

l'École de Paris

du management 

<http://www.ecole.org>

Séminaire Économie et sens

organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
EDF
Erdyn
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Groupe ESSEC
HR VALLEY²
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère de l'Économie,
du Redressement productif et du
Numérique, direction générale des
Entreprises
NEOMA Business School
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Saint-Gobain
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} septembre 2014)

RÉINVENTER L'ASSOCIATION DE FORMATION PROFESSIONNELLE DES ADULTES

par

Yves BAROU

Président exécutif de l'Afpa

Séance du 2 avril 2014

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

En 1946, l'ANIFRMO est créée pour couvrir les besoins de la reconstruction et former rapidement des adultes pour le bâtiment et la métallurgie. En 1966, renommée Afpa, elle est reconnue comme une association habilitée à recevoir des subventions de l'État. En 1998, c'était le plus important organisme de formation professionnelle en Europe. Cependant, des évolutions politiques et institutionnelles l'ont mise en porte-à-faux. La mise en concurrence des projets de commande publique a engendré une compétition parfois délétère avec les Greta, autres organismes publics, et des opérateurs privés. Dans le cadre de la décentralisation, les régions ont pris en main la formation professionnelle, ce qui a forcé l'Afpa à une décentralisation chaotique. N'ayant pas de fonds propres, elle connaît des crises de trésorerie qui créent des branle-bas périodiques pour éviter la faillite d'un organisme de neuf mille personnes. Yves Barou, nommé en 2012 pour sauver l'institution, est confronté à de sérieux défis...

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ d'Yves BAROU

Je suis né à Châtelleraut dans un milieu très modeste. Quand j'ai passé le BEPC, mon père a organisé une grande fête car j'étais le premier, dans notre quartier, à obtenir ce diplôme. Au lycée, mon professeur de mathématiques, un père jésuite, a incité mes parents à m'inscrire en classe préparatoire. Pour financer mes études, il leur a conseillé de vendre une petite maison. C'était une décision difficile, mais il les a convaincus qu'il s'agissait du meilleur investissement possible. À la sortie de Polytechnique, j'ai travaillé pendant dix ans au ministère de l'Économie, puis au cabinet de Martine Aubry et dans celui de Pierre Bérégovoy. J'ai ensuite été recruté comme directeur des ressources humaines chez Rhône-Poulenc, puis chez Thales.

Un *business case*

En 2012, juste après les élections présidentielles, j'ai pris ma retraite et j'ai fait savoir à Michel Sapin que j'étais prêt à l'aider si je pouvais me rendre utile. Son cabinet m'a proposé de prendre la tête de l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (Afp), dont le président avait démissionné. Les documents qui m'ont été communiqués étaient effrayants : cet organisme semblait condamné à brève échéance. Au lieu de me décourager, cela m'a donné envie de relever le défi.

Dès la fin du conseil au cours duquel j'ai été nommé président, le directeur financier est venu me voir : « *Nous avons un petit problème. Nous devons verser les salaires dans trois jours et nous sommes en cessation de paiement.* » J'ai songé que mon mandat risquait d'être très court... Deux ans plus tard, l'Afp est toujours vivante. Le combat pour la sauver est loin d'être perdu, mais il n'est pas gagné non plus. La question à laquelle je m'efforce de répondre peut se formuler comme un *business case* : « *La transformation d'une activité avec monopole et sous subvention en une entreprise sociale est-elle possible sans aucune préparation ni fonds propres ?* »

La transformation de La Poste, par exemple, s'est faite dans des conditions très différentes. Elle n'a pas été dépouillée de ses biens immobiliers comme l'Afp, et sa conversion en entreprise sociale a fait l'objet d'une préparation minutieuse. Si La Poste avait subi le même traitement que l'Afp, il est probable qu'elle ne s'en serait pas relevée.

Une vieille dame respectable

L'Afp est un pur produit de l'après-guerre et du programme de la Résistance. Elle s'inscrit dans une longue histoire que nous devons aborder avec humilité, car, avant de se retrouver en difficulté, l'Afp a fonctionné magnifiquement pendant cinquante ans.

Depuis 1949, elle a formé environ cinq millions de personnes. Aujourd'hui encore, un actif sur huit est passé par cet organisme. C'est un point que je rappelle souvent aux élus : « *Cela représente 500 fois la capacité de l'ENA...* » Dans son modèle historique, l'Afp s'adresse à des personnes sachant seulement lire et écrire et, en quelques mois, elle leur apprend un métier de chaudronnier, de plombier zingueur ou d'électricien. Le taux d'accès des stagiaires de l'Afp à l'emploi est de 60 % au bout de six mois, ce qui est légèrement supérieur à celui des écoles de commerce.

L'Afp a un statut d'association loi 1901 avec une gouvernance très moderne, qui réunit l'État, les régions, les organisations syndicales, les organisations patronales et indépendantes. C'est également un opérateur de référence de la qualification et de la certification. Avec ses 200 centres de formation, elle est présente dans toutes les grandes villes de France.

Trois grands chocs

Entre 2009 et 2012, l'Afpa a subi trois grands chocs.

L'entrée dans le monde de la concurrence

Le premier est son entrée dans un monde de concurrence, notamment en raison des règles européennes, mais aussi parce que nos hommes politiques n'ont pas eu le courage d'explorer des voies alternatives, qui restaient envisageables. Régulièrement, la Confédération française démocratique du travail (CFDT) brandit un courrier du candidat François Hollande dans lequel celui-ci s'engageait à négocier avec Bruxelles pour que certaines activités soient sorties du champ de la concurrence.

Cette situation est d'autant plus difficile qu'en France, les acteurs de formation sont trois à quatre fois plus nombreux qu'en Allemagne, de l'ordre de 80 000. Pour créer un organisme de formation, il n'est besoin ni de formateurs, ni de locaux. Une personne seule peut se faire enregistrer et répondre à des appels d'offres. En cas de succès, elle pourra toujours louer des salles et recruter des formateurs. Cette situation crée une forte contrainte sur les prix et on voit désormais apparaître des formations *low cost*. Si vous habitez à Paris et que vous prenez un avion *low cost* pour aller à Marrakech, vous êtes à peu près certain de parvenir à destination. Si vous êtes chômeur et que vous suivez une formation *low cost*, vous risquez de faire du sur-place. Dans ce cas, la formation cesse d'être un investissement. Ce n'est qu'une dépense inutile.

Une régionalisation sans règles du jeu

Le deuxième grand choc subi par l'Afpa est celui de la régionalisation, qui a été menée sans règles du jeu. Chacune des régions françaises s'est dotée d'une politique de formation, avec ses propres critères d'accès. Telle région donne la priorité aux jeunes jusqu'à 28 ans, telle autre ne va que jusqu'à 26 ans, mais avec des exceptions pour les femmes, etc. Pour les conseillers de Pôle emploi, c'est un cauchemar. Depuis dix ans, tout le monde "fait joujou" avec le thème de la formation, d'autant qu'à la vérité, il n'intéresse pas grand monde.

Cette absence de règles du jeu a des conséquences inquiétantes. Pour chaque personne suivant une formation, il faut établir un grand nombre de documents différents, qui ne sont pas harmonisés d'une région à l'autre. La loi ne prévoit rien à ce sujet et l'Association des Régions de France (ARF) n'a pas de pouvoir en la matière. On reproche aux opérateurs de formation d'avoir des structures administratives trop lourdes, mais c'est un peu inévitable face à 22 systèmes régionaux qui divergent...

Autre conséquence, le transfert d'un stagiaire d'une région vers une autre devient très difficile. Une personne de Nantes et qui voulait suivre une formation à Bordeaux m'a raconté que la veille du démarrage de la formation, on l'a appelée pour lui dire : « *Vous n'avez pas de chance : quelqu'un de Bordeaux a voulu s'inscrire aussi et vous comprenez bien qu'il est prioritaire par rapport à vous. Mais on va vous inscrire pour le stage d'après.* » Pour un chômeur qui a dû patienter des mois pour obtenir une formation, c'est décourageant. Pôle emploi a bien intégré ce type de risque et désormais, l'ensemble du système fait pression sur les candidats pour qu'ils ne s'inscrivent que dans des formations se déroulant sur place, même si elles sont dans un tout autre domaine. Illustration : « *Je devais suivre une formation en région Pays de la Loire, mais on vient de me prévenir que cette formation était déprogrammée et on me conseille d'apprendre un métier complètement différent. Non seulement ce métier ne m'intéresse pas mais j'avais un employeur prêt à m'embaucher avec la formation prévue.* »

La régionalisation entraîne également des difficultés pour les formations à rayonnement national car, pour qu'un stage existe, encore faut-il qu'il y ait des commandes de formation. L'Afpa possède plusieurs centres de formation pour les techniciens ascensoristes, à Marseille et à Paris, par exemple, et cette formation répond à un besoin actuellement très important.

Mais si vous habitez à Toulouse, il est probable que l'on va vous répondre : « *Aller à Paris ou à Marseille, ça va être compliqué. Vous êtes à Toulouse : pourquoi ne travailleriez-vous pas dans l'aéronautique ?* »

France 3 a réalisé un documentaire sur le cas des techniciens de maintenance en machinisme agricole. Les spécialistes du secteur agro-industriels estiment qu'il en faudrait 3 000 d'ici deux ans. Les journalistes ont constaté que des candidats à ce type de formation se faisaient refuser leur dossier. Ils ont visité le centre Afpa de formation de ces techniciens, à Laon en Picardie, dont les locaux étaient vides, et on leur a expliqué qu'il n'y avait pas de financement pour monter ces formations. Explications de la région : « *Pour quelle raison la Picardie devrait-elle prendre en charge la formation de tous les techniciens de maintenance en machinisme agricole de France sous prétexte que le centre de formation est chez nous ?* » On aboutit ainsi à une situation absurde dans laquelle des formations de techniciens correspondant aux 34 filières stratégiques identifiées par le ministre Arnaud Montebourg sont en train de mourir.

Dans ce dysfonctionnement majeur, personne ne doit être montré du doigt. Chacun des acteurs joue son rôle, mais l'absence de règles du jeu conduit à un résultat sous-optimal. L'Afpa elle-même ne pourra pas continuer longtemps à perdre de l'argent sur ces formations à rayonnement national et devra les fermer. Si nous avons une approche purement gestionnaire, ce serait déjà fait.

Un autre pays a suivi la même démarche, l'Espagne. La régionalisation telle qu'elle s'est opérée a fait disparaître les formations à rayonnement national au bénéfice des formations de proximité, ce qui a grandement contribué à précipiter la fin de l'industrie espagnole. En Allemagne, la situation est très différente, car la dimension des régions leur permet de disposer de la masse critique pour offrir tout le panel des formations.

La crise du système de formation professionnelle

Le troisième grand choc est la crise générale du système de formation professionnelle en France. J'ai été DRH et, comme tous les DRH de France, chaque fois que j'ai dû m'occuper de formation professionnelle, j'ai pu mesurer la difficulté à intéresser un comité de direction à ce sujet. C'est un domaine extrêmement complexe, avec beaucoup d'OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés), d'organismes de formation, de régions, de mécanismes d'aides. En conséquence, la question de la formation n'est abordée ni par les comités de direction, ni a fortiori par les conseils d'administration, et elle est généralement réduite à être un des thèmes du dialogue social à la française. Comme les décideurs s'intéressent rarement au sujet, le système se perpétue dans une situation de non-décision permanente. Il s'agit pourtant d'un budget de 32 milliards d'euros annuels, dont 16 milliards de dépenses "vives" (le reste correspondant à la rémunération des stagiaires). C'est un peu plus que dans la plupart des autres pays européens, pour une efficacité moindre.

La réforme de la formation professionnelle qui vient d'être adoptée a le grand mérite d'avoir instauré des comptes personnels de formation et d'ouvrir ainsi la possibilité d'un co-investissement entre la personne, l'entreprise, la branche, la région. Mais ce système ne sera réellement mis en place que progressivement, ce qui ne permet pas de répondre aux enjeux immédiats de notre industrie, sans parler de résoudre les difficultés de l'Afpa.

La gestion de l'Afpa entre 2009 et 2012

Entre 2009 et 2012, face à ces trois grands chocs, les nombreuses mesures prises ont été plutôt malheureuses : passage au marché sans préparation ni fonds propres, confiscation des biens immobiliers par l'État, investissements et mises aux normes non effectués, mission d'orientation confiée à Pôle emploi, plan stratégique interne qui a déchiré le corps social.

La question immobilière mérite quelques explications. L'origine des propriétés étant variée, l'État a proposé de prendre en charge l'ensemble des biens, de réaliser les travaux nécessaires et de mettre les locaux à la disposition de l'Afpa gratuitement. Pendant soixante ans, ce dispositif a fonctionné à la satisfaction générale. Mais lors de la mise en concurrence, l'État a fait valoir une prescription de trente ans qui le rendait propriétaire de fait. Il a été tenté d'exiger le paiement des loyers à un niveau de marché tout en laissant les travaux à la charge de l'Afpa, évalués à un milliard d'euros pour l'ensemble des locaux, y compris la mise en accessibilité pour les personnes en situation de handicap et la mise aux normes prévue par le Grenelle de l'environnement, sans tenir compte de sa mission de service public comme cela est pourtant fait dans d'autres pays européens. Inutile de dire que l'Afpa n'a absolument pas les moyens d'y faire face.

Pendant soixante ans, l'État a fait travailler l'Afpa sous le régime de la subvention et à son prix de revient, sans lui permettre de dégager des résultats à partir desquels elle aurait pu se constituer un capital et investir pour son avenir. Après soixante ans de bons et loyaux services, l'Afpa s'est retrouvée sans fonds propres et sans aucune réserve.

À ceci s'ajoute le fait que l'Afpa est soumise à une obligation de maillage territorial qui est souhaitée par tout le monde mais financée par personne. Dans la situation actuelle, nous subissons à la fois les contraintes de la concurrence et celles d'un système public.

Les mesures prises en urgence entre 2009 et 2012 ont eu pour conséquences, à l'été 2012, la découverte brutale d'une perte de 20 % du chiffre d'affaires et une crise de trésorerie qui « *ne permettait pas de passer l'été* », un violent conflit entre la direction générale et la gouvernance, une perte de qualité ainsi que la disparition des repères et des valeurs de l'association.

Le plan de refondation

Lorsque j'ai pris mes fonctions en juin 2012, j'ai commencé par chercher de l'argent pour passer l'été, par licencier le directeur général et par renouveler la moitié du comité de direction. Non seulement ces personnes s'étaient montrées incompétentes mais, symboliquement, il était nécessaire de partir sur des bases nouvelles. J'ai également imposé des mesures drastiques de réduction du train de vie des directions, dont *Le Canard enchaîné* avait fait des gorges chaudes. Je me suis ensuite attelé à la préparation d'un plan de refondation, dont je vais passer en revue les principaux chapitres.

Réaffirmer les valeurs d'utilité sociale de l'Afpa

Le premier consistait à réaffirmer que l'Afpa n'est pas une entreprise cherchant à faire du profit mais une organisation tendant à maximiser son utilité sociale. L'objectif d'offrir des formations au plus grand nombre possible de salariés doit primer sur les intérêts catégoriels. J'ai fait valider ce principe par mes interlocuteurs syndicaux.

Redresser les finances

Le deuxième chapitre concernait le redressement financier.

Quand une association est dépourvue de fonds propres, elle n'a guère d'autre solution que de recourir aux obligations associatives. Je saurai toujours gré à Jean-Marc Ayrault d'avoir arbitré très rapidement cette question. L'État a souscrit 220 millions d'euros d'obligations associatives à un taux de 4 % pour une période de vingt ans. Cela nous oblige néanmoins à rembourser 10 millions d'euros par an.

En parallèle, les salaires ont été gelés pour trois ans et les effectifs de structure ont été réduits de 10 %, ce qui correspond au total à la suppression de 700 emplois.

Sortir par le haut en développant l'activité

L'option, recommandée par certains, consistant à faire des économies en fermant des centres de formation doit être maniée avec prudence. Chaque fois que nous fermons un centre, nous réduisons nos charges mais nous perdons de l'activité, ce qui accroît le déficit.

Nous devons chercher au contraire à développer notre activité grâce à des efforts commerciaux tous azimuts, et notamment auprès des entreprises. Quand j'étais DRH, jamais je n'ai reçu la visite d'un représentant de l'Afpa pour me proposer des formations. Il y a énormément à faire de ce côté.

Transformer le modèle pédagogique

Le modèle pédagogique inventé par l'Afpa après la guerre tenait du coup de génie. Il consistait à transmettre le geste professionnel et, pour cela, à faire appel à des professionnels et non à des enseignants. Un atelier Afpa est la reproduction d'un atelier d'usine, où les stagiaires sont mis en situation de travail, et où l'apprentissage est collectif, comme dans une forme de compagnonnage.

Tout en conservant ces fondamentaux, le modèle pédagogique de l'Afpa doit aujourd'hui évoluer.

Nous devons, tout d'abord, être capables de proposer une offre homogène partout en France. Le mouvement de décentralisation incite à ce que chacun développe ses propres outils. En matière pédagogique, il est important que les bonnes idées de Carcassonne puissent servir à Lille, et réciproquement.

La deuxième évolution concerne la modularité. L'Afpa propose des formations "compactes" de six à huit mois, qui sont une bonne solution pour un chômeur mais beaucoup moins pour quelqu'un qui travaille en intérim, par exemple. C'est pourquoi nous venons de passer d'un catalogue de 250 formations de six mois à un catalogue de 1 000 modules de 150 heures, selon le modèle des unités de valeur en usage à l'université.

Nous devons également développer la multi-modalité des formations en intégrant les possibilités offertes par le numérique, y compris pour des métiers comme ceux du bâtiment. Nous venons de réaliser dans le Limousin une expérience concernant l'ensemble des formations tertiaires, sur la base d'une journée en "présentiel" et de quatre jours à distance, avec une visioconférence d'une heure par jour. Le modèle économique est évidemment différent et cela accentue les problèmes de gestion des locaux. Mais je garde à l'esprit les statistiques effrayantes publiées par McKinsey sur le fait qu'en 2020, il y aura en France 2,2 millions d'emplois pour lesquels les entreprises ne trouveront pas les compétences nécessaires et qu'elles devront délocaliser, et inversement 2,3 millions de personnes tellement éloignées de l'emploi que le problème ne sera plus de les former mais de gérer leur situation de précarité. Face à cette situation dramatique, nous ne pouvons pas passer à côté du numérique, qui devrait nous permettre de former deux fois plus de personnes pour le même coût.

Changer la culture d'entreprise

Notre plan de refondation comprend aussi un effort pour transformer la culture d'entreprise.

Cela passe notamment par un renforcement du management de proximité. Les 130 centres de formation de l'Afpa fonctionnent comme des villages. Ils comprennent 50 salariés et hébergent 300 ou 400 stagiaires, ce qui fait de l'Afpa le quatrième hôtelier de France. On trouve dans ces villages la même chose qu'ailleurs : des bagarres, des gens qui sous-louent leur chambre, etc. De façon inexplicable, l'Afpa avait décidé de supprimer les directeurs de sites. Au moindre incident, c'était la région qui devait intervenir. Nous avons remis en place ce management de proximité.

Un autre sujet lancinant concerne la flexibilité des formateurs. Jusqu'ici, elle était réglée en multipliant les CDD (contrats à durée déterminée), ce qui était contradictoire avec la qualité de l'enseignement et l'affirmation de notre modèle pédagogique. L'un des éléments clés de la négociation menée avec les syndicats a consisté à rompre avec cette logique et à faire revivre un statut d'itinérants, c'est-à-dire de formateurs de qualité acceptant de se déplacer d'un site à l'autre, moyennant certaines contreparties. Il nous faudra à l'avenir utiliser aussi des formateurs associés.

Peser sur la réforme de la formation professionnelle

Je me suis beaucoup battu pour faire aboutir le Plan 100 000, une opération coup de poing destinée à envoyer 100 000 personnes en formation sur des métiers actuellement en tension. Le principe a été adopté mais la mise en œuvre s'est avérée complexe. Un tiers des formations a été confié à Pôle emploi, qui s'est acquitté de sa tâche. Un tiers a été confié aux OPCA, qui vont probablement les mettre en œuvre, mais avec neuf mois de décalage. Le dernier tiers a été confié aux régions, qui trop souvent se sont contentées de rebaptiser des programmes déjà existants. Ce plan n'a donc pas eu, à ce jour, tout l'effet escompté.

Dans le secteur de la formation, certains acteurs, notamment les partenaires sociaux, poussent à une logique économique consistant à privilégier les métiers en tension, alors que d'autres poussent à une logique d'abord sociale. Cette dernière approche me paraît inopérante car la formation doit conduire à l'emploi et la réforme a clairement donné la priorité à la logique économique.

Les options écartées

Ce plan de refondation tourne clairement le dos à trois autres options. La première était le démembrement de l'Afpa en 22 organismes correspondant aux 22 régions, organismes dont la plupart n'aurait pas pu survivre.

Une deuxième option était la réétatisation totale de l'Afpa, souhaitée par certains. Cette solution ne me paraissait avoir d'intérêt que si elle permettait de réunir les deux grands organismes de formations français fonctionnant avec des fonds publics, l'Afpa et les Greta. Il est en effet absurde que deux organismes publics se fassent concurrence. Mais cela est-il envisageable en France ?

La troisième option était la privatisation, à laquelle je ne croyais pas non plus. La formation est un métier difficile en soi, a fortiori sur le créneau qui est celui de l'Afpa, avec des publics loin de l'emploi et des formations à des métiers de base. On ne peut pas s'attendre à gagner beaucoup d'argent dans ce domaine. Service public et utilité sociale ne riment pas avec rentabilité.

Le plan de refondation a été accepté à la fois par le gouvernement, la gouvernance de l'Afpa, les fédérations syndicales ainsi que le CCE (Comité central d'entreprise) avec les deux tiers des voix : CGT, CFDT, CGC et CFTC ont voté pour, FO et SUD se sont abstenus.

Les perspectives

D'ici 2020, nous prévoyons de reconfigurer les centres de formation. Sur les 200 sites, 30 deviendront des pôles d'excellence avec un rayonnement national et feront l'objet d'investissements importants. Les autres seront des centres de déploiement de proximité, de regroupement pour les formations délivrées sous forme numérique, ou encore des centres d'examens.

Notre objectif est également d'atteindre un résultat net positif de façon à générer des fonds propres. Malheureusement, une partie des 50 milliards d'économies décidés par l'État va

probablement porter sur la formation. Or, l'ensemble des commandes publiques représente 60 % des ressources de l'Afpa. Si nous perdons 50 ou 100 millions d'euros de financements publics, nous aurons beaucoup de mal à équilibrer nos comptes et à conserver nos partenaires bancaires.

Pour compenser ces pertes de marchés publics, nous devons nous développer en direction des entreprises, mais cela ne se fait pas en un jour et c'est une course de vitesse : la remontée de la part des entreprises est lente et la perte de certains marchés publics parfois rapide.

DÉBAT

Les clients de l'Afpa

Un intervenant : *Pouvez-vous nous préciser qui sont vos clients ?*

Yves Barou : Nous accueillons deux types de stagiaires : des demandeurs d'emplois et des salariés. Pour les demandeurs d'emplois, nos clients sont avant tout les régions (400 millions d'euros de chiffre d'affaires), et dans une moindre mesure Pôle emploi (40 millions d'euros), qui est le seul à avoir gardé une capacité de commande nationale et donc de régulation. Viennent ensuite les OPCA, le Fonds social européen (FSE), le ministère de la Défense.

Pour les stagiaires salariés d'entreprise, nous avons trois types de clients. Les grandes entreprises, comme Areva, nous commandent directement des formations. Les petites entreprises passent par les OPCA. Enfin, les salariés disposeront bientôt d'un compte personnel de formation et pourront choisir eux-mêmes l'organisme auquel ils s'adresseront.

À ceci s'ajoutent nos activités internationales, qui avaient été suspendues et que nous avons relancées. Nous venons par exemple de réaliser une belle opération pour accompagner le développement de PSA en créant un centre de formation à côté de Moscou.

Enfin, nous assurons pour l'État l'ingénierie et la maintenance des titres professionnels, c'est-à-dire les diplômes délivrés par le ministère du Travail.

Les métiers d'avenir

Int. : *Dans son ouvrage, Éloge du carburateur, Matthew B. Crawford, un philosophe qui est en même temps réparateur de motos, explique qu'aux États-Unis, à force de développer des métiers dits virtuels, plus personne ne sait réparer les objets ou les installations, et plus rien ne fonctionne. Ceux qui apprennent des métiers techniques ont probablement un avenir formidable devant eux.*

Y. B. : Le point de départ du Plan 100 000 est le constat qu'il existe aujourd'hui 300 000 emplois pour lesquels on ne parvient pas à recruter en France, ce qui entraîne des délocalisations. Ce chiffre a longtemps été contesté et considéré comme une désinformation venant du MEDEF, mais aujourd'hui les données des agences d'intérim, de l'Afpa, de Pôle emploi, des différentes branches, convergent toutes dans le même sens. Or, une enquête récente a démontré que, parmi les facteurs expliquant ce phénomène, le manque d'attractivité, qui est souvent évoqué, vient très loin derrière la pénurie de salariés formés. Contrairement à ce que l'on croit, beaucoup de demandeurs d'emploi voudraient apprendre la soudure et ce sont les conseils régionaux qui refusent de financer leur formation.

Cela en arrive au point que certaines personnes paient elles-mêmes leur formation, ce qui, par ailleurs, ne me paraît pas choquant. J'ai rencontré quelqu'un qui, après avoir essuyé un refus du conseil régional, a fait le tour de toute sa famille en demandant 500 euros à chacun de ses cousins pour réunir la somme correspondant au prix de la formation, soit 10 000 euros. Il est stupéfiant que l'on prête de l'argent à des demandeurs d'emploi pour acheter une voiture et pas pour acquérir un métier...

Lutter contre le découragement

Int. : *Beaucoup de stagiaires abandonnent les formations en cours de route. Avez-vous trouvé des solutions en la matière ?*

Y. B. : Nous avons testé en Basse Normandie un dispositif qui permet d'éclairer davantage les choix et de réduire le taux d'abandon. Si quelqu'un hésite entre le métier de menuisier et celui de plombier, il peut effectuer un stage d'orientation de trois jours dont un jour en menuiserie, un jour en plomberie, et le troisième pour discuter et essayer de faire son choix. La personne vient en surnombre dans les stages et le coût du dispositif est donc faible.

Il faut aussi, au cours de la formation, essayer de gommer les obstacles qui découragent les stagiaires. Lorsque quelqu'un qui a connu l'échec scolaire veut devenir charpentier et qu'on lui parle de trigonométrie, il commence à suer à grosses gouttes. Dans les formations de charpentier de l'Afpa, on ne prononce pas tout de suite le terme de trigonométrie. On attend que le stagiaire se pose un problème concret (« *Comment faire pour assembler ces deux morceaux de bois et pour que cela tombe juste ?* ») et on lui montre comment le résoudre avec une règle de trois. Peu à peu, toujours sur des cas concrets, on lui montre des équations de plus en plus compliquées. À la fin de la formation, on lui explique : « *Tu vois, maintenant, si tu veux briller avec tes amis, tu pourras dire que tu maîtrises la trigonométrie.* »

La culture des décideurs

Int. : *L'entreprise Hermès forme ses ouvriers pendant trois ans pour qu'ils acquièrent les gestes qui leur permettront de fabriquer des objets de qualité. Quelle conscience les entreprises ont-elles de l'importance des compétences pratiques que vous cherchez à former ?*

Y. B. : Les entreprises en ont une conscience aiguë. Dassault a constaté un jour que ses avions fuyaient : il y a des flaques d'eau sur le tarmac. Il s'est avéré que le mastic utilisé pour les joints avait changé et que le tour de main n'avait pas été acquis. Un programme de formation sur la pose du mastic a été organisé pour 3 000 personnes et le problème a été résolu.

Les diplômes

Int. : *Quelle est la valeur des diplômes délivrés par l'Afpa par rapport à ceux de l'Éducation nationale ou des organismes privés ?*

Y. B. : La demande de certification et de diplômes n'est pas qu'un syndrome français. C'est un phénomène mondial et il est légitime : dans des entreprises de plus en plus internationales, il faut avoir des points de repère pour recruter. Quant à la valeur de la certification, elle repose sur la crédibilité de celui qui l'émet. Pour certains métiers de l'informatique, être certifié par l'entreprise Cisco vaut tous les diplômes du MIT (Massachusetts Institute of Technology).

L'idée selon laquelle seule l'Éducation nationale pourrait délivrer des diplômes est donc obsolète. Pourtant, le terme de *diplôme* a été préempté par l'Éducation nationale. L'Afpa et les autres organismes de formation ne peuvent pas délivrer des *diplômes* mais des *titres professionnels*, qui sont gérés par l'Afpa pour le compte du ministère du Travail et qui ouvrent les portes de beaucoup d'entreprises.

Int. : *Que pensez-vous de la VAE (validation des acquis de l'expérience) ?*

Y. B. : C'est une démarche essentielle. L'idée consistant à ne pas réapprendre quelque chose que l'on sait déjà et à se concentrer sur les savoirs que l'on ne maîtrise pas est très pertinente. Je suis toutefois un peu critique sur la manière dont elle est appliquée en France. J'ai lu récemment une étude montrant que 80 % des gens qui bénéficient de la VAE reçoivent leur diplôme sans aucune formation complémentaire, ce qui me paraît laxiste.

La formation en alternance

Int. : *Vous avez évoqué la parenté entre la pédagogie développée par l' Afpa et les principes du compagnonnage. Pourquoi l' Afpa ne s' engage-t-elle pas plus résolument dans la formation en alternance ?*

Y. B. : On le sait peu mais en réalité, c' est l' Afpa qui a inventé l' alternance en 1946. Sur une formation de six mois, chaque stagiaire passe un mois et demi en entreprise, et cette partie de la formation est très encadrée, avec un cahier des charges, un suivi, un débriefing au retour. Lorsque j' étais chez Thales, je voyais peu d' écoles assurer un accompagnement aussi exigeant.

Souvent, les alternants issus d' autres organismes de formation sont relégués au fond d' un couloir à effectuer des activités sans intérêt, tout simplement parce qu' on surestime la capacité des entreprises à les accueillir. On cite en exemple la place de l' alternance en Allemagne, mais il s' agit de tout autre chose. Les centres d' apprentissage sont implantés dans les bâtiments de l' entreprise, mais les apprentis ne sont pas tout le temps "dans les pattes" des salariés.

On souligne aussi que ceux qui ont fait de l' alternance trouvent plus facilement des emplois. Cela s' explique par les contacts noués dans l' entreprise plus que par la qualité de la formation. L' alternance est une bonne modalité d' embauche, mais il ne faut pas surestimer sa valeur sur le plan pédagogique. J' y suis favorable quand elle est de courte durée et bien encadrée, et beaucoup moins lorsque l' école ou le centre de formation se débarrassent des stagiaires pendant trois mois sans vraiment s' occuper de ce qu' ils deviennent.

La réduction des coûts

Int. : *Je partage l' idée que la formation n' est pas un métier low cost. Cela étant, l' Afpa rencontre un vrai problème de coûts en raison de la proportion insuffisante de main-d' œuvre directe dans ses effectifs et de sa difficulté à remplir les stages qu' elle offre.*

Y. B. : La négociation initiale qui a été menée avec les syndicats reposait sur le fait d' écartier tout plan social. Nous avons malgré tout réduit de 100 personnes sur 400 les effectifs du siège, dans des conditions assez délicates. Nous ne remplaçons pas les départs naturels, ce qui parfois tombe bien, et parfois crée des situations difficiles.

La question du remplissage des stages est un vrai problème. Les entreprises nous achètent des places de stages, mais les pouvoirs publics nous demandent de programmer des groupes sans garantie de les remplir. Si une région nous adresse 13 personnes pour un stage de 15, cela va encore. Mais si elle n' en envoie que 11, nous perdons de l' argent et elle ne subit aucune pénalité pour compenser. Nous devons nous charger nous-mêmes de communiquer sur les stages disponibles afin d' essayer de trouver des stagiaires. Pourtant, cette tâche ne relève pas de nos attributions et nous ne sommes pas payés pour cela.

Les trente centres à vocation nationale

Int. : *Je salue votre projet de créer 30 centres de formation à vocation nationale et de réduire la couverture territoriale. Cela dit, comme les pouvoirs publics semblent se refuser à toute prise de décision, je ne sais pas ce que deviendra la couverture territoriale mais je doute que les 30 centres voient le jour...*

Int. : *Ces centres nationaux sont-ils censés être financés par les régions dans lesquelles ils sont implantés ?*

Y. B. : Oui, et c' est toute la difficulté de l' exercice. Certaines régions vont jouer le jeu car cela contribue à leur attractivité. La région Midi-Pyrénées est très heureuse de financer le pôle national de formation aux métiers de l' aéronautique, par exemple – surtout dans la mesure où il est cofinancé par Airbus. Pour d' autres régions, comme la Picardie avec la formation des techniciens de maintenance en machinisme agricole, c' est beaucoup plus difficile.

Il est vraiment dommage que le volet formation ait été oublié dans les 34 plans industriels qui viennent d'être lancés, car c'était l'un des rares leviers relativement faciles à mobiliser.

Une autre solution consisterait à ce que ce soient les partenaires sociaux qui portent les enjeux nationaux, mais cela n'a rien d'évident car les relations entre eux sont complexes.

En attendant, tout le monde convient qu'il faudrait, par exemple, pousser les métiers liés à la transition énergétique dans le bâtiment, mais personne n'est en mesure de donner l'impulsion nationale.

Présentation de l'orateur :

Yves Barou : ingénieur, ancien élève de l'École polytechnique et diplômé d'un doctorat ès sciences économiques, professeur affilié à HEC Paris ; chargé de mission à la direction de la prévision du ministère de l'Économie et des Finances (1970-1981) puis conseiller technique auprès du ministre des Affaires sociales ; en 1984, il a rejoint Rhône-Poulenc, où il a occupé plusieurs fonctions, notamment dans la gestion des ressources humaines ; de 1998 à 2000 il a été directeur adjoint du cabinet du ministre de l'Emploi et de la Solidarité ; en 2000, il a rejoint le Groupe Thales comme directeur général adjoint des ressources humaines ; de 2010 à 2013, il s'est consacré au conseil, notamment comme conseiller social auprès du Fonds stratégique d'investissement ; depuis juin 2012, il est président de l'Afpa et a en outre créé le Cercle des DRH européens pour la responsabilité sociale.

Diffusion septembre 2014