

Formation professionnelle et industrie

Le regard des acteurs de terrain

Thibaut Bidet-Mayer et Louisa Toubal
Préface de Louis Gallois

RÉSUMÉ EXECUTIF

La formation professionnelle constitue un enjeu primordial pour la compétitivité d'une économie. De nombreux rapports et études se sont attachés à mettre en évidence les dysfonctionnements du système de formation français, plus encore dans le contexte de réforme engagée depuis 2013 et adoptée le 5 mars 2014.

En complément de ces travaux et afin de participer de manière originale et constructive à ce débat, La Fabrique de l'industrie a décidé de donner la parole aux acteurs de terrain. Une consultation ouverte a été lancée sur le site internet de La Fabrique entre les mois de septembre et de décembre 2013. Celle-ci a permis de faire remonter une cinquantaine de contributions émanant de l'ensemble des parties prenantes : jeunes, salariés, industriels, acteurs de la formation, experts... Ces témoignages ont été complétés par de nombreuses auditions. Ils ont mis en lumière des dispositifs originaux, destinés à pallier les faiblesses du système.

Avec cette méthode, on peut porter un regard nouveau sur le système de formation. Au-delà des blocages déjà bien identifiés, on constate une volonté forte de la plupart des acteurs d'œuvrer en faveur d'un rapprochement de « mondes » qui s'opposent ou simplement s'ignorent.

La formation professionnelle : un levier de compétitivité

La formation professionnelle constitue un enjeu central pour la compétitivité des entreprises industrielles. La globalisation des échanges, la diffusion de nouvelles technologies ou encore la prise en compte des questions environnementales entraînent une obsolescence des compétences de plus en plus rapide et exigent une adaptation de l'organisation du travail. Cela requiert une polyvalence plus importante de la part de l'ensemble du collectif de travail : la compétitivité industrielle repose aujourd'hui sur tous les salariés, quel que soit leur niveau de qualification.

Dans ce contexte, le système éducatif doit apporter aux jeunes une formation initiale solide, leur permettant de s'adapter tout au long de leur vie. Le rôle de la formation continue est également primordial pour permettre aux salariés en place de maintenir et développer leurs compétences.

Le système de formation actuel ne parvient toutefois pas à répondre à ces exigences. Selon la Banque de France (2011), le manque de personnel qualifié constitue le premier frein au développement des entreprises. Le nombre de jeunes en décrochage scolaire se maintient, année après année, à des niveaux très élevés et alimente un chômage de masse, tandis que les entreprises peinent à trouver des candidats dans de nombreux métiers en tension. Par ailleurs, l'accès à la formation continue reste largement inégalitaire : selon le Céreq, sur la période 2008-2010, seuls 36 % des ouvriers ont bénéficié d'une formation continue, contre 60 % des cadres et professions intermédiaires.

L'exemple de l'Allemagne, développé par Jean-Daniel Weisz dans la note, montre comment nos voisins ont lié les enjeux de compétitivité et de formation, intégrée par exemple au programme sur l'usine du futur *Industrie 4.0*.

Vous retrouverez également dans cette partie :

- la contribution de Sabine Bessière, chef du département « Métiers et qualifications » de la DARES, sur l'évolution des métiers industriels pendant les trente dernières années,
- l'interview de Marie Carrère-Gée, présidente du Conseil d'orientation pour l'emploi, qui propose un éclairage sur les méthodes de comptabilisation des difficultés de recrutement,
- l'interview de Françoise Diard, responsable de l'Observatoire de la métallurgie, qui présente les travaux de cet observatoire paritaire,
- le regard de Jean Wemaëre, président de la Fédération de la formation professionnelle, sur le thème « La formation professionnelle, un enjeu majeur de compétitivité »,
- une fiche récapitulative sur les difficultés de recrutement dans l'industrie.

Rapprocher le monde de l'école de celui de l'entreprise

Les difficultés de recrutement auxquelles sont confrontées les entreprises industrielles s'expliquent avant tout par le déficit d'attractivité dont souffre le secteur, auprès des jeunes, de leurs parents, des enseignants ou des personnels de l'orientation. La conséquence directe est une désaffection inquiétante pour les formations industrielles : selon les chiffres de l'Éducation nationale, le nombre d'élèves en lycées professionnels inscrits dans une spécialité menant à un métier de l'industrie a baissé de 5,2 % entre 2005 et 2012.

Les métiers industriels sont supposés très prescrits, laissant peu de place à l'initiative. Leurs dénominations traditionnelles – « chaudronnier », « tourneur-fraiseur », etc. – renvoient à une image désuète de l'industrie. Cela conduit la majorité des jeunes à se détourner des formations menant à l'industrie et à privilégier l'enseignement général et théorique. Cette tendance est renforcée par le fait que les formations professionnelles restent très cloisonnées et laissent peu de champ à une éventuelle réorientation.

Ces constats invitent au rapprochement entre les mondes de l'école et de l'entreprise. De nombreux dispositifs sont mis en place par les différents acteurs de la formation et du monde économique pour permettre aux jeunes d'effectuer des choix plus éclairés. Le déclioisonnement de la voie professionnelle apparaît également comme un objectif prioritaire.

Vous retrouverez également dans cette partie :

- le regard d'Aziz Jellab, chercheur à l'université Lille III, sur le profil des enseignants en lycée professionnel,
- un encadré thématique intitulé « Qu'est-ce qu'une bonne visite d'usine ? »,
- la présentation de cinq dispositifs visant à rapprocher l'école et l'entreprise.

Œuvrer au développement de l'apprentissage

L'apprentissage constitue un autre moyen de rapprocher école et entreprises. Il est régulièrement affiché comme une priorité gouvernementale : dès 1993, le gouvernement d'Édouard Balladur avait fixé pour objectif le doublement des effectifs d'apprentis dans les cinq ans. Le seuil des 500 000, visé à l'époque, n'est encore pas atteint aujourd'hui. Les signatures de contrats d'apprentissage sont même en recul de 8,1 % en 2013. De nombreux freins, financiers et non financiers, obèrent le développement de ce dispositif.

S'ils plébiscitent ce mode de formation, de nombreux industriels considèrent que l'embauche d'un apprenti représente un investissement pour une entreprise. Par ailleurs, l'apprentissage demeure socialement peu valorisé en France, contrairement à des pays comme la Suisse ou l'Allemagne. Pour les jeunes et leurs familles, il reste associé aux bas niveaux de qualification, auxquels il a longtemps été réservé, et à de faibles opportunités d'évolution, bien qu'il permette aujourd'hui de poursuivre ses études jusque dans l'enseignement supérieur.

L'apprentissage permet une bonne insertion professionnelle. En février 2012, 68,8 % des apprentis étaient en emploi sept mois après la fin de leurs études, contre 47,8 % des élèves de lycée professionnel. Parmi les apprentis en emploi, 58,6 % étaient en CDI, contre 36,9 % chez les lycéens (statistiques du ministère de l'Éducation nationale).

Voie d'insertion professionnelle efficace, l'apprentissage constitue également un moyen de lutte contre le décrochage scolaire. La plupart des centres de formation d'apprentis développent des méthodes pédagogiques alternatives à la voie purement scolaire. Elles visent à mieux articuler enseignements théoriques et pratiques, afin de redonner du sens à la formation. Un travail particulier est également mené pour redonner confiance à des élèves, souvent confrontés à l'échec scolaire au cours de leur cursus. Fréquemment présentés comme concurrents, car tous deux accessibles à partir de la fin du collège, le lycée professionnel et l'apprentissage sont complémentaires car ils visent des objectifs pédagogiques différents.

Vous retrouverez également dans cette partie :

- la présentation de deux centres de formation d'apprentis, l'Aforp et le CFI, complétés par de nombreux témoignages (apprentis, formateurs, responsables de centres, etc.),
- une étude de cas sur le système dual suisse, enrichie de témoignages d'acteurs de terrain.

Investir dans la formation tout au long de la vie

L'accompagnement des mutations industrielles, et l'adaptation des compétences qu'elles exigent, ne peuvent pas uniquement reposer sur la formation initiale. Il faut du temps pour mettre en place un parcours de formation initiale adapté à de nouveaux métiers, puis du temps pour former les premiers bénéficiaires. Or, les entreprises ne peuvent attendre aussi longtemps les compétences recherchées. La formation continue offre plus de souplesse.

Cependant, on donne en France une très grande importance à la formation initiale et au diplôme, au détriment de la formation continue. L'expérience de la Norvège est à ce titre intéressante ; ce pays a réformé son système de formation au cours des années 1990, en considérant que la formation initiale ne constituait que la première étape d'un processus de formation tout au long de la vie. Cette approche globale permet aux salariés de s'adapter aux transformations de l'appareil productif.

Le sous-développement de l'appareil français de formation continue se fait surtout ressentir pour les moins qualifiés. Des initiatives se développent avec difficulté, comme les passerelles-métiers qui permettent à des salariés de secteurs en difficultés de rejoindre des branches plus dynamiques – par exemple entre le secteur de l'automobile et celui de l'aéronautique. La formation des personnes éloignées de l'emploi peut également constituer un investissement intéressant pour les entreprises industrielles qui rencontrent des difficultés de recrutement. Certains dispositifs comme les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) permettent de surmonter les réticences de certaines entreprises vis-à-vis de ce public.

La nouvelle loi relative à la formation professionnelle, votée le 5 mars 2014, est présentée par le Gouvernement comme un nouvel « élan » donné au système. Elle acte la mise en place du compte personnel de formation ainsi que la réforme des modalités de financement, avec la suppression de l'obligation fiscale. Elle réaffirme également le rôle des Régions dans la gouvernance de l'appareil de formation et dans la coordination des parties prenantes. Occupant désormais une place centrale dans le pilotage du système, ces dernières devront articuler plus étroitement les politiques de développement économique et de formation, en lien avec les besoins des entreprises de leur territoire.

Vous retrouverez également dans cette partie :

- la contribution d'Abdel Aïssou, directeur général du groupe Randstad France, sur les passerelles-métiers mises en place entre les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique,
- la contribution d'Alain Rousset, président de l'Association des régions de France, sur la question de la place des Régions dans la gouvernance du système de formation,
- trois témoignages présentant les dispositifs innovants mis en place en Bourgogne, en Franche-Comté et en Lorraine dans le champ de la formation.

Quelques pistes

Ce document a pour ambition de restituer de manière organisée les propos des acteurs de terrain. Ses auteurs ne prétendent pas avoir la légitimité des nombreux experts qui prescrivent des évolutions souhaitables du système. Certaines pistes se dégagent toutefois des témoignages recueillis.

Sur le déficit d'attractivité de l'industrie

- Alors que l'opposition traditionnelle entre industrie et services est largement obsolète, les métiers liés à la production sont mal connus du public et notamment des prescripteurs (conseillers d'orientation, enseignants...). Des initiatives permettent « d'ouvrir » les usines et de montrer la réalité des métiers mais restent encore trop confidentielles. Leur impact pourrait être renforcé par la mise en réseau des acteurs et la mise en commun des dispositifs. Il semble primordial de rapprocher les mondes de l'école et de l'entreprise, notamment en organisant et en généralisant les stages de professeurs en entreprise.
- L'image d'un travail laissant peu de marges d'initiative et de possibilités de progression est exagérée. Mais les entreprises pourraient davantage faciliter les trajectoires professionnelles évolutives et encourager la formation tout au long de la vie. L'amélioration de la gestion des ressources humaines est une clé de l'attractivité des métiers de l'industrie. L'enrichissement des tâches et une réflexion sur la qualité du travail y contribuent également.

Sur la valorisation des filières industrielles

- Les actions précédentes devraient contribuer à ce que les filières professionnelles soient mieux valorisées, comme dans les pays d'Europe du Nord, pour ne plus être un second choix réservé aux élèves en difficulté. Cette valorisation de l'enseignement professionnel passe aussi par la mise en place de passerelles avec l'enseignement général, afin que les filières professionnelles ne représentent plus des « voies de garage ».
- L'apprentissage permet à des élèves mal à l'aise avec le système scolaire de découvrir des pédagogies différentes. Il faut encourager les entreprises à accueillir des apprentis (y compris en maintenant les incitations financières qui ne semblent pas superflues), mieux faire connaître cette option auprès des jeunes, veiller aux possibilités d'évolution proposées à ceux qui ont fait ce « pari du métier et de l'entreprise ».

Sur la formation tout au long de la vie

- Une meilleure offre de formation continue et une reconnaissance plus grande des acquis de l'expérience contribueraient à rendre attractive l'orientation initiale vers des métiers de production.
- L'accès à la formation continue reste encore largement inégalitaire. L'effort de formation est dirigé vers les salariés les plus qualifiés. Ceci est à relier avec une certaine mentalité, qui consiste à croire que l'industrie serait uniquement portée par les ingénieurs et les cadres. Or aujourd'hui, l'organisation du travail industriel requiert plus d'autonomie et de prise d'initiative à tous les niveaux de qualification. Ce n'est pas seulement une question de justice sociale : si les industriels français veulent rester compétitifs, ils doivent assurer une formation de qualité à leurs salariés, tout au long de leur vie.
- À ce sujet, les politiques de baisses de charges sur les seuls bas salaires peuvent se révéler contre-productives car elles favorisent les emplois les moins qualifiés. Plus qu'un soutien au coût du travail, l'action politique doit viser l'amélioration de la dimension « hors-coût » de la compétitivité par l'élévation des compétences. Les industriels doivent également prendre conscience que l'effort de formation doit bénéficier à tous les salariés.
- La formation est trop souvent considérée comme une dépense pour l'entreprise alors qu'il s'agit au contraire d'un investissement, qui renforce sa capacité à faire face à l'avenir. Comme pour la R&D, les règles comptables devraient permettre de considérer la formation des salariés comme un investissement dans le « capital humain », comme un actif immatériel de l'entreprise. Seul l'amortissement annuel de cet actif immatériel serait comptabilisé comme une charge d'exploitation. L'entreprise qui négligerait l'entretien de son capital de compétences afficherait ainsi un résultat comptable qui traduirait cet appauvrissement.

Sur la coordination et la responsabilité des acteurs

- Les entreprises ont longtemps été déresponsabilisées en matière de formation des individus : versement de l'obligation fiscale pour la formation continue, délégation de la formation initiale à l'Éducation nationale sans grande coordination, etc. Les dernières réformes semblent aller dans le sens d'une plus grande implication des entreprises dans le système de formation mais ces efforts doivent être poursuivis.
- Les Régions ont un rôle essentiel à jouer. Leur place centrale dans le système de formation a été réaffirmée par la réforme du 5 mars 2014. Elles doivent mieux coordonner leurs actions de développement économique et de formation, en lien avec le monde éducatif et les entreprises. En fédérant les acteurs de leur territoire, elles peuvent adapter au mieux l'offre de formation aux besoins des entreprises et aux aspirations des étudiants. Il y a urgence, car sans les compétences nécessaires pour l'alimenter, le développement des entreprises industrielles est compromis.