

le Grand ENTRETIEN

Carole GRANDJEAN

Ministre déléguée
à l'Enseignement et à la
Formation professionnels

Entretien réalisé par : Edgard ADDED,
Directeur de la Revue RH&M

Rapporteur : Didier Berry,
Partner, CSL CONSEIL



QUEL AVENIR POUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE ?

Madame la Ministre, Bonjour. Vous êtes ministre déléguée à l'Enseignement et à la Formation professionnels. La particularité est que vous avez un parcours riche dans les Ressources Humaines. Pouvez-vous nous en parler ?

En effet, je suis un pur produit des ressources humaines. Diplômée d'un Master 2 en management RH, dont je garde un excellent souvenir, j'ai vécu différentes expériences en cabinet de recrutement, à Londres ou à Paris, puis au sein du Groupe PRINTEMPS sur des projets RH.

J'ai intégré par la suite la Caisse d'Épargne avant d'intégrer le Groupe Adecco puis de développer mon propre cabinet de recrutement à

Nancy. De là, j'ai rencontré le Groupe ELIOR, qui était l'un de mes clients et que j'ai finalement rejoint en tant que Directrice des Ressources Humaines. C'est occupant ce poste là que j'ai été élue députée en 2017.

Ce métier de DRH est un métier que j'aime profondément, et qui, je crois, allie de nombreux enjeux stratégiques, aussi bien pour les entreprises que pour la société. Il se trouve au carrefour des politiques à la fois économiques et sociales. Je suis convaincue que, compte tenu de l'évolution économique, des tensions sur les recrutements, mais aussi des sujets comme le bien-être au travail, la santé au travail ou encore les questions de lutte contre les discriminations, beaucoup d'entreprises considèrent à juste titre la

dimension des ressources humaines comme stratégique.

En tant que Députée, je me suis particulièrement engagée à l'Assemblée nationale autour des enjeux liés au travail, à l'emploi, et à la formation. J'ai commencé par le travail détaché et toutes les questions d'Europe sociale. J'ai notamment porté, avec mes collègues, la loi « *Liberté de choisir son avenir professionnel* », qui crée tout le lien avec ma mission actuelle.

Ces expériences m'inspirent quotidiennement pour agir en tant que ministre aujourd'hui, avec un double rattachement, au Ministère de l'Éducation nationale et au Ministère du Travail. C'est inédit et cela permet de

faire de l'Enseignement et de la Formation professionnels, un vrai ministère des compétences.

Un vrai ministère des compétences, par quoi cela se traduit-il et comment vivez-vous ce double rattachement ?

Quand on parle de formation initiale, on retrouve très vite les questions de formation continue. Ce continuum entre initiale et continue est absolument nécessaire et permet l'agilité dans les parcours. C'est la possibilité de tisser des liens entre des politiques de l'enseignement professionnel initial, de l'apprentissage et des dispositifs de formation continue.

Les entreprises rencontrent des difficultés à recruter, est-ce que c'est un problème de compétences ou un problème d'envie et d'engagement ?

Par rapport aux questions de tension sur les recrutements, les réponses sont multiples. Vous avez certains secteurs qui doivent poursuivre leur engagement pour améliorer la qualité des conditions de travail, le niveau de rémunération, et les parcours de carrière. De l'autre côté, de nouvelles filières apparaissent, comme les filières de l'hydrogène ou du nucléaire, qui correspondent aux métiers d'avenir. Elles vont devoir construire les structures de formation ajustées à ces nouveaux besoins.

Et tout cela est pris en considération dans votre projet ?

Bien sûr. Mais vous avez aussi d'autres sujets. Par exemple, le fait que les jeunes méconnaissent la diversité des métiers. Ils s'orientent souvent vers les quelques métiers qu'ils connaissent par leur entourage familial mais ils méconnaissent les carrières qui peuvent être très valorisantes dans d'autres secteurs. C'est pourquoi, avec Gabriel Attal, nous allons renforcer la découverte des métiers dès le collège et mieux valo-

riser le monde économique comme la voie professionnelle auprès des jeunes.

Par rapport à cela, il y a la loi du 5 septembre 2018 dont vous avez été rapporteuse en tant que députée. Maintenant, vous avez la charge de poursuivre ou en tout cas d'en accélérer la mise en œuvre. Est-ce qu'aujourd'hui, on peut avoir retour sur son impact ? Au niveau de l'apprentissage, au niveau du statut du maître d'apprentissage ou des CFA d'entreprise ?

Être une « *nation de l'apprentissage* » aujourd'hui, c'est atteignable. On a multiplié par presque trois le nombre d'apprentis en France depuis 2017. Nous atteignons les 837.000 entrées en apprentissage en 2022, avec un apprentissage pour tout niveau de diplôme. C'est une réussite dont nous pouvons être collectivement fiers !

Par ailleurs, nous trouvons aujourd'hui l'apprentissage dans tous les secteurs d'activité. Hier, il était principalement concentré sur certains secteurs, comme le transport, le BTP ou l'industrie. Aujourd'hui, il s'est développé aussi sur les services.

2 chiffres sont intéressants : 7 jeunes sur 10 trouvent un emploi dans les six mois qui suivent leur sortie d'apprentissage, et 8 apprentis sur 10 travaillent dans des TPE-PME.

Cela veut dire que l'apprentissage participe à la réalité du monde éco-

“ On a multiplié par presque trois le nombre d'apprentis en France depuis 2017. ”

nomique français et qu'il s'est développé avec des tuteurs, des maîtres d'apprentissage qui s'engagent dans la transmission des compétences en formation initiale comme continue, pour pouvoir recruter demain. Cette transmission est une vraie rencontre intergénérationnelle.

Et concernant les évolutions possibles ?

Je travaille actuellement sur deux sujets avec l'ensemble des acteurs de la formation, parce que je souhaite faire encore mieux sur l'apprentissage :

Tout d'abord, il y a les ruptures des contrats d'apprentissage. Si l'apprenti repart vers une autre formation, ce n'est pas considéré comme une situation d'échec puisqu'il rebondit. Mais si ce jeune-là décroche complètement, c'est plus grave et nous devons réussir à le faire revenir à l'emploi.

Le deuxième sujet qu'on va devoir regarder, c'est celui du tuteur ou du maître d'apprentissage, qui probablement pourra faire l'objet de réflexions. Enfin, en ce qui concerne les CFA, je suis admirative de la manière dont, à la fois, les branches et les entreprises se sont emparées de cette loi pour créer des CFA et des CFA d'entreprise. Nous sommes passés de 1 000 CFA à 3 000 CFA en moins de 4 ans.

Et en ce qui concerne le compte personnel de formation ?

C'est notre deuxième sujet de réflexion. En ayant recentré la for-

mation à l'initiative du salarié, ce compte personnel de formation a pris une autre dimension. Je crois que c'est devenu un outil considéré comme un nouveau levier d'émancipation et d'autodétermination par les actifs. Aujourd'hui, on a plus de 6 millions de comptes activés sur le CPF. C'est dire l'ampleur de la mobilisation. Et la vraie réussite, c'est que parmi les personnes qui mobilisent le CPF, on trouve principalement des ouvriers et des employés, et à 50% des femmes ; alors qu'auparavant il y avait 70% de cadres.

On va maintenant se projeter un peu sur l'avenir. Quels seraient pour vous les projets vers lesquels vous souhaiteriez intervenir ou faire bouger les lignes ?

Vous savez, je suis extrêmement attachée au dialogue social. Et la formation professionnelle est éminemment liée au paritarisme et au dialogue social. Donc, l'idée pour moi, c'est de concerter. Il y a un agenda social qui va être organisé notamment sur les questions de reconversion.

Ce sera le prochain grand chantier car nous avons de nombreux dispositifs de transition professionnelle et ils sont souvent complexes et peu mobilisés, cela concerne 0,3% des actifs. Comment peut-on faire de la reconversion professionnelle une réalité qui soit agile, réalisable, financée, et lisible pour tous ? C'est pourquoi actuellement, nous réfléchissons à ce qu'on appelle la « validation des acquis de l'expérience » inversée, qui est une formation en situation de travail suivie par un accompagnateur VAE pour, à l'issue, obtenir un diplôme tout en étant rémunéré.

Longtemps, les entreprises m'ont dit : « Mais si nous avons les personnes motivées, nous saurons les former ». Je les ai donc pris au mot et je leur dis : « je vous suis, identifiez les personnes que vous avez envie de former



au métier, et avec un accompagnateur VAE, vous pourrez former cette personne en situation de travail ».

Oui, regarder ce qui bloque sur une mesure existante et lever les freins.

En effet, par ailleurs, j'ai deux grands chantiers, dont le premier est le passage au million d'apprentis. L'enjeu est d'installer l'apprentissage comme une modalité de formation initiale. Et à cette fin, il faut réfléchir avec tous les acteurs sur son modèle économique.

Tout cela est lié avec notre cause nationale portée par le président de la République, qui est celle de la réforme des lycées professionnels.

C'est donc là qu'on peut constater l'intérêt de votre rattachement aux deux ministères.

Exactement. Et ça, c'est tout le pan du travail qui est préparé avec le ministre de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, Gabriel Attal, sur la découverte des métiers au collège avec l'implication des professeurs de lycées professionnels mais aussi l'implication du monde économique.

Dernière question : les lecteurs de RH&M sont des professionnels de la fonction RH, des DRH. Aujourd'hui, qu'attendez-vous des DRH ? Puis globalement, que souhaiteriez-vous leur dire ?

Déjà, je voudrais insister sur la place du DRH qui, pour moi, est centrale dans les enjeux stratégiques de l'entreprise.

Ils ont toute leur part à prendre dans la réussite de l'entreprise. Dire aussi à quel point ils sont pour moi de vrais relais de déploiement de politiques, mais aussi d'alertes, de propositions et de remontées d'informations. Je voudrais insister également sur le fait que j'ai besoin d'eux dans le cadre de la réforme des lycées professionnels pour mieux impliquer les entreprises dans la découverte des métiers et ainsi faciliter les orientations qualitatives vers les bonnes filières.

J'ai aussi besoin que les entreprises s'engagent dans l'identification des mentors. Je souhaite déployer le mentorat dans les lycées professionnels sur toute la France. Je souhaite également qu'ils s'engagent dans la qualité de la formation du maître d'apprentissage et du tuteur. C'est la clé pour que ces dispositifs de formation des plus jeunes soient réellement de qualité.

Puis, nous aurons à travailler ensemble sur le CPF. Les entreprises coconstruisent la démarche de formation dans laquelle s'engage le salarié. En contrepartie, l'entreprise va abonder. Cela permet de travailler un projet professionnel autour de cette formation.

Ce sont pour moi les différents axes sur lesquels nous devons conjointement avancer avec les DRH dans les prochains mois pour affiner les outils à déployer et améliorer l'engagement des entreprises en lien avec l'éducation nationale, et notamment les lycées professionnels. ●