

# Club de l'Audace

## « Nous avons subi un décrochage collectif sur la qualification de la main d'œuvre »

Le Club de l'Audace a convié le 23 janvier dernier le conseiller social à la présidence de la République, Pierre-André Imbert. L'ancien directeur de cabinet de Myriam El Khomri est intervenu sur la réforme du paysage social français. Dans le viseur : la formation.

« Pour moi, la première audace, c'est d'être assez lucide par rapport aux difficultés successives de notre pays pour combattre le chômage », a reconnu d'emblée Pierre-André Imbert, soulignant du même coup sa présence au Club de l'Audace. Le conseiller social à la présidence de la République, ancien directeur de cabinet de Myriam El Khomri, a directement planté le décor et reconnu l'extrême complexité, depuis dix ans, à passer en dessous de la barre des 8 % de chômeurs. Il l'a également reconnu : le marché du travail fonctionne de manière inégalitaire, en repoussant les moins qualifiés et les plus jeunes. « Quand vous avez un bac+2, vous vous retrouvez face à un taux de chômage de 20 % à la sortie des études, mais de 5 % dix ans après. Vous aurez tendance à rester au chômage 6 mois, et quand vous retrouverez un emploi, ce sera plutôt un CDI. Quand vous sortez du système scolaire sans qualification, vous vous retrouvez face à un taux de chômage de plus de 35 % à la sortie des études, mais 10 ans après il dépassera encore les 18 %. Et là, vous resterez plutôt un an et demi au chômage, et quand vous retrouverez un emploi, ce sera un emploi précaire », a-t-il déploré. Parmi les invités présents lors de cette matinée, Thomas Huzar, PDG de la Société générale d'archives, a confié qu'il n'arrivait pas à recruter en CDI, 10 % au-dessus des minima sociaux, des gens non qualifiés. « Demain j'en embauche vingt si vous les trouvez ! Je pense que l'on a un vrai problème de trappes et d'incitation à l'emploi pour ces personnes moins qualifiées », a-t-il argué. Christophe Parry, banquier privé chez SwissLife, a de son côté évoqué la sensation qu'il avait que les milliards investis allaient essentiellement à ceux qui étaient déjà formés. « Comment comptez-vous réorienter ces sommes vers ceux qui ont le plus besoin, c'est-à-dire ceux qui ne sont pas en entreprise, mais au chômage ou en intérim, et à qui on propose des formations juste pour faire baisser les statistiques du chômage ? », a-t-il questionné. Pierre-André Imbert a indiqué qu'il s'agissait du « paradoxe de la formation » : « On fait plus sortir des gens qui se disent que c'est une chance de trouver une formation et qui se réinscrivent à Pôle emploi ». Le conseiller social à la présidence de la République a admis avoir constaté le problème, et que l'ensemble de la masse des crédits professionnels n'allaient effectivement pas suffisamment aux chômeurs, ajoutant que la formation concernait 10 à 15 % des demandeurs d'emploi. Pierre-André Imbert a toutefois promis que le plan d'investissement des



### À propos du Club de l'Audace

Créé en 2003 par Thomas Legrain, le Club réunit une fois par mois autour d'un invité prestigieux des chefs d'entreprise, des professionnels du conseil, des journalistes et des représentants du secteur public dans le cadre de débats sur un sujet d'actualité. Une ambition partagée par tous les membres : faire connaissance, développer l'échange, trouver des synergies et des opportunités d'affaires.

compétences allait se focaliser sur les jeunes tout juste sortis du système scolaire et sur la question de formation des demandeurs d'emploi. Un plan de 15 milliards d'euros, avec un financement sur cinq ans. « C'est la première fois que nous n'avons pas de plan sur une année, mais que nous nous engageons sur 5 ans avec plusieurs milliards sanctuarisés dans la procédure budgétaire », a expliqué Pierre-André Imbert. Ce dernier a affiché l'objectif du gouvernement : doubler le nombre des chômeurs qui auront droit à une formation. « Mais la formation doit être utile, donc l'attention sera portée sur deux choses essentielles : qui on envoie en formation, et dans quelles conditions ». Un autre point concerne la reprise en main juste après la formation, car les conseillers qui suivent les personnes inscrites à Pôle emploi ont rarement une idée précise de ce qui se passe durant cette dernière – ce qui est potentiellement regrettable vis-à-vis de l'investissement financier entrepris. Le conseiller social à la présidence de la République a également mis en avant la nécessité

d'envoyer des personnes dans des formations qui correspondent aux besoins actuels des entreprises – ce qui nécessite pour cela que les entreprises puissent en amont identifier les compétences et qualités dont elles ont besoin.

### LE DÉFI DE LA QUALIFICATION

Pierre-André Imbert a par ailleurs affirmé que le véritable défi du moment était celui de la qualification ; un enjeu, pour le gouvernement, au cœur des projets de réforme de l'apprentissage et de la formation professionnelle. Ainsi, afin de surmonter les défis sur la transformation numérique, la transition écologique ou encore le besoin d'adaptation des compétences, le conseiller social souhaite transformer la manière dont est perçue la formation professionnelle. « Pour cela, la qualité du système doit être à la hauteur, et la vision même sur la formation doit changer. Car il est bien connu que la formation va d'abord à ceux qui sont jeunes, bien portants et diplômés. Sauf que

si vous n'êtes pas jeunes, bien portants et diplômés, le taux accès à la formation dégringole », a martelé Pierre-André Imbert. Ce dernier a par ailleurs rapporté que le taux d'accès à la formation professionnelle était bien plus faible en France qu'en Angleterre et en Allemagne. Pourtant, le taux de chômage des non-qualifiés y est quasiment le même – à la différence que la qualification moyenne de la main d'œuvre est plus élevée là-bas que chez nous. « Il faut regarder la situation avec des yeux plus éclairés par la raison que par notre attachement au système éducatif : nous avons subi un décrochage collectif sur la qualification de la main d'œuvre », a regretté le conseiller social à la présidence de la République. Sur ce point, Gilles de Robien, président de l'AFOIT et ancien ministre, a tenu à réagir : « Nous avons un problème de formation des formateurs et un problème de turn-over des formateurs, qui devraient non pas transmettre ce qu'ils ont appris il y a dix ans mais anticiper et pouvoir former aux métiers de demain ». Le président de l'AFOIT a notamment cité, à l'appui de ses propos, l'exemple canadien, selon lequel, pour l'équivalent de l'IUT, il existerait un turn-over dans l'équipe formation de 30 % tous les deux ans. En comparaison, la France apparaît donc, à son sens, très statique en la matière, d'où son retard en matière de qualification. Xavier Broseta, DRH du groupe Bolloré, a pour sa part interpellé Pierre-André Imbert sur la nécessité de rendre les formations plus efficaces sur les façons de faire. « Ce qui frappe, c'est qu'il y a tout un tas d'innovations liées au digital en matière de pédagogie qui se sont fait jour, mais pour les entreprises, j'ai l'impression qu'il est difficile de bénéficier de ces innovations. Il faudrait réfléchir à un mécanisme qui permettrait de diffuser davantage l'innovation publique, l'innovation pédagogique », a-t-il lancé. Pierre-André Imbert l'a conforté dans ses propos, en confirmant qu'il y avait en effet peu d'investissement sur l'innovation pédagogique, domaine dans lequel la recherche a le plus déserté, ce qui aboutissait à une perte de vue de la complexité du monde du travail. Pierre-André Imbert s'est également dit frappé par le fait que des jeunes prenaient le contre-pied et développaient des start-up dans le domaine de la formation et de l'emploi, avec « des innovations pédagogiques qui remettent en cause l'idée même de la formation », et qu'il était urgent de diffuser cela dans les collèges. Il a en outre affirmé que redonner du sens à ce qui fait l'intérêt de la formation faisait partie des objectifs du gouvernement : « Nous ne voulons pas de formation pour la formation, mais une formation pour les résultats qu'elle apporte. Si l'obligation de formation et la mutualisation des fonds ont bien marché pendant longtemps, elles ont fini par créer un marché où l'on dépensait car on avait une obligation de dépenser, avec un coût de l'heure de formation le plus élevé d'Europe, et des résultats pas forcément à la hauteur ». Le conseiller social à la présidence de la République a par ailleurs ajouté que les discussions sur la qualité de l'emploi étaient plus fortes à l'étranger qu'en France, où le poids du

chômage avait surdéterminé le débat. Cela couplé au fait, selon lui, que les relations de travail en France sont perçues à l'étranger comme très hiérarchiques, laissant peu d'espace à l'autonomie des salariés par rapport à de nombreux autres pays européens. « Il est nécessaire que nous retrouvions de la compétitivité, a-t-il précisé, et ce qui fait la compétitivité entreprise, ce sont des gens bien formés et une meilleure organisation du travail ». Mais la formation ne va pas sans la motivation, a estimé Pierre-André Imbert, qui en a appelé à un investissement personnel plus fort. « Il faut changer le rapport au travail ! Il est nécessaire de trouver une satisfaction dans un engagement qui va au-delà des tâches accomplies ». Pour cela, a-t-il dit, il faut lutter contre la peur du déclassement, la peur d'être au chômage, très fortes en France, selon lui. « L'angoisse de l'avenir renvoie à l'idée que la mobilité sociale est grippée – ce qui est en partie vrai, mais moins vrai que la perception qu'on en a. La société est trop gouvernée par la peur, or la peur n'est jamais très bonne conseillère. Nous devons diffuser l'idée que chacun peut développer sa créativité, et que, s'il échoue, la société est là pour lui donner une deuxième chance. »

Gilles de Robien est pour sa part intervenu en mentionnant le problème de l'orientation, estimant que la France n'était pas suffisamment performante dans ce domaine. Pierre-André Imbert l'a néanmoins assuré : la question de l'orientation constitue « la première brique de la réforme ». « L'orientation est une machine à exclure de la manière la plus sauvage qui soit. On envoie en enseignement professionnel ceux dont on estime qu'ils n'ont pas les résultats scolaires suffisants. Le déroulement de carrière pour un principal au collège est accéléré si ce dernier envoie plus de collégiens en filières générale et technologique : on marche sur la tête ! » a-t-il asséné. À cet égard, Meriem Selmani, présidente de l'Observatoire de la protection sociale, a pris la parole pour souligner qu'aller en apprentissage ou au lycée professionnel ne devait jamais être considéré comme un échec. « Il est nécessaire d'apprendre aux entreprises que le bac+5 d'école de commerce n'est pas la seule référence » a-t-elle ajouté. Pierre-André Imbert a opiné, en précisant que la priorité serait mise sur la transparence de l'information auprès des familles et des enseignants, qui « doivent disposer d'une information claire sur le devenir et l'insertion dans l'emploi et le taux de réussite aux examens pour chacune des filières ». Car certaines filières généralistes affichent des taux d'emploi à 5, 10 ou 15 %, alors que des filières dans l'apprentissage affichent 70 %, ce qui est rarement mis en exergue.

#### RÉFORME DE L'APPRENTISSAGE

Sur l'apprentissage, Roger Serre, délégué général du groupe IGS, a également fait entendre sa voix, estimant que l'apprentissage devait être d'abord tourné vers le jeune, et qu'il fallait arrêter de voir l'intérêt de l'entreprise avant toute chose. « L'apprentissage, c'est le transfert du beau geste

avec la volonté du jeune de choisir son entreprise, et pas le contraire. Il y a trois éléments importants, dans l'ordre : le jeune, le centre de la formation, et après l'entreprise. C'est comme ça que ça marche, et pas le contraire ». Pierre-André Imbert n'a pas manqué de répondre que mettre le jeune au cœur du dispositif était effectivement une nécessité, tout comme un défi pour le gouvernement qui planche sur le sujet. « Il faut que les Centres de Formation d'Apprentis (CFA) aient pour principale préoccupation de trouver des entreprises et d'accompagner les jeunes, et non pas de mettre en place des structures qui visent à aller chercher des subventions ». Par ailleurs, le conseiller social à la présidence de la République a souligné la nécessaire liberté des entreprises d'aller chercher les apprentis là où elles jugent qu'ils seront les meilleurs. Il a également pointé que l'apprentissage constituait un secteur dans lequel énormément d'argent était investi, alors que la connaissance de la valeur ajoutée apportée par telle ou telle formation était très faible. Un paradoxe, selon lui. À quelques mois de la présentation par le gouvernement du projet de loi de réforme de l'apprentissage, qui occasionne par ailleurs quelques différends entre la ministre du Travail, Muriel Pénicaud, et le Premier ministre, Édouard Philippe, Pierre-André Imbert a dévoilé quelques axes du projet. L'idée principale est celle d'un transfert des compétences des régions, qui aujourd'hui bénéficient de 51 % de la taxe d'apprentissage, vers les entreprises. Jusqu'à maintenant, pour chaque apprenti, l'entreprise est tenue de verser à son CFA une contribution (le CFO) dont le montant est déterminé par la région. Le gouvernement souhaite que, désormais, les places en CFA soient financées « au contrat », en fonction de la demande en termes d'emploi évaluée par les branches professionnelles. En outre, un coût de référence pour chaque type de formation serait instauré, sachant que les entreprises bénéficieraient de cette subvention quel que soit le CFA, a avancé Pierre-André Imbert. Le but affiché : mettre tout le monde sur un pied d'égalité quant au subventionnement des formations. « Il faudrait que les organismes de formation soient soumis à des critères et à des contrôles d'efficacité : qu'ils soient jugés et payés en fonction de ce que deviennent les jeunes », a, toutefois observé Gilles de Robien. Dans ce sens, Pierre-André Imbert a affirmé qu'un centre qui se développerait bien et qui présenterait plus d'apprentis, bénéficierait de davantage de fonds. Ce dernier a également avancé que les régions, bien qu'elles aient admis qu'un financement au contrat pouvait être un meilleur système que la régulation administrative, restaient intraitables sur certains points. Particulièrement : le droit de véto sur l'ouverture des CFA, et l'impossible concentration sur un même territoire des investissements, qui pourraient se cannibaliser.

Bérengère Margaritelli

2018-3597