploi ». Il faut repenser la formation continue. Je ne suis pas le premier à le dire. Elle existe, puisque plus de la moitié des actifs et des chômeurs suivent une formation professionnelle chaque année, mais elle ne débouche presque jamais sur une certification. Dans certains cas, la formation permet d'acquérir une qualification (on sait faire plus de choses après qu'avant) mais elle n'est que très rarement reconnue sous la forme d'un diplôme ou d'une certification spécifique. Or nous sommes un pays qui accorde de l'importance au diplôme et nous avons raison : le diplôme contribue à notre propre identité, notre position dans une société mouvante. Loin de dire que « la France est ringarde à accorder tant d'importance au diplôme », il faudrait prendre acte de l'importance du diplôme qui stabilise la jeunesse et les adultes. Et il faudrait donc que le secteur de la formation continue, qui ne débouche presque jamais sur un diplôme, en dépit du dispositif de validation de l'expérience (VAE), puisse précisément reconnaître formellement par l'offre, et donc éventuellement l'obtention d'un diplôme, les acquis de la formation.

## Débat

**Table des questions<sup>6</sup>** : Comment faire évoluer la représentation du monde de l'industrie et des métiers manuels ? Faudrait-il organiser pour les parents et les professeurs des visites dans les usines ? Peut-on imaginer des retraités venant dans les écoles raconter leur vie professionnelle ?

**Pierre-Yves Leclercq** : Oui, il faudrait des visites. Pourquoi ne pas imaginer que les parents invitent des enfants dans leur entreprise ? Il faudrait aussi une vraie mobilisation territoriale, travailler localement avec les entreprises, les associations, afin que les familles aient une représentation claire de ce qui existe sur le territoire, les secteurs actifs, ceux qui recrutent et dans quelles conditions. Chez Pôle emploi, nous avons organisé une opération sur Guebwiller, pour confronter les représentations des hôteliers, d'un côté, et celles des demandeurs d'emploi, de l'autre. Elles étaient, croyez-le, très différentes. Un travail de mise en correspondance a permis des évolutions y compris sur des éléments que l'on pourrait considérer comme intangibles comme le salaire et les conditions de travail. Devant la pénurie de candidats et la difficulté à trouver des serveurs et des cuisiniers, le secteur est prêt à des adaptations. Dès lors que l'on prend en considération les besoins au niveau local, il y a moyen de faire évoluer la situation.

**Claude Thélot** : Le plus efficace pour faire changer les représentations serait de faire venir dans les établissements scolaires les garçons et les filles qui y étudiaient 4 ou 5 ans auparavant. Inviter des grands-parents, pourquoi pas, mais ceux qui sauront le mieux parler aux collégiens et aux lycéens, ce sont des jeunes, leurs aînés immédiats qui sont passés par le même cursus. Par ailleurs, je souligne un dispositif qu'il conviendrait de généraliser sur tout le territoire : le dispositif « Un jour avec un adulte ». Il s'agit d'un partenariat entre les gens qui travaillent sur le bassin d'emploi et les établissements éducatifs. Chaque salarié s'engage à recevoir pendant une journée un ou des collégiens du bassin de formation. Et, dans ce cadre, le jeune peut comprendre que tel métier ou tel secteur, qu'il ignorait ou méprisait, est fantastique, ou se rendre compte que certaines activités ou professions ne lui plaisent pas.

**Marc Feix** : René Ohlmann, comment sont financés les programmes que vous avez évoqués ?

**René Ohlmann** : La formation a un coût, effectivement. Le jeune reçoit une rétribution qui, en France, est basée sur le SMIC, en Allemagne, sur d'autres barèmes. Il faut aussi dédommager l'école. En France, vous avez une taxe d'apprentissage. Dans les contrats transfrontaliers, c'est un peu plus compliqué car la taxe d'apprentissage n'existe pas en Allemagne. L'entreprise paye la moitié du coût de la formation, l'autre moitié est octroyée par le conseil régional d'Alsace. Il faut aussi prévoir un budget-temps – et je remercie mes employés qui acceptent cette charge de travail. La formation a donc un coût, mais c'est un investissement à long terme. On forme les employés de demain. C'est aussi un risque, car lorsque nous formons un jeune, nous n'avons aucune garantie qu'il restera dans l'entreprise. Quand vous êtes une PME, vous avez face à vous de grandes entreprises qui ont d'autres arguments pour séduire les jeunes. Mais cet investissement vaut le coup.

**Marc Feix** : Tout ne se passe pas toujours aussi bien. Qu'en est-il des échecs en matière d'apprentissage ?

**Claude Thélot** : Près d'un quart des contrats d'apprentissage sont rompus avant terme. C'est en général dû à une mésentente générationnelle. Soit que l'employeur utilise le jeune de façon inconsidérée soit que le jeune méconnaît les formes à respecter quand on travaille. Il est impératif de comprendre les raisons exactes de ces échecs pour y remédier. On peut admettre 5 % d'échecs, mais 20 à 25 %, comme c'est le cas aujourd'hui, c'est beaucoup trop !

– L'entreprise ne doit-elle pas former ses salariés ? Est-ce à l'éducation de le faire ?

**René Ohlmann** : Claude Thélot a raison de préciser qu'il y a des compétences plus générales

---

6 Mathieu Monconduit et Guillaume Légaut à Paris, Jean Vetter et Sophie Soury à Lyon relayaient les questions des participants.

qui sont du ressort de l'Éducation nationale et des compétences plus professionnelles où l'entreprise peut donner son avis. En Allemagne nous disposons d'une formation duale : les employeurs ont un droit de regard sur la formation. Il y a une collaboration très étroite entre l'école et l'entreprise pour déterminer le contenu de la formation technique. Au demeurant, n'importe quelle entreprise n'est pas habilitée à dispenser une formation : ce sont les chambres de commerce qui délivrent des certifications. On parle souvent de l'Allemagne, c'est un système qui fonctionne. Mais le système n'est pas parfait pour autant : 33 500 places ne trouvent pas preneur !<sup>7</sup>

– Comment institutionnaliser une « formation montante » ? Pourquoi ne pas reprendre des modèles existant comme ceux des maisons familiales ?

**Pierre-Yves Leclercq** : Pour réussir une formation « montante » il faudrait que le temps de formation soit relativement court et le temps en entreprise long. Mais, en termes d'organisation, il est plus aisé d'avoir une semaine complète de formation et une semaine en entreprise que d'organiser les temps différemment. De même, on a l'habitude de construire des contenus pédagogiques et de les transmettre plutôt que d'être dans une posture d'accueil et de surprise par rapport à ce qui se passe réellement sur le terrain.

**Claude Thélot** : Quand on dit que notre enseignement est descendant, c'est vrai dans les filières générales, mais pas tant dans les filières professionnelles. On part de la matière, on crée un objet. Et c'est ainsi qu'on se retrouve avec des jeunes gens qui étaient en échec en collège et qui, au bout de trois mois, s'épanouissent en lycée professionnel parce qu'on prend les choses autrement. Sur la question des maisons familiales rurales, c'est un bon schéma. J'avais d'ailleurs pensé à un moment suggérer de créer des « maisons familiales urbaines » ; je ne sais pas si ce serait possible.

**Pierre-Yves Leclercq** : Je m'interroge sur l'importance des diplômes et de la reconnaissance. Je suis un fervent défenseur de la VAE (validation des acquis de l'expérience), même si c'est souvent un vrai parcours du combattant. Qu'en est-il en Allemagne ?

**René Ohlmann** : La VAE n'existe pas en Allemagne, il n'y a donc pas moyen de valider ses acquis. Cette VAE pourrait donc judicieusement être exportée dans d'autres pays et notamment en Allemagne. Avec mon expérience de chef d'entreprise, je serais moins catégorique que Claude Thélot quant à l'importance des diplômes. Bien sûr, il est important d'avoir une certification, mais il ne faut pas négliger d'autres aspects. Dans le cadre d'un stage, d'un CDD, on découvre des capacités, notamment des compétences « humaines », qui ne figurent sur aucun diplôme. Dans une grande entreprise, on peut avoir besoin d'une grille formalisée et de diplômes pour valider les compétences. Dans une PME comme la nôtre, nous sommes plus proches des employés, et nos critères, nos modes d'évaluation, ne sont pas les mêmes.

– À propos de l'alternance, le dispositif législatif français est-il suffisamment incitatif ?

**Claude Thélot** : Personnellement, je voudrais que la taxe d'apprentissage aille un peu plus vers l'apprentissage qu'elle n'y va aujourd'hui. Mais le dispositif législatif me semble à peu près correct.

---

7 Source : « Lehrstellen und Bewerber finden schwerer zusammen », article daté du 30.10.2013 du journal «Frankfurter Allgemeine Zeitung ». Lien internet : [www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/ausbildungsmarkt-lehrstellen-undbewerber-findenschwerer-zusammen-12641425.html](http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/ausbildungsmarkt-lehrstellen-undbewerber-findenschwerer-zusammen-12641425.html)