

A colorful illustration featuring a woman with short brown hair, wearing a grey sweater and blue pants, walking towards the viewer. She carries a brown briefcase in her right hand and a map in her left. A large, vertical yellow beam of light illuminates her path. In the background, there are three stylized yellow buildings with orange roofs; the tallest one has a Wi-Fi antenna on top. A white cloud with a smiling face is in the upper left. Several open books with faces and closed eyes are floating in the air. The ground is green with brown hills in the distance.

# LE MONDE DU TRAVAIL, NOUVEL HORIZON ÉDUCATIF ?

OUVRIR LES CHEMINS DE LA RÉUSSITE



**LE MONDE DU TRAVAIL,  
NOUVEL HORIZON ÉDUCATIF ?**  
**OUVRIR LES CHEMINS DE LA RÉUSSITE**



VersLeHaut

# SOMMAIRE



## 14

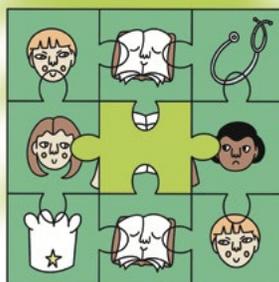
### MAIS QUE FABRIQUE L'ÉCOLE ?

- 16 Là où l'éducation progresse, le labeur recule
- 21 Les promesses rompues du diplôme
- 23 L'implacable relégation de la voie professionnelle

## 36

### OÙ S'ARRÊTERA L'ALTERNANCE ?

- 37 Qui veut encore aller au turbin ?
- 46 Alternance : révolution en marche



### S'ORIENTER : MISSION IMPOSSIBLE ?

## 66

- 68 De l'orientation imposée au projet personnel
- 70 Une quête infinie de soi-même
- 77 Le poids toujours décisif des verdicts scolaires
- 82 Comment faire société si tous les choix sont individuels ?

# 88 L'ÉCOLE, FENÊTRE OUVERTE SUR LE MONDE

- 90 L'école du futur :  
celle des compétences humaines ?
- 93 Sortir du monopole scolaire
- 104 Expérimenter les arts et métiers  
à l'école



# 112

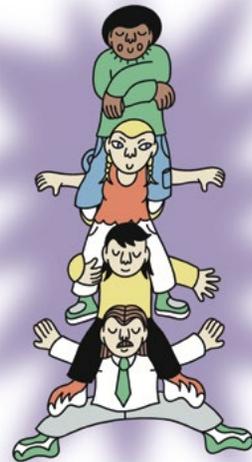
## COMMENT CONTINUER À APPRENDRE AU-DELÀ DES MURS DE L'ÉCOLE ?

- 114 De l'école à la diversité des formations
- 119 7 réflexions à mener sur l'apprentissage  
tout au long de la vie
- 128 Rendre visible la pluralité des modes d'apprentissage

# LE TRAVAIL AU DÉFI DE L'ÉDUCATION

# 134

- 136 Autonomie, autogestion, andragogie :  
une révolution de l'apprentissage au travail
- 146 Les organisations apprenantes : un horizon  
pour la responsabilité éducative des entreprises



# 156 NOS PROPOSITIONS



# LA LEÇON DU TRAVAIL

**R**arement le travail n'a été aussi chahuté que sous les feux croisés de l'intelligence artificielle et des Bullshits Jobs. Mais pourquoi faudrait-il encore perdre sa vie à la gagner ?



La question suggère qu'une époque est révolue, celle d'une humanité déchue, vouée à tirer sa substance de sa peine. Nous nous réalisons dans nos œuvres et aspirons à être reconnu en elles. Cette quête de reconnaissance suscite cependant une fatale aliénation : devenu l'objet d'un salaire, le travail prive le travailleur de sa création, le rend étranger à sa propre force.

Le temps est-il donc venu de s'affranchir du travail ? Un demi-siècle de chômage de masse a vu croître une autre aliénation, que nous sommes accoutumés à désigner d'exclusion sociale. Cette exclusion a d'innombrables conséquences politiques, parce qu'elle affranchit la société de la participation de chacun au bien commun. Reconsidérer la vocation éducative du travail, c'est donc mieux appréhender sa fonction sociale, au-delà de sa seule valeur d'échange.

**RECONSIDÉRER LA VOCATION  
ÉDUCATIVE DU TRAVAIL,  
C'EST DONC MIEUX  
APPRÉHENDER SA FONCTION  
SOCIALE, AU-DELÀ DE SA SEULE  
VALEUR D'ÉCHANGE.**

Sur ce chemin, l'éducation pourra également méditer quelques questions qui la hantent. Pourquoi l'école se heurte-t-elle aussi manifestement aux classes laborieuses ? Comment le diplôme en est-il venu à creuser le grand fossé qui traverse désormais nos démocraties ? Pourquoi l'éducation semble-t-elle si fébrile quand les jeunes cherchent leurs attaches ou leurs forces ?

C'est que l'éducation est restée une forme de distinction. L'éducation relevait la dignité d'un homme en prise avec une réalité souvent écrasante. Le combat entre l'homme et la nature achevé, il lui revient désormais de l'enraciner.

**Guillaume Prévost, délégué général de VersLeHaut**

## LU, VU, ENTENDU

45 %

des 15-24 sont en emploi en France, contre 50 % en Allemagne ou 75 % aux Pays-Bas.  
(INSEE)

25%

1 quart des jeunes sortant de formation initiale entre 2019 et 2021 détient un master (et la moitié, une licence)  
(OCDE)

1/2

1 jeune titulaire d'une licence sur 2 occupe un poste sans aucun rapport avec sa formation.  
(*Quintet Conseil*)



“

**Que peux-tu faire qui te permettra, non de « devenir ce que tu es » — maxime paresseuse et fataliste s'il en est, fondamentalement anti-éducative —, mais de tenter d'être ce que tu auras décidé de devenir ?**

PHILIPPE MEIRIEU, CHERCHEUR, ESSAYISTE ET HOMME POLITIQUE FRANÇAIS, SPÉCIALISTE DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION ET DE LA PÉDAGOGIE

**Un monde nouveau, on en rêvait tous Mais que savions-nous faire de nos mains [...] Zéro, attraper le Bluetooth [...] Presque rien, presque rien.**

FEU CHATTERTON ! UN MONDE NOUVEAU

# LU, VU, ENTENDU

## 91 %

des jeunes jugent l'orientation essentielle, mais plus de la moitié regrettent leurs choix

*(Étude Jexplore réalisée avec Opnion Way, 2025)*

## 80 %

des chefs d'entreprise estiment cette année que « Le système éducatif français n'est pas adapté au monde du travail. »

*(Baromètre Jeunesse & Confiance)*

## 2/3

2 salariés français sur 3 estiment que leur manager est inutile

*(Sondage CFDT, 2016)*

**Partout où l'on exerce ses compétences en coordination avec celles des autres, où l'on s'entraide, où l'on crée quelque chose (un service, un objet, une œuvre d'art), on ressent la joie et la force du collectif.**

**NICOLAS FRAMONT, SOCIOLOGUE FRANÇAIS,  
SPÉCIALISTE DES CONDITIONS DE TRAVAIL.**

**J'avais déjà fait de l'architecture. J'me disais : c'est un métier passionnant. J'ai fait un stage, j'ai bien aimé. [...] On m'a dit, si on va à Pôle emploi, on a plus de chances de trouver un job dans l'électricité que dans l'architecture... et c'est un peu vrai.**

**TAREK, ÉLÈVE DE 3<sup>e</sup>**



# L'AVENIR APPARTIENT À CEUX...

“Travail”, le mot est dur, aride, pourtant il n’en existe pas d’autre pour embrasser un univers entier de métiers disparates : production économique ou intellectuelle, soin à la personne, professions en lien avec la nature, métiers visibles, invisibles, invisibilisés, émergents et en voie de disparition... Cette étude les aborde tous et pourtant, quel point commun existe dans le quotidien d’un thanatopracteur et d’un influenceur sur les réseaux sociaux ? Aucun, si ce n’est des sentiments mêlés de contrainte ou d’accomplissement vis-à-vis des autres et de soi.



« Travail », le mot est dur, aride, pourtant il n’en existe pas d’autre pour embrasser un univers entier de métiers disparates : production économique ou intellectuelle, soin à la personne, professions en lien avec la nature, métiers visibles, invisibles, invisibilisés, émergents et en voie de disparition... Cette étude les aborde tous mais à quel point commun existe dans le quotidien d’un thanatopracteur et d’un influenceur sur les réseaux sociaux ? Aucun, si ce n’est des sentiments mêlés de contrainte ou d’accomplissement vis-à-vis des autres et de soi.

Il y a quelques mois, le film de Wim Wenders *Perfect Days*<sup>1</sup> donnait à voir le quotidien répétitif à l’extrême, millimétré au geste près, d’un agent de nettoyage dédié à l’entretien des toilettes publiques à Tokyo. En le suivant jour après jour dans cette tâche ingrate en théorie, on observe peu à peu la manière dont elle participe au sens qu’il donne à sa vie. Par l’attention qu’il prête à ses gestes professionnels, par le rapport aux autres qu’il y construit, il cultive un attachement durable à son métier.

1. Wim Wenders, *Perfect Days*, 2023.

Cet exemple extrême n'a pas vocation à résumer le propos de cette étude par une morale simpliste : "pas de sot métier". Il peut au contraire être un point de départ pour adopter un autre regard sur le travail, en tant que lien au monde et à soi-même : que nous apporte le travail ? Que dit-il de nous, de ce que nous construisons ensemble ?

Notre travail résulte d'une orientation, mais cette dernière est une quête, jamais linéaire... et nul ne sait vraiment quand elle s'achève. Si l'on observe les parcours d'orientation, les principaux jalons en sont parfois surprenants. Une brève rencontre peut être à l'origine d'un choix de carrière décisif : les élèves en stage affirment par exemple que le témoignage d'un professionnel peut fortement les marquer, plus qu'une semaine entière d'observation. L'école peut aussi jouer un rôle déterminant : une matière ou une discipline peut déclencher une intuition ; elle peut aussi brouiller les pistes. Les discussions entre amis influencent grandement les choix des adolescents et à cet âge le mimétisme est sans doute plus marqué qu'à d'autres moments de vie. Les déceptions et les choix par élimination ou par contradictions jouent leur part dans ce processus.

En bout de course, le travail que l'on fait est le résultat d'une somme de décisions et d'opportunités. Et même si ce parcours est plus ou moins maîtrisé, l'aboutissement n'est jamais dû au hasard et dit toujours quelque chose de fondamental sur nous-mêmes.

## Le travail comme vecteur de confiance

Ainsi notre profession est-elle d'abord le fruit d'une éducation. Celle de l'école, des

adultes et des adolescents qui nous ont entourés, et celle que l'on se donne à soi-même. Et lorsque l'on aborde les questions d'orientation, de formation et d'insertion professionnelles auprès de tous les inspirateurs et contributeurs de cette étude, on en revient toujours, éternellement à ce même noyau dur de l'éducation : la confiance. Un mot qui apparaît presque invariablement dans tous les articles qui suivront. Notre relation au travail dépend de notre confiance en nous, en les autres, dans les institutions et dans l'avenir. Et l'inverse est vrai : c'est aussi le travail qui nourrit la confiance.

VersLeHaut a déjà exploré en profondeur cette thématique dans sa dernière étude *Un sérieux besoin de confiance*, ce que nous devons à la jeunesse<sup>2</sup>, en révélant son rôle

## DANS NOTRE IMAGINAIRE COLLECTIF, L'ÉCOLE PRÉPARE « À », TANDIS QUE LE TRAVAIL SE FAIT « APRÈS ».

déterminant dans les trajectoires éducatives et personnelles, mais aussi des ambitions collectives, des jeunes.

Nous voulons ici poursuivre cette exploration, en nous plongeant plus directement dans le sujet fondamental de l'orientation. Problématique à la mode qui figure en tête de récentes prises de parole politique... Au-delà des postures, il faut s'y plonger avec humilité car cet enjeu ne peut que partiellement nous appartenir. De quelle boussole doter les jeunes face au monde du travail défini par une triple révolution : démographique, numérique et écologique, qui redéfinit les métiers de demain ?

2. VersLeHaut, *Un sérieux besoin de confiance, ce que nous devons à la jeunesse*, 2024, <https://www.verslehaut.org/publications/rapports-publications/etude-un-serieux-besoin-de-confiance-ce-que-nous-devons-a-la-jeunesse/>

## Les paradoxes d'un système sous tension

Plus largement, la rupture entre éducation et travail, prend une place croissante dans les débats publics et les préoccupations des acteurs éducatifs. Le baromètre Jeunesse et Confiance de VersLeHaut mesure chaque

### POUR UNE ÉDUCATION QUI REDONNE DU SENS AU TRAVAIL, ET POUR UN TRAVAIL QUI CONTRIBUE À L'ÉMANCIPATION ÉDUCATIVE.

année la manière dont l'école est perçue comme apte à préparer au monde du travail. Or un sentiment de décalage est exprimé, de manière croissante par les chefs d'entreprise : cette année, 80 % d'entre eux considèrent qu'elle ne prépare pas bien à un avenir professionnel<sup>3</sup>. Comment réconcilier deux sphères – l'école et le travail – qui, historiquement, ont souvent été perçues comme opposées, voire incompatibles ?

Le travail et l'éducation n'ont pas toujours entretenu un dialogue harmonieux. Dans notre imaginaire collectif, l'école prépare « à », tandis que le travail se fait « après ».

Cette segmentation rigide a nourri des malentendus profonds : le travail a été relégué au second plan dans une société qui valorise la réussite scolaire comme seule voie légitime d'élévation sociale. Cette logique, qui fait des diplômés une condition sine qua non pour accéder à des opportunités, a conduit à des paradoxes flagrants.

3. VersLeHaut, Baromètre #JeunesseConfiance 2025 : *La famille, un pilier éducatif fragile*. Publié en janvier 2025, ce baromètre s'appuie sur une enquête nationale menée auprès des jeunes et des familles pour analyser les enjeux liés à la confiance dans l'éducation et l'accompagnement familial. Accessible en ligne : <https://www.verslehaut.org/publications/rapports-publications/barometre-jeunesseconfiance-2025-la-famille-un-pilier-educatif-fragile/>

D'une part, le diplôme est devenu une clé essentielle de l'insertion professionnelle. D'autre part, l'inflation des diplômes a réduit leur valeur sur le marché du travail, laissant sur le bord du chemin ceux qui ne parviennent pas à accumuler suffisamment de qualifications, les déconsidérant symboliquement et matériellement. Sur-tout, depuis quelques années, cette course effrénée au titre ne répond plus aux besoins réels du tissu économique. Alors que les métiers en tension se multiplient – notamment dans les secteurs du bâtiment présenté en “fil rouge” dans cette étude –, les aspirations des jeunes s'orientent massivement vers des filières saturées et parfois déconnectées des opportunités locales.

## Une invitation à dépasser ces contradictions

Notre enquête explore six grands enjeux éducatifs et professionnels pour proposer des pistes de réflexion et d'action. L'objectif ? Renforcer ce lien entre l'éducation et le travail, tout en dépassant les contradictions qui entravent leur articulation. Rétablir, fondamentalement, le lien entre savoir et faire, pour redonner cohérence et confiance au monde que nous construisons.

À travers ces thématiques, nous examinons les transformations nécessaires pour rendre ces deux univers que sont l'éducation et le travail complémentaires, et non plus antagonistes :

**Sortir de l'injonction au diplôme :** comment faire en sorte que l'éducation, loin de se limiter à une accumulation de titres, redevienne une voie d'émancipation et d'épanouissement pour tous ?

**Réhabiliter les voies professionnelles :** pourquoi et comment valoriser les métiers manuels et techniques dans une société qui visibilise encore trop largement les carrières des cadres et du secteur tertiaire ?

**Prendre conscience des contradictions du système d'orientation :** entre injonctions parentales, complexité institutionnelle et aspirations individuelles, comment accompagner les élèves dans un choix éclairé et réaliste ?

**Imaginer une école qui amène à un travail émancipateur :** peut-on former au-delà des compétences académiques, en intégrant pleinement les dimensions humaines et sociales du travail ?

**Envisager toute notre vie comme un chemin d'apprentissage :** comment encourager une approche continue de la formation, qui s'adapte aux besoins changeants des individus et des entreprises ?

**Le lieu de travail comme levier éducatif :** de quelle façon les entreprises peut-elle effectivement contribuer à l'éducation et la transmission des savoirs ?

## Changeons notre regard sur l'éducation... et sur le travail !

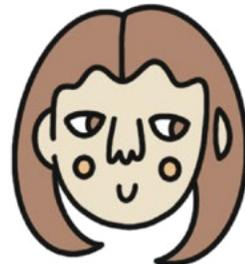
Déjà en 2019, VersLeHaut appelait à la Responsabilité Educative des Entreprises<sup>4</sup> en relayant une attente de la jeunesse vis-à-vis des employeurs. Mentorat, mécénat en faveur de l'éducation, multiplication des stages en entreprises... L'idée a fait son chemin. Aujourd'hui, nous souhaitons aller un

cran plus loin et nous adresser à tous les employeurs vis-à-vis des écoles mais aussi de leurs propres employés, et leur rappeler à nouveau leur rôle d'éducateur.

On apprend au travail au moins autant qu'à l'école... et c'est peut-être au travail que l'on se questionne le plus sur soi. Ces deux espaces éducatifs n'ont pas nécessairement vocation à être opposés. Ils se complètent plus qu'ils ne se font concurrence. L'employeur a donc toute légitimité à assumer son rôle d'éducateur. Cette étude vise à encourager de nouveaux modes d'éducation concrets, à destination des jeunes et des moins jeunes, pour que l'andragogie (l'éducation des adultes) devienne un sujet aussi récurrent et passionnant que la pédagogie.

## RÉTABLIR, FONDAMENTALEMENT, LE LIEN ENTRE SAVOIR ET FAIRE, POUR REDONNER COHÉRENCE ET CONFIANCE AU MONDE QUE NOUS CONSTRUISONS.

Cette étude s'appuie sur les contributions de nombreux acteurs – enseignants, chercheurs, responsables associatifs, chefs d'entreprise, jeunes en formation – pour offrir une perspective à la fois ancrée dans la réalité et tournée vers l'avenir. Elle se veut un outil d'analyse, mais aussi un plaidoyer : pour une éducation qui redonne du sens au travail, et pour un travail qui contribue à l'émancipation éducative.



4. VersLeHaut, *Manifeste pour la responsabilité éducative des entreprises*, 2019, disponible sur <https://www.verslehaut.org/documents/manifeste-pour-la-responsabilite-educative-des-entreprises/>



# MAIS QUE FABRIQUE L'ÉCOLE ?

Nous héritons d'une histoire qui a longtemps placé le savoir au sommet de l'échelle sociale, reléguant le « faire » à un statut secondaire. Si la période du confinement a, un temps, mis en lumière l'importance des métiers dits « essentiels » – soignants, éboueurs, commerçants, agriculteurs... –, l'accès aux études longues reste largement perçu comme un gage de liberté et d'opportunités. Cette aspiration demeure forte, y compris chez des jeunes en difficulté scolaire et chez leurs parents, souvent démunis face à un système d'orientation devenu de plus en plus complexe.

De fait, les études longues permettent un accès à plus de sécurité et de flexibilité dans une carrière et il est naturel de souhaiter à ses enfants d'atteindre le plus haut niveau de qualification possible avant de faire des choix considérés comme structurants pour leur avenir.

Toutefois, il est essentiel d'interroger les finalités d'un système éducatif qui montre aujourd'hui ses limites et d'imaginer que si les lignes bougent, le « faire » accède à une nouvelle place.

Car non seulement cette « course aux diplômes » va de pair avec l'inflation de ces derniers, mais aussi car elle continue de répartir des générations d'élèves en « gagnants » et en « perdants » du système : ceux qui savent, et ceux qui font.

# Là où l'éducation progresse, le labour recule

**P**our comprendre cette dissociation entre éducation et travail manuel, il faut revenir aux premières réflexions philosophiques portant sur l'éducation. L'émergence de l'école et sa lente évolution au cours des siècles contribue, pour chaque époque, à façonner l'organisation d'une société toute entière et à interroger la place que l'on donne à l'élève ou l'étudiant.

## A chacun selon sa place : artisans, soldats et philosophes

En Grèce Antique la pensée de Platon distingue l'éducation, qui vise la connaissance d'idées, du travail manuel en tant que rapport de production. Dans *La République*,

### « QUE NUL N'ENTRE ICI S'IL N'EST GÉOMÈTRE ».

le philosophe organise la société selon 3 classes, chacune correspondant à une vertu et à une partie de l'âme humaine :

- Les auxiliaires, artisans, laboureurs et marchands, chargés de la subsistance ;
- Les guerriers sont chargés de protéger la cité des périls extérieurs. Ils correspondent à la partie irascible de l'âme humaine, que le courage leur permet de dominer ;
- Les vrais gardiens de la cité sont les magistrats, dédiés au gouvernement de la cité et au règne de la justice.

Dans cette perspective, l'éducation vise d'abord la formation des gouvernants, afin de les conduire par l'exercice de la raison, à la conscience d'un bien commun affranchi des contingences des désirs et des émotions.

L'Académie fondée par Platon, dédiée à la formation des philosophes, porte sur son fronton cette devise qui, à bien des égards, est encore celle de notre école : « Que nul n'entre ici s'il n'est géomètre ».

Comme le géomètre, le philosophe s'attache donc à dégager les idées intelligibles d'une réalité désordonnée et soumise aux passions. Ici, naît l'idée d'une éducation à l'abstraction qui distingue le "géomètre" de Platon – l'étudiant, futur travailleur intellectuel – au travailleur manuel, dont le quotidien est consacré aux préoccupations matérielles. Cette distinction philosophique rejoint en quelque sorte une distinction sociale, issue du système universitaire, qui est faite aujourd'hui entre l'ingénieur et le technicien et que théorise l'historien Pierre Arnaud<sup>5</sup>.

La pensée d'Aristote qui vient à la suite de celle de Platon, se veut au contraire soucieuse de réconcilier la recherche de vérité avec les préoccupations matérielles. Le labour, affirme Aristote, vise une vertu pratique qui se manifeste sur le plan social et politique. Autrement dit, le travail est source d'intégration sociale. Même si la

5. Les écoles d'ingénieur proposent une « définition sociale de l'ingénieur, distincte et distinctive de celle du technicien », Pierre Arnaud, *Ingénieur mais apprentis, Histoire des Techniques*, 2024 (p.101).

vie contemplative reste préférable, il est nécessaire pour construire une société juste où l'individu participe activement à la vie collective, à la politique<sup>6</sup>.

Toutefois cette dualité contemplation/travail a durablement façonné la société médiévale où les matières scolastiques – du grec skola : oisiveté, loisirs – sont le domaine des clercs, dédiés à l'étude de l'immatériel, tandis que la formation professionnelle s'épanouit au sein des corporations, des exploitations agricoles et des familles, dans la relation maître-apprenti.

## L'éducation devient une promesse d'affranchissement dans la société

L'historien Jean-Pierre Le Goff montre que, dans la France de la fin du premier millénaire, l'affirmation des Capétiens est liée au développement de l'Université<sup>7</sup>. Le prestige intellectuel de Paris, vue comme une nouvelle Athènes, permet à l'État royal de se libé-

## « L'ÉDUCATION NE DOIT PAS DIVISER L'ESPRIT DU TRAVAIL MANUEL ET INTELLECTUEL, MAIS LES UNIR POUR FORMER UN CITOYEN CAPABLE DE PENSER ET D'AGIR ».

rer de l'influence du Saint Empire romain germanique. La *translatio studii* (transfert des savoirs) accompagne la *translatio imperii* (transfert du pouvoir), permettant au Roi de

se proclamer « empereur en son royaume ». Le développement de l'appareil éducatif est donc fondamentalement lié à celui de l'État-Nation. L'éducation permet d'accé-

## AU MOYEN-ÂGE, L'ÉDUCATION GARANTIT UN STATUT, UNE RELATIVE INDÉPENDANCE.

der à des offices, à des charges au service du souverain et garantit un statut, une relative indépendance.

C'est l'éducation qui affranchit, notamment dans les communes, dotées de chartes et de libertés particulières par le souverain : « l'air de la ville rend libre » dit le dicton. Accès aux études, développement de l'État et affirmation des sociétés urbaines demeurent trois dimensions d'une même dynamique qui voit l'effacement progressif de la société d'ancien régime, des mutuelles dépendances des sociétés féodales et l'affirmation d'un individu doté de droits garantis par la puissance publique.

Aux prémices de la République, l'école se démocratise progressivement. La pensée moderne conçoit des idéaux d'éducation, au service de toute une société, et de son économie. Dans un texte fondateur de la définition de l'éducation gratuite, laïque et accessible, Condorcet écrit :

« *L'éducation ne doit pas diviser l'esprit du travail manuel et intellectuel, mais les unir pour former un citoyen capable de penser et d'agir, dans une société où tous les savoirs sont valorisés*<sup>8</sup>.

6. Aristote, Éthique à Nicomaque, livre X, dans lequel il explore la distinction entre la vie active et la vie contemplative, ainsi que l'importance de la praxis dans la quête de la vertu. Éd. Flammarion, traduction J. Tricot, 1959.

7. Jean-Pierre Le Goff, La fin du village : une histoire française, Folio Histoire, 2017.

8. Condorcet, Cinq mémoires sur l'instruction publique (1792), Flammarion, 1994.

## Que doit privilégier l'école démocratique ?

Un des moyens imaginés pour éduquer ce citoyen et rendre l'école accessible est de développer la pédagogie du geste, dont John Dewey, fondateur du pragmatisme américain au début du XX<sup>e</sup> siècle, est une figure de proue. Pour lui, le travail manuel peut être une forme d'éducation intellectuelle. Dans l'école qu'il construit avec sa femme au cœur de Chicago, on apprend la chimie en cuisinant et la géométrie en travaillant le bois par la pédagogie du *learning by doing*<sup>9</sup>.

On pense aussi à appuyer l'éducation sur l'affect, pour mieux connecter le savoir aux réalités sociales. C'est notamment ce que le psychologue français Henri Wallon prône, au sein d'une école également faite d'activités pratiques et collaboratives.

## ON S'ACHEMINE AU XX<sup>E</sup> SIÈCLE VERS UNE ÉDUCATION INTÉGRALE, CELLE DU « CITOYEN, L'HOMME ET LE TRAVAILLEUR », À LA FOIS THÉORIQUE ET PRATIQUE.

Les émotions et le développement affectif doivent être reconnus comme déterminants dans l'apprentissage<sup>10</sup>. « *L'intelligence, dit-il, n'est pas une faculté indépendante. Elle est, dès l'origine, [...] inséparablement liés [aux] émotions et [aux] mouvements.* »<sup>11</sup>

Aujourd'hui le chercheur Sylvain Connac s'inscrit parmi d'autres dans la lignée de Dewey et de Wallon, en explorant comment le travail en groupe, la responsabilisation

des élèves, et les échanges collaboratifs renforcent l'engagement et l'efficacité éducative. Des individus capables de coopérer et d'apprendre à travers des situations concrètes<sup>12</sup> sont à même de construire une société solide.

Bien que l'éducation contemporaine se définisse par des courants de pédagogies divers, se réclamant plus ou moins de la transmission ou de l'émancipation, on est loin d'une conception platonienne de l'éducation : philosophique, contemplative, hors de toute réalité ! Mais ce cheminement continu autour de la structuration de l'école n'a cessé d'interroger la place et l'utilité de la pratique dans l'apprentissage. Cette question demeure encore en suspens : à quel point l'école doit nous apprendre à coudre, réparer des objets, cuisiner, ou ne serait-ce que relier ces actions à la théorie pure ? A quelle point l'école doit-elle être "utile", c'est à dire aujourd'hui, propre à insérer les élèves dans la vie active ?

En filigrane, se pose toujours la question du rôle de l'institution scolaire. Alors que le ministère de l'Instruction publique devient celui de l'Éducation nationale en 1932, on s'achemine donc vers une éducation dite intégrale, celle du "*citoyen, l'homme et le travailleur*"<sup>13</sup>, à la fois théorique et pratique. Le projet Langevin-Wallon se déploie en France en 1947 dans une volonté affirmée, et influencée par le marxisme, de s'ancrer dans la réalité sociale et dans le travail, ouvrant une place importante dans les programmes aux enseignants techniques et professionnels.

9. John Dewey, *Démocratie et Éducation : introduction à la philosophie de l'éducation* (1916), Broché, 2024.

10. Henri Wallon, *Les origines du caractère chez l'enfant : Les préludes du sentiment de personnalité*, Quadrice, 2015.

11. Henri Wallon, *L'évolution psychologique de l'enfant*, Poche, 1941

12. Connac, Sylvain, « Apprendre avec les pédagogies coopératives : Démarches et outils pour l'école », ESF Sciences Humaines, 2019.

13. Réforme Langevin-Wallon, 1947.



## Laurence Decréau

Agrégée de Lettres classiques, auteure du livre  
« Tempête sur les représentations du travail<sup>14</sup> »  
et créatrice du Festival des Vocations<sup>15</sup>

# Il faut que le métier revienne sur le devant de la scène

**L**a France a l'idolâtrie des diplômés. Être bachelier ou mourir (socialement) ! Bonne nouvelle : en 2024, 91,4 % des élèves ont obtenu le diplôme magique qui leur donne le droit... de poursuivre leurs études. Créé en France au XIII<sup>e</sup> siècle, le baccalauréat est alors la première marche de l'Université. Il donne accès à quatre Facultés : Théologie, Médecine, Droit et Arts libéraux (Philosophie). Au terme de 5 à 15 années d'études jalonnées de diplômes qui, à eux seuls, vous valent honneurs et privilèges, on devient évêque ou abbé, médecin, ou mieux encore officier de l'administration royale. Bref, un dignitaire.

Quant aux innombrables métiers manuels qui font vivre la Cité, du charpentier au boucher, du maçon au barbier, on

ne s'y forme dans aucune institution, mais chez un Maître dont on est d'abord le valet, puis l'apprenti, avant de devenir compagnon voire Maître soi-même. La rumeur dit qu'il faut 10 000 heures de pratique (soit environ 5 ans 1/2) avant de maîtriser pleinement son métier... Autant dire que chez les manuels comme chez les intellectuels, la route est longue qui mène à l'excellence.

Huit siècles plus tard, on assiste à un curieux phénomène : jadis et naguère réservé à une poignée d'intellectuels (c'était encore le cas il y a quelques décennies), le baccalauréat est désormais la voie obligée. « 80 % d'une génération au bac ! » lance Jean-Pierre Chevènement en 1984, créant dans la foulée le bac professionnel à la rentrée 1985. Il sera à la fois trop et mal entendu. Car si, dans l'esprit du ministre, « le bac » désigne l'examen final des voies tant générale que technologique et professionnelle, dans l'esprit des Français, il en va autrement. Il n'est pour eux qu'un bac : celui qui mène aux études longues sanctionnées par de « beaux diplômes », puis aux métiers qu'on n'exerce qu'en blanc - col ou blouse... Et de précipiter leurs rejets en masse dans la voie générale. Dans son essai 80 % au bac... et après ? Le sociologue Stéphane Beaud, analyse le désastre qu'entraîne ce malentendu, semant à foison échecs et désillusions<sup>16</sup>.

**LA FRANCE A L'IDOLÂTRIE DES  
DIPLOMÉS. ÊTRE BACHELIER OU MOURIR  
(SOCIALEMENT) !**

14. Laurence Decréau, *Tempête sur les représentations du travail*, Paris, Presses des Mines, 2018.

15. Ce festival qui s'est tenu à deux reprises (2022 à Mirmande et 2024 à Marseille) met à l'honneur la diversité des métiers et savoir-faire, "qu'il s'agisse de travailler le bois, le métal, les chiffres ou les mots". Ateliers pratiques, dialogues entre professionnels, témoignages, tables rondes et animations rythment ces trois jours. Une occasion unique de découvrir des vocations, d'échanger et de s'inspirer pour mieux envisager l'avenir. Plus d'informations sur <https://www.vocationslefestival.com/>

16. Stéphane Beaud *Quatre-vingt pour cent au bac... et après ? Les enfants de la démocratisation scolaire*, Sciences Humaines, Paris, La Découverte, 2003.

## Vers la réhabilitation du savoir-faire ?

La création du bac professionnel avait pour ambition d'anoblir la voie pro. Elle en a fait une voie par défaut. Qui s'en étonnerait, dans un collège unique où les disciplines de la voie générale, qui ne mènent par définition à aucun métier, sont seules à être enseignées ? Comment s'enorgueillir d'un bac qui est le seul à destiner à une « profession » - en 3 ans ! - et non à la récolte de diplômes rutilants ? *Tu auras un beau diplôme, mon fils*. Quant au métier, c'est secondaire. Surtout, ne va pas en voie pro.

Depuis quelques années, pourtant, le métier revient sur le devant de la scène. Les raisons sont multiples : le contraste grandissant entre le prestige du diplôme et les métiers sans intérêt ni sens auquel il mène très souvent – voir le fracassant essai de David Graeber, *Bullshit Jobs*<sup>17</sup>. La crise climatique, qui fait rechercher un métier capable de sauver un peu de ce qui peut encore l'être sur notre planète. Le confinement, qui a réveillé les consciences : suis-je vraiment heureux dans mon métier ? Au fait, à quoi sert-il ? Avec son *Éloge du Carburateur*<sup>18</sup>, le philosophe Matthew Crawford, claquant la porte de son think-tank pour se lancer dans la mécanique moto, suscite un engouement pour les reconversions dans les métiers manuels. Quelques années plus tard, Arthur Lochman, également philosophe, lui emboîte le pas en devenant charpentier : *La Vie solide. La charpente comme éthique du faire*<sup>19</sup> sera à son tour best-seller. Il est désormais très « tendance » de fuir son job de consultant pour devenir boucher ou menuisier après un CAP. Servir à quelque chose, enfin ! Considérer avec fierté le résultat bien concret de son travail. Savoir ce que l'on vaut et se voir reconnu comme tel.

## Le diplôme ne fait pas le bonheur

L'on s'avise, un peu tard, qu'un diplôme ne rend pas heureux. Que les sacrosaintes notes prévalant à l'école dans l'orientation ne disent pas grand-chose des talents - et encore moins des goûts - sur quoi repose l'adéquation à un métier. Comment se découvrir un tropisme pour le bois, le métal ou le verre quand on ne touche que ses livres scolaires, ses copies, son ordinateur ? L'on découvre aussi, stupéfait, que ces métiers de la voie « pro » prétendument juste bons pour les ânes requièrent une finesse d'observation, une justesse d'analyse, une culture enfin, qui n'ont rien à envier à celles des bacs + 5. Mieux : que tel cancre en géométrie pendant ses années de collège manie en sifflotant le théorème de Pythagore quand il s'agit de poser une charpente.

Le temps est peut-être venu où, dans nos écoles, l'aspiration à un beau diplôme s'effacera devant le désir d'exercer un métier que l'on aime, choisi au lieu d'être imposé par un carnet de notes. La chose semble évidente en Suisse, où l'on est aussi fier de devenir cordonnier que financier ; ce serait chez nous une révolution. Mais en ces temps de crise climatique, économique et démocratique, c'est de l'éducation que viendra le salut. ●

17. David Graeber, *Bullshit Jobs : A Theory*, traduit de l'anglais par Élise Roy, Paris, Éditions Les Liens qui Libèrent, 2019

18. Matthew B. Crawford, *Éloge du carburateur : essai sur le sens et la valeur du travail*, traduit de l'anglais par Marc Saint-Upéry, collection Cahiers libres, Paris, Éditions La Découverte, 25 mars 2010.

19. Arthur Lochmann, *La vie solide. La charpente comme éthique du faire*, Paris, Payot, janvier 2019.

Même s'il demeure inachevé, l'un des principaux objectifs de ce projet sera progressivement atteint : celui de prolonger l'âge de la scolarité obligatoire : de 13 ans en 1881, il est décalé à 16 ans en 1959... Et en toute logique, l'âge moyen d'entrée dans le travail qui tournait autour de 13-14 ans en 1900 recule à 20 ans au milieu des

années 1970, et 27 ans aujourd'hui pour un premier emploi stable<sup>20</sup>. Depuis un demi-siècle, l'école occupe toute la période de l'adolescence et du début de la vie adulte tandis que l'entrée dans le travail ne se fait souvent que bien plus tard.

20. Castera, Dominique et Nicolas Gougain, *Les jeunes et l'avenir du travail, Avis du Conseil économique social et environnemental (CESE)*, 2019

## Les promesses rompues du diplôme

**A** lors que s'éloigne le souvenir d'une école réservée à une élite, la scolarisation devient tout au long du XX<sup>e</sup> siècle constitutive du développement de tous. L'école devient un passage obligé vers l'insertion professionnelle. Le monde du travail demeure relativement distinct de l'école, mais en est absolument dépendant.

Le collège unique et l'objectif des « 80 % d'une classe d'âge au Bac » formulé par Jean-Pierre Chevènement en 1985 ont réduit à peau de chagrin les « non-bacheliers » des générations Y et suivantes. Ceux qui sortent de l'école sans diplôme (ou diplômés du seul brevet des collèges) représentent une marge réduite de la jeunesse française, évaluée à 11 % à la veille de leur majorité.

La massification scolaire permet avant tout à un nombre sans cesse plus important d'élèves d'acquérir les connaissances et les compétences attendues dans un tronc commun de formation, même si ces dernières varient. La baisse de l'illettrisme en France au cours des XX<sup>e</sup> et XXI<sup>e</sup> siècle est par exemple spectaculaire : entre les personnes nées entre 1947 et 1957 et celles nées entre 1995 et 2005, il a été

divisé par quatre, de 12 % à 3 %. Ces vingt dernières années, il a encore été divisé par deux<sup>21</sup>.

Mais, conséquence mathématique de cette massification scolaire, l'école est devenue de plus en plus compétitive<sup>22</sup>. De plus en plus de jeunes bacheliers s'orientent vers l'enseignement supérieur. Et si les universités s'agrandissent, si la formation initiale se diversifie, le nombre d'emplois qualifiés et très qualifiés ne suit pas la même évolution.

La massification scolaire a naturellement produit chez les jeunes et leurs parents une forme d'évidence à poursuivre des études supérieures. Le nombre d'étudiants a doublé en France depuis 2008.

Cette évolution fulgurante qui a transformé le paysage universitaire français suit une

21. Centre d'observation de la société, 6 mai 2024, « En 20 ans, la part d'illettrés a été divisée par deux en France ».

22. Dubet et Duru Bellat, *L'emprise scolaire : quand trop d'école tue l'éducation*, Presses de Sciences Po, 2024.

**« PASSE TON BAC D'ABORD ! » DEVENU  
« PASSE TON MASTER D'ABORD ! »**

## LE NOMBRE D'ÉTUDIANTS A DOUBLÉ EN FRANCE DEPUIS 2008.

tendance européenne et doit au moins autant à une ambition éducative qu'à la situation économique<sup>23</sup>. Dès la fin des années 1970, face à la concurrence internationale, la France fait le choix d'une élévation générale des qualifications en vue d'une hausse de la productivité et de la valeur ajoutée des productions nationales. Un jeune sur deux en France est aujourd'hui détenteur d'un diplôme de licence, un jeune sur quatre d'un diplôme de master<sup>24</sup>.

Or l'obtention du diplôme devient, de facto, indispensable car les attentes des entreprises à l'embauche se nivellent sur cette inflation de certifications du supérieur. Les qualifications scolaires ou professionnelles deviennent un prérequis même pour des emplois temporaires ou peu qualifiés. Des secteurs comme la manutention ou la fabrication industrielle, autrefois accessibles sans diplôme, demandent désormais des certifications ou habilitations spécifiques<sup>25</sup>.

### La grande désillusion des diplômés

Et paradoxalement, les jeunes sont de plus en plus nombreux à avoir un niveau de formation initiale supérieur au niveau requis pour un poste. Un phénomène de « déclassement professionnel »<sup>26</sup> touche une

part croissante des jeunes diplômés au cours des quatre dernières décennies.

Cette dynamique a un impact certain sur le sentiment de reconnaissance des jeunes travailleurs : leur investissement personnel dans des études longues et spécialisées, perçu comme un moyen de sécuriser l'avenir, se heurte à une réalité économique qui fragilise leur position sociale. Elle peut alimenter un sentiment de frustration et de déception face à une mobilité sociale qui semble stagnante, voire régressive. Il faut aujourd'hui en France entre 6 et 8 générations pour qu'une famille change de

## LES JEUNES SONT DE PLUS EN PLUS NOMBREUX À AVOIR UN NIVEAU DE FORMATION INITIALE SUPÉRIEUR AU NIVEAU REQUIS POUR UN POSTE.

classe sociale, contre seulement 2 générations dans les pays scandinaves<sup>27</sup>. Le faible retour sur investissement des études et du travail renforce aussi les inégalités, car les jeunes diplômés issus de milieux favorisés pourront plus facilement contourner ces obstacles, par le biais de réseaux ou de formations complémentaires, tandis que ceux issus de milieux populaires risquent de se retrouver piégés dans ce déclassement.

### L'égalité des chances en question

Ainsi, invite-t-on les jeunes à poursuivre leur scolarité de plus en plus loin sans les amener à prendre en compte le contexte économique global et les trajectoires collectives. Cela questionne profondément la

23. La Stratégie de Lisbonne dans les années 2000, vise à élever le niveau de qualification dans tous les pays d'Europe.

24. OCDE, *Regards sur l'éducation 2023*, « Organisation de coopération et de développement économiques », 2023. Insee, *Enquête Emploi*, traitements MENJ-MESR-DEPP, 2023.

25. Agnès Audric-Le Renard et Alice Tanay, « Ouvriers et employés non qualifiés : disparités et similitudes sur le marché du travail », *Dares Analyses* N°47.1, 5 novembre 2000.

26. Paola, Vanessa et Stéphanie Moullert, « Le déclassement : un phénomène enraciné », 20 ans d'insertion professionnelle des jeunes : entre permanences et évolutions », édité par Thomas Couppié et al., Céreq, 2018.

27. Antoine Foucher, *Sortir du travail qui ne paie plus*, Éditions de l'Aube, 2024.

légitimité de l'institution et ne peut qu'avoir un impact néfaste sur la relation au travail : peut-on dire que l'école a tenu sa promesse d'insertion professionnelle quand 20 % des emplois d'ouvriers et d'employés sont aujourd'hui tenus par des bacheliers et des diplômés du supérieur ? Quand une autre partie des bacheliers rejette les emplois peu qualifiés qui restent donc non pourvus ?

A quelles logiques répond l'orientation quand, sur deux jeunes titulaires d'une licence, l'un d'eux occupe un poste sans aucun rapport avec sa formation ?

Si l'obtention du diplôme n'est pas une garantie d'insertion professionnelle, l'ascenseur social est dans la réalité, assez décevant.

## L'implacable relégation de la voie professionnelle

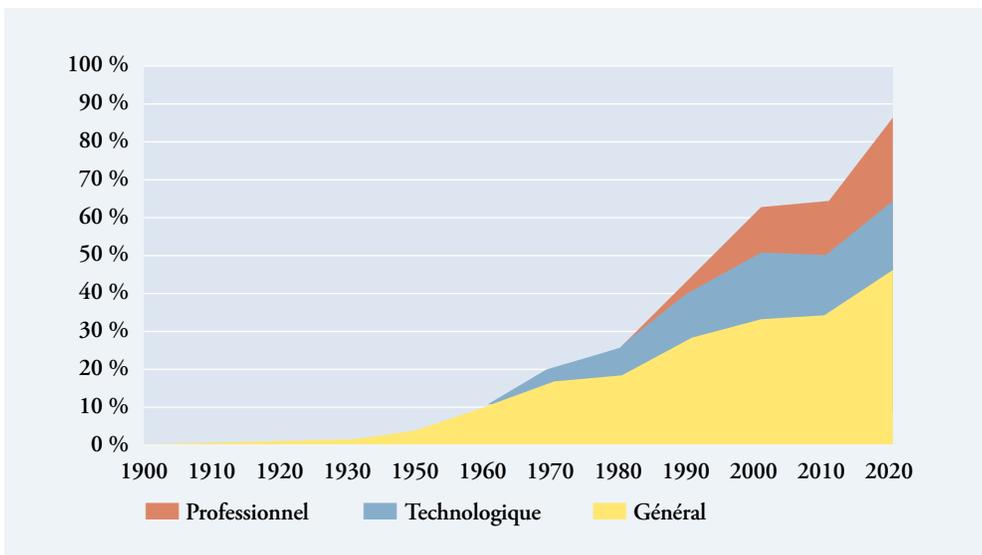
Pour partir à la recherche de "l'introuvable relation formation-emploi"<sup>28</sup>, la vraie question ne porte plus tant sur le taux de bacheliers – qui reste administré –,

ni sur le niveau de diplôme – qui en soi, n'a de valeur que par rapport aux autres diplômes en circulation et qui est devenu surtout un outil de filtrage, que sur les compétences et la confiance en eux-mêmes que les jeunes acquièrent réellement en quittant l'école.

28. Expression tirée du titre de l'ouvrage de Lucie Tanguy, *L'introuvable relation formation-emploi : un état des recherches en France*, 1986.

### Proportion de bacheliers dans une génération

(Données MENJ-DEPP, Système d'information Ocea ; MAA ; INSEE – recensement de la population)



## Un système scolaire qui demeure taillé pour l'enseignement général

Aujourd'hui, 20 % d'une tranche d'âge environ est inscrite en filière professionnelle. La même proportion se tourne vers les filières technologiques, au sein de la voie générale.

L'objectif des 80 % au baccalauréat a entièrement été atteint grâce à la création du lycée professionnel. Mais au gré des réformes qui l'ont progressivement institué, ce dernier n'a finalement jamais émergé comme une alternative solide à l'enseignement général.

L'ensemble du système d'orientation infra-bac (en SEGPA, 3<sup>e</sup> prépa-métiers puis voies d'enseignement professionnel ou technolo-

## JUSQU'EN 2015, UNE PRIME INDEXÉE SUR LE NOMBRE D'ÉLÈVES QUI ACCÈDENT À LA VOIE GÉNÉRALE ÉTAIT ADRESSÉE AUX PROFESSEURS PRINCIPAUX DE 3<sup>E</sup>.

gique) en sont la manifestation directe. Les élèves aux aptitudes différentes, notamment ceux qui auraient davantage d'affinités avec des métiers techniques, manuels ou ancrés dans le concret ne sont pas l'objet d'une orientation "sur mesure", qui relèveraient pleinement de leur décision. Ils sont la plupart du temps, simplement marginalisés par le système scolaire. « On a trop souvent confondu collège unique et collège uniforme<sup>29</sup> [...] écrit l'inspecteur de l'Éducation nationale Jean-Paul Delahaye. On ne pourra pas achever cette construction tant qu'on considérera le collège

*comme la propédeutique du seul lycée d'enseignement général et non comme un niveau d'enseignement ayant sa personnalité propre au sein de la scolarité obligatoire ».*

Une mesure hautement symbolique, à laquelle le ministre de l'Éducation nationale a mis fin en 2015, révèle à quel point l'orien-

## LA VRAIE QUESTION PORTE SUR LES COMPÉTENCES ET LA CONFIANCE EN EUX-MÊMES QUE LES JEUNES ACQUIÈRENT RÉELLEMENT EN QUITTANT L'ÉCOLE.

tation obéit à des règles hiérarchiques implicites définies par l'institution elle-même : jusqu'à cette date, une prime indexée sur le nombre d'élèves qui accèdent à la voie générale était adressée aux professeurs principaux de 3<sup>e</sup> !

Même pour l'institution qui l'a créé, la voie professionnelle représente donc un inachèvement, voire un échec car elle ne s'inscrit pas réellement dans la continuité du collège unique institué en 1975. La perception qu'ont les élèves du monde du travail et en particulier du travail productif, en est nécessairement influencée.

## L'enseignement professionnel à la Française n'a jamais émergé

Pour comprendre cette hiérarchisation symbolique de l'enseignement général et de l'enseignement professionnel, il faut revenir à la loi Astier du 25 juillet 1919 qui a vraiment organisé, pour la première fois, un enseignement technique industriel et commercial obligatoire et gratuit, avec

29. Jean-Paul Delahaye, *Le collège unique, pour quoi faire ? Les élèves en difficulté au Cœur de la question*, La Bibliothèque d'Arthur, 2006

## L'EXEMPLE DU BTP

# La France et l'Allemagne proposent deux systèmes opposés d'enseignement professionnel

*La filière du BTP (Bâtiment et Travaux Publics) constitue un fil rouge pertinent pour analyser les mutations du marché du travail et les liens entre formation et emploi. Elle illustre les transformations des pratiques professionnelles et l'évolution des compétences requises face aux changements économiques, technologiques et environnementaux. Avec près de 40 % des ouvriers âgés de moins de 30 ans, elle joue un rôle structurant dans l'insertion des jeunes sur le marché du travail. Présente à l'interface des trois grands secteurs économiques – primaire, secondaire et tertiaire –, elle se distingue par la diversité de ses métiers et son importance stratégique dans le développement des infrastructures et des services. Tout au long de ce rapport, la filière du BTP servira d'exemple pour éclairer des tendances plus larges en matière d'articulation entre éducation et emploi.*

**L**orsqu'il est question de formation professionnelle et, en particulier, d'apprentissage en France, la référence au modèle allemand est omniprésente dans les discours politiques, économiques et médiatiques. Cette comparaison repose sur une perception largement partagée d'un système allemand plus efficace et mieux intégré au marché du travail. Mais pour comprendre pourquoi l'Allemagne est systématiquement érigée en modèle, il est essentiel d'en rappeler les spécificités et de

**AVEC PRÈS DE 40 % DES OUVRIERS ÂGÉS DE MOINS DE 30 ANS, LA FILIÈRE DU BTP JOUE UN RÔLE STRUCTURANT DANS L'INSERTION DES JEUNES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL.**

les confronter aux dynamiques françaises. La filière du BTP constitue, à cet égard, un exemple particulièrement révélateur. En Allemagne, l'apprentissage (*Duale Ausbildung*) repose sur une alternance entre une formation théorique en centre de formation et une expérience pratique en entreprise, comme en France, mais il s'inscrit dans des trajectoires historiques et institutionnelles très différentes.

### Deux modèles historiquement structurés de manière différente

Dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, la formation professionnelle en Allemagne s'est consolidée autour de l'apprentissage. Celui-ci n'est pas seulement une modalité de formation parmi d'autres : il constitue une filière à part entière d'un système éducatif fortement segmenté et représente, dans certains cas, la seule voie d'accès à certains métiers qualifiés. En France, au contraire, l'apprentissage a longtemps été perçu comme une voie de relégation. Entre 1919 et 1987, il est exclusivement associé à la préparation du certificat d'aptitude professionnelle (CAP). La réforme de 1987

marque un tournant en permettant l'extension de l'apprentissage à des diplômes de niveaux plus élevés. Cette ouverture a contribué à redéfinir le rôle de l'apprentissage en France, mais sans remettre en cause son positionnement historique.

Ces trajectoires historiques ont façonné deux logiques de structuration des diplômes et des parcours. En Allemagne, la *Duale Ausbildung* repose sur une logique horizontale, où la segmentation des qualifications s'opère avant tout en fonction des métiers. Chaque formation est directement associée à une qualification spécifique (maçon, charpentier, électricien, etc.), et la progression professionnelle repose sur l'accumulation d'expériences et la validation de certifications complémentaires. Ce modèle garantit une forte employabilité à la sortie de la formation et une reconnaissance immédiate des compétences par les entreprises. En France, la hiérarchie des diplômes suit une structuration verticale fondée sur les niveaux d'études. L'accès aux métiers est donc plus dépendant du niveau de qualification atteint que de la spécialisation métier.

### **En Allemagne, une formation en alternance fortement ancrée dans l'entreprise**

La formation des apprentis dans le secteur du BTP suit le modèle de la *Duale Ausbildung*, alternant périodes en entreprise et enseignement en école professionnelle (*Berufsschule*). La durée de la formation varie généralement entre deux ans et demi et trois ans et demi, en fonction du métier. Les apprentis passent environ 70 à 75 % de leur temps en entreprise, soit trois à quatre jours par semaine, où ils acquièrent des compétences pratiques directement sur le terrain. Ils y apprennent notamment la lecture de plans, la manipulation d'outils spécialisés et les techniques de construction modernes. Le reste du temps, soit un à deux jours par semaine, est consacré aux cours théoriques en *Berufsschule*. Ceux-ci incluent principalement des matières générales comme les mathématiques et l'expression écrite, mais aussi des enseignements spécifiques au BTP, tels que la technologie de la construction, la sécurité au travail et la gestion de projet.

### **En France, une formation en alternance articulée entre CFA et entreprise**

Comme en Allemagne, les apprentis en France ont des durées de formation qui varient en fonction du diplôme préparé, allant généralement de deux mois à trois ans. Pour un CAP ou un BP, qui sont les diplômes les plus courants dans le BTP, la formation dure deux ans, tandis que celle d'un BTS s'étend sur trois ans. Les apprentis passent entre 60 et 75 % de leur temps en entreprise, selon le diplôme. Cependant, à la différence de leurs voisins allemands, ils suivent en CFA des cours théoriques qui portent principalement sur des enseignements spécialisés, et non sur des matières générales. Cette organisation, si elle a l'avantage de moins faire reposer la transmission des savoirs et savoir-faire métier sur l'entreprise formatrice, a pour inconvénient de moins engager les employeurs dans une logique de formation que le modèle allemand, où les entreprises assument directement la responsabilité de la transmission du métier. ●

des cours adaptés et sanctionnés par un diplôme : le Certificat d'aptitude professionnelle (CAP) porté par le Ministère du Commerce. Encore quelques décennies plus tôt, apprendre un métier manuel relevait d'initiatives privées : patronat, syndicats, et associations.

L'école ne tarde pas à prendre le dessus, au prix de vifs affrontements entre pédagogues. La gestion de l'enseignement technique passe sous la tutelle du ministère de l'Instruction publique peu de temps après avec l'objectif de tendre de plus en plus vers un système éducatif unifié. On apprend un métier tout en restant élève, et jusqu'à passer, souvent beaucoup plus tard, sous la mainmise d'une entreprise.

Là encore, cette décision traduit l'attachement français à une formation initiale qui, tout en cherchant à répondre aux besoins industriels, conserve toujours une compo-

## LE LYCÉE PROFESSIONNEL REGROUPE LES ÉLÈVES LES PLUS EN DIFFICULTÉ - LES TROIS QUARTS DES COLLÉGIENS EMPRUNTANT CETTE VOIE ONT UNE ANNÉE OU PLUS DE RETARD SCOLAIRE.

sante scolaire et intellectuelle. Ce transfert octroie au système d'éducation français un statut particulier en Europe.

Car d'autres pays ont fait le choix différent : l'enseignement professionnel s'est tout de même scolarisé, mais il appartient à un système de formation duale avec une plus forte composante professionnelle, dès le secondaire. Les jeunes passent environ la moitié de leur temps dans des entreprises en apprentissage et l'autre moitié dans des écoles professionnelles dès l'âge de 15 ou

16 ans. La Suède, Autriche et Pays-Bas ont par exemple en commun une approche plus équilibrée entre préparation académique et compétences pratiques, ce qui offre aux jeunes la possibilité de s'intégrer directement dans le marché du travail tout en poursuivant des études supérieures si désiré.

L'apprentissage allemand (voir détaché ci-contre) est également souvent cité en exemple car il repose sur une forte coopération entre l'État, les entreprises et les chambres de commerce, visant ainsi une correspondance étroite entre la formation dispensée et les besoins du marché du travail.

## Le lycée professionnel, voie de relégation par excellence

79 % des élèves en lycée professionnel disent que ce dernier n'est pas assez valorisé (83 % en milieu rural), révèle une étude publiée en 2024, l'association Une Voie Pour Tous<sup>30</sup>. Ils sont nombreux à « subir » cette orientation : 43 % considèrent que ce choix n'est pas le leur.

Dans les faits, le lycée professionnel regroupe les élèves les plus en difficulté - les trois quarts des collégiens empruntant cette voie ont une année ou plus de retard scolaire, plus de 50 % des élèves présentent de grandes difficultés en lecture, écriture, calcul et compréhension. Les trois quarts des lycéens en situation de handicap y sont scolarisés. Et paradoxalement, les trois quarts des Français restent attachés à cette filière et considèrent que le

30. Enquête Viavoice, Une voie pour tous. Le lycée professionnel : Image, perceptions et enjeux d'avenir, janvier 2023.



## Pascal Vivier

Secrétaire général du SNETAA-FO  
(premier syndicat de l'enseignement professionnel)

# Réformer l'enseignement professionnel : sortir des illusions !

**L**a réforme en cours veut revoir l'ensemble de l'organisation du lycée professionnel. Elle ne se comprend que par l'absence d'un diagnostic réel, tangible, exhaustif et partagé avec les entreprises, les jeunes, les personnels de l'enseignement professionnel, les collectivités locales autant que par l'État ; c'est au gouvernement de définir quels citoyens il souhaite « fabriquer, mobiliser » pour une Nation unie dans laquelle chacun a sa place et est acteur du commun.

### Genèse d'une rencontre ratée

Lors de la campagne présidentielle de 2022, Emmanuel Macron, briguant un deuxième mandat, décide d'afficher dans son programme la priorité pour une réforme de l'enseignement professionnel. Il s'appuie sur l'apparent succès de la réforme de l'apprentissage. Faute d'un bilan clair (soit passer de 350 000 apprentis à près du million en cinq ans sans s'intéresser à un objectif qualitatif plutôt qu'à un objectif chiffré), l'impressionnante dynamique de l'apprentissage « nouvelle génération » apparaît en effet à beaucoup comme la nouvelle martingale pour mieux accompagner les jeunes vers l'emploi.

Pourtant sur la même période et malgré les mêmes aides de l'État, les élèves de CAP et de Bac Pro ne sont pas plus en apprentissage qu'auparavant ; ils sont à ce jour toujours en difficulté d'insertion.

La première raison qui explique cet échec provient d'un sophisme né d'une idéologie hors-sol : « le lycée professionnel et l'enseignement professionnel sont la cause des difficultés des jeunes de lycées professionnels (niveau scolaire, citoyenneté)

lestés par des diplômés inadaptés empêchant une insertion dans l'emploi. » C'était mal connaître nos jeunes, l'enseignement professionnel avec ses multiples spécificités, nos diplômés et nos réussites.

## LA RÉFORME EN COURS VEUT REVOIR L'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION DU LYCÉE PROFESSIONNEL.

C'était mal connaître aussi la sociologie des apprentis majoritairement très à l'opposé des 700 000 jeunes inscrits en lycées professionnels chaque année (les apprentis sont très souvent issus de parents ayant eu eux-mêmes un parcours d'apprentis, artisans ou commerçants ou sont des jeunes déjà titulaires d'un socle scolaire qui permet de réussir à se faire embaucher par les entreprises... sachant

qu'elles recrutent le meilleur des candidats qui se présentent à elles (souvent un garçon). Le lycée professionnel ne trie aucun jeune et scolarise tous les élèves sans aucune forme de « discrimination ».

Réélu, le Président de la République décide alors de donner corps à son ambition en posant un acte fort : créer un ministère délégué à l'enseignement et la formation professionnels sous la double tutelle du ministère de l'Éducation Nationale et du ministère du travail. Nous ne pouvions que nous en réjouir. Sauf que l'enseignement professionnel est alors clairement montré du doigt par une ministre qui s'autorisait à remettre en cause personnels des lycées pro, diplômés et l'articulation des enseignements entre cours au lycée et périodes de formation en milieu professionnel. Une réforme inaboutie

Cette réforme du lycée professionnel, quelle est-elle ? D'abord une gabegie financière : près d'un milliard d'euros gaspillés; 700 millions d'euros par une rémunération des élèves quand ils sont en stage en entreprises, payée par l'État lui-même et, dans un tour de passe-passe budgétaire, près de 300 millions d'euros dans le recrutement de 1 200 personnes, responsables d'un nouveau « Bureau des entreprises » faisant un doublon avec les fonctionnaires DDFPT (Directeur délégué aux formations techniques et professionnelles) déjà présents dans chaque lycée professionnel. Encore fallait-il que ce ministère sache que ces personnels existassent déjà !

**LE FOND IDÉOLOGIQUE DE CETTE RÉFORME VEUT QUE LES ÉLÈVES DE LYCÉES PROFESSIONNELS AIENT BESOIN DE PLUS D'ENTREPRISES (4 SEMAINES DE STAGE SUPPLÉMENTAIRES QUAND ILS BÉNÉFICIAIENT DÉJÀ DE 20 SEMAINES) ET MOINS D'HEURES DE COURS.**

Le fond idéologique de cette réforme veut que les élèves de lycées professionnels aient besoin de plus d'entreprises (4 semaines de stage supplémentaires quand ils bénéficiaient déjà de 20 semaines) et moins d'heures de cours. Comme si ces élèves n'étaient pas évalués - pour 70 % d'entre eux en CAP et 50 % en secondes bac pro - en grande difficulté de lecture, d'écriture, de compréhension de texte et de calculs. La réforme promet dès lors moins d'heures de cours en enseignement général et plus de semaines de stages quand les entreprises n'en peuvent déjà plus de l'injonction permanente de prendre des stagiaires. Alors posons-nous les questions simplement : les élèves auront-ils un meilleur bagage scolaire et culturel : Non ! Même moins. Auront-ils de meilleurs diplômés, mieux définis, plus lisibles pour les entreprises ? Non.

A-t-on un lycée professionnel qui panse mieux les difficultés des jeunes, qui redonne une forte estime de soi à ces jeunes souvent relégués, qui assure une meilleure insertion dans l'emploi ? Trois fois Non !

## De quoi le lycée professionnel a-t-il réellement besoin ?

Le lycée professionnel a besoin d'une réforme qui permette la réindustrialisation de la France dans un monde concurrentiel où les niveaux d'exigence sont accrus : donc augmenter la qualification des salariés de ce pays. Elle passe par un diagnostic exhaustif et partagé de l'existant.

Pour atteindre cet objectif ambitieux, elle doit se donner un plan pluriannuel avec des objectifs intermédiaires :

- Garantir une qualification pour tous les jeunes : Fixer l'ambition de 100 % d'élèves qualifiés au minimum au niveau CAP, en renforçant les enseignements généraux par une pédagogie adaptée et en repensant l'acquisition du socle commun dès le collège.
- Adapter les formations aux besoins futurs : Développer une meilleure lisibilité des diplômes, bâtir des « métiers d'avenir » et aligner les compétences enseignées sur les besoins des entreprises à 5, 10 et 15 ans, en intégrant les entreprises comme acteurs de la formation.

**LE LYCÉE PROFESSIONNEL A BESOIN D'UNE RÉFORME QUI PERMETTE LA RÉINDUSTRIALISATION DE LA FRANCE DANS UN MONDE CONCURRENTIEL OÙ LES NIVEAUX D'EXIGENCE SONT ACCRUS**

- Refonder l'orientation et l'enseignement professionnel supérieur : Transformer l'orientation dès la 6<sup>e</sup> en un parcours éducatif continu et faire évoluer les formations post-bac, notamment en passant les BTS à un format Bac + 3 pour répondre aux exigences du marché.

Aucune réforme ne peut s'envisager en silos. Sans diagnostic clair, sans un objectif global et sans plan pour y accéder, nous aurons à subir l'échec d'un système, l'échec de politiques qui obèrent l'avenir d'une jeunesse intégrée dans un pays uni où les entreprises novatrices sont à la pointe dans un monde global, concurrentiel et fragmenté.

Tout reste donc à faire. Nous devons porter cette ambition. Elle est atteignable ! ●



lycée professionnel contribue à la richesse de la formation en France.

Cette relégation est d'autant plus criante que les bacheliers professionnels rencontrent souvent des difficultés pour accéder aux mêmes opportunités d'emploi ou de poursuite d'études que leurs pairs issus du bac technologique, voire de BTS<sup>31</sup> et DUT<sup>32</sup>, deux dispositifs créés dans les années 1960 pour former une main-d'œuvre qualifiée et des cadres intermédiaires face à l'explosion des emplois tertiaires. Cette inégalité se reflète notamment dans les écarts de salaires à qualification égale et dans les difficultés d'insertion professionnelle à la sortie du lycée.

La confusion entre filières professionnelles ou manuelles et filières « peu exigeantes » ne se limite pas qu'au lycée professionnel.

En CAP, le ratio d'élèves en grandes difficultés atteint 70 %. Sans parler de la Section d'enseignement général professionnel et adapté (SEGPA) qui propose volontairement depuis 1963 une formation professionnelle dès le collège aux élèves souffrant de troubles cognitifs, participant à associer de forts préjugés aux compétences manuelles.

La réforme en cours vise à redonner du prestige à la voie professionnelle par des campagnes de sensibilisation et la valorisation des diplômes professionnels. Réactivant sa vocation ancienne, elle souhaite faire du lycée professionnel un choix positif, reconnu et plébiscité par les familles et les employeurs et à concilier études courtes

et spécialisations d'excellence. Hôtellerie et gastronomie, numérique, informatique, sont des filières relativement plébiscitées par les élèves, mais ces derniers sont souvent recalés à l'entrée par manque de place.

## LA RÉFORME EN COURS SOUHAITE FAIRE DU LYCÉE PROFESSIONNEL UN CHOIX POSITIF, RECONNU ET PLÉBISCITÉ PAR LES FAMILLES ET LES EMPLOYEURS ET À CONCILIER ÉTUDES COURTES ET SPÉCIALISATIONS D'EXCELLENCE.

Le Code de l'éducation sous sa forme actuelle énonce la mission plurielle d'une institution qui se veut constitutive du développement de chacun. Une institution qui accueille 15 millions d'enfants et d'adolescents. *“Outre la transmission des connaissances [l'école garantit à chacun] de s'insérer dans la vie sociale et professionnelle”*. Elle promet aussi de *“faire partager aux élèves les valeurs de la République”* - c'est d'ailleurs sa mission première, et *“développer [leur] personnalité”*<sup>33</sup>. Une définition qui clôt le débat sur la priorité entre savoir académique et formation pratique : l'école doit tout offrir.

Mais à l'inverse, doit-on vraiment tout à l'école ? Cette éducation globale a-t-elle réellement accompli cette mission quasi-exhaustive ? Le bon élève ne demeure-t-il pas celui qui est plus à même de conceptualiser ? Pourquoi les savoirs fondamentaux (mathématiques et français) demeurent-ils prégnants dans les emplois du temps, plus que dans tous les autres pays de l'OCDE<sup>34</sup>, pour des résultats finalement assez décevants

31. Brevet de Technicien Supérieur, créé en 1959

32. Diplôme Universitaire de Technologie, créé en 1966

33. Article L111-1 du Code de l'éducation, version en vigueur depuis le 26 août 2021.

34. OCDE (2024), *Regards sur l'éducation 2024 : Les indicateurs de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/1aabb39d-fr>.

aux classements internationaux<sup>35</sup> ? Pourquoi l'apprentissage des compétences pratiques – cuisine, bricolage, couture, etc. – mais aussi l'éducation physique et spor-

## LA CONFUSION ENTRE FILIÈRES PROFESSIONNELLES OU MANUELLES ET FILIÈRES « PEU EXIGEANTES » NE SE LIMITE PAS QU'AU LYCÉE PROFESSIONNEL.

tive, ont-ils reculé (à moins qu'ils n'aient jamais vraiment émergé) au point de devenir anecdotiques dans les programmes ? Ou réservés aux mauvais élèves, ceux de SEGPA, ou ceux qui se destinent fatalement au lycée professionnel ?

35. Lacroix A., Philippe C., Salles F., 2024, « Timss 2023 en quatrième pour les mathématiques : des résultats stables en France et un accroissement des écarts de performance entre les élèves », *Note d'Information*, n° 24.48, DEPP. <https://doi.org/10.48464/ni-24-48>.

En concentrant ses efforts sur un modèle scolaire uniformisé et hiérarchisé, et malgré l'influence de la pensée pragmatique, l'institution continue d'évaluer le mérite sur des critères principalement académiques. Elle relègue a fortiori les autres formes de réussite et de compétences, notamment professionnelles, à un statut secondaire. N'en déplaise à Platon et malgré les tentatives des

pédagogues pour l'ancrer dans une réalité sociale et économique, elle reste profondément enracinée dans la tradition française du besoin d'acquérir avant tout une connaissance solide des Humanités. Loin d'ouvrir grand la porte à l'enseignement professionnel, elle transforme ce dernier en une issue de secours. Que devient-on quand on échoue dans ce « tri scolaire » ?



# 4 3 2 A

## Au cœur des Hautes-Alpes : l'association du dernier kilomètre 432A

L'association 432A est un acteur de proximité par excellence. 432A pour 4<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup>, 2<sup>nd</sup>e accueil, accompagnement, apprentissage, alternance, etc. est une micro-association qui lutte contre la déscolarisation des jeunes, à partir de 13 ans, au sein du territoire rural et montagneux du nord du département des Hautes-Alpes. Pour ce faire, les deux coordinateurs socio-éducatifs – Françoise et François – accompagnent individuellement les jeunes et leurs familles, en s'appuyant sur une équipe de bénévoles.

140 000 habitants : c'est l'équivalent de la population du XII<sup>e</sup> arrondissement de Paris... et de l'ensemble du département des Hautes-Alpes. On comprend aisément que les réalités territoriales ne sont pas les mêmes. Dans la zone d'action de l'association, il n'existe que deux villes de plus de 5 000 habitants, pour le reste, ce sont des petites communes, des fonds de vallée, avec peu de prestations de service, peu de parcours post-baccalauréat, peu de transports en commun, peu d'accès aux soins.

### Pas de bureau, pas d'horaire

L'enclavement de ce territoire isole encore davantage les jeunes qui décrochent. Qu'ils résident à Briançon ou dans les fonds de vallée, des jeunes passent entre les mailles du filet parce qu'« on ne prend pas le temps d'aller jusqu'à eux », disent les deux coordinateurs de l'association.

**L'IDÉE N'EST PAS DE FORCER UN JEUNE  
À CONTINUER UN CURSUS SCOLAIRE  
MAIS S'ASSURER QU'IL NE S'ISOLE PAS.**

C'est en prenant le volant pour aller à leur rencontre que les éducateurs découvrent la part immergée de l'iceberg : des parents dans le rouge depuis longtemps, des problèmes d'addiction aux jeux-vidéos, etc.

« Pour le jeune, il faut être là quand il en a besoin », souligne l'infirmière d'un lycée partenaire. C'est ce que fait l'association qui répond à des besoins d'immédiateté. Lorsqu'elle est sollicitée, parce que les institutions présentes sur le territoire ne peuvent plus agir, la rencontre avec l'enfant doit être faite le jour même.

### Le temps de construire la confiance

Les éducateurs n'ont ni contrainte horaire ni cadence à respecter. Seule condition : accompagner au mieux le jeune. Cela leur permet de prendre le temps nécessaire avec les jeunes et leur famille, pour construire des relations de confiance. L'idée n'est pas de forcer un jeune à continuer un cursus scolaire mais s'assurer qu'il ne s'isole pas.

« Je ne m'attendais pas à ce que je puisse faire confiance mais quand j'ai vu que Françoise ne disait rien, j'ai fait confiance. Et puis, elle ne me lâche pas. » confie Alice<sup>36</sup>, 16 ans, accompagnée par 432A depuis plusieurs mois déjà.

La relation de confiance se construit également avec les familles, posant la question de la limite d'intervention pour les éducateurs. Certaines familles se désengagent, exprimant des difficultés à maintenir le cadre, la motivation, le rythme de leurs enfants. Elles ont un réel besoin d'accompagnement dans leur rôle parental. Les éducateurs s'appuient sur les structures existantes et orientent les familles vers les bons interlocuteurs.

### De l'arrière-pays au monde du travail

Cela fait plus de 15 ans que l'association agit sur le territoire, elle est un acteur reconnu et identifié. La lutte contre le décrochage scolaire est une compétence des établissements scolaires. Les acteurs de la prévention spécialisée<sup>37</sup> relèvent quant à eux du monde associatif et des collectivités territoriales. 432A se trouve à la croisée de ces deux enjeux. L'association prône un travail transversal : faire de la mise en lien ou être mis en lien, mais sans jamais « prendre la place de personne ».

Les élus locaux tout comme les familles voient l'utilité de l'association, ce qui lui permet de montrer patte blanche. Les chefs d'établissement qui travaillent de concert avec 432A offrent un siège à Françoise au groupe de prévention du décrochage scolaire. Cette instance permet de prévenir et intervenir dès les premiers signes de décrochage.

36. Tous les prénoms des jeunes accompagnés ont été modifiés pour préserver leur identité.

37. La prévention spécialisée est une mission inscrite dans la protection de l'enfance pour favoriser l'insertion de jeunes en risque de marginalisation.





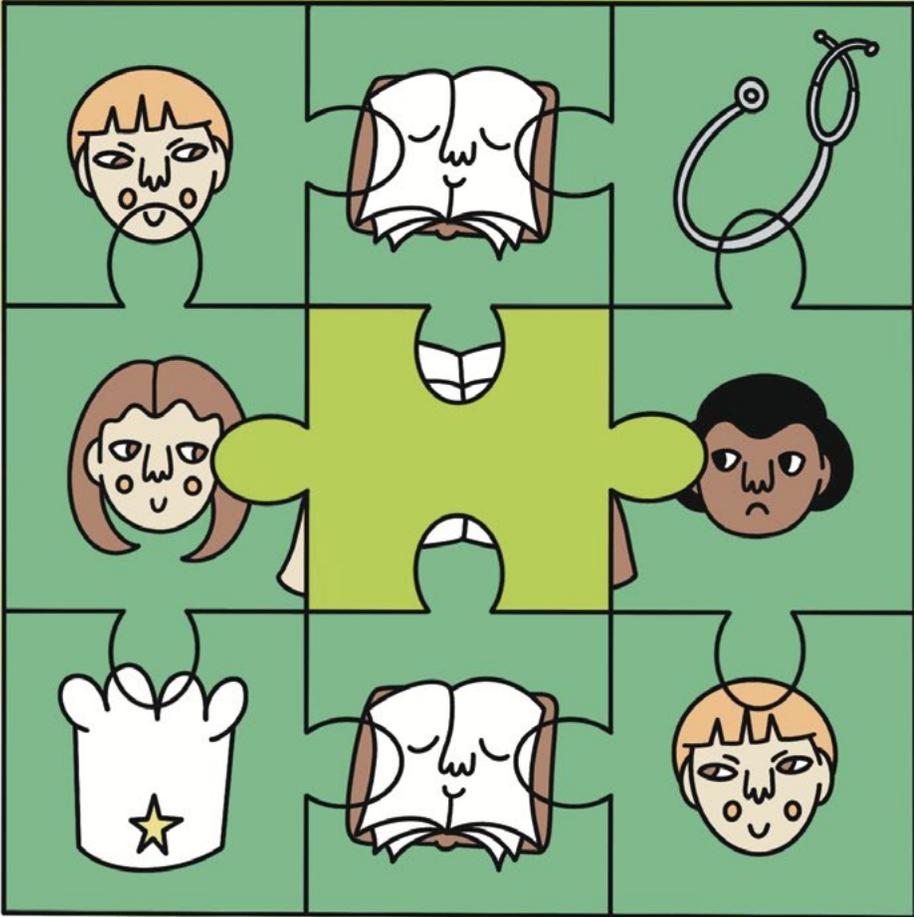
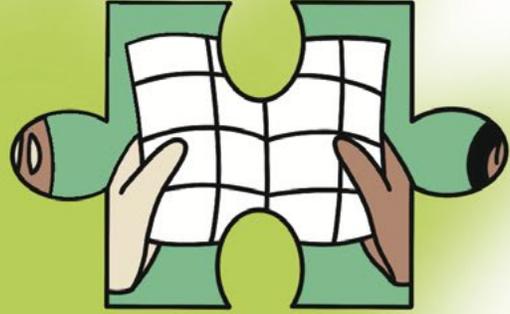
Cela donne parfois lieu à la mise en place de stages supplémentaires ou à des visites d'entreprise sur le temps scolaire avec les éducateurs par exemple. Au collège, il existe peu de formations pour les moins de 16 ans alors ces stages sont une alternative temporaire. Au lycée, parce que ces jeunes sont nombreux à vouloir rejoindre la voie professionnelle, qu'ils considèrent comme plus accessible, moins scolaire, rémunérée. Mais ils sont parfois très éloignés des exigences du monde du travail. Ces stages leur font prendre conscience des obligations et des devoirs que la signature d'un contrat d'apprentissage implique.

**« POUR LES 16/25 ANS IL EXISTE DES SOLUTIONS, MAIS AVEC LES MOINS DE 16 ANS, ON EST COINCÉ. »**

Les actions de 432A prouvent qu'une association de proximité peut changer durablement la trajectoire de vie des jeunes en milieu rural dans un contexte où la question du décrochage scolaire est très politique. La flexibilité et la liberté d'actions d'associations comme 432A apportent des réponses concrètes aux besoins immédiats et souvent complexes des jeunes. Puisqu'il y a une vie après l'école, les actions de l'association s'attachent à ce que le jeune trouve une voie professionnelle et plus largement une stabilité émotionnelle et sociale. ●

**CONTACT**





# OÙ S'ARRÊTERA L'ALTERNANCE ?

Alors que l'école cherche à se lier au monde du travail, notamment au travers des lycées professionnels, on observe depuis quelques années un mouvement réciproque : l'entreprise s'empare des questions éducatives. Ce mouvement s'est récemment accéléré sous l'effet de la massification de l'enseignement supérieur et des difficultés croissantes de recrutement.

Les acteurs économiques interviennent de plus en plus activement dans la formation des jeunes. Certaines entreprises développent leurs propres solutions éducatives : formations internes, partenariats avec des établissements scolaires, ou même création de campus d'entreprise. À la frontière entre éducation et travail, des objets hybrides se développent sous l'effet des besoins du tissu productif comme l'apprentissage ou les certifications professionnelles. Autant de lieux où se constituent de nouveaux rapports entre faire et savoir.

## Qui veut encore aller au turbin ?

**E**n 2014, un tweet du Medef déclarait « Si l'école faisait son travail, j'aurais du travail » et suscitait une vive polémique. Vite supprimé et suivi d'excuses, il n'en reste pas moins l'illustration d'un malaise croissant devant l'inéquation manifeste des orientations du système

éducatif avec les besoins des acteurs économiques.

### La fin du travail ?

L'inadéquation entre l'appareil de formation et l'offre d'emploi est singulièrement

mise en évidence par le taux d'emploi des jeunes : seuls 35 % des 15-24 ans sont en emploi en France contre 50 % en Allemagne ou 75 % aux Pays-Bas<sup>38</sup>.

Cette tranche d'âge étant largement dédiée à la formation, l'écart s'explique par la part

## SEULS 35 % DES 15-24 ANS SONT EN EMPLOI EN FRANCE CONTRE 50 % EN ALLEMAGNE OU 75 % AUX PAYS-BAS.

très importante de l'apprentissage au-delà du Rhin et, par la forte préférence pour les études académiques en deçà. Malgré une augmentation de 5 points depuis les années 2000, le taux d'emploi des jeunes demeure 7 points en retrait de la moyenne de l'OCDE.

Ce retard à l'entrée sur le marché du travail n'est pas forcément une mauvaise chose sous réserve d'un bon niveau d'insertion et d'une plus forte employabilité. C'est largement le

cas des diplômés de l'enseignement supérieur : d'après l'enquête « Génération » du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ)<sup>39</sup>, ils sont plus de 85 % à occuper un emploi 3 ans après l'obtention de leur diplôme. C'est en particulier le cas de 92 % des diplômés des filières médico-sociales.

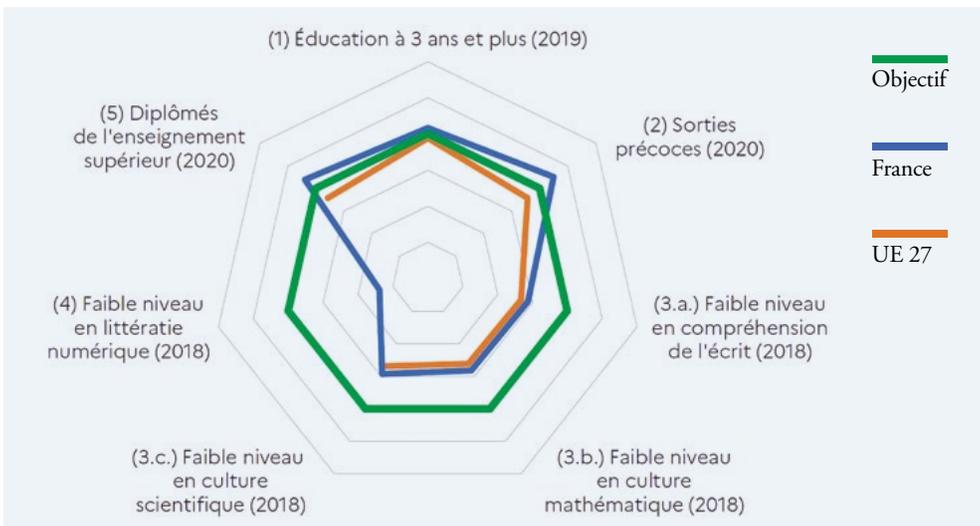
La situation est beaucoup plus préoccupante en revanche pour les non-diplômés : seuls 38 % sont en emploi. Cet écart alarmant appelle une attention

particulière pour les jeunes « décrocheurs » qui ne sont ni en emploi, ni en études, ni en formation aux termes de l'acronyme anglais NEET (« *Not in Education, Employment or Training* ») qui les désigne dans les nomenclatures de l'Union européenne. En France, chaque année, on compte 100 000 nouveaux NEET, soit entre 10 et 15 % de chaque génération. Au total, on compte 1,5 million de personnes

38. INSEE, « Enquête Emploi : en 2023, le halo autour du chômage atteint son plus bas niveau depuis 2003 », *Insee Première*, n° 1956, 30 janvier 2024

39. Cereq Enquêtes n° 3, « Quand l'école est finie. Premiers pas dans la vie active de la Génération 2017 » sous la coordination de Flavie Le Bayon, Gaëlle Dabet, Olivier Joseph et Manon Olaria, décembre 2022

Figure 1 - Les résultats de la France aux objectifs européens 2030 (source : DEPP, 2018)



concernées en France, soit 11,6 % des 15-24 ans et jusqu'à 19 % des 24-29 ans... près du double de nos voisins allemands ou hollandais.

Ce phénomène d'éviction des non-diplômés du marché du travail explique le faible impact des politiques de l'emploi sur le chômage des jeunes, qui demeure à près de 20 %. Les résultats de la France aux objectifs de l'Union européenne pour 2030 illustrent bien cette « course au diplôme » qui voit la France scolariser massivement, précocement et longtemps, mais qui échoue à donner du travail aux personnes peu ou pas qualifiées<sup>40</sup>.

On observe que la France scolarise massivement, précocement et longtemps, mais échoue à donner du travail aux personnes peu ou pas qualifiées

### PROPOSITION 1

**Créer des formations professionnelles supérieures attractives permettant de préparer un titre professionnel de niveau licence dès l'obtention du brevet et ouvrant le bénéfice d'un service civique, d'un volontariat dans les armées ou d'une mobilité internationale.**

Depuis la fin des années 1970, la perte d'emplois industriels et la baisse de la production – l'industrie représentant aujourd'hui seulement 10,3 % de l'emploi total contre près de 20 % en 1980<sup>41</sup> – ont accentué le désintérêt des jeunes pour ce secteur. La production automobile, par exemple, est passée de 3,5 millions de véhicules en 2005 à 1,3 million en 2022.

Ce recul est lié à des conditions de travail difficiles et à la difficulté pour les entreprises d'investir dans des emplois mieux rémunérés. La concurrence internationale et le coût élevé de la protection sociale font de la production industrielle un secteur moins attractif, tandis que le déplacement vers la distribution et les services, moins exposés à la concurrence, contribue à un cercle vicieux de déclin industriel.

En 1994, l'entrepreneur Denis Olivennes décrit cette situation comme étant la conséquence d'une « *préférence française pour le chômage* »<sup>42</sup>. Le chômage de masse persistant depuis les années 1980, découlerait d'un choix politique implicite qui différencie la France de ses voisins européens : préserver la protection des salariés, fruit des grandes conquêtes sociales, et recourir aux emplois précaires comme variables d'ajustement. Les jeunes s'avèrent être les premières victimes de ce choix implicite qui se traduit par l'exclusion plus ou moins assumée du marché du travail de 20 % d'une génération, vouée aux petits boulots, aux allocations chômage et aux minimas sociaux.

Face à cette réalité, la réponse de la France a été de relever le niveau de qualification en poussant massivement la scolarisation et l'obtention de diplômes. L'objectif d'avoir 80 % d'une génération au baccalauréat, incarné par la politique de « réussite pour tous », s'inscrit dans une stratégie visant à faire face aux mutations du marché du travail et à garantir un emploi stable. Dans le secteur public, par exemple, près de 60 % des cadres sont recrutés parmi des diplômés, renforçant ainsi la place du diplôme comme critère d'accès à l'emploi. Ce choix contribue, toutefois, à exclure une partie importante des jeunes peu ou pas qualifiés, et à fragiliser la mobilité sociale.

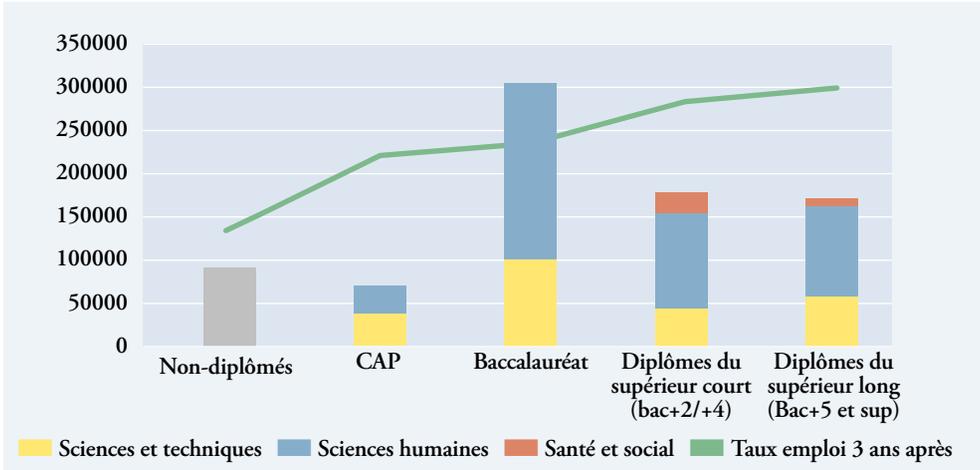
40. Note d'Information n° 24.18. DEPP

41. France Stratégie, « Politiques industrielles en France : constats et enjeux », décembre 2020.

42. Denis Olivennes, *La préférence française pour le chômage*, Éditions Grasset, 1994.

**Figure 2 - Diplômes et taux d'emploi des sortants du système scolaire en 2017**

(source : CEREQ, 2024)



C'est dans ce contexte que la France fait le choix d'une élévation générale du niveau de diplôme, de plus en plus figure obligée vers

## EN FRANCE, LE DIPLÔME EST DEvenu LA CLÉ D'ENTRÉE VERS L'EMPLOI STABLE, MAIS AUSSI UN FACTEUR D'EXCLUSION POUR CEUX QUI EN SONT PRIVÉS.

l'emploi stable : l'objectif des 80 % d'une génération au Bac en résulte.

### Mais que veulent les jeunes ?

Alors que de nombreux métiers peinent à recruter, par exemple dans le bâtiment, l'industrie ou les services à la personne, le manque de personnels qualifiés suscite une attention croissante des entreprises.

Au-delà des facteurs économiques, la démographie accentue encore les tensions, actuelles ou anticipées sur le marché du travail. Dès 2050, l'ONU prévoit une baisse de la population active européenne de 50 millions de personnes et une hausse correspondante des

plus de 65 ans<sup>43</sup>. D'après une étude récente, la chute de la natalité pourrait diviser de moitié la population de l'Europe d'ici à la fin du siècle : dès 2035, les plus de 65 ans seront plus nombreux en France que les moins de 25 ans<sup>44</sup>. Le vieillissement devrait donc accentuer les pénuries de main-d'œuvre et renforcer l'importance d'une plus grande adéquation entre les compétences des jeunes et les besoins du marché du travail.

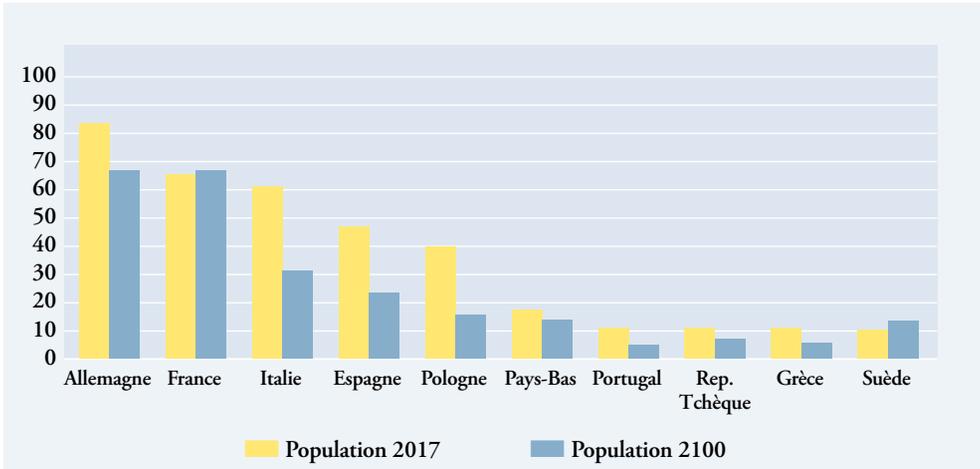
On assiste d'ores et déjà aux prémices d'une redéfinition des stratégies de recrutement. Les entreprises ne peuvent plus limiter leurs recrutements aux candidats « prêts à l'emploi » : il s'agit dorénavant de former les jeunes à des métiers en croissance et de favoriser les transitions professionnelles. Pour garantir un vivier de compétences capable d'assurer la compétitivité et la résilience

43. Center for Global Development, « Europe to be short 44 millions workers by 2050 without increased immigration, new study finds », 2024

44. Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), "Pyramides des âges - Projections de population 2021-2070", outil interactif, consulté le 21 janvier 2025, <https://www.insee.fr/fr/outil-interactif/5896897/pyramide.htm>.

### Figure 3 - Projection démographique de l'Europe en 2100

(source : *Global Burden of Diseases, Injuries, and Risk Factors Study, 2021*)



des organisations, les entreprises prennent peu à conscience du besoin d'investir dans l'éducation et la formation.

« Quand les entreprises auront compris que c'est dans leur intérêt de communiquer aux jeunes, elles auront gagné la bataille de l'emploi » affirmait un chef d'entreprise pour appuyer la nécessité, pour les employeurs, de multiplier les immersions en milieu professionnel<sup>45</sup>. L'éducation ne relève plus seulement de l'école ou des institutions publiques. Il devient un impératif collectif, engageant entreprises, pouvoirs publics et acteurs sociaux, pour transformer une contrainte démographique en opportunité économique et sociétale.

En pratique, les entreprises s'efforcent d'inscrire leurs dispositifs dans une logique d'accompagnement à long terme. L'intégration rapide des jeunes dans l'emploi devient essentielle pour maintenir l'équilibre intergénérationnel.

Au-delà du recrutement et de l'acquisition des compétences techniques, l'importance que les jeunes générations y apportent implique une attention croissante aux compétences humaines et sociales et aux conditions de conciliation entre vies personnelles et professionnelles. La crise du COVID a par ailleurs mis en lumière les dérives d'une spécialisation excessive des fonctions. Le sentiment de manque de reconnaissance et les risques psychosociaux se sont accentués, alimentant des comportements tels que le *quiet quitting*, où les salariés se limitent à leurs missions strictes sans engagement supplémentaire. Ce désenchantement, particulièrement chez les 15–30 ans, traduit une divergence entre la promesse d'un travail porteur de sens et la réalité souvent décevante du modèle économique actuel (voir article : « Le travail au défi de l'éducation », p.135.

**DANS CE CONTEXTE, L'ÉDUCATION DEVIENT UN IMPÉRATIF COLLECTIF, ENGAGEANT ENTREPRISES, POUVOIRS PUBLICS ET ACTEURS SOCIAUX.**

45. Étude réalisée par le MEDEF et le Collectif Orientation avec Opnion Way, intitulée « Immersions en entreprise : une école des compétences humaines », novembre 2024. <https://www.verslehaut.org/publications/articles/enquete-immersions-en-entreprise-une-ecole-des-competences-humaines/>



## Des campus hors-les-murs au service des métiers de demain, Les Campus des Métiers et des Qualifications

**P**ortés conjointement par l'Éducation nationale et les régions, labellisés par l'État, les Campus des Métiers et des Qualifications (CMQ) constituent une forme inédite de fédération autour d'une filière professionnelle.

Ce label rassemble sur un territoire donné des établissements d'enseignement secondaire et supérieur, des organismes de formation continue, des laboratoires de recherche et des entreprises.

### Quatre objectifs au service des métiers :

1. Adapter les formations aux besoins économiques : en anticipant les mutations du marché du travail, comme la transition écologique ou la numérisation des métiers.
2. Favoriser l'innovation pédagogique : en intégrant des outils modernes tels que la réalité virtuelle ou des simulateurs pour la formation par le geste.
3. Renforcer l'attractivité des filières professionnelles : par des actions d'orientation et des événements promotionnels (hackathons, concours).
4. Faciliter l'insertion professionnelle des jeunes : en créant des passerelles entre les niveaux scolaires et en impliquant activement les entreprises.

### Une gouvernance en réseau qui décroïsonne les formations et filières

Les CMQ se multiplient depuis 2013 sur toute la France. En Île-de-France, par exemple, 12 campus couvrent des secteurs stratégiques tels que la construction, l'industrie ou encore le numérique.

Ce consortium décroïsonne les barrières institutionnelles. Doublé d'une labellisation, il permet aussi de répondre communément à des appels à projets. Les CMQ sont labellisés pour trois ou cinq ans, ce qui garantit une dynamique d'amélioration continue.

Aussi et surtout, les CMQ permettent la mise en place de projets ambitieux réunissant des jeunes de tous les âges et toutes les formations dans un même domaine.

### Un cadre d'apprentissage fondé sur la cohésion et l'innovation

Les CMQ portent une forme de pédagogie propre à ce fonctionnement en consortium, qui se définit de deux manières :

- D'une part, l'apprentissage des métiers d'un secteur est abordé par un prisme particulier, qui recoupe un enjeu d'actualité, comme l'innovation ou l'adaptation

aux normes environnementales. Le CMQ Construction durable en Île-de-France intègre par exemple dans ses projets des formations spécifiques aux matériaux écologiques et à la gestion des déchets. Sans proposer de nouveau diplôme, il apporte ainsi, en accord avec l'inspecteur, une forme de spécialisation.

- D'autre part, des modalités d'apprentissage collaboratives et inter-niveaux sont mises en place. Au sein du même CMQ, des élèves de CAP, Bac Pro, BTS et IUT collaborent sur des objets communs par des "travaux tutorés" ou "hackathons" qui les ont récemment amenés à se réunir sur la conception et la réalisation de structures en béton. Ces travaux pratiques sont souvent évalués devant des jurys incluant des professionnels, renforçant ainsi l'ancrage dans la réalité économique. Les élèves gagnent ainsi en technicité, mais aussi en humilité et en compétences humaines.

### Une dynamique d'attractivité et d'insertion

Les CMQ développent des initiatives pour faire découvrir les métiers dès la 4e. Ils organisent des rencontres directes avec des entreprises et des accélérateurs d'innovation, simplifiant ainsi les démarches de recrutement. En outre, les enseignants sont formés pour suivre les évolutions technologiques et accompagner leurs élèves vers des secteurs en forte demande.

Par exemple, les campus de la filière BTP organisent des journées de recrutement et des ateliers pour sensibiliser les jeunes aux métiers en tension. Ils permettent également aux enseignants d'intégrer des modules sur les nouvelles technologies dans leurs cours.

Enfin, ils permettent aux parents d'élèves d'élargir leurs horizons. Voués à s'agrandir sur l'ensemble de la région, les CMQ favorisent le dialogue entre établissements de formations et les passerelles sur l'ensemble du territoire.

### Un outil clé pour la réforme de la formation professionnelle

Dans le cadre de la réforme du lycée professionnel, les CMQ apparaissent comme des laboratoires d'expérimentation et des leviers d'attractivité pour moderniser la formation. Le défi pour les années à venir reste de pérenniser et d'élargir ces dispositifs, tout en assurant leur lisibilité auprès des jeunes et des familles. Parce qu'ils décloisonnent le fonctionnement des filières dans l'infra-bac et le supérieur ce sont aujourd'hui des OVNI administratifs, dont l'intérêt est évident pour les personnes de l'éducation mais qui souffrent de lisibilité - et parfois d'opérationalité. Pour renforcer leur attractivité, les CMQ cherchent en particulier à développer un sentiment d'appartenance chez les jeunes. Participer à un événement ou à un projet collectif renforce cette identification. Avec une montée en puissance progressive et un ancrage territorial fort, les CMQ démontrent qu'ils peuvent jouer un rôle déterminant dans l'avenir de la formation professionnelle et technologique en France. ●

**CONTACT**





## Marie-Anne Fourrier

Directrice d'hôpital, en charge du programme de promotion des métiers de la santé auprès des jeunes à l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris

### Réenchâter auprès des jeunes les métiers de la santé et du soin

**A** l'heure d'un diagnostic inquiétant et partagé de tous d'une pénurie de soignants en France qui menace la qualité et la permanence des soins sur le territoire, il devient urgent que l'État propose une mobilisation nationale sur ce sujet. La revalorisation salariale du Ségur n'a pas réussi à enrayer les démissions massives post-Covid, ni les nombreux rapports et mesures prises concernant les métiers du grand âge et de l'autonomie.

Des métiers qui paradoxalement, bénéficient d'une bonne « cote d'amour ». D'après l'étude réalisée en 2024 par Ipsos et la fondation Clariane, la santé est le troisième secteur le plus attractif sur dix-huit<sup>46</sup>. Plus de 80 % des jeunes expriment le désir d'exercer un métier utile qui apporte aux autres et à la société, même s'ils ont bien conscience qu'il s'agit de métiers qui requièrent des sacrifices. Le bond des inscriptions en Institut de Soins Infirmiers (IFSI) confirme cette vision a priori positive<sup>47</sup>. La même enquête révèle que les jeunes dont un ou plusieurs proches travaillent dans le secteur de la santé, ou qui ont été confrontés dans leur entourage à la maladie, seront plus enclins à choisir ces métiers du soin<sup>48</sup>.

### Susciter des vocations « éclairées » auprès des collégiens et lycéens

La visibilité de ces métiers, en tension à tous niveaux de qualification, est un premier enjeu. La parole doit être donnée aux soignants, comme l'a fait Sébastien Lifshitz dans l'excellent documentaire « Madame Hofmann »<sup>49</sup>. Des messages forts doivent être diffusés sur la diversité des métiers et des modes d'exercice, contre les stéréotypes de genre et sur une image modernisée des métiers du soin et de la santé qui évoluent. Des opérations nationales comme la semaine des métiers du soin<sup>50</sup> nécessitent la mobilisation de tous, y compris du monde hospitalier.

Les nombreux dispositifs publics d'aide à l'orientation sont autant de leviers à actionner : les « cordées de la réussite » par exemple qui mettent en relation les établissements scolaires et de l'enseignement supérieur, les « contrats d'engagement jeunes » qui proposent un parcours personnalisé pour définir avec le jeune son projet professionnel ou le Service Civique qui pourrait être davantage

46. Étude publiée en janvier 2024 par Ipsos et la Fondation Clariane auprès des jeunes européens

47. sur Parcours Sup en 2021 : 689 469 vœux pour 34 000 places offertes en 2021

48. Étude publiée en janvier 2024 par Ipsos et la Fondation Clariane auprès des jeunes européens

49. (Madame Hoffman), documentaire réalisé par Sébastien Lifshitz, France Télévisions, 2024. Ce film suit le quotidien de Sylvie Hofmann, cadre infirmière dans un service d'oncologie d'un hôpital marseillais.

50. Organisée par France Travail du 31 mars au 4 avril 2025

développé dans les lieux de soins<sup>51</sup>. De façon générale, toutes les solutions du plan « Un jeune/une solution » peuvent aider à promouvoir les métiers du soin.

La découverte des métiers doit également passer par l'organisation de stages en immersion, en particulier stages de 3<sup>e</sup> et de seconde, et de portes ouvertes dans les établissements de soins mais aussi d'interventions de soignants dans les collèges et lycées, dans le cadre de forums des métiers ou dans les classes. Ces actions peuvent être menées en coopération avec des associations comme l'Alliance Pour l'Éducation - United Way ou C'Possible qui œuvrent pour créer des passerelles entre le monde éducatif et le monde du travail. Elles font exister ces métiers et les incarnent, au-delà des peurs et des fantasmes véhiculés par la société.

### **Former et retenir : repenser l'orientation et l'accompagnement dans les métiers du soin**

Au-delà de la découverte des métiers, il faut encourager l'entrée dans la filière en facilitant les formations en alternance, ce qui nécessite de remédier aux clivages entre les lycées et les Centres de Formation d'Apprentis des métiers du soin, de renforcer les liens entre les CFA et les instituts de formation.

Malgré un record de candidatures depuis l'instauration de Parcours Sup, l'augmentation du nombre d'abandons des études en cours de cursus aurait doublé en 10 ans. Aujourd'hui un étudiant infirmier sur trois décroche sans être diplômé. Outre la réduction des « erreurs de profil » en travaillant davantage les orientations dès le secondaire, la professionnalisation de l'encadrement des stages constitue un levier d'action prioritaire.

### **Fidéliser et diversifier : des parcours et passerelles pour répondre aux défis des métiers du soin**

Quant à la fidélisation des soignants en poste, elle implique de leur permettre d'évoluer et d'avoir des perspectives de promotion professionnelle et de mobilité fonctionnelle via des « parcours-type » et des passerelles. Cela passe par le développement de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) encore embryonnaire dans ce secteur, grâce à une adaptation de la réglementation.

Une autre façon de procéder est d'attirer dans les métiers du soin des personnes en reconversion. Le dispositif « Passerelle » mis en place par France Travail permet ainsi de former et recruter sur des métiers du soin des demandeurs d'emploi. Cela peut également concerner des personnes réfugiées ou de nouveaux arrivants en collaborant avec des acteurs du monde de l'inclusion comme l'association Each One.

Il est donc temps de lancer un plan d'action ambitieux qui s'articule autour de l'école, de la formation initiale et de la formation continue. L'armée est un parallèle intéressant, qui a su regonfler ses effectifs et redorer son image en attirant les jeunes et les moins jeunes par des campagnes de communication justement pensées. Notre conviction est qu'il faut agir vite pour enrayer l'hémorragie et attirer de nouvelles recrues en mobilisant les hôpitaux publics pour aller à la rencontre des jeunes. ●

51. Moins de 300 missions proposées en moyenne dans la santé

Dans ce contexte, repenser le rôle du travail passe par une plus grande implication des professionnels auprès des jeunes et par une valorisation du sens que portent des métiers parfois méconnus. Deux acteurs du monde du travail cherchent ainsi à ouvrir les voies d'accès vers les secteurs qu'ils recouvrent : les Campus Métiers et Qualifications,

qui valorisent des secteurs stratégiques comme la construction, l'industrie ou le numérique (voir Pépite éducative p.44) et l'Assistance Publique-Hopitaux de Paris (APHP), qui développe une politique de promotion des métiers du soin et de la santé (Voir « La parole à Marie-Anne Fourier » page 44).

## Alternance : révolution en marche

### La longue marche de l'apprentissage

L'apprentissage a longtemps occupé une place marginale en France. Dès 1848, il ne représentait qu'un faible nombre d'apprentis pour de nombreux ouvriers qualifiés. La Révolution, en abolissant certains privilèges, laissa l'apprentissage cantonné à une réponse aux besoins des plus démunis<sup>52</sup>. Ce n'est qu'au XIX<sup>e</sup> siècle, face à l'essor de l'industrie et à la question ouvrière, que le contrat d'apprentissage apparaît pour encadrer la formation des jeunes travailleurs. À partir de 1880, l'expansion de l'industrie conduit à généraliser les écoles professionnelles et à poser les bases d'une formation structurée par des diplômes comme le CAP. Les débats de l'époque opposaient une approche centrée sur le savoir-faire et l'insertion à une vision plus éducative et émancipatrice.

La Première Guerre mondiale et la production en série renforcent l'idée que la formation de la main-d'œuvre doit se faire

en grande partie dans un cadre scolaire, soutenu par l'intervention de l'État<sup>53</sup>. La loi Astier de 1919 organise un enseignement technique et industriel obligatoire, fondant un partenariat entre l'État et les entreprises. Ce dispositif se structure autour d'une taxe d'apprentissage instaurée en 1925, qui permet aux entreprises de contribuer financièrement à la formation des futurs professionnels.

À la Libération, la reconstruction oblige à former rapidement une main-d'œuvre qualifiée. Les centres d'apprentissage (CA), créés dès 1944, connaissent une forte croissance, même si l'apprentissage reste en concurrence avec l'ouverture massive de l'enseignement secondaire<sup>54</sup>. Dès la fin des années 1960, le chômage et l'insertion s'imposent à la question de la modernisation, en même temps qu'émergent les doutes sur la capacité à faire correspondre emplois et sortants du système scolaire. Répondant au discours de 1969 de Jacques Chaban-Delmas sur la « nouvelle société », trois lois datées du 16 juillet 1971 instaurent deux

52. Décret-loi du 28 juin 1793 faisant obligation à la Nation de se charger de « l'éducation physique et morale des enfants connus sous le nom d'enfants abandonnés »

53. Jean-Michel Chapoulie, *L'école d'État conquiert la France*, Presses universitaires de France (2010), p. 255

54. *Ibid.*, p401

organisations non scolaires de la main-d'œuvre pour répondre au constat d'une « société bloquée » par les pesanteurs de la hiérarchie scolaire : la formation permanente et l'apprentissage.

La première crée un dispositif d'éducation permanente, confié aux entreprises au travers d'organismes paritaires. Financée par une contribution sur la masse salariale, elle donne naissance à un véritable secteur d'activité, composé de formateurs et non d'enseignants. La deuxième crée des centres de formation d'apprentis (CFA), offrant avec des horaires renforcés la part d'enseignement général et technique qui accompagne l'apprentissage. La troisième loi concerne l'orientation vers l'enseignement technologique et pose en principe l'équivalence entre les trois voies de formation professionnelle : l'enseignement technique, l'apprentissage et la formation continue.

Les lois de 1971 gardent le nom de leur concepteur, Jacques Delors, conseiller social du Premier ministre. Rompant avec la planification des années 1950 et 1960, elles privilégient une logique d'adaptation à des mutations économiques rapides : « *la main-d'œuvre de l'industrie semble donc devoir être dorénavant formée non à des qualifications connues et bien déterminées, mais en vue d'une adaptation future à des emplois modifiés* »<sup>55</sup>. Ces lois<sup>56</sup> vont permettre une élévation significative du niveau de formation de l'économie française, en divisant par trois la part des travailleurs sans qualification en 30 ans. Au début des années 2000, la formation professionnelle continue représentait 1,5 % du PIB français, avec plus de

30 Md€ dépensés et 15 000 organismes de formation actifs.

Dans les années 1980, l'apprentissage se professionnalise et s'inscrit dans une logique de formation alternée, permettant aux jeunes de suivre un cursus qui combine enseignement théorique et expérience en entreprise<sup>57</sup>. Dès 1987, la loi Séguin fait de l'apprentissage une véritable filière de formation alternée sous statut professionnel en ouvrant son bénéfice jusqu'à 25 ans et en élargissant les

**« LA MAIN-D'ŒUVRE SEMBLE DONC DEVOIR ÊTRE DORÉNAVANT FORMÉE NON À DES QUALIFICATIONS CONNUES ET DÉTERMINÉES, MAIS EN VUE D'UNE ADAPTATION FUTURE À DES EMPLOIS MODIFIÉS. »**

diplômes accessibles au-delà des BEP et CAP. Ces dispositions suscitent une professionnalisation des acteurs de l'apprentissage, autour de réseaux associatifs comme les Maisons familiales et rurales ou Appel d'Aire (voir Pépites Éducatives ci-après) qui s'adressent à des jeunes parfois dès le brevet, pour leur dispenser des formations que l'on pourrait qualifier de sur-mesure.

Parallèlement, le gouvernement met l'accent sur la scolarisation en vue d'augmenter le taux de baccalauréats, une stratégie qui vise à pallier les difficultés d'insertion professionnelle pour ceux dont la formation est courte. Ainsi, le lycée professionnel se trouve en première ligne, accueillant en majorité des jeunes en difficulté scolaire, tandis que l'apprentissage tend à attirer davantage des jeunes issus de milieux moins défavorisés.

55. *Ibid.*, p.477

56. Adoptées à la suite des accords interprofessionnels du 9 juillet 1970

57. *Ibid.*, p.484



## L'alternance, moteur de la coéducation

### Les Maisons familiales rurales

Les Maisons familiales rurales (MFR) du  $xxi^e$  siècle sont l'aboutissement d'une expérience conduite dans un village du Lot-et-Garonne dans le Sud-Ouest de la France en 1935. Cette année-là, quelques agriculteurs inventent une formation adaptée pour compenser un système scolaire classique qui ne répond pas aux besoins de leurs enfants et de leur métier. L'initiative est un succès et engendre rapidement de nombreuses demandes. Deux ans après, ces familles intéressées et motivées se réunissent en assemblée générale et décident d'acheter un bâtiment pour y installer leur « école ». Elles se regroupent en association, en prennent la responsabilité, embauchent un formateur : la première Maison familiale est née !

Aujourd'hui, les MFR proposent aux jeunes un modèle de formation par alternance pour s'élever, réussir et s'intégrer pleinement dans la société et le monde du travail. Chacune d'entre elles se donne pour mission de les former, développer leur savoir être, leur citoyenneté, et leur permettre d'exercer un métier dans lequel ils pourront s'épanouir.

**EN 1935, QUELQUES AGRICULTEURS INVENTENT UNE FORMATION ADAPTÉE POUR MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DE CERTAINS ENFANTS. L'INITIATIVE EST UN SUCCÈS.**



## Un engagement associatif familial et local

420 MFR en France forment chaque année près de 100 000 jeunes de la classe de 4<sup>e</sup> aux formations supérieures, en alternance, dans 18 secteurs professionnels. Chaque MFR est gérée par une association loi 1901, autonome, intégrée dans son environnement territorial, économique, social et humain.

Alors qu'une MFR, entité à taille humaine, regroupe en moyenne 160 jeunes, ce sont plus de 500 adultes qui, dans chaque association, s'investissent dans leur accompagnement. Les membres de l'association sont majoritairement des familles mais aussi des professionnels et responsables locaux qui souhaitent s'engager dans la formation des personnes et le développement de leur territoire. Cet engagement associatif familial et local est la pierre angulaire du mouvement.

## L'entreprise au cœur du système

C'est surtout parce qu'ils sont attirés par l'alternance et le travail concret en entreprise que les jeunes se tournent vers la MFR. L'entreprise est la matrice autour de laquelle toute la vie de la MFR s'organise. Les MFR offrent des parcours d'alternance sous statut scolaire qui donne la possibilité à un jeune de faire des stages en fonction de son projet. Il peut tester ses envies, explorer la diversité des structures, constituer un dossier solide pour postuler dans une école, valider un plan B de secours.

Un jeune de 15 ans témoigne en ce sens : « *Ça fait 16 mois que je suis à la MFR d'Haleine, et les stages que j'ai déjà réalisés m'ont permis de confirmer mon choix professionnel de devenir boucher-charcutier-traiteur. [...] Maintenant mon CV est riche et va m'aider à trouver un maître d'apprentissage pour poursuivre l'année prochaine vers mon CAP.* »

## Faire alliance grâce à l'alternance

Par leur positionnement rural depuis leur origine, les MFR font le pari d'une offre de formation par alternance y compris jusqu'au supérieur, permettant des parcours nourris par la rencontre.

Ils sont maîtres de stage, maîtres d'apprentissage ou tuteurs des jeunes en entreprises... Sans eux, l'alternance n'existerait pas. Ces référents « métiers » endossent une responsabilité humaine et sociale. Une relation bienveillante, sans jugement, s'instaure entre eux et les jeunes. La contribution des professionnels est fondamentale, ils apportent leur savoir-faire et donnent du sens aux apprentissages, tout en assurant parfois une perspective d'embauche au sein de leur entreprise.

Car la finalité de ce dispositif est de permettre à tous les alternants, stagiaires ou apprentis de réussir, d'intégrer le monde des adultes et de trouver leur place dans la société du XXI<sup>e</sup> siècle, finalité réaffirmée par l'engagement de l'ensemble du mouvement des MFR dans une démarche de labellisation RSO (Responsabilité Sociétale des Organisations<sup>58</sup>).

58. La Responsabilité Sociétale des Organisations ou RSO consiste à prendre en compte les enjeux de développement durable au sein de leurs activités et de leur développement. Ce sont déjà 300 Maisons qui se sont engagées dans une démarche d'amélioration continue, afin de participer concrètement à la construction d'un monde meilleur et durable.

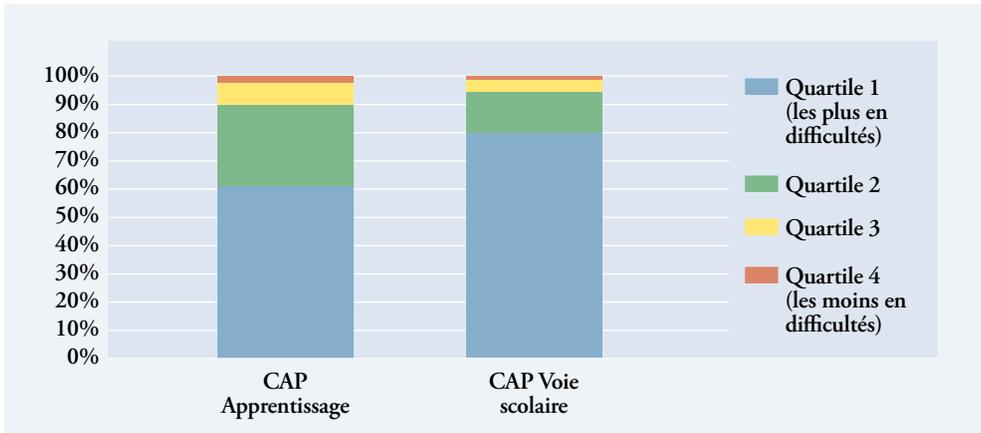
## PÉPITE ÉDUCATIVE

Pour accompagner le projet d'un jeune, les MFR mobilisent au quotidien tous les acteurs engagés dans sa formation. Les piliers de cette coéducation se définissent ainsi :

- **La cohésion des familles.**
- **Le développement et la promotion de la personne.** Cela implique de s'appuyer sur tous les partenaires de son projet, pour l'accompagner au mieux selon ses possibilités.
- **Le « savoir-vivre ensemble » et l'ouverture aux autres et au monde.** L'éducation des jeunes et l'apprentissage de la citoyenneté tiennent une place importante dans la vie résidentielle (chaque MFR dispose d'un internat) et les activités culturelles des jeunes.
- **La responsabilisation des jeunes.** Tant à l'occasion des séjours en entreprise qu'à la MFR, les activités confiées aux jeunes doivent leur permettre de progresser, d'acquérir de l'autonomie, de s'impliquer et de prendre progressivement des responsabilités.
- **La mobilité.** Les expériences de mobilité des jeunes, des moniteurs, des maîtres de stage ou d'apprentissage à travers l'Europe et le monde, développées au sein des MFR, permettent aux personnes en formation et à leurs familles de s'ouvrir sur de nouvelles réalités socioprofessionnelles et donc de renforcer leurs compétences. ●

### CONTACT



**Figure 4 - Acquis scolaires des élèves de la voie professionnelle (DEPP, 2024)**

À l'orée 2020, le lycée professionnel apparaît pris au piège d'une forme d'évitement social. Les classes moyennes lui préfèrent souvent l'apprentissage, d'autant que le contrat avec un employeur écarte largement les jeunes les plus en difficultés. Parmi les jeunes préparant en CAP en lycée professionnel en 2023, 80 % comptent parmi les jeunes en plus grandes difficultés scolaires contre 60 % en apprentissage : « les jeunes qui font leur CAP en apprentissage sont davantage des garçons, d'origine sociale moyenne (enfants d'agriculteurs exploitants, d'artisans, de commerçants ou d'employés) et résidant dans les zones rurales. En revanche, les élèves en CAP sous statut scolaire sont davantage issus de familles défavorisées, enfants d'immigrés et scolarisés en éducation prioritaire »<sup>59</sup>.

### Vers la fin des années folles<sup>60</sup> ?

La loi de 2018 « pour la Liberté de choisir son avenir professionnel » constitue un tournant majeur en ouvrant largement la

formation en alternance. Inspirée des nombreux travaux appelant à un déploiement plus ambitieux de l'apprentissage<sup>61</sup>, elle vise à simplifier les circuits de financement en

## ENTRE 2017 ET 2023, LE NOMBRE DE CONTRAT EN APPRENTISSAGE EXPLOSE, PASSANT DE 300 000 À PRÈS D'UN MILLION.

créant une contribution unique sur la masse salariale, à soutenir directement l'offre de formation en ouvrant l'accès à tout organisme certifié, et à rapprocher les statuts des contrats d'apprentissage et de professionnalisation.

En conséquence, le nombre de contrats d'apprentissage a explosé : passant d'environ 300 000 en 2017 à près d'un million en 2023<sup>62</sup>. Cette dynamique concerne en particulier l'enseignement supérieur, dont la part de contrats d'apprentissage est passée de 38 % à 60 % en quelques années.

59. Barhoumi M., « L'orientation en CAP par apprentissage ou par voie scolaire est fortement liée au niveau scolaire et à l'origine sociale des élèves », Note d'Information, n° 24.05, DEPP.

60. D'après l'expression de Bruno Coquet, « Apprentissage : un bilan des années folles », OFCE Policy brief 117, 14 juin 2023,

61. En particulier une note du Conseil d'analyses économique de décembre 2014 : « L'apprentissage au service de l'emploi » par Pierre Cahuc et Marc Ferracci avec la contribution de Jean Tirole et Étienne Wasmer

62. Ministère du Travail et de l'Emploi, « L'apprentissage : un levier pour l'emploi des jeunes »



## Se reconstruire, entre bois et métal

### L'association Appel d'Aire

**D**epuis 1997, l'association Appel d'Aire propose un chantier-école pour des jeunes de 16 à 25 ans souvent marqués par des parcours aux fortes ruptures. Située dans le 3<sup>e</sup> arrondissement de Marseille, elle offre un espace où se reconstruire, pour combler une « zone grise »<sup>63</sup> existant dans les parcours de ces jeunes qui ont décrochés du système scolaire ou de formation ou qui sont placés sous-main de justice.

#### C'est en façonnant qu'on gagne en assurance

Appel d'Aire propose des ateliers autour du bois et du métal. Ces deux matériaux, choisis pour leur résistance, nécessitent patience, effort et rigueur pour les travailler. Chaque réalisation représente une source de fierté pour les jeunes ; une preuve tangible de leurs capacités, les aidant à renouer avec l'estime d'eux-mêmes.

D'autant plus qu'ils réalisent des objets concrets (meubler, structures ou œuvres artisanales) souvent commandés par des clients locaux. Comme le casier à boules de pétanques pour le restaurant le République en 2023 ou de manière plus surprenante encore un ULM biplace pour une autre association en 2017.

63. « Association Appel d'Aire. Approche éducative & posture professionnelle. » Document réalisé en collaboration entre Appel d'Aire et l'IECD, février 2024.



Au-delà de l'apprentissage technique, ces ateliers permettent d'explorer des compétences humaines comme le respect des consignes, la gestion du stress et l'aptitude à collaborer. Les formateurs, véritables artisans du lien social, soutiennent chaque jeune, adaptent les consignes et le rythme aux besoins spécifiques de chacun. Avec Appel d'Aire, ils sont finalement « libérés de l'obsession de professionnalisation »<sup>64</sup>.

### Quelques semaines, quelques années : le temps nécessaire

Dès le premier jour, tout est fait pour qu'ils veuillent « poser leurs valises ». L'association ne fixe pas de durée pour les parcours. Certains jeunes resteront quelques semaines, d'autres plusieurs années. Cette souplesse, associée à des règles adaptées, leur permet de reprendre pied sans la pression de devoir immédiatement réussir ou s'insérer.

Durant les quinze premiers jours, un accompagnement renforcé est mis en place. Les encadrants apprennent à connaître le jeune, à travers des échanges individuels et des observations discrètes. Ce temps d'intégration se conclut par un bilan valorisant, où le jeune est invité à prendre du recul sur ses premières expériences dans la structure. Ce moment est symbolique : il marque la possibilité de se projeter autrement, loin des assignations qui ont souvent marqué leur passé.

Les encadrants adoptent une posture relationnelle qui valorise un respect fondamental. Cette approche se traduit par des gestes simples mais percutants : un « bonjour » le matin avec une attention fine portée aux humeurs des jeunes, une valorisation des progrès même les plus infimes, etc.

Cette dynamique relationnelle repose aussi sur le pari de la confiance. Les encadrants n'attendent pas de perfection immédiate mais croient en la capacité des jeunes à avancer, pas à pas. Cette foi en leurs potentialités agit comme un moteur. Les jeunes, souvent marqués par une méfiance profonde envers les adultes, découvrent qu'ils peuvent être écoutés et respectés.

### Faire du collectif, construire une Maison Commune

Ce nouveau regard sur eux-mêmes et la vie en collectivité offerte par les chantiers-formations permettent aux jeunes de redécouvrir le sens et la valeur de faire société. Au-delà du lieu d'apprentissage, ils constituent « la Maison commune » qui devient un lieu de protection. La collectivité est rendue possible par le travail en atelier, par le rituel d'éveil musculaire organisé tous les matins ou encore par la pause déjeuner tous ensemble. Ce sont des temps collectifs et rythmés auquel chacun participe.

Par ailleurs, les commandes répondant à un besoin réel, la mise en lien avec le client, les étapes intermédiaires, ou la livraison sont autant « d'occasion de mises

64. *Ibid.*

en lien avec des sphères que les jeunes n'auraient peut-être jamais eu l'occasion de côtoyer autrement »<sup>65</sup>. Les murs de l'association les protègent et les aident finalement à s'ouvrir progressivement au monde. La maison commune accueille par exemple beaucoup de visiteurs, ils viennent au sein des ateliers et partagent expériences professionnelles et humaines.

Cette double approche, temps collectifs dans la maison et liens tissés avec le monde extérieur, permet aux jeunes d'apprendre un savoir-être utile pour grandir après leur passage dans l'association. La Maison Commune sécurise mais provoque aussi des rencontres. Tout s'entremêle. Et tout moment est éducatif.

Chaque année, Appel d'Aire accompagne entre 20 et 30 jeunes. L'association ne promet pas de miracle mais propose une méthode éprouvée pour rouvrir des possibles. Elle démontre qu'il est possible de transformer des trajectoires de vie en misant sur la relation humaine, la souplesse et l'exigence. ●

65. *Ibid.*

**POUR EN SAVOIR PLUS**



Cette réforme a vu le grand retour des entreprises dans le champ de la formation initiale. La part des crédits alloués par les entreprises dans la dépense intérieure d'éducation est passée de 8,5 % en 2019 à 10 % en 2022, et dans le supérieur, elle dépasse désormais les 20 %<sup>66</sup>. Cette réorientation, qui rappelle en partie la logique d'un financement à l'activité comme en santé, montre que l'État et les entreprises cherchent à équilibrer contraintes budgétaires et qualité éducative.

Cette croissance est notamment liée à la multiplication d'organismes de formation privés, qui préparent à l'obtention de titres de la formation professionnelle,

en particulier dans l'enseignement supérieur. Enregistrés auprès du Ministère du Travail et délégués à France compétences, ces titres sont désormais classés sous 8 niveaux conformément aux préconisations de l'UNESCO : du niveau 1 correspondant aux savoirs de base de l'école élémentaire, au niveau 8 correspondant au niveau doctorat.

En 2024, le Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) compte près de 5 000 titres parmi lesquels on distingue donc :

- les diplômes du ministère de l'Éducation nationale : brevets des collèges, baccalauréats, etc. ;
- les diplômes du ministère de l'Enseignement supérieurs : licence, master, doctorat, BTS, BUT, etc. ;

66. VersLeHaut, « Orientation : dépasser les contradictions de la réussite pour tous », publié le 1er juillet 2024. <https://www.verslehaut.org/publications/articles/orientation-depasser-les-contradictions-de-la-reussite-pour-tous/>

## LES BACHELORS (BAC+3) ET MASTÈRES (BAC+5) ENTRENT EN CONCURRENCE DIRECTE AVEC LES DIPLÔMES TRADITIONNELS DES UNIVERSITÉS ET DES GRANDES ÉCOLES.

- les diplômes d'État réglementés : sport, santé, animation, social ;
- et les titres professionnels validés par France compétences au travers de commissions professionnelles consultatives.

En 2021, les titres professionnels représentent plus du tiers des contrats d'apprentissage contre moins d'un sur 5 en 2017 et le quart des contrats dans l'enseignement supérieur contre moins de 6 % en 2017. La libéralisation de l'apprentissage a conduit à une très forte croissance des programmes en alternance intitulés *Bachelors* (bac+3) et *Mastères* (bac+5), qui entrent

en concurrence directe avec les diplômes traditionnels des universités et des grandes écoles.

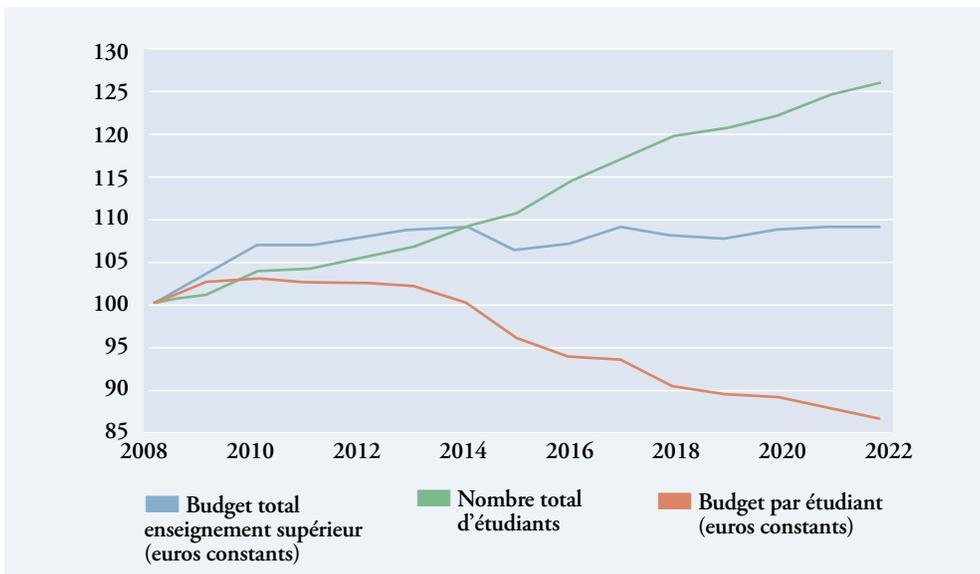
Le développement de l'alternance dans le supérieur voit la multiplication d'écoles privées spécialisées, plébiscitées par les classes moyennes. Ces cursus offrent un compromis attractif entre les grandes écoles, perçues comme sélectives, et les cursus universitaires, peu professionnalisants. Une part croissante des classes moyennes est désormais prête à payer pour des études supérieures, sous réserve que la promesse d'emploi apparaisse crédible.

Une récente étude du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Cereq)<sup>67</sup> souligne l'intérêt de ces nouveaux cursus : le renouvellement des pédagogies dans un

67. Cereq Bref n° 462 « L'apprentissage après la réforme de 2018 : nouveaux acteurs, nouveaux défis » par Benoit Cart et Marie-Hélène Toutin-Trelcat, 9 décembre 2024

**Figure 5 - Évolution du budget de l'enseignement supérieur de 2008 à 2022**

(source : Piketty et Chancel d'après les lois de finances)





## Antoine Foucher

Président de l'entreprise Quintet, ancien directeur de cabinet de la ministre du Travail

### État, école, travail : deux révolutions culturelles à faire

**N**ous, Français, sommes devenus un peuple moyennement compétent : les comparaisons internationales (PISA pour les élèves et PIAAC pour les actifs) nous classent autour de la 25<sup>e</sup> place mondiale. On peut toujours critiquer ou casser les thermomètres, mais on peut aussi faire preuve d'humilité et les prendre au sérieux, prendre le taureau par les cornes et avoir le courage de se poser la bonne et éternelle question : que faire ?

Nous avons justement deux révolutions culturelles à faire.

#### La première, c'est une révolution des rapports entre l'État et la société

Au XXI<sup>e</sup> siècle, le rôle de l'État n'est plus d'imposer l'intérêt général à la société, mais d'inciter la société civile, et notamment les individus et les entreprises, à y prendre part. C'est bien une révolution culturelle, car il s'agit non plus de séparer activité publique et activité privée, sphère publique et sphère privée, mais de définir les missions d'intérêt général que l'État et la société réalisent de concert : éducation, santé, environnement par exemple... Cela ne veut pas dire qu'il n'y a plus de règles, mais cela signifie que la règle n'a plus pour fonction de contrôler l'activité de la société, mais de l'inciter à participer à l'intérêt général.

C'est par exemple ce qui a présidé à la refondation de l'apprentissage par la loi du 5 septembre 2018 : débureaucratiser le système d'apprentissage en supprimant

les autorisations administratives qui bridaient l'énergie des CFA, des entreprises, des organismes de formation, des jeunes, des chefs d'entreprise, des tuteurs... Succès historique, avec le triplement du nombre d'apprentis en 4 ans. C'est aussi ce qui a conduit à faire confiance aux individus en leur donnant les moyens de se

#### ON N'APPREND BIEN QUE LORSQUE L'APPRENTISSAGE SOLLICITE L'ÉMOTION, ET QUOI DE PLUS EFFICACE POUR STIMULER L'ÉMOTION QUE DE FAIRE EN APPRENANT ?

former et d'exercer leurs responsabilités, en créant l'application « Mon compte formation », le CPF, qui supprime tous les intermédiaires entre les personnes et les organismes de formation. Gâchis d'argent public, ont dit certains. Mais c'est précisément avec ce réflexe d'omniscience arrogante de l'État qu'il faut rompre : 86 % des salariés considèrent que le CPF a amélioré leur employabilité. Qui

pense vraiment que l'État aurait fait mieux pour 6 millions de Français qui ont utilisé leur CPF ?

Et évidemment, les révolutions culturelles qui fonctionnent ont un coût : on ne peut pas former trois fois plus de jeunes en apprentissage et quatre fois plus d'adultes via le CPF sans augmenter le budget national consacré à la formation... Notre pays est donc devant un choix : assumer cet investissement qui prépare l'avenir ou faire des économies sur les compétences, c'est-à-dire le niveau d'éducation. On rappellera alors que la France n'est qu'au 13<sup>e</sup> rang mondial en matière de dépenses publiques d'éducation (1<sup>re</sup> mondiale sur les retraites...), et on se souviendra surtout d'Abraham Lincoln : « si vous trouvez que l'éducation coûte trop cher, essayez l'ignorance ». Il n'y aura pas de redressement de la France sans libération de l'énergie de la société, et pas de libération de l'énergie de la société sans confiance faite a priori aux individus.

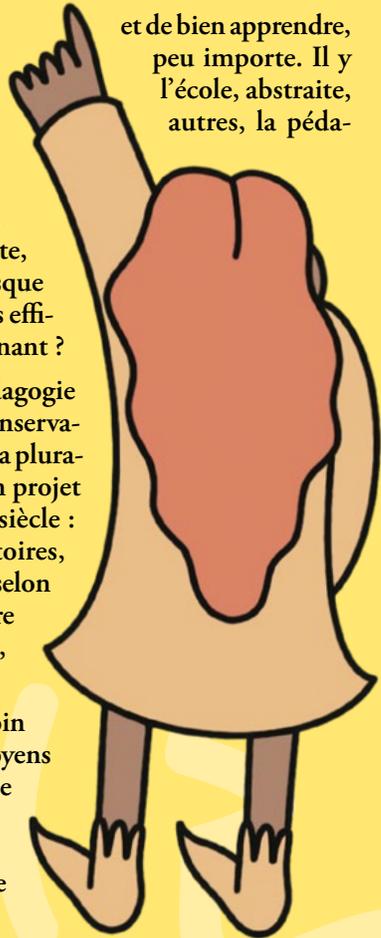
### Deuxième révolution culturelle : refonder notre système d'éducation sur la pluralité des manières d'apprendre

Il n'y a pas qu'une seule manière d'apprendre, qui serait celle de l'école, publique ou privée, a bien sûr la pédagogie scolaire des bancs de puissante, théorique. Mais il y a aussi, entre gogie de l'apprentissage : faire pour apprendre, apprendre en faisant par soi-même, en se trompant, en imitant, de façon concrète, plus humble, plus particulière, mais in fine tout aussi marquante, si ce n'est davantage : on n'apprend bien que lorsque l'apprentissage sollicite l'émotion, et quoi de plus efficace pour stimuler l'émotion que de faire en apprenant ?

Là aussi, la France est en retard, même si la pédagogie évolue et les frontières se brouillent, malgré les conservatismes aussi arrogants qu'ignorants. Reconnaître la pluralité des manières d'apprendre, ce pourrait être un projet républicain d'égalité des chances pour le XXI<sup>e</sup> siècle : permettre à chaque enfant, dans tous les territoires, d'obtenir tous les diplômes, agrégation comprise, selon au moins deux pédagogies : la pédagogie scolaire traditionnelle et la pédagogie de l'apprentissage, celle de l'acquisition des savoirs par le travail.

Nous savons depuis longtemps que le travail a besoin de l'école : pas d'entreprises performantes sans citoyens bien formés. Il est temps de reconnaître que l'école a tout autant besoin du travail : pas de système scolaire juste et légitime sans connexion à la réalité du monde du travail et à la pédagogie qu'il porte en lui. ●

et de bien apprendre, peu importe. Il y a l'école, abstraite, autres, la péda-



grand nombre de filières, l'élargissement de l'accès des jeunes d'origine modestes à des qualifications supérieures au travers de l'alternance, et l'apparition de nouveaux parcours d'orientation et de réorientation entre enseignements traditionnels et cursus professionnels. En définitif, ces cursus sont jugés attractifs pour des jeunes « qui le positionnent de manière réfléchie dans un parcours construit ».

Cependant, la part croissante du secteur privé lucratif suscite critiques et inquiétudes. En 2024, plus du quart des étudiants suivaient leurs études dans un établissement privé, lucratif ou non, alors qu'ils n'étaient que 15 % en 2000<sup>68</sup>. Sur les 25 dernières années, la hausse de la population étudiante est majoritairement portée par le privé, qui

## LA PART CROISSANTE DU SECTEUR PRIVÉ LUCRATIF SUSCITE CRITIQUES ET INQUIÉTUDES.

absorbe plus de 60 % des étudiants supplémentaires depuis 2017. Dans le même temps, cette hausse a dégradé la dépense moyenne par étudiant de 20 % depuis 2008.

Par ailleurs, la diversité des titres et des formations fragilise le cadre national de reconnaissance des diplômes. Les litiges concernant des diplômes non homologués ou des promesses d'alternance non tenues ont mis en lumière la nécessité d'un contrôle accru tandis que la répression des fraudes souligne des dérives préoccupantes : 5 à 15 % des recettes des nouvelles écoles seraient consacrées à un marketing agressif qui cible les jeunes issus de milieux populaires. Un phénomène d'autant plus

préoccupant que les certifications professionnelles n'ouvrent pas le bénéfice des bourses étudiantes tandis que 20 % des étudiants ne mangent pas à leur faim<sup>69</sup>.

### PROPOSITION 2

**Simplifier l'offre de formation en apprentissage pour renforcer la lisibilité des titres et certifications professionnelles accessibles, notamment en harmonisant les modalités d'évaluation des cursus similaires**

Enfin, le rôle de la puissance publique est contesté. L'économiste Bruno Coquet estime que le soutien à l'apprentissage génère de forts effets d'aubaine en bénéficiant à des jeunes qui seraient de toute façon entrés en emploi<sup>70</sup>. Alors que les effets de la loi de 2018 se sont surtout fait sentir dans le supérieur, il souligne le faible ciblage de la dépense sur les jeunes les moins diplômés. En additionnant le coût des formations pris en charge par France compétences, les dégrèvements de charges liées au régime dérogatoire des apprentis et les aides directes aux employeurs, l'économiste estime l'effort public à 20 Md€ par an.

Sur ce plan, il n'est pas inutile de relever que Bpifrance joue un rôle de premier plan dans la constitution de grands groupes spécialisés dans l'enseignement supérieur qui affichent des taux de rentabilité aux alentours de 20 %, manifestant ainsi une forme de schizophrénie de l'État qui sous-finance l'enseignement supérieur public ou privé associatif, tout en soutenant la création de groupes privés lucratifs.

68. Rapport d'information déposé en application de l'article 145 du règlement, par la commission des affaires culturelles et de l'éducation sur l'enseignement supérieur privé à but lucratif, n° 2458, déposé le mercredi 10 avril 2024.

69. Baromètre de la précarité étudiante de la FAGE : [fage.org/news/actualites-fage-federations/2023-09-18\\_barometre\\_de\\_la\\_prekarite\\_etudiante\\_2023\\_fage.htm](https://fage.org/news/actualites-fage-federations/2023-09-18_barometre_de_la_prekarite_etudiante_2023_fage.htm)

70. Bruno Coquet, « Apprentissage : un bilan des années folles », *OFCE Policy brief* 117, 14 juin 2023.



## Guillaume Houzel

Haut-fonctionnaire, directeur général délégué au développement de l'entreprise à mission OpenClassroom<sup>71</sup>

### Compétences vs. Connaissances ?

**C**ompétences ou connaissances : voilà une polémique de plus pour un pays qui n'en manque pas. Connectés aux acteurs économiques, les tenants de « l'approche par compétences » valorisent l'essor de l'apprentissage et critiquent l'académisme qui éloigne les jeunes du vrai enjeu : l'accès au marché du travail. Les thuriféraires des connaissances, de l'indépendance et de la noblesse des savoirs manifestent inquiétude, voire colère : la formation est menacée par une instrumentalisation à des fins mercantiles.

Comme souvent, les débats de fond s'avèrent masqués par le flou des notions maniées et la virulence des anathèmes. Comme souvent, il suffit de regarder chez nos voisins européens pour désamorcer l'essentiel des arguments caricaturaux des deux camps.

#### Une distinction mal posée

D'abord, et contrairement aux idées reçues, l'université française n'a jamais été totalement déconnectée des enjeux professionnels. Plusieurs auteurs comme Nicolas Charles ont montré que l'enseignement supérieur français préparait historiquement davantage à l'exercice professionnel<sup>72</sup> que l'université de bien d'autres pays européens, y compris le très libéral Royaume-Uni, particulièrement dans certains domaines, droit, médecine, enseignement.

Surtout, l'idée selon laquelle certaines filières, notamment en lettres ou en sciences humaines, n'offrent pas de débouchés professionnels est largement erronée. De Thomas Piketty à Pierre Cahuc, toutes les analyses confirment que la réussite dans l'enseignement supérieur, quel que soit le domaine, augmente significativement les chances d'insertion professionnelle et de progression de carrière. Bien davantage que la spécialité choisie, c'est le niveau d'études qui influe sur l'accès à l'emploi.

Ainsi, au fond, la primauté traditionnelle de la connaissance apparaît sans impact défavorable sur l'insertion professionnelle des jeunes diplômés du supérieur.

Comment donc expliquer les injonctions répétées à endosser un système de référence plus « pragmatique » ? Il me semble que l'approche par compétences a parmi ses mérites celui d'aider les étudiants à donner du sens à leur formation, en facilitant l'identification explicite de ce qu'ils savent faire et de ce à quoi cela leur servira. Ce qui contribue à la projection de soi, donc à la motivation des

71. Créée en 1999, OpenClassrooms est une école en ligne comptant près de 300 000 étudiants connectés chaque mois dans le monde et près de 600 cours en ligne.

72. Nicolas Charles, *Enseignement supérieur et justice sociale. Sociologie des expériences étudiantes en Europe*, La Documentation française, coll. « Études & recherche », 2015

jeunes, facteur clé de leur réussite, surtout ceux qui se sentent mal à l'aise au sein du système scolaire.

Cette lisibilité aide aussi à dépasser les réticences des employeurs, qui sont, dans notre pays, généralement suspicieux à l'endroit des jeunes candidats à l'emploi.

Assurer une diversité des démarches pédagogiques et soutenir celles qui permettent de « faire pour apprendre » plutôt que « d'apprendre pour faire », c'est progresser dans l'objectif d'une société inclusive. Les expériences le montrent, notamment l'admirable ProFan, proposé par Jean-Marc Monteil<sup>73</sup> : certains élèves en échec peuvent dépasser leurs blocages à condition qu'on leur tende autrement la main.

### Vers une revalorisation de la voie professionnelle

Changer la donne, c'est vraiment revaloriser la voie professionnelle, en lui accordant la même considération qu'à la voie générale. En Allemagne, 20 000 ingénieurs

sont formés chaque année par les *fachhochschule*<sup>74</sup>. En France, 2 % seulement des entrants en seconde pro obtiendront un master.

**CONTRAIREMENT AUX IDÉES REÇUES,  
L'UNIVERSITÉ FRANÇAISE N'A JAMAIS  
ÉTÉ TOTALEMENT DÉCONNECTÉE  
DES ENJEUX PROFESSIONNELS.**

C'est sur le lycée professionnel qu'il convient de bâtir une transformation sociale systématique,

qui donne à chaque jeune les moyens de trouver sa voie. Et qui, simultanément, s'affirme comme un puissant vecteur de cohésion politique et de compétitivité économique.

Si la formation initiale se transforme pour assurer mieux une insertion sociale et professionnelle de qualité pour chaque jeune, alors les arguments en faveur d'une formation continue plus systématique auront une valeur encore accrue. De toute façon, l'accélération de l'évolution des métiers la rend nécessaire. Mais si la formation initiale s'avère pour certains plus immédiatement pratique, porteuse de moins de connaissances générales, alors il s'agira de permettre une formation continue qui enrichisse à la fois les compétences professionnelles et les connaissances.

En définitive, opposer compétences et connaissances, formation professionnelle et formation générale, c'est se tromper de débat. L'enjeu n'est plus de choisir entre compétences et connaissances, mais de les intégrer de manière complémentaire et dynamique. C'est à cette condition que notre système éducatif pourra réellement préparer les générations futures aux défis qui les attendent, tout en contribuant à construire une société plus juste et plus épanouie. ●

73. En 2016, ProFan visait à expérimenter, sur 3 ans, de nouvelles méthodes d'apprentissage, afin de pouvoir répondre aux besoins en termes de nouvelles compétences attendues par le monde économique, profondément modifié par le numérique.

74. Les *Fachhochschulen* sont des établissements d'enseignement supérieur axés sur les sciences appliquées et les formations professionnalisantes.

Enfin, le succès de l'alternance n'est pas exempt de difficultés plus concrètes : les jeunes apprentis peuvent parfois être pris au piège des intérêts des organismes de formation et des entreprises. En effet, l'extension des diplômes préparés permet aux entreprises de disposer d'une main-d'œuvre jeune et relativement qualifiée à des conditions contractuelles sans rapport avec les conditions juridiques et salariales d'un premier emploi. Les CFA doivent parfois gérer de fortes exigences des entreprises, concernant le rythme de l'alternance, la durée des contrats, ou encore le contenu des missions.

La part grandissante de l'apprentissage invite à mieux formaliser les obligations de l'employeur et les outils disponibles. En particulier, les maîtres d'apprentissage doivent être mieux préparés et formés pour assumer leur mission d'accompagnement des apprentis, notamment dans les secteurs où il n'existe pas de culture ni d'expérience de la relation d'apprentissage. Les outils restent peu nombreux pour mettre en regard les tâches et missions attribuées à l'apprenti avec le contenu des formations.

### PROPOSITION 3

**Encourager l'emploi des corps enseignants dans les organismes de formation notamment au travers d'un dispositif dédié de cumul d'activités, afin de renforcer le contenu académique des formations en alternance et de tisser des liens entre l'enseignement professionnel, la recherche et les entreprises.**

*In fine*, le développement de l'apprentissage n'a de sens que s'il contribue à un véritable réengorgement du tissu économique sur le terrain de l'éducation, de la formation et de l'insertion. De ce point de vue, les mécanismes de régulation retenus devront s'attacher à accroître la responsabilité des acteurs sociaux, à rebours des approches trop exclusivement budgétaires et technocratiques au cœur du débat à ce stade.

De ce point de vue, le succès de l'apprentissage apporte du « grain à moudre » au vieux problème du dialogue social, sur lequel se sont brisées une part des ambitions de la « nouvelle société ». Alors que la décision publique apparaît durablement enlisée, une véritable politique d'élevation des compétences appelle la constitution de 40 à 50 branches professionnelles de taille critique susceptibles de permettre aux partenaires sociaux de pleinement endosser leurs responsabilités quant à la compétitivité de notre économie et l'avenir de notre pays.

### PROPOSITION 4

**Confier la régulation de l'apprentissage aux partenaires sociaux en permettant aux branches professionnelles d'au moins 50 000 salariés de moduler les niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage. Envisager un rapprochement entre OPCO et branches professionnelles à mesure du regroupement des branches.**

## Quelles conséquences pour le système éducatif ?

Le développement de l'apprentissage pourrait continuer à bouleverser le paysage de l'enseignement supérieur en consolidant une véritable offre de formation professionnelle à côté ou au sein des universités et des grandes écoles. Alors que le resserrement démographique devrait accentuer la concurrence entre les différentes offres de formation, l'attractivité de l'apprentissage devrait être directement liée à l'investissement des entreprises dans ces filières de formation : *« on manque de recul pour savoir comment les entreprises vont considérer ces nouveaux diplômes, bachelor, mastère... On verra dans 3 ou 4 ans quand plusieurs promotions seront sorties de ces formations. Pour l'instant, le paysage compliqué de la certification permet de brouiller un peu les cartes et les tensions sur le marché du travail retardent le moment où ces éléments entreront en ligne de compte »*<sup>75</sup>.

En tout état de cause, dans un contexte budgétaire contraint, la situation de France compétences appelle d'inévitables arbitrages : en comptant la subvention d'équilibre de l'État de 2 Md€, le déficit de l'opérateur s'élève à près de 4 Md€ en 2023.

La loi de 2018 a incontestablement créé une dynamique éducative qui doit être préservée alors que 10 à 15 % d'une génération reste durablement exclue de l'emploi depuis le début des années 1980. La soutenabilité de cette dynamique suppose cependant une intervention du régulateur que les acteurs savent inéluctable mais dont ils s'évertuent

à prévenir les effets. Le débat est vif sur le montant et la légitimité d'un « reste à charge » payé par les entreprises aux établissements, de manière à financer les coûts de formation réels des établissements, alors que les financements de l'état connaissent des plafonds normatifs, inadaptés à un certain nombre d'établissements.

À bien des égards, le système des financements de l'apprentissage s'apparente désormais au financement de la santé : tarification à l'activité, pilotage par l'offre, reste à charge des bénéficiaires. L'expérience de la santé montre justement les limites d'approches trop strictement budgétaires

## LE DÉFICIT DE FRANCE COMPÉTENCES S'ÉLÈVE À 4 MILLIARDS D'EUROS EN 2023, MALGRÉ UNE SUBVENTION D'ÉQUILIBRE DE 2 MILLIARDS DE L'ÉTAT.

qui risqueraient de privilégier la dimension financière à la qualité éducative et qui ignorerait les besoins concrets des acteurs de terrain. Cette crainte explique probablement les réticences des gouvernements successifs à intervenir trop hâtivement alors que le chômage des jeunes compromet durablement les perspectives économiques et sociales.

La consolidation de l'apprentissage appelle donc une vraie stratégie éducative publique : la plasticité des Organismes de formation (OF) pourrait se prêter à d'intéressantes hybridations entre institutions éducatives, dispositifs d'insertion et écoles privées lucratives. Dans un cadre de financement dédié, ces dernières pourraient en effet voir un intérêt à renforcer leur offre sur les segments prioritaires délaissés par le système public d'éducation. Le développement de

75. Céreq Bref n° 462 « L'apprentissage après la réforme de 2018 : nouveaux acteurs, nouveaux défis » par Benoit Cart et Marie-Hélène Toutin-Trelcat, 9 décembre 2024

l'apprentissage pourrait permettre de faire émerger des nouveaux cursus mixtes en alternance, accessibles dès la seconde et visant la délivrance successive d'un CAP, d'un brevet professionnel et d'un titre de niveau bac + 3 ; c'est ce que la Suisse fait avec les filières « d'ouvrier supérieur » au travers de formations intégrées en quatre ans cohérents de la première au Bac + 2.

De la même façon, la capacité des lycées professionnels à créer des OF en leur sein pour préparer leurs élèves aux titres et certifications les plus recherchées pourrait contribuer à rebattre les cartes de l'attractivité des différentes filières du lycée. De la même manière, la normalisation de l'apprentissage dans le supérieur pourrait permettre de continuer à diversifier les cursus, notamment en favorisant les années de césure, pour favoriser l'engagement et la mobilité, au travers par exemple du Volontariat en Service Civique, du Corps européen de solidarité, ou d'autres formes d'engagement adaptées aux envies et besoins de chaque jeune.

Par ailleurs, l'apprentissage offre un modèle économique aux structures visant un objectif social, comme l'insertion des décrocheurs ou des chômeurs de longue durée<sup>76</sup>. De nombreux dispositifs dédiés, dont les financements devraient se tarir avec la fin du Plan d'investissement dans les compétences (PIC), pourraient trouver dans l'apprentissage un modèle économique pérenne. C'est le cas par exemple de la Fondation des Apprentis d'Auteuil. Au même titre qu'une entreprise, cette fondation reconnue d'utilité publique, engagée dans l'éducation, la formation et l'insertion des jeunes en difficulté, a créé un organisme

de formation certifié et certifiant visant à la réinsertion sociale et professionnelle de jeunes loin de l'emploi.

Au bilan, si le déficit de France Compétences est regardé comme une dépense publique d'éducation, la question des compensations apparaît incontournable, alors que les budgets de l'éducation ont massivement crû depuis un demi-siècle pour faire face aux conséquences de la massification de l'enseignement. De ce point de vue, faut-il continuer à scolariser aussi massivement les jeunes Français après la troisième ou privilégier la qualité du contenu éducatif délivré au travers des cursus en alternance ?

L'expérience acquise au travers des différents dispositifs d'accompagnement et de remédiation, par exemple les écoles de la deuxième chance (voir page suivante), montre l'intérêt de pratiques pédagogiques moins exclusivement assises sur l'enseignement et plus soucieuse d'expériences, de prises de responsabilité et d'engagement collectif. En tout état de cause, l'intérêt des jeunes doit guider la bonne allocation des ressources et exiger de dépasser les traditionnels clivages politiques et culturels.

#### PROPOSITION 5

**Pérenniser le modèle économique de l'insertion au travers d'organismes de formations destinés aux décrocheurs et aux chômeurs de longue durée financés dans le cadre de contrats d'apprentissages dédiés auprès de France Travail et des Missions locales.**

76. Sous l'impulsion de 3 lois : la loi du 4 mai 2004 sur la formation tout au long de la vie, la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et la formation professionnelle tout au long de la vie et la réforme du 5 mars 2014 à la suite de l'ANI du 14 décembre 2013.



## Former la personne, pas seulement l'élève Les Écoles de la Deuxième Chance (E2C)

**C**réées il y a plus de 20 ans, les Écoles de la Deuxième Chance (E2C) sont nées d'un constat préoccupant : chaque année, près de 110 000 jeunes quittent le système scolaire sans diplôme ni qualification. La France compte aujourd'hui 1 million de NEETs (Not in Education, Employment, or Training), jeunes de 16 à 25 ans sans solution éducative ou professionnelle. À travers un réseau de 56 E2C pour 159 sites-E2C, 12 régions, 5 ultra-périphériques, 68 départements, les E2C accueillent chaque année 17 000 jeunes, leur offrant une opportunité de réinsertion fondée sur une pédagogie innovante et individualisée.

### Redonner confiance pour aller de l'avant

Les causes du décrochage scolaire sont multiples : orientation subie, échec répétitif, absence de soutien familial, décalage dans les rythmes d'apprentissage, manque de lien entre la scolarité et les opportunités professionnelles. Pourtant, elles ont souvent un dénominateur commun : une fragilité de l'estime de soi. Les E2C placent ce défi au cœur de leur approche.

L'objectif principal est clair : permettre à chaque jeune de bâtir un projet professionnel viable. Qu'il s'agisse d'un contrat d'alternance, d'un emploi, d'une certification ou même d'un retour en formation initiale, la sortie du parcours est



conditionnée par une perspective concrète et motivante. Cependant, l'accompagnement des E2C va au-delà du professionnel : il s'agit de considérer le jeune dans sa globalité – logement, famille, santé mentale, parcours antérieur – pour lever les obstacles à sa réussite.

« Si un jeune arrive en retard plusieurs fois, on ne l'exclura pas, mais on cherchera à comprendre pourquoi et l'aider à résoudre ce problème. » Cet état d'esprit illustre une pédagogie où l'individualisation prime. Les compétences transversales comme la confiance en soi ou les postures professionnelles priment, tout en adaptant les apprentissages théoriques aux besoins spécifiques des jeunes.

### Multiplier les horizons, déjouer les préjugés

Si le jeune reste décisionnaire de son projet, le rôle des E2C est de stimuler sa curiosité et de lui offrir des perspectives nouvelles. Les métiers dits en tension (de l'industrie, de l'hôtellerie, de la petite enfance), souvent associés à des stéréotypes ou des idées préconçues, sont mis en lumière grâce à des partenariats locaux.

**« LA CONFIANCE EN SOI EST LE MOTEUR DE TOUT, TOUT AU LONG DE LA VIE... »**

**YOANN HAUQUIN, DIRECTEUR DE L'E2C DU VAL D'OISE.**

Les missions locales, France Travail et les entreprises environ-

nantes jouent un rôle clé, proposant stages, parrainages, et même coaching. Ces collaborations permettent aux jeunes de découvrir des univers professionnels parfois éloignés de leurs aspirations initiales, et de réajuster leurs projets en fonction des réalités de terrain.

Ainsi, il n'est pas rare qu'un jeune en quête de menuiserie découvre une passion pour la logistique, ou qu'un autre, initialement intéressé par la vente, s'oriente finalement vers les métiers de l'industrie. Ces découvertes opportunistes, combinées à un accompagnement rapproché de 35 heures hebdomadaires, expliquent pourquoi les parcours de 6 mois en moyenne débouchent si souvent sur une insertion réussie (62 % de sorties positives).

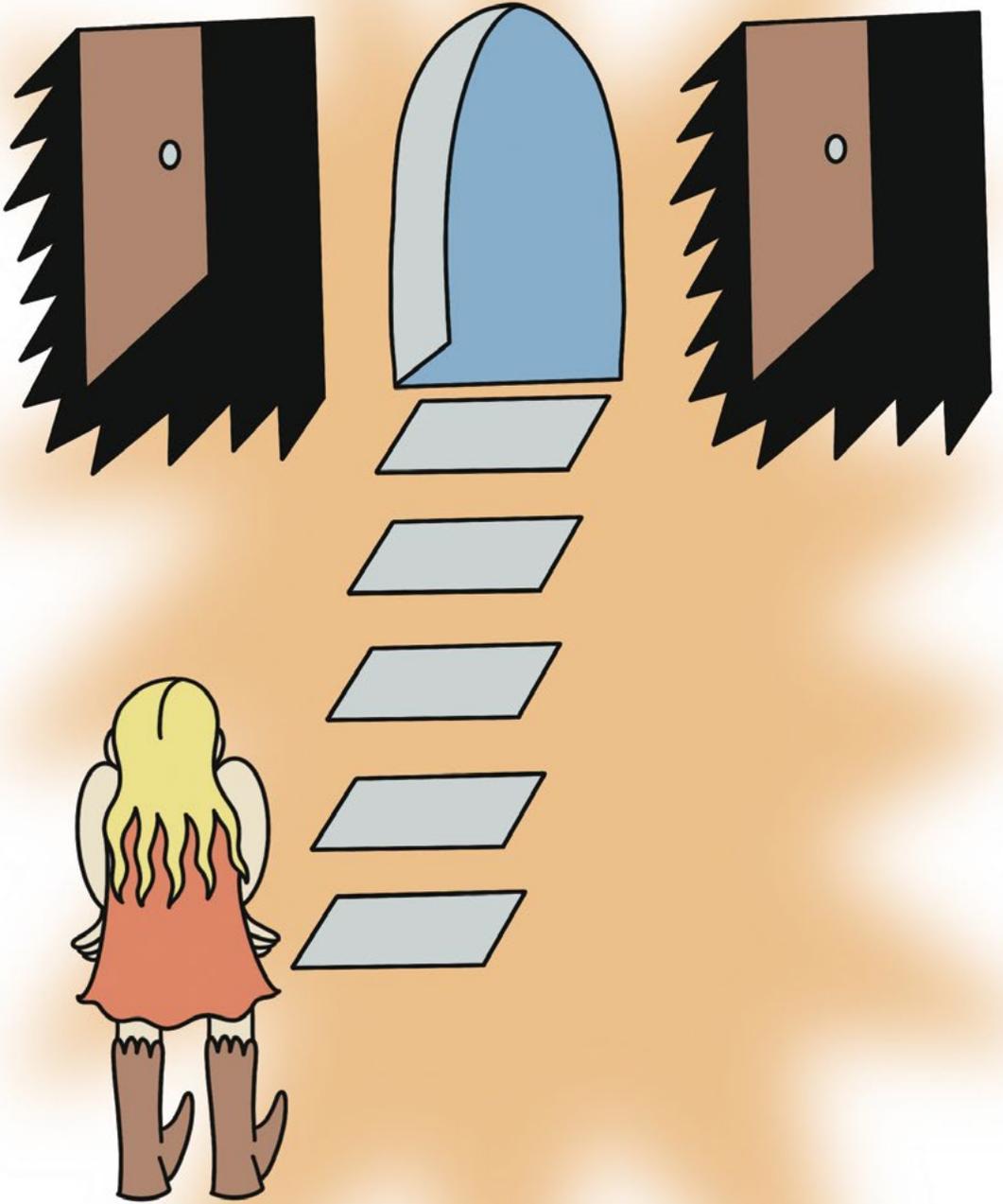
### Un modèle à pérenniser

Actuellement financées majoritairement par des fonds publics, les E2C doivent relever le défi de leur durabilité en mobilisant davantage les entreprises, notamment dans le cadre de leur responsabilité sociétale (RSE). Leur efficacité est également incontestable : elles ne délivrent pas de diplômes, mais un avenir concret. Les jeunes quittent l'école avec une perspective claire, renforcés par une estime de soi retrouvée et des compétences ajustées aux besoins du marché.

En revisitant les sentiers battus de l'éducation, les E2C démontrent qu'une autre voie est possible, celle de l'autonomie et de la résilience. ●

**CONTACT**





# S'ORIENTER : MISSION IMPOSSIBLE ?

Depuis les années 70, l'orientation n'est plus censée s'imposer aux élèves ; c'est au contraire aux élèves de s'orienter, c'est-à-dire de choisir leur parcours, en fonction d'un projet préalablement élaboré. S'il s'agit de reconnaître aux élèves à la fois leur autonomie et leur singularité, l'orientation apparaît cependant comme une source d'injonctions et de tensions nouvelles. D'une part, les élèves risquent de se perdre dans une infinie quête d'eux-mêmes, et d'autre part, la liberté de choix promue se heurte au poids toujours décisif des verdicts scolaires.

Pour « dénouer » l'orientation, un pas de côté est nécessaire. Une prise de recul qui nous amènerait à comprendre comment fonctionnent aujourd'hui les choix des jeunes, et comment ils devraient être plus solidement réalisés. Déjà, plusieurs associations et institutions ont imaginé des ressources qui pourraient constituer pour eux un terreau fertile pour une orientation plus cohérente.

*Cet article s'appuie notamment sur des extraits d'entretiens réalisés au sein d'établissements scolaires dans le cadre d'une thèse en cours « L'orientation en mutations. Réalisation de soi ou transfert à l'élève de la responsabilité de son parcours ? »<sup>77</sup>*

77. Thèse menée par Erwan Lehoux, contributeur de l'étude, dans le cadre de laquelle 49 personnels de l'Éducation nationale (conseillers principaux d'éducation, enseignants, personnels de direction, psychologues) et 29 élèves de la seconde à la terminale ont été interrogés dans six lycées généraux, technologiques et/ou professionnels situés en Île-de-France et dans une académie de Nord-Ouest. <https://theses.fr/s299967>

# De l'orientation imposée au projet personnel

**A**vec la fin des Trente Glorieuses, le modèle économique hérité de la Libération, qui reposait sur une organisation fordiste du travail et sur des politiques d'inspiration keynésienne, entre en crise. La logique de la planification par le haut est remise en cause, au profit d'une logique de marché. En matière d'éducation, force est de constater que la relation formation-emploi est « introuvable »<sup>78</sup>, tant il est difficile de prévoir quels seront les besoins en main d'œuvre, y compris à moyen terme. Dès lors, à la recherche d'une stricte adéquation entre qualification de la main d'œuvre et besoin de l'économie, qui supposait d'anticiper ces besoins et de calibrer en conséquence les flux d'élèves, se substitue l'objectif de développer l'employabilité de la future main d'œuvre, laissant aux mécanismes du marché le soin d'équilibrer l'offre et la demande d'emploi.

## L'essor d'un nouveau modèle d'orientation...

Dans cette perspective, l'orientation n'est plus censée être imposée aux élèves, que ce

78. Lucie Tanguy, *L'introuvable relation formation-emploi. Un état des recherches en France*, Paris, France, la Documentation française, DL 1986.

**C'EST À PARTIR DES ANNÉES 1970  
QU'IL REVIENT À L'ÉLÈVE DE S'ORIENTER,  
DE CHOISIR SON PARCOURS, SUR  
LA BASE D'UN PROJET PRÉALABLEMENT  
ET PROGRESSIVEMENT ÉLABORÉ.**

soit sur la base de leurs résultats scolaires ou de leur profil psychotechnique. Il revient à l'élève de s'orienter, de choisir son parcours, sur la base d'un projet personnel préalablement et progressivement élaboré. Ce nouveau modèle, qui émerge dès le début des années 1970, se cristallise à la fin de la décennie suivante.

L'article premier de la loi du 10 juillet 1989 affirme ainsi :

*Les élèves et les étudiants élaborent leur projet d'orientation scolaire, universitaire et professionnelle en fonction de leurs aspirations et de leurs capacités avec l'aide des parents, des enseignants, des personnels d'orientation et des professionnels compétents. Les administrations concernées, les collectivités territoriales, les entreprises et les associations y contribuent.*

## ...Qui exige d'informer et d'accompagner les élèves

Si le modèle de l'orientation comme réalisation d'un projet semble donner aux élèves la possibilité de construire leur avenir, sans que celui-ci ne leur soit imposé, renforçant ainsi leur pouvoir d'agir, il ne va pas sans poser un certain nombre de difficultés. En particulier, les élèves sont inégalement capables de s'informer et de s'approprier cette information, d'autant plus qu'ils sont encore jeunes et que le système scolaire reste particulièrement complexe.

Considérant que les élèves ne sauraient spontanément élaborer leur projet et choisir leur parcours, ce nouveau modèle s'accompagne d'une conception éducative de l'orientation<sup>79</sup>, que l'on retrouve dans les annexes des programmes de collège de 1985, puis dans différents dispositifs successifs, de l'expérimentation de l'éducation à l'orientation en 1996 au Parcours Avenir mis en œuvre à partir de 2015<sup>80</sup>. En France comme à l'étranger, en particulier au Québec ou en Belgique, nombreuses sont les réflexions, à la fois pédagogiques et institutionnelles, qui visent à rendre l'école plus « orientante »<sup>81</sup>, par exemple en développant les « compétences à s'orienter » des élèves<sup>82</sup>.

Récemment, la publication par l'ONISEP du référentiel des compétences à s'orienter au lycée<sup>83</sup> s'inscrit dans cette même direc-

tion, avec l'ambition d'outiller les équipes éducatives pour mieux accompagner les élèves. De fait, les professeurs principaux, désormais en première ligne, estiment

## 85 % DES PROFESSEURS PRINCIPAUX N'ONT REÇU AUCUNE FORMATION SPÉCIFIQUE POUR ACCOMPAGNER À L'ORIENTATION.

majoritairement ne pas être en mesure de remplir correctement leur mission en la matière<sup>84</sup>, sachant que 85 % d'entre eux n'ont reçu aucune formation spécifique pour exercer ce nouveau mandat<sup>85</sup>.

Or, une réflexion spécifique de nature pédagogique et didactique est d'autant plus indispensable que le modèle de l'orientation comme réalisation d'un projet peut faire peser sur les élèves des injonctions contradictoires, notamment sources de stress et d'angoisse<sup>86</sup>.

79. Rapport de l'IGESR, L'Orientation, de la quatrième au master, 2020. <https://www.education.gouv.fr/rapport-thematique-igesr-2020-l-orientation-de-la-quatrieme-au-master-325088>

80. Le Parcours avenir s'inscrit lui-même à la suite du Parcours de découverte des métiers et des formations (PDMF) créé en 2008 puis du Parcours individuel d'information et de découverte du monde économique et professionnel (PIIDMPEP) créé en 2013.

81. Damien Canzittu, *Vers une école réellement orientante. Penser l'orientation scolaire à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle.*, Université de Mons, Mons, 2019

82. Bangali M. (Dir.), *Les compétences à s'orienter. Théories et pratiques en orientation scolaire et professionnelle*, mardaga., Bruxelles, 2021

83. ONISEP, *Référentiel des compétences à s'orienter au lycée*, 2022. En ligne : [https://www.onisep.fr/content/download/1773212/file/cr1\\_15\\_rco\\_entier\\_web.pdf](https://www.onisep.fr/content/download/1773212/file/cr1_15_rco_entier_web.pdf)

84. Alexie Geers, Florence Legendre, et Samuel Pinto, « Opacités et implicites : ce que Parcoursup fait au groupe professionnel des enseignant-es », *Éducation et socialisation. Les Cahiers du CERFEE*, 2 juin 2024, vol. 72 ; Chloé Pannier et Christophe Michaut, « Les enseignants de lycée à l'épreuve de l'éducation à l'orientation », *Éducation et socialisation. Les Cahiers du CERFEE*, 2 juin 2024, vol. 72.

85. Sénat, « Bilan des mesures éducatives du quinquennat », rapport d'information n° 543, déposé le 23 février 2022. En ligne : [https://www.senat.fr/rap/r21-543/r21-543\\_mono.html](https://www.senat.fr/rap/r21-543/r21-543_mono.html)

86. Alban Mizzi, « La gestion émotionnelle de Parcoursup. Une épreuve entre inégalités de ressources et d'incertitudes », *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 2022



# Une quête infinie de soi-même

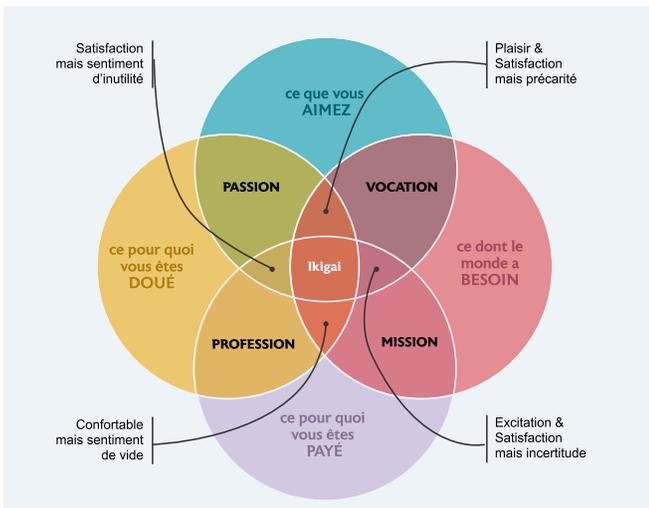
**P**our élaborer leur projet, il est demandé aux élèves d'« apprendre à se connaître », pour reprendre l'intitulé d'une des quinze compétences à s'orienter définies par l'ONISEP. En effet, l'orientation est souvent considérée comme réussie si elle permet à l'élève de se réaliser, autrement dit, d'être heureux et épanoui, dans ses études puis dans son parcours professionnel. Cela suppose que le projet de l'élève et que ses choix correspondent à ses goûts, à son caractère, à son profil, à sa personnalité, en bref, à ce qu'il est vraiment et à sa concordance au monde.

Cette conjonction de facteurs est par exemple représentée par l'Ikigai (pour (iki), « vie », et de (kai), « qui vaut la peine »), une représentation issue de la culture japonaise et démocratisée par le Ted Talk de Dan Buettner en 2009<sup>87</sup>.

87. « Comment vivre jusqu'à 100 ans et plus [archive] », sur [www.ted.com](http://www.ted.com), septembre 2009

## **Ikigai**

*Edhec Business School.*



## Des pratiques introspectives et essentialisantes...

Dans cette optique, les différents acteurs de l'orientation privilégient pour beaucoup le recours à des pratiques se réclamant plus ou moins explicitement de la psychologie : questionnaires de personnalité et autres quizz, arbres de la connaissance de soi, etc.

C'est le cas tout autant de nombreux acteurs associatifs et autres start-up, qui se sont fortement développés ces dernières années<sup>88</sup>, que des personnels de l'Éducation nationale, qu'il s'agisse des CPE ou des enseignants. Parmi ces derniers, ceux qui se rapprochent de la figure du coach<sup>89</sup> sont particulièrement attentifs à la singularité des élèves, substituant parfois aux jugements scolaires d'autres catégories d'inspiration psychologique, en fonction de leur type d'intelligence ou de leur type de mémoire, ou encore en fonction de leur manière de

gérer leurs émotions, comme en témoigne cet extrait d'entretien mené avec une enseignante :

*Dans un premier temps, [les élèves] réfléchissent. Ils interrogent leurs copains, leur famille sur leurs qualités, tout ce qu'ils savent bien faire, leurs compétences*

88. Erwan Lehoux, « Les discours et les présupposés des nouveaux acteurs de l'orientation. La définition de l'orientation et des finalités de l'école en question », Recherches en éducation, 1 novembre 2023, no 53

89. Paul Lehner, Erwan Lehoux, Anneclaudine Oller, et Clément Pin, « L'accompagnement à l'orientation en Terminale : une quête identitaire entre pression sociale et construction personnelle, quels leviers pour l'égalité des chances ? », LIEPP Policy Brief, 2024

*aussi extrascolaires. Et après, je leur demande d'essayer de faire mûrir ces centres d'intérêts, ces qualités, ces compétences. [...] Et puis après, on essaie d'entraîner un petit peu sur : qu'est-ce qu'ils attendent de leur métier, en dehors du salaire, de quoi ils ont besoin ? Et ça, ils ont beaucoup, beaucoup de mal donc... c'est là où, je sors les tests en ligne, j'avoue. [...] On va avoir des types de profil, investigateur, communication, etc., qui les guide un petit peu. [Marie-Alice Lemeingre, professeure documentaliste dans un lycée polyvalent d'une académie du Nord-ouest, situé en zone rurale]*

Derrière ces pratiques, le présupposé est que chaque individu se définit à partir d'une essence qui serait donnée et fixée d'avance. Le risque est alors pour les élèves de se perdre dans une enquête infinie de soi-même, alors que même que l'individualité se construit socialement tout au long de la vie.

### **...qui ne permettent pas aux élèves d'être auteur de leur histoire**

Cette quête de soi est d'autant plus vertigineuse pour des élèves en pleine adolescence, moment où, précisément, l'individu prend conscience de son individualité, interrogeant alors son rapport à soi-même, aux autres et monde. Chacun de ses choix et chacun de ses actes engage alors la définition de soi, pour soi mais aussi aux yeux des autres. Le regard des pairs est alors particulièrement important, puisqu'il en va de

## **LE PRÉSUPPOSÉ EST QUE CHAQUE INDIVIDU SE DÉFINIT À PARTIR D'UNE ESSENCE QUI SERAIT DONNÉE ET FIXÉE D'AVANCE.**

## **C'EST ENTRE AUTRES PAR L'ORIENTATION QUE L'ON SE CONSTRUIT.**

l'intégration dans un groupe, s'opposant plus ou moins frontalement aux attentes des parents ou de l'institution scolaire. L'adolescent doit alors composer avec ces attentes divergentes voire contradictoires, pour construire et affirmer son individualité. En définitive, il est demandé aux élèves de se chercher et de se trouver pour s'orienter, alors même que c'est entre autres par l'orientation que l'on construit.

S'il n'est pas inutile pour les élèves de mieux se connaître, il convient de renoncer à toute perspective essentialiste, la connaissance de soi passant alors par l'introspection, pour privilégier une perspective biographique : la découverte de soi consiste alors à démêler le fil de son histoire, inséparablement individuelle et sociale, afin de comprendre le passé, de donner un sens au présent et d'éclairer l'avenir.

Il s'agit par-là de donner aux élèves la possibilité d'être non pas seulement les acteurs, mais aussi et surtout les auteurs de leur histoire. Les perspectives développées dès les années 1980 par certains conseillers d'orientation<sup>90</sup>, ou encore la sociologie clinique développée autour de Vincent de Gaulejac<sup>91</sup>, apparaissent comme autant de pistes de réflexion en ce sens. Autrement dit, s'il n'est pas question de rejeter l'idée même de l'orientation comme réalisation d'un projet, il convient de penser l'élaboration de ce dernier comme un moment de construction de la personnalité de l'élève, plutôt que d'enfermer l'élève dans une essence supposée qui serait déjà là.

90. Voir notamment les travaux du Groupe français d'éducation nouvelle : *L'orientation scolaire en question. Pour une autre psychologie de l'éducation*, Paris, Éditions ESF 1986

91. Voir notamment : Vincent De Gaulejac, Fabienne Hanique et Pierre Roche. *La sociologie clinique*, Toulouse, Érès, 2007



## Former les jeunes NEET aux métiers manuels de la transition écologique

### Les écoles ETRE

Les écoles ETRE ont pour ambition d'aider les jeunes en situation NEET (ni en emploi, ni en formation, ni à l'école) ou issus des quartiers prioritaires de la ville à agir en les formant aux métiers manuels de la transition écologique. Depuis la fondation de la première école à Lahage (Haute-Garonne) en 2017, le Réseau s'est étendu à 28 établissements en France et a formé près de 3 000 jeunes de 16 à 25 ans.

Les parcours des écoles ETRE sont construits sur une pédagogie par le faire, où toute la théorie s'apprend par la pratique. En expérimentant une pluralité de métiers, les jeunes peuvent travailler sur leur orientation sans craindre de se tromper, et déconstruire les préjugés sur les métiers manuels qui demeurent encore aujourd'hui, notamment via des voies professionnelles trop peu valorisées.

#### La pédagogie par le faire, vectrice de (re)prise de confiance en soi

Quand on demande aux jeunes ce qu'ils et elles ont appris pendant la formation à ETRE, leur première réponse est souvent : « J'ai appris à avoir confiance en moi ».

La confiance en soi est un besoin fondamental pour les jeunes éloignés de l'emploi et de la formation, ou en situation de décrochage scolaire. Comme un socle qui leur permet de se sentir en capacité de construire des projets et de les réussir.

Pour aider les jeunes à (re)prendre confiance en eux, les écoles ETRE mettent en place

une méthode pédagogique par le faire, où rien n'est appris en salle de classe, mais directement avec des outils en mains.

### LES MÉTIERS ESSENTIELS À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE SONT EN GRANDE PARTIE DES MÉTIERS MANUELS.

#### Expérimenter avant de s'orienter

Le système scolaire classique demande très tôt aux élèves de s'orienter, sans leur permettre d'expérimenter avant d'arrêter leur choix. Or, une mauvaise orientation est un facteur de démotivation, de perte de confiance en soi et de décrochage scolaire<sup>92</sup>. Beaucoup de jeunes qui entrent en formation à ETRE se disent « perdus » et ont peur de faire les mauvais choix.

Pour pallier ce problème, les écoles ETRE permettent aux jeunes d'explorer plusieurs métiers, en allant sur le terrain, en rencontrant des professionnels et

92. Fondation AlphaOmega, 2022

en expérimentant les gestes du quotidien afin de les accompagner vers un choix d'orientation éclairé.

« J'étais perdue, et vu que la formation ETRE proposait de découvrir plein de métiers liés à la transition écologique, je me suis dit : 'c'est parfait, on va découvrir plein de métiers différents et peut-être que je vais trouver ce que je veux faire ! » Et du coup, pendant la formation, j'ai découvert l'importance de la gestion de l'eau en ville, ça m'a passionnée, et j'ai décidé de m'inscrire dans un BTS des métiers de l'eau. » Emma, 23 ans, ETRE Paris

La non-linéarité des parcours des professionnels que les jeunes sont amenés à rencontrer pendant les formations ETRE permet également de soulager la pression liée au choix professionnel. En effet, les stagiaires découvrent souvent que le fait d'avoir fait de grandes études n'empêche pas de changer de voie, d'aller vers des métiers manuels, comme dans l'agriculture ou l'artisanat.

### Des métiers essentiels à revaloriser

Les métiers essentiels à la transition écologique sont en grande partie des métiers manuels. C'est notamment le cas des métiers dits « verdissants », dont la finalité n'est pas directement environnementale, mais dont les compétences doivent évoluer pour intégrer les enjeux environnementaux (ONEMEV). Il s'agit par exemple de métiers dans le bâtiment, l'industrie, l'agriculture, ou encore la mobilité. Or, ces métiers essentiels à la transition écologique sont aujourd'hui encore peu valorisés dans l'orientation scolaire et professionnelle, car considérés comme la voie de « celles et ceux qui ne réussissent pas à l'école ».

Les écoles ETRE mettent en avant l'utilité sociale et écologique de ces métiers. Les professionnels passionnés et engagés que les jeunes rencontrent démontrent que le travail peut allier épanouissement et engagement, et que les métiers manuels ne manquent ni de sens ni de valeur.

En valorisant ces métiers, les écoles ETRE œuvrent à déconstruire les hiérarchies entre travail intellectuel et manuel puisque les savoir-faire pratiques sont indispensables pour relever les défis environnementaux. Ces formations offrent aux jeunes un cadre où ils peuvent développer des compétences concrètes et utiles, tout en donnant du sens à leur parcours professionnel. En inscrivant ces métiers dans un projet global de transition écologique, elles participent aussi à réconcilier emploi, épanouissement personnel et engagement citoyen. Et c'est ainsi que l'évidence se fait : les métiers manuels sont aussi des voies de la réussite. ●



### CONTACT



## Dépasser la stricte opposition : orientation « subie » / orientation « choisie »

Cela incite les jeunes, ainsi que les adultes qui les accompagnent, à questionner l'opposition, souvent perçue comme évidente, entre orientation subie et orientation choisie. L'enjeu n'est pas d'entretenir l'illusion d'un choix totalement libre, mais de comprendre l'orientation comme une dynamique où contraintes et aspirations s'entrelacent pour façonner des parcours uniques, qui doivent rester épanouissants.

Ainsi l'orientation dite « subie » n'est pas nécessairement synonyme d'échec. Si elle peut être ressentie comme une contrainte initiale, elle peut aussi devenir un point de départ pour des trajectoires inattendues et parfois heureuses. Nombreux sont les parcours qui, bien qu'inités par un choix contraint, se transforment en expériences enrichissantes et en découvertes personnelles. Ce phénomène illustre que l'orientation n'est pas un moment figé, mais un processus évolutif où les jeunes ajustent leurs projets en fonction des opportunités

rencontrées, des compétences acquises et des expériences vécues. Le podcast « La revanche des pros » donne ainsi à entendre les parcours de personnalités issues du bac professionnel, qui ont tiré le meilleur parti d'une orientation considérée comme subie (voir détaché Jeunes & Brillants ci-contre).

## IL FAUT COMPRENDRE L'ORIENTATION COMME UNE DYNAMIQUE OÙ CONTRAINTES ET ASPIRATIONS S'ENTRELACENT.

Dans « Pourquoi il faut rompre avec l'idéologie du bien-être en éducation »<sup>93</sup>, Philippe Meirieu creuse l'ambiguïté de cette réflexion complexe, qui aborde l'apprentissage de la frustration : « L'éducation ne peut jamais, au nom du bien-être de l'enfant, l'inviter à satisfaire immédiatement toutes ses pulsions. Elle doit, au contraire, l'aider à se saisir des résistances que lui opposent, tout à la fois, les objets dont il voudrait s'emparer et les êtres qu'il voudrait maîtriser, pour en faire des occasions d'accéder à la réflexion. Réflexion stratégique, évidemment, sur les conditions du possible, mais réflexion morale aussi sur la légitimité de ce qu'il entend obtenir. »



93. Philippe Meirieu, « Pourquoi il faut rompre avec l'idéologie du bien-être en éducation », *Recherches en éducation*, 2025



## La revanche des pros ft. Dylan Ayissi

JEUNES & BRILLANTS

Lorsqu'on parle du lycée professionnel en France, l'image qui vient souvent à l'esprit est celle d'une voie de relégation, un choix subi plutôt que désiré. Pour beaucoup d'élèves, être orienté en lycée pro est synonyme d'échec scolaire, voire d'humiliation. C'est cette réalité que Dylan Ayissi, ancien élève de lycée professionnel et fondateur de l'association Une voie pour tous<sup>94</sup>, s'efforce de transformer.

Dans le podcast *Jeunes&Brillants*, il revient sur son propre parcours et sur les raisons qui l'ont poussé à s'engager pour la revalorisation de cette filière. Élève « perturbateur mais sympa », il accumule les mauvaises notes au collège et termine sa troisième avec une moyenne de 5 sur 20. L'orientation en lycée professionnel s'impose alors comme une sanction, un verdict sans appel.

Dylan raconte comment cette orientation subie l'a d'abord enfermé dans un sentiment de rejet et d'injustice. Pourtant, au fil des années, il prend conscience que la voie professionnelle, loin d'être une impasse, est une véritable école de la vie. Il y rencontre des camarades aux parcours incroyables, des jeunes issus de l'immigration qui doivent doubler d'efforts pour s'intégrer, des élèves passionnés par leur métier qui développent des compétences concrètes bien avant leurs pairs du général.

Pourtant, malgré cette richesse humaine, le lycée pro reste perçu comme une voie de seconde zone, loin des ambitions politiques et des postes à responsabilité. Dylan souligne un fait frappant :

Ce manque de représentation et de reconnaissance institutionnelle renforce le sentiment d'invisibilité des élèves de la voie professionnelle.

**« EN TROISIÈME, T'AS CE MOMENT OÙ T'AS CEUX QUI ONT RÉUSSI ET T'AS LES PERDANTS. ET LES PERDANTS SONT VUS PAR TOUT LE MONDE COMME DES PERDANTS, Y COMPRIS PAR EUX-MÊMES. »**



94. Une voie pour tous contribue à la revalorisation de la voie professionnelle, à la mise en lumière de ses problématiques particulières ainsi qu'à l'élaboration de solutions concrètes pour le réparer.



Face à cela, Dylan décide d'agir. Il fonde *Une voix pour tous*, une association qui œuvre à plusieurs niveaux :

- Plaidoyer politique pour réformer la voie pro (introduction d'options, de la philosophie, accompagnement vers l'enseignement supérieur).
- Expérimentations éducatives dans plusieurs territoires pour tester de nouvelles approches.
- Création d'un réseau d'anciens élèves de lycée pro pour montrer que la réussite est possible.

**« T'AS PAS DE MINISTRE QUI VIENT D'UN LYCÉE PRO. T'EN AS EU UN, IL S'EST FAIT ASSASSINER. »**

Son engagement témoigne d'une conviction forte : il est urgent de changer le regard sur la voie professionnelle et d'y investir autant d'ambition que dans les parcours classiques. Pour que chaque élève puisse choisir son avenir, plutôt que de le subir. ●



## Podcast : La Revanche des Pros

*La Revanche des Pros* met en lumière des parcours inspirants et interroge les changements nécessaires pour une meilleure valorisation de cette filière.

Porté par Dylan et l'association Une Voie pour Tous, le podcast explore : Le plaidoyer politique pour réformer la voie pro ; des expérimentations éducatives innovantes ; un réseau d'anciens élèves prouvant que la réussite est possible.

Écouter le podcast



INFOS Jeunes&Brillants est disponible sur toutes les plateformes d'écoute



# Le poids toujours décisif des verdicts scolaires

**M**algré l'affirmation du modèle de l'orientation comme réalisation d'un projet, l'orientation effective des élèves reste socialement différenciée, selon le genre ou encore selon l'origine sociale notamment. Ainsi, parmi les jeunes sortis de formation initiale en 2016-2017, 33 % des enfants de famille à dominante ouvrière ne sont pas bacheliers et seuls 24 % d'entre eux sont titulaires d'un baccalauréat général, contre respectivement 5 % et 79 % des enfants de deux cadres. En conséquence, 55 % des enfants de deux parents cadres sont diplômés de l'enseignement supérieur long (bac+5 et plus) contre seulement 11 % des enfants de familles à dominante ouvrière<sup>95</sup>.

## L'impact des inégalités sociales dans les choix d'orientation...

Ce constat implacable s'explique pour partie par des mécanismes propres à l'orientation, comme l'autocensure, qui, à notes égales, produisent des inégalités d'accès à certaines formations. À niveau scolaire équivalent, la différenciation des vœux d'orientation en fonction de l'origine sociale est d'autant plus marquée que les élèves ont un niveau scolaire faible.

Parmi les élèves entrés en sixième en 2007 et ayant obtenu entre 8 et 10 sur 20 au contrôle continu du brevet, 30 % de ceux dont les parents sont ouvriers non qualifiés demandaient un passage en seconde générale, contre 66 % de ceux ayant un

**À NIVEAU SCOLAIRE ÉQUIVALENT, LA DIFFÉRENCIATION DES VŒUX D'ORIENTATION EN FONCTION DE L'ORIGINE SOCIALE EST D'AUTANT PLUS MARQUÉE QUE LES ÉLÈVES ONT UN NIVEAU SCOLAIRE FAIBLE.**

parent cadre, enseignant, chef d'entreprise ou profession libérale<sup>96</sup>. Si certains travaux pointent une moindre ambition des élèves issus des classes populaires, d'autres insistent davantage sur leur moindre connaissance du système éducatif, ou encore sur l'importance d'autres éléments dans la construction des choix scolaires, comme l'attachement au local et le souci de ne pas s'éloigner outre mesure de ses proches.

De même, les filles s'orientent davantage que les garçons vers les sciences humaines et les humanités, au détriment des filières scientifiques, lesquelles mènent pourtant à des métiers mieux reconnus, sur le plan symbolique comme sur le plan matériel.

95. Gaëlle Dabet, Dominique Epiphane, et Elsa Personnaz, « Origine sociale, diplôme et insertion : la force des liens », *Céreq Bref*, 22 mai 2024, vol. 452, no 4, p. 1-4.

96. Gaëlle Dabet, Dominique Epiphane, et Elsa Personnaz, « Origine sociale, diplôme et insertion : la force des liens », *Céreq Bref*, 2024

## ...Ne doit pas faire oublier l'impact plus important encore du bulletin de notes

Cependant, les différences observées dans les choix d'orientation sont d'abord le produit des résultats scolaires inégaux des élèves. Autrement dit, l'orientation des élèves reste largement déterminée par les verdicts scolaires, en particulier par les appréciations des enseignants et par les notes<sup>97</sup>. De sorte que l'impact de l'information et l'accompagnement à l'orientation sur la réduction des inégalités scolaires ne peut être que limité, sans des mesures fortes pour lutter contre les inégalités d'apprentissage par ailleurs.

En attendant, la liberté de choix reste très illusoire, et l'on peut se demander si le modèle de l'orientation comme réalisation d'un projet n'agit pas d'abord comme un

## LES ÉLÈVES INTÉRIORISENT PROGRESSIVEMENT LES VERDICTS SCOLAIRES POUR Y AJUSTER LEURS ATTENTES.

voile idéologique, grâce auquel les élèves intériorisent progressivement les verdicts scolaires pour y ajuster leurs attentes.

Il en va ainsi de Tarek, arrivé clandestinement en France alors qu'il avait une dizaine d'années. Au collège, il envisageait devenir architecte, avant de changer d'avis en seconde :

*Enfin, j'avais déjà fait de l'architecture en fait quand j'étais au collège. J'me disais : c'est un métier passionnant. J'ai fait un stage, j'ai bien aimé. Après, j'ai gardé la même idée.*

*Mais en fait, j'me suis plus renseigné, mais non. J'me dis ça m'conv'nait pas.*

*Comment tu t'es dit que, finalement, ça n'allait pas ?*

*Bah pfiou... C'est euh... avec... bah comment dire ? J'me suis renseigné, on m'a dit, comment dire, on m'a donné un exemple : par exemple, si on va à Pôle emploi, on a plus de chances de trouver un job dans l'électricité que dans l'architecture. Et du coup, j'me suis renseigné par rapport à ça et c'est... et c'est un peu vrai.*

Dans la suite de l'entretien, il explique en réalité qu'il ne pouvait pas poursuivre en première générale, compte tenu de ses résultats scolaires, ce que la proviseure adjointe lui a fait comprendre :

*Elle m'a dit : bah renseigne-toi sur un projet qui peut te convenir. Et du coup j'ai cherché, j'ai trouvé l'immobilier et j'suis rev'nu. Elle m'a dit : pourquoi pas un bac pro alternance dans une agence ? Travailler deux semaines, aller en cours deux semaines. Et euh, bah mon père, il a refusé. [Le père de Tarek demeure en Algérie où il développe une petite entreprise pour subvenir au besoin du reste de la famille installée en France. Sa mère, sans papier, assure quelques ménages non déclarés]*

Alors que son père refuse catégoriquement une orientation dans la voie professionnelle, il demande finalement une première STMG, sur conseil du psychologue de l'Éducation nationale, selon lequel cette filière permet ensuite de poursuivre en BTS immobilier. Si la demande est dans un premier temps refusée par le conseil de classe, elle est finalement acceptée dans un

97. Claudine Pirus, « Le déroulement de la procédure d'orientation en fin de troisième reste marqué par de fortes disparités scolaires et sociales », Note d'information de la DEPP, 2013

second temps par la direction de l'établissement, à l'occasion d'un rendez-vous avec la mère de Tarek.

## S'orienter ou être orienté ?

En entretien, plusieurs psychologues de l'Éducation nationale (« psyEn »), anciennement conseillers d'orientation, évoquent ainsi cet aspect de leur métier, qui consiste à aider les élèves à dépasser la contradiction entre projet d'orientation et orientation effectivement possible au regard de leurs résultats. Il peut s'agir, sans nécessairement amener les élèves à renoncer à leur plan A, de travailler avec eux un plan B, ou encore de fixer des objectifs intermédiaires, comme autant d'étapes permettant, potentiellement, la réalisation du projet, ou encore, de promouvoir les passerelles. Tel le cas d'une élève qui souhaitait devenir infirmière, relaté par une psychologue de l'Éducation nationale :

*C'est vrai qu'elle espérait être rappelée alors que, bon, elle était très loin dans la liste. [...] Donc en attendant, peut-être, euh... suivre une formation d'aide-soignante, parce qu'après aide-soignante, on peut aussi devenir infirmière, hein, après quelques années d'expérience. Ça peut être un autre moyen d'accès finalement. [Cécile Beauchamp, psyEN dans une grande agglomération du Nord-Ouest]*

De nombreux professionnels de l'Éducation nationale, mais aussi un certain nombre d'élèves interrogés évoquent cette possibilité de bénéficier de passerelles, alors même que le fait d'en bénéficier effectivement demeure rare. En bref, il s'agit bien, pour les professionnels de l'orientation, d'amener les élèves à renoncer dans l'immédiat à

l'orientation espérée, tout en leur laissant croire dans la possibilité de réaliser, à terme, leur projet, ce qui reporte et dilue ainsi la déception.

Autrement dit, il s'agit d'euphémiser la perception d'une réalité scolaire qui reste marquée, précocement, par l'importance des inégalités sociales de réussites scolaires, que l'orientation vient entériner institutionnellement, en répartissant les élèves

## IL S'AGIT D'AMENER LES ÉLÈVES À RENONCER DANS L'IMMÉDIAT À L'ORIENTATION ESPÉRÉE, TOUT EN LEUR LAISSANT LA POSSIBILITÉ D'Y CROIRE POUR PLUS TARD : REPORTER ET DILUER LA DÉCEPTION.

dans différentes formations en fonction de leurs résultats. À un autre niveau, la focale sur le projet et les choix d'orientation des élèves évite aussi de traiter à la racine les difficultés d'apprentissage des élèves, puisque l'orientation ou la réorientation apparaissent ainsi comme des manières, largement inconscientes, de transférer à d'autres la prise en charge du problème.

En supposant que l'on permette à tous les élèves de réussir à l'école, la question de l'orientation reste cependant entière : dans une société marquée par la division du travail, comment permettre à chacun de réaliser effectivement son projet ?



## Nathalie Broux

Professeure, et coordinatrice de projets pédagogiques innovants en Seine-Saint-Denis

### Se projeter dans le monde réel, trivial, de la vie professionnelle...

**J**e suis enseignante depuis vingt-cinq ans dans des lycées de Seine-Saint-Denis. Je dois donc, avec l'ensemble de la communauté éducative, contribuer à l'accompagnement des élèves dans leur orientation, de la Seconde à l'entrée dans les études supérieures. Pour cela, nous demandons aux jeunes de se projeter dans « le monde du travail » ...

#### **Au milieu des injonctions parfois paradoxales, quelle est la place pour le désir, les aptitudes singulières de ces jeunes ?**

J'évoquerais tout d'abord ce que m'ont appris, en la matière, les jeunes qui sont les plus nombreux parmi nos élèves : des enfants de migrants venus du monde entier, qui ont un très fort désir de réussite sociale. Souvent, ils rêvent d'une seule chose : être riches ! Avec leurs parents, et très souvent pour leurs parents, ils rêvent de confort matériel, inspirés en cela par les quelques notables qu'ils ont croisés, et par les tendances médiatiques. Ainsi voit-on fleurir, notamment chez nos bons élèves, de futurs médecins, ingénieurs informatiques, agents immobiliers, banquiers...

Pour eux, les diplômes sont d'abord utiles. Ils permettent de se protéger de toute précarité, rendre fiers leurs parents, et compenser si possible tous les sacrifices que ces derniers ont consentis. Dans ces familles, le monde du travail est perçu comme âpre et incertain. Il s'agit donc d'y entrer « par le haut », et c'est d'ailleurs ce que ces élèves ont commencé à faire en parvenant à atteindre le lycée général après le collège. Leurs parents ne s'y trompent pas : ils ne rêvent pas de la voie professionnelle pour leurs enfants, ils ne leur souhaitent que très rarement de devenir électricien, aide-soignant, menuisier ou cuisinier. Certains jeunes y seraient plus heureux qu'en voie générale, mais tous savent très bien quels sont les élèves que l'on « envoie » dans ces filières. Il s'agit donc, parfois contre toute logique, d'y échapper.

C'est tout l'enjeu : leur permettre d'oser introduire une brèche dans les projections parentales et sociétales, faire un pas de côté, affirmer un goût, ou encore un refus.

#### **D'un bout à l'autre de la chaîne sociale, questionner la liberté des choix**

Autre expérience édifiante que j'aimerais évoquer ici, celle des « décrocheurs », dont j'ai croisé la route en travaillant pendant une dizaine d'années au sein d'un

Microlycée. Ces établissements publics accueillent des jeunes âgés de 17 à 25 ans, déscolarisés depuis plusieurs mois, voire plusieurs années. L'orientation qui leur a été alors imposée, ou interdite, a le plus souvent accéléré leur décrochage. Lorsqu'ils trouvent la force de revenir à l'école, on leur répond qu'il est « trop tard », et qu'il faut se diriger vers des formations professionnalisantes. Au Microlycée, on les accueille malgré tout, avec leurs parcours sinueux et surtout leur désir de tenter à nouveau leur chance. On évite alors de leur dire de se hâter parce qu'ils seraient « en retard ». Ils prendront le temps de se tromper encore, d'échouer peut-être, et de tracer leur propre chemin. Un luxe trop rare dans les établissements classiques, mais un luxe que les Microlycéens auront payé cher, traversant un désert parsemé de vexations et de relégations sociales et symboliques. Ils n'iront donc plus, désormais, rejoindre le monde du travail à tout prix.

Mais à l'autre bout de la chaîne sociale et scolaire, comment s'orientent les adolescents ? Leur laisse-t-on le temps ? Peuvent-ils, et savent-ils, plus librement, faire des choix ?

Il me semble que, pour eux, on ne parle pas concrètement du monde du travail. On se préoccupe de leurs résultats, de leurs appétences, de leurs « profils ».

On ne leur parle évidemment pas des voies professionnelle et technologique, on les informe sur les « meilleures » filières, et ces jeunes subissent parfois cruellement la pression de l'excellence.

Je dis d'ailleurs souvent à mes élèves que ceux qui occupent les postes les plus hauts placés dans la société ont choisi leur métier de nombreuses années après le bac, et en ont changé plusieurs fois, voulant ainsi les protéger de décisions trop précoces.

Mes élèves n'ont peut-être pas les mêmes horizons que ceux des beaux quartiers, mais loin de moi l'idée de vouloir opposer les uns aux autres, en les « essentialisant ». Tous ces adolescents se ressemblent aussi, et se heurtent aux mêmes représentations. Partout, on les dit dilettantes, paresseux (ah, la « flemme » ...), obsédés par leurs écrans, incapables de prendre des responsabilités, de penser à leur avenir. Et c'est vrai qu'ils auraient bien envie de se laisser porter par le présent, par leurs émotions intenses et intimes. Mais voilà qu'à l'âge des éclosions, on les enjoint de se projeter dans le monde réel, trivial, de la vie professionnelle.

Ceux qui leur donnent des conseils sont des adultes, parents comme enseignants, qui ont pourtant bien du mal à s'orienter dans ce monde nouveau, qui n'ont pas toujours fait les bons choix pour leur vie privée comme pour le reste du monde. Alors peut-être faudrait-il enfin prendre au sérieux ces jeunes, les écouter, les rassurer sur ce qu'ils sont capables d'inventer, seuls ou à plusieurs, dès lors qu'au lieu de chercher à les inquiéter ou les empêcher, on commencera enfin à leur faire confiance. ●

**BIEN SÛR, IL FAUT LES ENCOURAGER À RÊVER DE CARRIÈRES AMBITIEUSES ET RECONNUES, MAIS AUSSI À S'AUTORISER L'EXPLORATION, LE CHEMIN VERS L'INCONNU.**

# Comment faire société si tous les choix sont individuels ?

**M**algré le renoncement à une stricte adéquation entre formation et emploi, la société française se caractérise par la forte valorisation des diplômes, de sorte que les conditions d'emploi comme de travail reste fortement corrélés au niveau de diplôme.

Or il demeure nécessaire, pour faire société, de satisfaire les besoins tout à la fois collectifs et individuels, ce qui suppose de distribuer les différentes places dans la division du travail.

## Amener les jeunes à réfléchir à la qualification des métiers

Si l'on souhaite limiter au maximum une orientation contrainte, c'est alors en valorisant davantage tous les métiers que l'on pourra parvenir à concilier réalisation d'un

## EN 2021, DEUX TIERS DES PERSONNES REPRÉSENTÉES À LA TÉLÉVISION SONT DES CADRES SUPÉRIEURS, ALORS QU'ILS NE REPRÉSENTENT QUE 10 % DE LA POPULATION

projet individuel et réalisation des besoins collectifs. Cette valorisation doit d'abord être symbolique. Elle passe par une plus grande visibilité des différents métiers, non seulement dans le cadre scolaire, mais aussi à l'extérieur, en particulier dans les médias. Le « rapport sur la représentation de la société française dans les médias audiovisuels »

publié par l'Arcom met en évidence un déséquilibre flagrant entre le poids de certaines catégories socio-professionnelles dans la société et leur représentation à la télévision, aussi bien dans les programmes d'information que dans les fictions et divertissements<sup>98</sup>. Ainsi, en 2021, deux tiers des personnes représentées à la télévision sont des cadres supérieurs, alors qu'ils ne représentent que 10 % de la population.

Non seulement le travail est partiellement visible mais il est aussi, pour beaucoup de professions, de de moins en moins palpable. Si la montée en puissance du télétravail signe le retour de l'activité de travail au sein du foyer, il consiste souvent en des tâches dont il est difficile de décrire surtout à l'attention des enfants. Comment parler simplement de son travail quand celui-ci consiste essentiellement en des actes administratifs, largement informatisés, et en des réunions ?

Il s'agit également d'inviter les jeunes à réfléchir aux hiérarchies professionnelles et à ce qui les fonde. Si la qualification apparaît souvent comme un juste critère, légitimant

les hiérarchies professionnelles, force est de constater qu'il est loin d'expliquer la majorité des écarts de salaires que l'on peut observer. Il en va de même de l'utilité sociale du travail : à l'issue de la crise sanitaire, France

98. Arcom, Rapport sur la représentation de la société française dans les médias audiovisuels, 2022. <https://www.arcom.fr/nos-ressources/etudes-et-donnees/etudes-bilans-et-rapports-de-larcom/rapport-sur-la-representation-de-la-societe-francaise-dans-les-medias-audiovisuels-exercice-2021-et-actions-2022>

## L'EXEMPLE DU BTP

# L'École de Production Environnement Durable : une nouvelle approche des conditions de travail et de la formation dans le BTP

*La filière du BTP (Bâtiment et Travaux Publics) est particulièrement intéressante pour analyser les transformations du marché du travail. Elle illustre les évolutions des pratiques professionnelles, des compétences requises et des conditions de travail.*

**L**ongtemps marqué par la pénibilité physique et l'exposition aux aléas climatiques, le secteur connaît aujourd'hui des mutations importantes, notamment avec le développement du hors-site – une approche inspirée des pays nordiques qui consiste à fabriquer en usine des éléments de construction avant leur assemblage sur site.

Un exemple concret de cette évolution se trouve à l'École de Production Environnement Durable (EPED) à Quiévrechain (Hauts-de-France), qui forme de jeunes apprentis aux métiers du bois, notamment charpentier et menuisier. Face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans le bâtiment, cette école propose une alternative pédagogique innovante en appliquant le modèle des écoles de production, reconnu par l'État : ici, on produit de vrais ouvrages pour de vrais clients. Les élèves passent deux tiers de leur temps en atelier, sous la supervision d'un maître professionnel qui est à la fois enseignant et chef d'équipe. Le tiers restant est consacré aux matières générales pour l'obtention d'un CAP. Pas besoin d'un bon dossier scolaire pour entrer : seule la motivation compte.

Cette pédagogie immersive change radicalement le rapport au travail des jeunes. Un apprenti de 15 ans, raconte comment il est passé d'une classe ULIS-SEGPA, où il se sentait incompris, à la fierté d'avoir construit presque seul un garage pour un particulier. Son camarade de 17 ans, explique que la production réelle et l'exigence du travail bien fait lui ont redonné goût à l'apprentissage. Pour ces jeunes, travailler pour de vrais clients n'est pas une simple formation, mais une expérience qui restaure leur confiance et leur offre une place dans la société.

Au-delà de son approche pédagogique, l'EPED laisse imaginer un futur où les conditions de travail dans le bâtiment seront radicalement transformées. Avec le hors-site, les métiers du bois et de la construction évoluent : fini le travail sous la pluie et le froid sur les chantiers, place à des ateliers couverts et des méthodes plus précises, plus ergonomiques, et bien moins pénibles physiquement. Ce modèle attire déjà de nombreux jeunes et pourrait bien révolutionner l'image du BTP. ●

**L'EPED LAISSE IMAGINER UN FUTUR OÙ LES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LE BÂTIMENT SERONT RADICALEMENT TRANSFORMÉES.**

Stratégie a montré, à rebours du débat public, que les métiers les plus utiles au quotidien n'offrent pas nécessairement les conditions de travail (pénibilité physique, exposition aux risques psychosociaux, temps de travail, etc.) et d'emploi (rémunérations, possibilités de promotion, etc.) les plus favorables<sup>99</sup>. Par ailleurs, certaines représentations du travail productif – de l'usine ou du chantier par exemple, sont archaïques et mériteraient d'être représentée plus fidèlement. C'est le cas par exemple du secteur de la construction ou depuis quelques années la filière hors-site se développe : une filière encore méconnue en France qui propose des conditions de travail bien différentes que celles que l'on connaissait encore il y a 30 ans.

## Pour une éducation au choix

Ainsi la découverte des métiers suppose sans doute une réflexion didactique plus aboutie, qui pourrait lui donner une visée

## LE MONDE DU TRAVAIL N'EST PAS UN CATALOGUE.

plus large, celle de comprendre le monde dans lequel on vit aujourd'hui. Pour autant, le monde du travail n'est pas un catalogue : la manière dont on le présente aux élèves, à grand recours de stages, visites, forums etc, ne pourra jamais être exhaustive, et aucun éducateur, même le mieux formé, ne sera en mesure de répondre à toutes sortes de questions sur tous les secteurs professionnels. C'est la réflexion des élèves sur ce monde qui doit être approfondie.

Cette réflexion puise ses fondements dans un apprentissage fondamental : celui de faire des choix et d'accepter ses incertitudes. Le Collectif Orientation et l'association Créé ton avenir (voir page suivante), mettent en place une pédagogie appuyée sur les travaux de l'Institut national pour la santé et la recherche médicale (Inserm).

En définitive, penser l'orientation n'a véritablement de sens qu'en réfléchissant aussi à la société que nous voulons. Car ce qui est vrai à l'échelle de l'action publique l'est sans doute aussi à l'échelle individuelle : les élèves peuvent-ils élaborer un projet personnel d'orientation sans être invités à replacer ce projet dans le cadre plus large d'un projet de société ? La question, alors, n'est pas seulement pour les élèves, individuellement, de savoir ce qu'ils veulent faire plus tard, mais aussi, collectivement, de réfléchir à la société qu'ils ont envie de construire. On peut reprendre ici aussi les mots de Philippe Meirieu aux collégiens : « *Que peux-tu faire qui te permettra, non de devenir ce que tu es* » – *maxime paresseuse et fataliste s'il en est, fondamentalement anti-éducative – mais de tenter d'être ce que tu auras décidé de devenir ?* »<sup>100</sup>.

C'est ce à quoi le temps de scolarité obligatoire, de la 6<sup>e</sup> à la 3<sup>e</sup>, doit conduire : l'organisation de temps réflexifs, autour de soi-même, mais aussi sur la société tout entière. A l'âge de passer leur brevet, ils devraient être en mesure d'aboutir à un projet défini ou à un faisceau de projets. Ils peuvent évidemment conclure à l'incertitude, mais il s'agit de leur donner les moyens d'une réflexion approfondie sur leur avenir. Une réflexion qui leur est propre et qui les défasse davantage des injonctions de la société – à commencer par celles de leurs parents, et des verdicts scolaires.

99. France Stratégie, Qualité de l'emploi, une question de métiers ? Note d'analyse n° 130, 2023

100. Philippe Meirieu, « Pourquoi il faut rompre avec l'idéologie du bien-être en éducation », *Recherches en éducation*, 2025

Une réflexion qui nécessite du temps, et qui mérite toute l'attention des adultes autour d'eux. Un programme ambitieux certes ! Mais pas impossible, si l'on permet à l'école d'infléchir en ce sens...

**PROPOSITION 6**

**Faire du brevet un rite symbolique marquant le terme de la scolarité obligatoire, au travers d'un grand oral au cours duquel l'élève expose une réalisation concrète et présente son projet professionnel devant un jury local formé de personnalités qualifiées.**





## Isabelle Andrieu

Fondatrice et déléguée générale de l'association  
Crée ton avenir<sup>101</sup>, présidente du Collectif Orientation

## Sébastien Gurung

Délégué général du Collectif Orientation<sup>102</sup>



# Décider est un apprentissage

**P**arler de choix quand on évoque l'orientation professionnelle et scolaire, nous semble à tous une évidence. Pour autant, on peut s'interroger sur l'appartenance de ces choix : sont-ils aux mains des jeunes, leurs enseignants, leurs familles... Qui est en mesure de prendre des décisions en la matière ?

Il convient donc de s'interroger sur la nature de l'acte de choisir. Beaucoup d'experts pédopsychiatres ou neuroscientifiques avancent que choisir n'est pas une compétence génétique mais psychosociale, qui donc s'acquiert et se développe.

Pour reprendre la formule de Bernard Anselem, médecin neuropsychologue : « Décider est un apprentissage »<sup>103</sup>. On développe à l'INSERM l'idée d'« apprendre aux enfants à faire les bons choix »<sup>104</sup>. Cela a naturellement pour préalable ou conséquence de rendre chaque jeune acteur de ses choix d'orientation et que les parties prenantes qui l'entourent soient les contributeurs de cette montée en autonomie.

Comment donner aux jeunes les clés de cet apprentissage ?

## Construire la décision, apprivoiser l'incertitude : une pédagogie

S'inspirant de méthodes anglosaxonnes, l'association Crée ton avenir a conçu et déploie dans les établissements scolaires des parcours d'apprentissage du choix depuis la 5<sup>e</sup> jusqu'à la terminale (lycée généraux et technologiques et lycées professionnels) qui permettent aux jeunes, à chaque niveau, de bien identifier les choix d'orientation qu'ils vont devoir faire, les critères pour choisir, les informations nécessaires, les incertitudes et conséquences liées aux choix et les mener à prendre leurs décisions avec clairvoyance. L'association forme et accompagne les équipes éducatives pour la prise en main de cette approche qui leur donne un rôle pédagogique légitime dans l'accompagnement à l'orientation de leurs élèves.

Ainsi, 95 % des enseignants estiment que l'apprentissage au choix est déterminant dans le processus d'orientation de leurs élèves et 92 % des jeunes indiquent que ces parcours les ont aidés dans leur choix d'orientation.

101. Fondée en 2013, l'association Crée ton avenir, d'intérêt général, agréée par le Ministère de l'Éducation Nationale Permettre à chaque jeune de bénéficier, tout au long de son parcours scolaire, d'un accompagnement innovant visant à le doter de la compétence nécessaire pour faire les bons choix d'orientation. <https://cree-ton-avenir.fr/>

102. <https://www.collectif-orientation.fr/>

103. Bernard Anselem, « Les talents cachés de votre cerveau au travail » (2019, Eyrolles)

104. Jean-Philippe Lachaux, Le cerveau attentif : Contrôle, maîtrise et lâcher-prise (2011, Odile Jacob)

## L'apprentissage au choix s'inscrit dans la galaxie des compétences psycho-sociales...

Apprendre à faire des choix d'orientation de façon progressive, du collège au lycée, tout en prenant en compte l'interdépendance de ces décisions, s'inscrit pleinement dans le développement de diverses compétences psychosociales, notamment celle de prendre des décisions éclairées et constructives, mais pas uniquement.

Or, plus de 40 années de recherche évaluative ont montré que les effets positifs de l'acquisition de ces compétences sont importants sur le bien-être, la santé mentale et la réussite scolaire et professionnelle.

### ...et s'appuie sur l'intelligence collective

Si l'approche de l'orientation par l'apprentissage aux choix et à la prise de décision apparaît dès lors comme nécessaire, elle ne résout pas à elle toute seule la problématique complexe de l'orientation.

L'intelligence collective et le faire ensemble sont indispensables tant les parties prenantes (jeunes, familles, équipes éducatives, acteurs économiques, associations, institutions...) sont à la fois acteurs, contributeurs, influenceurs avec des rôles et des enjeux parfois contradictoires.

### Une réflexion qui nécessite de rassembler les acteurs de l'orientation !

Crée ton Avenir est une des structures fondatrices du Collectif Orientation. Spécialisée dans l'apprentissage du choix, elle fait partie des organisations qui aident les jeunes à mieux vivre leur orientation scolaire en étant soutenus, accompagnés et guidés. Pour faire des choix, il faut développer des compétences spécifiques mais aussi multiplier les expériences variées, de manière régulière, en s'autorisant le rêve et le fait d'oser !

Créé en 2022, le Collectif Orientation est né de la volonté de rassembler des acteurs de l'orientation aux savoir-faire complémentaires, unis par une ambition commune : agir ensemble pour faciliter l'orientation des jeunes. Au sein de celui-ci, nous échangeons et débattons, menons des projets de recherche-action et partageons nos expertises le plus largement possible.

L'orientation se situe à l'intersection entre l'école et le monde professionnel, l'éducation et la formation, l'enfance et l'âge adulte. Parler d'orientation, c'est considérer chaque individu, chaque territoire et chaque métier. Parce que s'orienter est un processus complexe, qui s'apprend et qui devrait être vécu avec enthousiasme, le Collectif Orientation et ses membres plaident pour un renforcement de la collaboration entre les adultes autour des jeunes et appellent à l'engagement de l'ensemble de la société. Faire des choix individuels ne signifie pas être seul : l'orientation est l'affaire de tous. ●

L'ACQUISITION DE CES  
COMPÉTENCES A UN EFFET  
POSITIF SUR LE BIEN-ÊTRE,  
LA SANTÉ MENTALE  
ET LA RÉUSSITE SCOLAIRE ET  
PROFESSIONNELLE DES JEUNES.



# L'ÉCOLE, FENÊTRE OUVERTE SUR LE MONDE

**Le Code de l'éducation fait de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes une mission centrale de l'école : bien plus qu'un lieu de transmission des savoirs, elle se veut une rampe de lancement vers l'avenir. Mais vers quel monde, au juste ? Ses contours sont mouvants et sont appelés à l'être toujours davantage. Pour les jeunes qui s'apprêtent à entrer sur le marché du travail, ces mutations sont déjà tangibles : certains bastions historiques du prestige académique, comme la finance ou l'administration publique, connaîtraient par exemple un net recul<sup>105</sup>.**

En réalité, esquisser un panorama des professions en 2050 relèverait de la divination... Déjà, pour anticiper l'évolution des métiers à huit ans, France Stratégie s'appuie sur pas moins de quatre scénarios<sup>106</sup>.

Alors, combien en faudrait-il pour entrevoir l'horizon de 2050 avec un semblant de certitude ?

## ESQUISSE UN PANORAMA DES PROFESSIONS EN 2050 RELÈVERAIT DE LA DIVINATION.

Un socle solide de valeurs et de compétences adaptatives semble être le meilleur viatique pour les écoliers en quête de repères.

105. Sciberras, J.C. et al (2022), *Quels métiers en 2030 ?* Rapport de France Stratégie.

106. Sciberras, J.C. et al (2022), *Quels métiers en 2030 ?* Rapport de France Stratégie.

Pourtant, cet idéal se heurte à une réalité biologique : en pleine phase de plasticité, le cerveau adolescent est aussi à l'apogée de sa vulnérabilité face au stress. On sait désormais que le cortex préfrontal – siège des facultés de raisonnement les plus élaborées – n'achève sa maturation qu'à l'aube de la vingtaine<sup>107</sup>.

107. Giedd JN, Blumenthal J, Jeffries NO, Castellanos FX, Liu H, Zijdenbos A, Paus T, Evans AC, Rapoport JL. *Brain development during childhood and adolescence : a longitudinal MRI study. Nat Neurosci.* 1999 Oct;2(10):861-3. doi : 10.1038/13158. PMID : 10491603

L'ambition d'une école préparant au monde du travail se heurte à un double écueil : d'un côté, un univers en perpétuelle mutation ; de l'autre, l'adolescence, âge des métamorphoses, des doutes et des tâtonnements. Comment concilier ces deux dynamiques ? Quels leviers l'école peut-elle actionner pour affronter l'avenir avec pragmatisme, c'est-à-dire en s'appuyant sur les ressources du présent, sans se perdre en spéculations incertaines ?

## L'école du futur : celle des compétences humaines ?

Les compétences psychosociales (CPS) qui suscitent un intérêt croissant dans le champ de l'éducation et du travail, constituent une première piste. Le concept s'est particulièrement développé dans les années 1990, époque à laquelle l'OMS les définit comme « la capacité d'une

Andrieu et Sébastien Grurung : décider, ça s'apprend », p. X). Leur caractère transversal les distingue des savoirs académiques : elles peuvent être acquises dans diverses sphères de socialisation et ne relèvent pas d'une discipline spécifique.

### GAGE D'ADAPTABILITÉ PAR EXCELLENCE, LES COMPÉTENCES PSYCHO-SOCIALES SONT DE PLUS EN PLUS PRÉSENTES À L'ÉCOLE.

personne à maintenir un état de bien-être psychique et à le démontrer par un comportement adapté et positif lors d'interactions avec les autres, au sein de sa culture et de son environnement »<sup>108</sup>. Le terme recouvre une galaxie de savoirs implicites, sociaux, comme « la communication constructive », « la gestion du stress » ou le fameux apprentissage au choix (voir « La Parole à Isabelle

Gage d'adaptabilité par excellence, elles sont de plus en plus présentes à l'école, dès la maternelle, sous l'impulsion d'associations qui promeuvent leur enseignement. L'association Scholavie<sup>109</sup> est spécialisée en la matière et plaide avec d'autres acteurs regroupés au sein du « Collectif CPS »<sup>110</sup> l'intégration de ces compétences dans les programmes scolaires, en tant que pilier de la réussite au XXI<sup>e</sup> siècle.

108. World Health Organization (WHO). « Programme on Mental Health. Life Skills Education in School ». Genève : WHO, 1994 : 54 p. En ligne : [http://whqlibdoc.who.int/hq/1994/who\\_mnh\\_psf\\_93\\_7a\\_rev.2.pdf](http://whqlibdoc.who.int/hq/1994/who_mnh_psf_93_7a_rev.2.pdf)

109. <https://scholavie.fr/>

110. Le collectif CPS, composé de plusieurs structures de formation d'enseignants, milite pour le développement des compétences psychosociales telles que la coopération et la maîtrise des émotions, éléments essentiels à la réussite scolaire. Il comprend les associations Scholavie, Ecolhuma, LiliCool, Déclie, Zamizen, Savoir-Être à l'École.

## Un intérêt récent pour un concept ancien, directement issu du monde professionnel

Bien qu'il suscite un intérêt récent, le concept de « compétences psycho-sociales » parfois appelées « compétences non académiques » n'est pas nouveau. Il est d'ailleurs intéressant de constater que cette notion est d'abord apparue dans le monde du travail avant de s'imposer dans l'éducation et la formation.

Son origine remonte aux années 1970, lors des recrutements de l'armée américaine pendant la guerre du Vietnam, où l'on s'est interrogé sur les comportements requis pour différents postes, constatant que les diplômés ou l'intelligence mesurée ne suffisaient pas à prédire la performance. En 1973, le professeur David McClelland de Harvard dans *Testing for Competence rather than for Intelligence* identifie onze comportements clés à l'origine de performances professionnelles supérieures<sup>111</sup>.

Entre 1970 et 1990, les mutations du monde du travail – flexibilisation, essor des services et des activités relationnelles – renforcent leur importance, notamment face aux nouveaux défis posés par la mondialisation et les transformations technologiques. Il apparaît au cours de décennies d'études autour de ce concept que ces onze comportements correspondent peu ou prou à ce que l'on attend toujours d'un travailleur performant, quel que soit son secteur ou sa discipline. Derrière des nominations évolutives, ils forment un consensus sur ce que le monde du travail considère comme des attitudes « essentielles », indépendamment du contexte.

L'importance des compétences psychosociales a également été mise en évidence par le Prix Nobel d'économie James Heckman, qui les regroupe sous l'acronyme OCEAN : Ouverture d'esprit, Communication, Extraversion, Agréabilité et Névrosisme (ou stabilité émotionnelle) et a démontré leur impact sur les parcours scolaires et professionnels<sup>112</sup>. Heckman prouve que ces « Big Five » peuvent compenser certaines lacunes académiques et jouer un rôle majeur dans la réduction des inégalités sociales, comme l'a souligné un rapport de l'OCDE en 2015<sup>113</sup>.

Dans les pays nordiques, où la coopération et l'évaluation de ces compétences sont intégrées aux systèmes éducatifs, les enquêtes PISA témoignent de leur impact sur les résultats scolaires<sup>114</sup>. On y observe également une forte corrélation entre les compétences non

## LES COMPÉTENCES PSYCHO-SOCIALES PERMETTENT DE VALORISER UN MÉRITE PROFESSIONNEL PLUTÔT QUE STRICTEMENT SCOLAIRE.

académiques des enseignants et la réussite de leurs élèves. L'effet de ces compétences est particulièrement marqué au collège et au lycée, influençant le sentiment d'efficacité personnelle et la persévérance.

Dans l'enseignement supérieur, elles prennent une importance accrue à un moment où le diplôme ne constitue plus un signal différenciant sur le marché du travail. Elles permettent ainsi de valoriser un mérite professionnel plutôt que strictement scolaire.

112. Heckman and Kautz 2013

113. OCDE, *Les compétences au service du progrès social : le pouvoir des compétences socio-affectives*, Éditions OCDE, 2015

114. OCDE, *Les résultats de l'enquête PISA 2018*, décembre 2019

111. David C. McClelland, *Testing for Competence Rather than for Intelligence*, *American Psychologist*, vol. 28, no 1, 1973

Au-delà des enjeux d'adaptabilité à l'emploi, l'enseignement de ces compétences représente un enjeu de santé globale. Leur développement a démontré la diminution de la consommation de drogues, des comportements à risque, violents et la prévention des troubles psychologiques<sup>115</sup>.

## L'intégration des compétences psychosociales à l'école : un enjeu inévitable et délicat

Même si en France, la reconnaissance de ces compétences dans les systèmes éducatifs et professionnels a été tardive, elle témoigne d'une prise de conscience récente de leur rôle essentiel dans la formation des individus et leur insertion dans un monde en constante évolution. Ainsi ne sont-elles plus tant considérées comme de « nouvelles compétences » que comme des « compétences émergentes » ou « de troisième dimension ». Leur conceptualisation est certes, empirique et pragmatique avant toute chose, mais elles ont prouvé leur valeur éducative : les CPS ne doivent pas être considérées comme un concept « à la mode ». Elles viennent compléter le fameux triptyque des « savoirs », « savoir-faire » et le « savoir-être », en révélant peut-être la primeur de ces derniers, et la possibilité de progresser en la matière.

Si elle est nécessaire, l'application des CPS à l'école soulève cependant des questions complexes. On observe aujourd'hui que la manière dont les CPS sont prises en compte varie fortement selon les contextes

nationaux et même d'un établissement à l'autre. Elles doivent être systématisées dans les apprentissages, mais avec prudence : en prenant en compte leur dimension contextuelle et sociale. Il existe par exemple un risque à ce qu'elles deviennent l'apanage de courants éducatifs alternatifs réservés à une élite, ce qui n'aurait pas d'impact global sur les inégalités d'accès à l'emploi.

Par ailleurs, plutôt que de repenser entièrement et régulièrement la formation des enseignants, il semble plus pertinent d'identifier des pistes précises, comme une évolution du système d'évaluation vers un modèle plus formatif, intégrant le droit à l'erreur, ou dans des activités amenant à coopérer entre élèves. Il s'agirait aussi d'éviter leur standardisation excessive qui ferait perdre à ces compétences leur richesse et leur adapta-

## SI ELLE EST NÉCESSAIRE, L'APPLICATION DES CPS À L'ÉCOLE SOULÈVE DES QUESTIONS COMPLEXES.

bilité. Les promoteurs des CPS invitent à les intégrer dans l'enseignement des savoirs, plutôt que d'imaginer des « cours d'empathie » par exemple, qui seraient inévitablement un peu factices.



115. Lamboy, B. et Guillemont, J. (2014) . « Développer les compétences psychosociales des enfants et des parents : pourquoi et comment ? » *Devenir*, Vol. 26(4), 307-325. <https://shs.cairn.info/revue-devenir-2014-4-page-307?lang=fr>

# Sortir du monopole scolaire

**C**es compétences non académiques ne relèvent pas uniquement de la responsabilité à l'école. Le bien-être des élèves, la vie collective, ne lui sont pas exclusifs. Plutôt que de développer dans les programmes déjà denses de nouvelles formes « d'éducation à » (la citoyenneté, la vie affective et sexuelle, l'égalité homme/femme), autant ouvrir l'école aux acteurs qui sont formés à accompagner les jeunes sur d'autres aspects de leur développement et de leur réussite.

## De la « déscolarisation de l'école » à « l'école plateforme »

Ivan Illich, dans son ouvrage *Deschooling Society* (1971), plaide pour une décentralisation de l'éducation, où l'apprentissage ne serait plus restreint aux murs de l'école traditionnelle, mais se diffuserait dans la société tout entière, grâce à une multiplicité de ressources et d'acteurs<sup>116</sup>. Selon lui, l'école était vouée à devenir un centre d'orientation, un lieu où les jeunes peuvent accéder à des réseaux d'apprentissage diversifiés, qui incluent des associations, des entreprises, des collectifs ou même des initiatives citoyennes. Ce modèle propose une transformation radicale du rôle de l'école, passant d'un lieu de transmission verticale et standardisée des connaissances à un point de convergence où s'organisent diverses formes d'apprentissage en dehors du cadre strictement scolaire.

Aujourd'hui par sa place dans la société, l'école fait globalement figure d'autorité, de légitimité et de sécurité pour le jeune. Pour

certain, cette centralité est un monopole, une « emprise scolaire », pour reprendre les termes des chercheurs Marie Duru-Bellat et François Dubet dans leur ouvrage éponyme<sup>117</sup>, qui peut parfois ignorer la diversité des trajectoires individuelles et des formes d'intelligences et des modes d'apprentissage. Pour les auteurs, cette emprise scolaire s'exerce aussi à travers les normes implicites de l'école qui limitent la liberté individuelle et la pensée critique. Notre système scolaire tend à conformer les élèves à des standards uniformes au lieu de favoriser la diversité des talents et des compétences – en témoigne l'évolution des filières professionnelles qui sont le plus souvent l'objet d'un « non-choix » par les élèves relégués de la voie générale.

Toutefois, certains signes récents laisseraient entrevoir un possible décloisonnement de l'école. De plus en plus, les établissements s'ancrent dans leur territoire et adoptent un fonctionnement en « plateforme », multipliant les passerelles avec le monde extérieur. Par la pédagogie de projet, encouragée par le référentiel d'Éducation prioritaire<sup>118</sup>, et par le développement d'agréments avec des associations, l'Éducation Nationale a déjà un pied dans cet ouvrage. Elle légitime par ce biais le travail d'autres acteurs dans l'accompagnement du jeune dans son développement personnel. Si elle se poursuit à grande échelle et pour le bien des élèves, cette tendance va dans le sens d'une « école de la curiosité », ouverte sur le monde et propre à ancrer l'élève dans une éducation au choix.

117. Dubet, François, et Marie Duru-Bellat, *L'Emprise scolaire*, Presses de Sciences Po, 2024

118. Voir : VersLeHaut, *Décryptage « 40 ans d'Éducation prioritaire, désillusions sociales, nouveaux modèles éducatifs ? »*, 2022 <https://www.verslehaut.org/publications/articles/decryptage-education-prioritaire/>

116. Ivan Illich, *Une société sans école*, éditions Payot, 1971



## Jean-Pierre Vêran

Inspecteur d'académie honoraire et expert pour Alliance pour l'éducation - United Way

## Johanna Legru

Déléguée générale de l'association Alliance pour l'éducation - United Way



# Pour un horizon partagé entre l'école et le territoire

**Q**ue le monde du travail soit un horizon éducatif est, depuis longtemps déjà, une réalité. Mais il est envisagé de manière très différenciée et injuste : au collège, seuls les savoirs académiques sont des critères de sélection tandis que la pratique de gestes professionnels, la connaissance des entreprises et de leur organisation ne concernent que certains élèves. Ces savoirs pourraient être bénéfiques à tous.

Voici 3 propositions que nous portons pour relier savoirs académiques et gestes professionnels et ainsi, ouvrir le collège sur le monde du travail :

### 1. Ouvrir l'école sur son territoire

Comme le rappelle le *Manifeste pour le Collège*<sup>105</sup>, les collèges sont fort peu inscrits dans leur territoire, alors que l'ouverture à un partenariat avec les acteurs locaux, et notamment les associations, pourrait permettre à tous les élèves de mieux le connaître.

Avec le programme Défi Jeunesse, proposé dès la classe de 6<sup>e</sup> et jusqu'en 3<sup>e</sup>, les élèves scolarisés dans des collèges des réseaux d'éducation prioritaire (REP) partenaires de l'association Alliance pour l'éducation - United Way peuvent rencontrer des professionnels, au collège ou directement sur le site d'exploitation de l'entreprise. Tous peuvent ainsi échanger concrètement avec les professionnels, se forger dans l'entreprise une image concrète de la réalité du monde du travail.

*“Ces interventions ont donné pour certains l'envie de rentrer dans le monde du travail, qui pourtant peut paraître anxigène et représenter l'inconnu. Des projets se dessinent et donnent du sens à leur apprentissage et à leur place au sein du collège.”*  
La principale d'un collège engagé dans ce partenariat.

### 2. Passer de savoirs académiques cloisonnés à un « savoir-relation »

Les compétences de vie – savoir échanger, coopérer à un projet commun, agir et vivre en société comme en entreprise – sont trop peu convoquées dans l'expérience

105. Voir les travaux du CICUR (<https://curriculum.hypotheses.org/>) R-F Gauthier & J-P Vêran, *Manifeste pour le Collège, (P)oser les vrais termes du débat*, CUIP - Librinova, 2014

scolaire d'un élève alors qu'elles sont indispensables pour entrer dans un monde en pleine mutation. Elles relient l'élève à lui-même, au collectif classe, et l'ancrent dans la réalité<sup>106</sup>. En participant à Défi Jeunesse, les élèves démarrent un travail dès la 6e pour mieux se connaître et prendre confiance en soi, prendre leur place dans le monde et avec les autres, et construire leur avenir professionnel.

Et lors de journées hackathon organisées dans ce cadre, des élèves de 3<sup>e</sup> réfléchissent à une problématique sociale ou environnementale, en groupe avec leurs camarades et un binôme de professionnels. Ils prennent la parole pour exprimer leurs idées, écoutent celles des autres, prennent des décisions pour aboutir à un projet qu'ils présentent en fin de journée à un jury. Une opportunité pour eux de réaliser qu'ils sont capables de faire des propositions pour agir au sein de la société.

S'appuyer sur les ressources du territoire est généralement porteur de sens et d'enrichissement de leur horizon pour les élèves. Avec les collaborateurs et collaboratrices du Groupe ADP et de ses Maisons de l'Environnement et du Développement durable, des jeunes de 4<sup>e</sup> scolarisés à 10 minutes en bus de l'aéroport d'Orly ont la possibilité de le visiter et de découvrir une grande partie des métiers qui rendent les déplacements aériens possibles.

Ces exemples éclairent une fragilité de notre École : se voulant sanctuaire en protégeant les élèves de l'extérieur, focalisée

sur les savoirs académiques séparés plutôt que reliés, elle néglige l'intérêt des liens de coopération continus entre le collège et les acteurs de son territoire.

**LE MONDE DU TRAVAIL DEVRAIT  
PRENDRE TOUTE SA PART DANS  
LA FORMATION DONNÉE À TOUS  
LES ÉLÈVES DÈS L'ENTRÉE AU COLLÈGE.**

### **3. Coopérer au long cours entre équipes d'établissements et acteurs du territoire**

Pour sortir d'une orientation socialement différenciée dès le collège, l'École, plutôt que d'organiser en son sein le tri entre les vainqueurs et les vaincus de la compétition scolaire, ne peut-elle pas changer ses règles du jeu ? En cassant les cloisons entre savoirs académiques et ceux qui ne le sont pas, entre acteurs de l'école et ceux du territoire, il est possible d'ouvrir l'horizon de chaque jeune, quelle que soit son origine sociale ou son appétence pour le collège.

Le monde du travail devrait prendre toute sa part dans la formation donnée à tous les élèves dès l'entrée au collège. C'est la conviction d'Alliance pour l'éducation – United Way qui anime une communauté d'action en faveur des élèves scolarisés dans les collèges REP et REP+ pour une action concertée et coordonnée des associations, entreprises, et personnels de l'éducation nationale, durant les 4 années du collège pour que chaque élève trouve sa voie et prenne sa place dans la société. ●

106. Voir J-P Vêran & R. Malet (dir), *Oser une école commune, savoir et agir pour faire société*, Berger-Levrault, 2025, ouvrage résultant des travaux du groupe de travail du CICUR sur la politique curriculaire.

La responsabilisation de l'élève, par des instances comme le conseil de vie collégienne, les éco-délégués, les projets transdisciplinaires sont également des pistes pour ce décloisonnement.

Il faut prendre en considération deux limites à ces initiatives : le fait qu'elles ne concernent qu'un nombre limité d'élèves, souvent en réussite académique pour réussir à jongler entre toutes les attentes de l'école,

## L'ÉCOLE DOIT DEVENIR UNE « ÉCOLE DE LA CURIOSITÉ », OUVERTE SUR LE MONDE ET PROPRE À ANCRER L'ÉLÈVE DANS UNE ÉDUCATION AU CHOIX.

et le fait que ces projets, pour être réellement fructueux, doivent répondre à trois critères : les challenger, stimuler leur envie et leur enseigner à gérer les échecs.

### Mobilité et maturité : des pauses dans la scolarité pour mieux construire son avenir

Quand l'enfant réussit scolairement, le temps de scolarité, naturellement, se rallonge. L'entrée dans la vie active peut aller jusqu'à 25 ans, dix ans après les jeunes en CAP. Il existe pour les élèves « scolaires » parmi les plus favorisés, de multiples options pour rallonger ce temps de formation initiale, à l'image du « Grand Tour » du XVII<sup>e</sup> siècle qui permettait aux jeunes des hautes sphères de voyager avec un tuteur en retardant l'entrée dans l'âge adulte. Échanges internationaux dès le secondaire, année de césure existant dans de nombreuses formations en Master selon le modèle de la *gap year* américaine, année

de propédeutique, césures : les stratégies sont nombreuses. Il s'agit de bénéficier d'un temps supplémentaire pour gagner en maturité, dans un objectif de construction identitaire ou de développement de compétences.

Auprès des élèves moins scolaires en revanche, le redoublement, le décrochage scolaire, l'âge tardif sont autant de signaux d'alarme pour l'institution que l'on cherche à tout prix à éviter. La durée d'instruction obligatoire court de 3 à 16 ans depuis 2019. Treize années où l'élève est attendu, toute la journée, cinq jours par semaine dans l'établissement. Et pourtant, quitter les bancs de l'école est

parfois salvateur, quitte à retarder l'entrée dans la vie active. Les professeurs d'université l'observent chaque année : les étudiants qui reviennent d'une année de césure ont gagné en assurance, en persévérance et en confiance en eux. Pour tous les élèves et de manière institutionnalisée, une année de « retard » dans une scolarité ne devrait pas être une année perdue.

Dans d'autres pays européens, les études peuvent se faire en plusieurs fois, avec une reprise en cours de parcours professionnel, lorsqu'il faut repartir sur les bancs de l'école

## UNE ANNÉE DE « RETARD » DANS UNE SCOLARITÉ NE DEVRAIT ÊTRE, POUR PERSONNE, UNE ANNÉE PERDUE.

pour avancer dans sa carrière sur le modèle des MBA<sup>119</sup>. Mais là encore, la non-linéarité est aujourd'hui réservée en France aux

119. Master of Business Administration : diplôme de niveau post-universitaire destiné à former les étudiants aux compétences managériales et stratégiques nécessaires pour occuper des rôles de leadership dans diverses industries dans les pays anglo saxons.

# Pour une césure constructive

## Association Parenthèse Utile

L'association Parenthèse Utile, fondée par Romain Demeyrier en 2020 et basée à Lyon, accompagne les jeunes en difficulté ou en questionnement face à leur orientation. Elle offre une solution éducative innovante et humaine pour transformer des périodes de doute en opportunités de croissance personnelle et professionnelle.

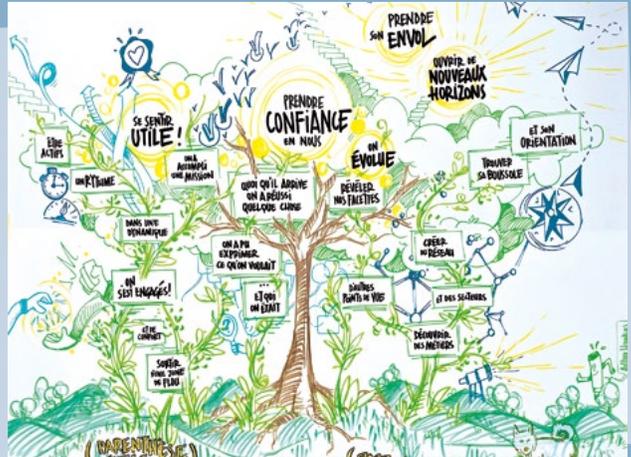
### L'orientation au cœur de la pédagogie

Contrairement aux missions locales ou Centres d'Information et d'Orientation, Parenthèse Utile agit comme une école de transition pour accompagner les jeunes de 16 à 25 ans en quête de sens à travers une année ou un semestre de césure active.

Qu'ils soient bacheliers sans projet / réponse Parcoursup, étudiant en situation de décrochage ou jeune en situation de NEET (ni en emploi, ni en formation), ils bénéficient d'un programme qui combine cours innovants, accompagnement du projet et expériences en milieux professionnels pour leur permettre de trouver leur voie et réussir la transition vers leur avenir.

Sa pédagogie est axée sur trois piliers pédagogiques fondamentaux :

1. **Les pédagogies actives** : Les jeunes participent à des projets concrets en classe renversée ou en pédagogie par projets, en explorant des secteurs variés et en développant des compétences transversales.
2. **L'approche orientante** : En liant chaque apprentissage à des perspectives professionnelles (exemple : organiser un événement en communication), ils se projettent dans le monde du travail.
3. **L'expérimentation** : Les jeunes vivent des expériences variées pour comprendre leurs aspirations, y compris en observant des métiers qui, au premier abord, ne les attirent pas.



### Un modèle qui fait ses preuves

Avec un emploi du temps organisé par secteurs d'activité (basé sur les référentiels de l'ONISEP) et des journées dédiées à l'engagement, Parenthèse Utile



soutient chaque année 40 jeunes dans une dynamique de reprise de confiance et d'autonomie. 93% d'entre eux reprennent une formation alignée avec leur projet professionnel.

Les critères de sélection tiennent compte du quotient familial et du lieu de résidence, assurant une diversité sociale et une véritable mixité. Parenthèse Utile promeut une participation majoritairement gratuite grâce à un modèle économique hybride, financé par des subventions publiques et du mécénat privé.

### Un plaidoyer pour l'année de césure active

L'association mène également des actions de plaidoyer auprès des pouvoirs publics et a lancé en 2022 le premier salon dédié à l'année de césure active, réunissant des acteurs comme Unis-Cité, AFEV ou encore Année Lumière. Avec des ambitions d'expansion à Grenoble et Paris, Parenthèse Utile reste fidèle à une philosophie qualitative et humaine, pour redonner sens et confiance à des jeunes souvent en perte de repères. ●

**QU'UN JOUR, IL FASSE PARTIE DE L'ÉDUCATION DES JEUNES LA POSSIBILITÉ DE CONSACRER UNE ANNÉE DE LEUR VIE À RÉFLÉCHIR À LEUR TRANSITION VERS LEUR AVENIR**



### Un jeune témoigne

*« Mon année à Parenthèse Utile a été une véritable révélation. En arrivant, j'étais complètement perdue dans mon orientation. Grâce à l'accompagnement, aux ateliers et à la découverte de différents secteurs et métiers, j'ai pu explorer plusieurs options et mieux comprendre mes aspirations. J'ai énormément appris sur moi-même, sur mes talents et sur ce que je veux vraiment. Aujourd'hui, je suis fière de dire que j'ai enfin trouvé ma voie. »*

*« En 2020, Parenthèse Utile s'implantait à Lyon avec une vision éducative novatrice, inspirée des modèles scandinaves et anglophones, visant à prévenir les situations de décrochage et à favoriser la mobilité sociale des jeunes. Quatre ans plus tard, l'association a déjà accompagné 125 jeunes dans leur transition vers un avenir plus serein. Les échanges réguliers avec nos anciens élèves témoignent de l'impact positif de ces parcours : regain de confiance, réduction des problématiques de santé mentale, intégration en formation ou en emploi, meilleure compréhension de soi et du monde professionnel, construction d'un réseau solide.*

**POUR EN SAVOIR PLUS**



*Forte de ces réussites, Parenthèse Utile poursuit son développement : création d'un Salon de la Césure, augmentation de nos effectifs, et essaimage vers d'autres territoires. Ces ambitions concrétisent une vision : qu'un jour, il fasse partie de l'éducation des jeunes la possibilité de consacrer une année de leur vie à réfléchir à leur transition vers leur avenir. »*

élites. La France est d'ailleurs l'un des pays où le pourcentage d'étudiants plus âgés (au-delà du 75<sup>e</sup> percentile) est inférieur à 5 %, contre 20 % en Norvège et au Portugal. C'est également un des rares pays où le coût des études diffère selon l'expérience professionnelle préalable<sup>120</sup>.

Pourquoi ne pas proposer plus facilement, à tous les élèves, dès le secondaire, ce pas de côté propice à gagner en maturité et compétences non académiques ? Elle pourrait même être cadrée par l'école sous la forme par exemple d'une année de césure après le brevet. Les élèves réfléchiraient avec leur établissement à un projet qui les anime profondément, adapté leur âge et à l'origine de leur besoin. Il pourrait prendre la forme d'une mission de service civique, de projets entrepreneuriaux, de stages, de bénévolat. Aujourd'hui l'association Parenthèse utile propose ainsi aux jeunes, hors cadre institutionnel, une césure planifiée et utile dans leur parcours d'études. De plus en plus d'acteurs associatifs, réunis en un « salon de la césure active », identifient ce besoin d'un « pas de côté » décomplexé et encadré, qui pourrait probablement être envisagé dès la fin du collège.

S'il est crucial de connaître son territoire (les formations qui lui sont spécifiques, les acteurs économiques et associatifs qui le maillent), la mobilité géographique serait un levier précieux pour l'orientation. Aujourd'hui, les élèves envisagent difficilement des formations à une heure de chez eux, même si l'offre leur conviendrait mieux. Les parents sont nombreux à exprimer une forte réticence à ce que les lycéens (surtout dans le cas de la voie

professionnelle) ou même les jeunes étudiants se rendent à des formations situées à plus de quarante-cinq minutes de chez eux.

Et si, à la faveur par exemple de pauses dans la scolarité, on revoyait la mobilité géographique scolaire ? Et si tous les élèves prenaient l'habitude de se déplacer et avaient l'occasion de se balader à travers la France plusieurs fois dans leur parcours, avec ou sans l'école, pour s'imprégner de métiers et de formations existant à l'autre bout du pays ? Ils passeraient une semaine non pas à Rome mais à Lille, Bordeaux ou Rennes, à visiter musées, lycées professionnels, université et entreprises ?

Aujourd'hui, l'exemple le plus marquant pour encourager la mobilité des jeunes est celui des Compagnons du Devoir. Par un Tour de France prévu dans la formation, ils

## ET SI TOUS LES ÉLÈVES AVAIENT L'OCCASION DE SE BALADER À TRAVERS LA FRANCE PLUSIEURS FOIS DANS LEUR PARCOURS ?

dépaysent leurs apprentis en étendant leurs perspectives sur le territoire pour lever ces barrières invisibles qui limitent la mobilité.

L'idée de permettre au jeune d'explorer différentes voies, d'expérimenter, de faire des erreurs et d'en tirer des enseignements est essentielle dans une société qui valorise la diversité des parcours. Ce système d'accompagnement, qui pourrait se traduire par une meilleure flexibilité dans les cursus scolaires et universitaires, permettrait au jeune de trouver son propre chemin sans être constamment enfermé dans des attentes trop rigides.

120. Organisation de coopération et de développement économiques, À quel âge les étudiants obtiennent-ils leur premier diplôme universitaire ? OCDE



## Une pédagogie de la maturité Les Compagnons du devoir

**D**ans un contexte où les jeunes font face à un univers d'options professionnelles aussi vaste que déroutant, les Compagnons du devoir proposent une approche éducative articulée autour de la transmission des savoirs, de la mobilité, et de la solidarité. Cette institution historique, avec un réseau de 28 000 entreprises partenaires, forme chaque année plus de 10 000 apprentis aux compétences fondamentales de métiers manuels, de la charpenterie à la pâtisserie. L'institution incarne une véritable « pédagogie de la maturité », où le voyage, la communauté et l'expérience servent de leviers pour l'épanouissement personnel et professionnel des jeunes.

### Une voie ouverte vers la réussite

Le parcours des Compagnons commence souvent dès la fin de la classe de troisième ou après le baccalauréat ; et à l'inverse d'autres institutions, les Compagnons du Devoir pratiquent une politique d'admission ouverte, sans sélection. Leur objectif : permettre à tous les jeunes de trouver leur voie, indépendamment de leurs difficultés préalables.

### LE VOYAGE, PLUS QU'UNE SIMPLE DÉLOCALISATION, DEVIENT UN OUTIL DE DÉRACINEMENT POSITIF.

Les jeunes y intègrent un système d'apprentissage en alternance. Pendant 2 à 3 ans, ils alternent des périodes de 15 jours en formation et 6 semaines en entreprise. L'association forme à 35 métiers qui répondent aux mêmes

critères : permettre de concevoir et de façonner de ses mains un objet complet par l'application d'un art manuel ou de concevoir et d'exécuter une œuvre matérielle.

### Être formé et former à son tour

Un des piliers fondamentaux de cet apprentissage est la communauté. Cela se matérialise par une soixantaine de maisons qui accueillent entre 20 et 150 jeunes. Ce ne sont pas de simples résidences : elles incarnent un espace de solidarité et d'entraide où chaque jeune est appelé à contribuer, par exemple en accompagnant les nouveaux arrivants. A cela s'ajoute des points de passage en France et à l'étranger. Ce cadre collectif permet d'apprendre à respecter et à soutenir les autres, tout en développant une responsabilité collective.

Les Compagnons valorisent une transmission intergénérationnelle : les formateurs sont souvent d'anciens compagnons, de même que tous les élus de l'association. Cette éthique forge des parcours professionnels solides, avec 90 % de jeunes qui pratiquent encore le métier 5 ans après.

## Le voyage comme outil de transformation

Après la première phase d'apprentissage, les jeunes sont invités à poursuivre avec le Tour de France. Cette tradition peut sembler archaïque parce qu'on a rarement besoin aujourd'hui de se déplacer pour adopter une technique. Pourtant, elle révèle une modernité inattendue : le voyage, plus qu'une simple délocalisation, devient un outil de déracinement positif. En changeant de région ou même de pays, les jeunes découvrent de nouveaux contextes professionnels, élargissent leur réseau et enrichissent leur perception du métier.

« Dans une maison de Compagnons, ce n'est pas tant la technique qui change d'une région à l'autre, mais tout l'écosystème. Cela force les jeunes à s'adapter, à sortir de leur zone de confort », explique Thibault Dubus, élu de l'Association ouvrière des Compagnons du devoir.

Ce voyage n'est pas qu'un déplacement. Il s'accompagne d'un changement de statut : le jeune qui était apprenti devient compagnon itinérant, assumant des responsabilités accrues au sein de l'entreprise comme dans la maison où il réside. Cette évolution forge un sentiment d'autonomie et de confiance en soi.

### Parents, partenaires silencieux de cet apprentissage

Les Compagnons reconnaissent l'importance du rôle des parents dans l'épanouissement des jeunes accompagnés.

Mais une fois le jeune intégré dans le système, les relations entre le centre de formation et les parents tendent à s'espacer.

Un défi que l'équipe de conseillers et d'élus veut relever : « [nous avons] compris que derrière chaque apprenti il y avait une maman, et que pour réussir avec le jeune, il fallait embarquer les parents ». Les Compagnons veulent continuer à tisser des liens au-delà des premières étapes du parcours, notamment lors des portes ouvertes ou de la signature des contrats d'apprentissage, moments où les familles sont facilement impliquées.

Lors de la formation initiale, chaque année, est organisée une « journée de l'apprenti » qui prend la forme d'une « réunion parent-prof ». Cette journée est l'occasion de montrer aux parents ce qui a été réalisé par les partenaires de la formation du jeune. Jeunes, parents, entreprise, et centre de formation peuvent échanger, créer du lien et voir l'apprenti avancer dans son projet professionnel. Ces moments de rencontre permettent aux parents d'en apprendre davantage sur l'esprit du compagnonnage et d'être rassurés sur les choix professionnels de leurs enfants. ●

**« QUE LES COMPAGNONS DU DEVOIR PROPOSENT À LA JEUNESSE UNE ÉMANCIPATION PAR LE COLLECTIF, GRÂCE AU VOYAGE ET À LA COMMUNAUTÉ. »**

**CONTACT**





## Apprendre par le geste et par le voyage ft. Milo

**C**et épisode de Jeunes&Brillants met en lumière le compagnonnage comme alternative éducative aux modèles traditionnels, fondée sur la transmission, l'autonomie et la mobilité. À travers l'histoire de Milo, menuisier en deuxième année chez les Compagnons du Tour de France, on découvre comment ce système forme des jeunes aux métiers manuels tout en leur inculquant une forte maturité et une grande capacité d'adaptation.

Milo partage son expérience d'un système scolaire classique qui ne lui convenait pas, avec des résultats moyens malgré un travail intense. Ses parents découvrent les Compagnons du Devoir comme une opportunité d'apprentissage différente, valorisant la pratique et la transmission du savoir.



**« JE NE POUVAIS PAS RESTER EN FILIÈRE GÉNÉRALE, MAIS J'AVAIS PEUR DES MÉTIERS PROFESSIONNELS, JE PENSAIS QUE C'ÉTAIT RÉSERVÉ AUX CANCRES. »**

Le Tour de France permet aux jeunes d'explorer différentes villes et entreprises tout en se formant sur le terrain. Ce modèle favorise une autonomie précoce, l'adaptabilité et une immersion totale dans le monde professionnel. Vie en communauté, transmission intergénérationnelle, valeurs de solidarité et de fraternité sont au cœur de la pédagogie compagnonnique. Loin d'un simple apprentissage technique, c'est une formation qui forge des individus responsables et engagés.

Milo souligne que les compagnons sont très recherchés sur le marché du travail, grâce à leur rigueur et leur savoir-faire. Le réseau professionnel des Compagnons facilite l'accès à des postes qualifiés et encourage l'entrepreneuriat.

Devenir Compagnon, c'est rejoindre une communauté structurée, avec un système de progression et une philosophie de la transmission qui pousse les anciens à former la nouvelle génération. Le compagnonnage apparaît comme une école de la vie, une pédagogie de la maturité où les jeunes apprennent en faisant, en voyageant et en transmettant. Contrairement à un système scolaire parfois formaté, il offre une alternative concrète pour ceux qui cherchent à se professionnaliser tout en développant des compétences humaines fortes.

Un modèle qui mérite d'être davantage reconnu et promu, notamment par les enseignants, auprès des jeunes et des familles en quête d'orientation. ●

INFOS Jeunes&Brillants est disponible sur toutes les plateformes d'écoute



Pour que ce système fonctionne réellement, une reconnaissance est nécessaire à niveau institutionnel. Cela signifie que les transitions entre les étapes (par exemple, du lycée à l'université, ou de l'université vers le monde du travail) doivent être facilitées par des dispositifs administratifs qui prennent en compte l'expérience et les acquis du jeune, même s'il s'écarte des parcours traditionnels. Un « droit à l'erreur » qui se traduit administrativement impliquerait qu'une réorientation ou une prise de risque dans l'orientation ne soit pas perçue comme un échec, mais comme un apprentissage supplémentaire. Par exemple, une réorientation après un échec dans une première année universitaire ne doit pas pénaliser l'élève, mais lui permettre de repartir sur une nouvelle voie avec des acquis valorisés.

### PROPOSITION 7

**Diversifier les parcours dès la fin du collège en développant les passerelles et les équivalences, en élargissant les recrutements sur titre dans les grandes écoles et en développant les cursus intégrés de bac-3 à bac+3.**

En 2024, le Medef avec VersLeHaut propose d'instaurer un référentiel de compétences acquises hors cadre scolaire<sup>121</sup> : en stage, visite d'en-

121. Étude réalisée par le MEDEF et le Collectif Orientation avec Opinion Way, intitulée "Immersion en entreprise : une école des compétences humaines", novembre 2024, <https://www.verslehaut.org/publications/articles/enquete-immersions-en-entreprise-une-ecole-des-competences-humaines/>



treprise, et pourquoi pas en césure ou au sein d'expériences associatives. Ce référentiel aurait pour objectif de valoriser, auprès du jeune en premier lieu, les compétences qu'il a acquises et dont l'école n'a pas toujours conscience. Cela lui permettrait, en identifiant ses compétences, de les viser, de les travailler, et de les valoriser (sous forme d'Open Badge par exemple) en entretien.

Un tel système permettrait non seulement d'offrir au jeune un cadre plus souple pour construire son avenir, mais aussi de repenser la réussite scolaire, qui ne devrait pas être limitée à la simple réussite des examens, mais inclure la capacité à évoluer, à s'adapter et à redéfinir ses priorités au fur et à mesure de son parcours.

### PROPOSITION 8

**Diversifier les apprentissages tout au long de sa scolarité afin de nourrir le projet d'orientation en intégrant le geste et la culture professionnels dans le socle commun et en mobilisant davantage des intervenants extérieurs agréés dans le cadre du parcours Avenir (découverte des métiers, connaissance des cursus, stages en entreprises).**

# Expérimenter les arts et métiers à l'école

**P**our que la voie professionnelle ne souffre plus d'un fort dénigrement symbolique, il existe des dispositifs développés pour mettre en avant l'excellence de métiers qui en sont issus. Les Meilleurs Apprentis de France (MAF)<sup>122</sup> et les WorldSkills en font partie.

Les MAF sont un concours qui réunit plusieurs milliers de candidats sur l'ensemble du territoire et représente 120 métiers. Il valorise les meilleurs étudiants en formation initiale de moins de 21 ans. Son objectif est de montrer la voie professionnelle comme « une voie d'excellence, d'avenir et de réussite ». Les MAF ont, paradoxalement, développé des compétences théoriques pour préparer le concours. Une MAF en cuisine évoque notamment l'apprentissage de la géographie par les vins et fromages. Ce concours veut illustrer l'idée que la voie professionnelle n'est ni la fin des apprentissages théoriques, ni une voie opposée à l'excellence.

Dans cette même idée, les WorldSkills se déploient dans le monde entier depuis soixante-dix ans. Ils constituent en tout point ce qui pourrait s'appeler les « Jeux Olympiques des métiers ». Les épreuves des WorldSkills s'étendent sur 3 jours et offrent à des jeunes professionnels (23 ans pour les plus âgés), excellents dans leur discipline l'opportunité de mettre en valeur leurs compétences et de se mesurer les uns aux autres dans un esprit de compétition.

Chaque année, certaines professions sont exclues, d'autres entrent en lice, illustrant les mutations des besoins et de la production à échelle mondiale. L'équilibre doit être maintenu entre les métiers de l'industrie et des services, les métiers traditionnels et les métiers « de demain », ceux du quotidien et ceux qui sont moins visibles. On y retrouve le métier d'infirmier comme celui de fraiseur, celui d'ébéniste ou celui d'ingénieur en cybersécurité<sup>123</sup>.

Les WorldSkills comme les MAF ont pour vocation à témoigner du niveau d'exigence et de technicité que requièrent tous ces métiers représentés : il y a évidemment de l'excellence et du talent chez les plombiers, les carrossiers, les coiffeurs, et cette excellence doit être présentée aux élèves pour leur donner une autre image de la voie professionnelle.

## Allier savoir et faire au sein des apprentissages dits « fondamentaux »

C'est fondamentalement au collège que se déploient ces enjeux de visibilité des « arts et métiers ». Si les WorldSkills encouragent le visitorat scolaire, si de nombreuses associations du Collectif Orientation (voir p. 86, La parole à Isabelle Andrieu et Sébastien Gurung) ou United Ways Alliance pour l'Éducation (voir p. 94, La parole à Johanna Legru et Jean-Pierre Véran) s'engagent dans

122. Bonnet, E., & Verley, E. (2022). *À la rencontre des Meilleurs apprentis de France et des parcours d'excellence dans la voie professionnelle courte. Diversité : ville école intégration*, (200).

123. Voir l'interview de Max Roche, président du comité d'organisation des WorldSkills 2024 par VersLeHaut en octobre 2024, <https://www.verslehaut.org/publications/articles/retour-sur-les-jeux-olympiques-des-metiers/>

cette démarche par des visites d'entreprises, elle peut aussi s'imaginer en classe. L'introduction du geste professionnel – obser-

## CETTE EXCELLENCE DOIT ÊTRE PRÉSENTÉE AUX ÉLÈVES POUR LEUR DONNER UNE AUTRE IMAGE DE LA VOIE PROFESSIONNELLE.

vation, manipulation, expérimentation – peut se faire par des modules au sein de cours « classiques » ou par l'instauration de modules dédiés.

C'est d'ailleurs, historiquement, ce à quoi est voué le cours de technologie : une introduction à la filière technologique du lycée. Cependant, les heures dédiées à la technologie ont diminué ces dernières années, et les programmes se tournent davantage vers le numérique que le bricolage – les fers à souder ont tendance à désertter les paillasses, remplacés par l'étude de la domotique. Il est question d'ailleurs de rebaptiser la technologie « sciences de l'ingénieur », un changement d'appellation qui est loin d'être neutre. Les termes « ingénieur » et « technicien » renvoient à deux statuts professionnels distincts, porteurs de représentations sociales et de parcours de formation bien différenciés<sup>124</sup>.

La nécessité de réhabiliter l'expérimentation de la technique et de l'artisanat au collège demeure. Des associations comme De l'or dans les mains donc la mission est de « placer l'intelligence manuelle au coeur du système éducatif » ou A deux Mains, qui proposent aux établissements de développer une option technique en cohérence avec le

territoire (voir Pépite éducative page suivante) s'en sont emparées.

Elles participent à déstigmatiser les métiers dits « manuels ». L'un des enjeux, notamment pour A deux mains, est justement de cibler la bonne terminologie pour nommer ces modules : « manuel » est par définition réducteur. Aucun métier dit « manuel » n'exclut l'appren-

tissage de nouvelles connaissances et une réflexion dans la manipulation des outils. Par ailleurs, certains termes comme ici celui de « robotique » va présenter le risque d'interpeller davantage les garçons. Ces associations, comme les classes SEGPA ou les filières professionnelles, sont rapidement confrontées aux biais de genre, qui disent l'importance de casser les représentations dans la manière dont les métiers sont abordés par les jeunes.

### « On n'enseigne pas l'orientation, on la vit »

Tous les élèves ne se reconnaissent pas dans une réussite purement académique. Depuis une vingtaine d'années, le collège unique se structurent autour d'exceptions, avec

## EN TECHNOLOGIE, LES FERS À SOUDER ONT TENDANCE À DÉserter LES PAILLASSES, REMPLACÉS PAR L'ÉTUDE DE LA DOMOTIQUE.

l'émergence de classes « à part », qui préparent certains élèves au lycée professionnel : la classe de 3<sup>e</sup> « prépa métiers » en 2019 (anciennement appelée « 3<sup>e</sup> prépa-pro » ou 3<sup>e</sup> à projet professionnel, elles-mêmes étant des émanations des « 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> techno » ou « 3<sup>e</sup> d'insertion » dans les années 2000). Ces

124. Les écoles d'ingénieur proposent une « définition sociale de l'ingénieur, distincte et distinctive de celle du technicien », Pierre Arnaud, Ingénieur mais apprentis, Histoire des Techniques, 2024 (p.101)



## Expérimenter pour comprendre Association À deux mains

L'association À deux mains agit dans des établissements scolaires variés, des zones rurales aux milieux urbains avec pour objectif d'introduire des sections manuelles dans tous les collèges. Ces sections offrent une troisième voie de mise en mouvement du corps, en plus des sections sportives et artistiques. Elles veulent valoriser l'intelligence de la main tout en ouvrant de nouvelles perspectives aux collégiens.

### Des sections manuelles, pourquoi faire ?

« L'éducation ne se limite pas à l'apprentissage théorique mais passe aussi par l'expérience concrète » explique Vincent Bruggeman, codirecteur d'À deux mains. Dans un atelier de robotique porté par l'association dans un collège de Pérenchies (Hauts-de-France), les élèves sont debout pendant la plus grande partie de l'atelier, ils parlent à voix haute, se déplacent et interpellent l'enseignant ou le professionnel directement. Cette vision est inattendue dans une salle de classe et pourtant, on observe qu'ils avancent pourtant très bien sur leur projet.

L'idée de base est simple : proposer deux heures hebdomadaires d'ateliers liés à la robotique, à la couture, au modélisme ou, pourquoi pas, au travail du bois, toute l'année scolaire. Ce choix de spécialité est souvent lié aux réalités territoriales de l'établissement scolaire. Dans ce collège privé des Hauts-de-France, le choix s'est par exemple porté sur la robotique-mécanique, secteur très présent dans

le département. Le lycée professionnel à côté propose même une filière auto-moto. Et dans le Club Ingénieurs, chaque élève a construit sa propre voiture télécommandée !

La section manuelle est également vectrice de liens. Au sein de l'établissement, mais aussi avec le tissu local. En effet, l'enseignant en charge du Club Ingénieurs n'est pas seul. Un professionnel participe à ses côtés, un prestataire fournit les kits de voiture, l'association À deux mains apporte du soutien dans la structuration de la section, les entreprises ouvrent leurs portes... Autant de relations ponctuelles ou régulières qui feront entrer la section dans la culture de l'établissement et construiront le cadre économique autour de l'établissement.

Le lycée professionnel à côté propose même une filière auto-moto. Et dans le Club Ingénieurs, chaque élève a construit sa propre voiture télécommandée !

### Cultiver la curiosité, titiller l'orientation

Interrogés sur ce sujet, les élèves éprouvent des difficultés distinguer l'intellectuel du manuel. A raison. Est-ce que le fait de manipuler les corps en kinésithérapie

**LA SECTION MANUELLE OFFRE  
UNE TROISIÈME VOIE DE  
MISE EN MOUVEMENT DU CORPS,  
EN PLUS DES SECTIONS SPORTIVES  
ET ARTISTIQUES.**

en fait un métier manuel ? En fait, tout travail manuel mobilise de l'intellect et tout travail intellectuel a une dimension concrète et pratique.

Pour justifier ce choix d'opinion, ils se disent plutôt « touche à tout » et « curieux ». Ils veulent découvrir, comprendre. « *Quand je manipule le matériel, j'ai l'impression d'apprendre autrement* », témoigne un élève de 5<sup>e</sup> et un autre surenchérit : « *moi c'était que de la curiosité [quand je me suis inscrit] parce que je veux faire un métier qui n'a rien à voir... Coiffeur* ».

« *Quand tu fais de la trompette, tu peux devenir trompettiste. Mais quand tes parents t'inscrivent à la musique, c'est souvent pour l'expérience collective, pas pour la carrière* », ajoute le codirecteur de l'association. Cette dernière veut permettre l'apprentissage de la main sans que l'élève se sente contraint d'en faire un métier ou de choisir une filière professionnelle.

### Une exploration continue plutôt qu'un choix définitif

La section manuelle permet de dépasser le stade de l'initiation et de la découverte que beaucoup d'établissements proposent au travers d'ateliers (souvent sur la pause méridienne ou en fin de journée). Ici, les élèves montent véritablement en compétences grâce aux programmes pédagogiques qui ont été réalisés par des tierces personnes professionnelles.

Et au-delà de l'acquisition de compétences techniques, l'association souhaite encourager une réflexion plus large sur les choix professionnels et personnels des jeunes. En revalorisant les travaux manuels, les élèves vont pouvoir penser leur avenir d'une nouvelle manière : par une exploration continue plutôt qu'un choix définitif.

L'association ne fait d'ailleurs pas ça pour des élèves en difficulté. « *On le fait pour que chaque enfant puisse s'épanouir et être reconnu pour ce qu'il aime* » insiste Vincent Bruggeman. En découvrant leurs capacités à manipuler, concevoir ou réparer, ils prennent confiance en eux et peuvent se projeter dans des projets concrets.

Dans un contexte où l'Education nationale cherche à diversifier ses approches, cette initiative résonne comme une invitation à réinventer l'école, une main tendue vers une éducation plus proche des besoins des jeunes. ●



**L'ASSOCIATION NE FAIT PAS ÇA POUR DES ÉLÈVES EN DIFFICULTÉ, « ON LE FAIT POUR QUE CHAQUE ENFANT PUISSE S'ÉPANOUIR ET ÊTRE RECONNU POUR CE QU'IL AIME. »**

**VINCENT BRUGGEMAN**

**CONTACT**



classes sont vouées à apporter aux élèves une meilleure connaissance des filières, par des cours dédiées et de multiples occasions de réaliser des stages.

Dans les faits, ces filières constituent des voies de relégation que les parents d'élèves considèrent avec méfiance et que les enseignants voient comme un challenge sur le plan disciplinaire. En principe, elles pourraient être un terrain d'exploration qui donnerait sens, dans ce cas précis, à l'orientation précoce. Il est certain qu'un grand nombre d'élèves pourraient bien mieux d'y épanouir qu'en voie générale.

## LES PARENTS ONT BESOIN D'UN ACCOMPAGNEMENT SOLIDE DE L'INSTITUTION POUR TROUVER LEUR PLACE DANS L'ORIENTATION DE LEUR ENFANT.

Sarah Zorman (voir « La parole à » ci-contre), enseignante en 3<sup>e</sup> prépa pro dans l'académie de Lyon, contourne les préjugés tenaces qui collent à ce dispositif et donne vie à tout son potentiel en créant le projet « 3<sup>e</sup> Prépa Métiers d'Excellence ». Ce dernier appelle à un ancrage fort dans le territoire (notamment par l'implication des entreprises), une formation solide pour les élèves comme les enseignants et l'implication de leur famille.

Cette dernière étape est incontournable. Les parents, comme les enseignants, n'ont pas de connaissance exhaustive des métiers existants, et ont besoin d'un accompagnement solide de l'institution pour trouver leur place dans l'orientation de leur enfant. A l'heure où ils sont trop rarement invités à l'école (si ce n'est pour être « convoqués » à l'annonce de mauvaises nouvelles), Sarah Zorman plaide pour une ritualisation de leur implication,

qui va dans le sens d'un véritable accueil et d'une valorisation de leurs enfants : « On crée un cadre pour accueillir les parents : en soirée, une fois par trimestre, avec un mode de garde à disposition pour les petits frères et sœurs ! Ces soirées commencent toujours par un temps de mise en valeur des jeunes. Ensuite, on parle de leurs réalisations et de la suite de leur orientation. Les parents sont là, ils viennent vraiment, parce qu'on a instauré une relation ».

Hannah Arendt, dans *La Condition de l'homme moderne*<sup>125</sup>, souligne l'importance du monde commun comme cadre de transmission intergénérationnelle du savoir, des valeurs et des expériences humaines. L'école, dans cette perspective, joue un rôle essentiel : elle n'est pas seulement un lieu d'apprentissage technique ou utilitaire, mais un espace où se construit une continuité entre le passé, le présent et l'avenir.

Or, les évolutions du système éducatif français illustrent une tension entre cette vision de l'éducation comme transmission d'un héritage collectif et une approche plus pragmatique, visant à répondre aux besoins immédiats du marché du travail.

Dans ce contexte, la clé ne réside pas tant dans une orientation toujours plus précoce vers des filières supposées « porteuses », mais plutôt dans une éducation qui développe la capacité à s'adapter et à évoluer. Autrement dit, si l'école doit répondre aux transformations du travail, elle ne peut le faire qu'en restant fidèle à sa mission première : celle de préparer non pas seulement des travailleurs, mais des individus capables de penser, juger et agir dans un monde en perpétuelle recomposition.

125. Hannah Arendt, *La condition de l'homme moderne*, Agora, 1958



**Sarah Zorman**

Enseignante au sein de l'académie de Lyon

## Une 3<sup>e</sup> dédiée à l'orientation

LA PAROLE À

**L**a classe de 3<sup>e</sup> Prépa-Métiers occupe une place toute particulière dans le paysage éducatif français. Destinée aux élèves en difficulté scolaire ou au bord du décrochage, cette année se veut une passerelle entre le collège et la voie professionnelle.

En tant qu'enseignante dans cette classe depuis quatre ans, je constate quotidiennement à quel point cette proposition, pourtant excellente, reste inachevée. La 3<sup>e</sup> Prépa-Métiers (3PM) doit cesser d'être une simple parenthèse dans le parcours scolaire pour devenir un véritable modèle, structuré et ambitieux, en matière d'accompagnement à l'orientation car ces jeunes regorgent de potentiel, dès lors qu'on leur donne le pouvoir d'agir.

### Une proposition bénéfique, mais aujourd'hui insuffisante

Les élèves de 3PM sont souvent marqués par des années d'échec scolaire, et un système qui ne valorise pas tous les profils. Lorsqu'un élève ne correspond pas aux attentes, cela peut l'abimer et le démobiliser. Le changement de contexte et d'enseignants qu'offre la classe de 3<sup>e</sup> Prépa-Métiers permet à de nombreux élèves de rompre avec l'échec, de renouer avec la scolarité et de se projeter sereinement vers l'avenir.

Concrètement le travail d'orientation en 3PM prend la forme suivante :

- davantage de périodes de stage qu'en 3<sup>e</sup> générale ;
- 2 à 4 heures par semaine dédiées à la "découverte professionnelle".

Malgré cela, le dispositif peine encore à répondre à l'enjeu crucial d'une orientation éclairée. A titre d'exemple, la «Découverte professionnelle» est un élément innovant du dispositif mais qui manque cruellement d'une proposition pédagogique forte. Les enseignants ne bénéficient ni de formation spécifique, ni de ressources adaptées, et les approches pédagogiques varient d'un établissement à l'autre. Résultat : les actions d'orientation sont souvent éparses et ne permettent pas d'accompagner les jeunes dans une réflexion poussée sur leur avenir.

**« ON NE PEUT PAS ENSEIGNER  
L'ORIENTATION ON DOIT LA FAIRE VIVRE. »**

### Réinventer l'orientation pour nourrir l'ambition : la 3PM d'excellence

La 3<sup>e</sup> Prépa-Métiers pourrait inspirer un nouveau modèle : une orientation où le jeune serait acteur de son parcours, et où l'on nourrirait autant son ambition

>>>

scolaire que son implication dans la société de demain. Elle représenterait un laboratoire d'expérimentation pour le Parcours Avenir du collège.

Plusieurs leviers peuvent être actionnés :

- Doter la matière « Découverte Professionnelle » d'un programme annuel ambitieux.
- Former les enseignants et les personnels des établissements à l'accompagnement à l'orientation, une mission complexe qui nécessite des compétences spécifiques.
- Développer des ressources pédagogiques adaptées, pensées pour les enseignants comme pour les élèves, afin de favoriser l'engagement et la réflexion.
- Impliquer les familles et mobiliser l'écosystème d'acteurs publics et privés autour de l'établissement.

Mais cela nécessite des outils, des méthodes, qui dépassent les démarches administratives ou une simple découverte passive des métiers.

Nous avons actionné ces leviers au sein d'un projet pilote " 3PM d'excellence", modélisé pendant 1 an dans la classe de 3PM du Lycée Camus-Sermenaz ce projet est dorénavant expérimenté dans 8 classes de 3PM dans 8 établissements de l'académie de Lyon.

Une Troisième Prépa Métiers idéale, selon l'idée du projet "3PM d'excellence", doit inscrire l'orientation dans une démarche globale, qui dépasse la découverte des métiers : une orientation implique une connaissance de soi, des autres, et de la société, construite avec les enseignants, les parents, et les professionnels du monde économique. Ces derniers doivent apprendre à se comprendre et créer une culture commune et face au jeune et à ses aspirations, sortir de leur posture d'autorité et de sachant, le laisser aller bout de ses idées. En somme, une démarche pédagogique profondément différente de celle des cours d'enseignement généraux et qui reposerait sur l'idée suivante : on ne peut pas enseigner l'orientation on doit la faire vivre.

Le véritable défi de la 3<sup>e</sup> Prépa-Métiers est là : transformer l'orientation en une expérience humaine et éducative. Une expérience où les jeunes se sentent accompagnés, considérés, et surtout acteurs de leur parcours. On ne peut pas inviter un adolescent à se projeter dans le monde adulte, sans accepter de lui confier les clés, la responsabilité, la décision, la parole. ●

**UNE TROISIÈME PRÉPA  
MÉTIER AINSI RENOUVELÉE  
DOIT INSCRIRE L'ORIENTATION  
DANS UNE DÉMARCHE  
GLOBALE, QUI DÉPASSE  
LA DÉCOUVERTE DES MÉTIERS.**

**POUR  
EN SAVOIR PLUS  
SUR LE  
PROJET "3PM  
D'EXCELLENCE**







# COMMENT CONTINUER À APPRENDRE AU-DELÀ DES MURS DE L'ÉCOLE ?

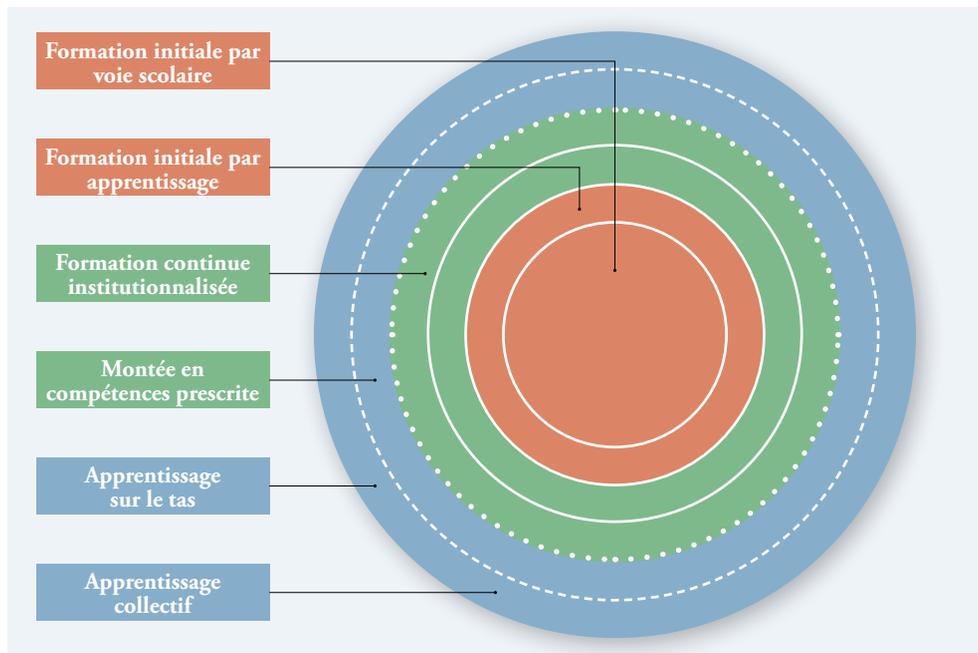
**Dans notre société, l'école constitue une institution centrale, ayant pour mission de transmettre des savoirs et de faciliter l'insertion sociale et professionnelle des jeunes. Mais, la transmission des savoirs ne s'arrête pas aux portes des salles de classe. Dans le monde professionnel, d'autres formes d'acquisition et de transmission de savoirs, souvent méconnues ou ignorées, se déploient. Comment mieux reconnaître et valoriser cette diversité des expériences d'apprentissage ? Cette diversité peut d'ailleurs être reflétée par la polysémie-même du verbe « apprendre ». Dans la langue française, ce même terme est employé pour recevoir (« j'apprends quelque chose de quelqu'un ») et pour transmettre (« j'apprends quelque chose à quelqu'un »). Il arrive que parfois, ces deux actes ne fassent qu'un.**

Afin de dépasser une vision restreinte de la transmission des savoirs limitée à la forme scolaire, il est essentiel d'envisager les différentes expériences d'apprentissage qui jalonnent la vie d'un individu. Ces configurations d'apprentissage, bien qu'étroitement liées, se déploient dans une mosaïque

de contextes variés, s'étirent sur des temporalités distinctes et s'inscrivent au sein de cadres institutionnels ou informels singuliers. Elles tissent des trajectoires uniques, imprimant des empreintes diverses sur les parcours personnels et professionnels des apprenants.

# De l'école à la diversité des formations

## Définition



Ce schéma illustre, sous forme de cercles concentriques, six formes d'apprentissage, allant de la formation initiale à l'apprentissage collectif. Cette figure permet d'élargir le cadre traditionnel de réflexion sur l'apprentissage et de mieux appréhender les différentes strates de développement, qu'il s'agisse de formation, d'expérience, ou même de cheminement vers une compréhension approfondie du travail et de ses exigences. Elle permet aussi de souligner la diversité des dynamiques de transmission des savoirs qui s'opèrent tant dans le cadre scolaire qu'en dehors. Elle vise enfin à proposer une représentation non hiérarchisée de ces strates, qui s'éloigne des modèles classiques comme celui de la pyramide.

## ① Formation initiale par la voie scolaire : les élèves face au maître

La formation initiale par la voie scolaire constitue la manière la plus répandue et la plus codifiée de transmettre des savoirs dans nos sociétés contemporaines. Ce mode d'apprentissage repose sur un cadre institutionnel structuré autour de la forme scolaire<sup>126</sup> caractérisée par la présence d'un maître ou enseignant qui dispense des savoirs codifiés, généralement issus de la science et organisés en disciplines ; un lieu distinct séparé du

126. Lahire, B., Thin, D., & Vincent, G. (1994). *L'Individualisation des parcours et des destins*. Paris : Presses Universitaires de France.

reste de la vie quotidienne ; un usage du temps organisé ; enfin, des règles impersonnelles qui encadrent les relations entre les élèves ou étudiants et les enseignants. Même si elle est universelle et souvent considérée comme acquise, la forme scolaire correspond à un mode d'acquisition et de sociabilisation particulier. Elle induit, pour tous les enfants sans exception, l'accoutumance à un rythme scandé par la sonnerie, à des lieux cloisonnés, à des savoirs programmés, disciplinarisés et avant tout, théorisés.

## ② Formation initiale par apprentissage : un pied dans chaque univers

La formation initiale par apprentissage introduit une hybridation entre l'univers

## L'ALTERNANCE S'IMPOSE CES DERNIÈRES ANNÉES COMME UN LEVIER CENTRAL DE PROFESSIONNALISATION.

éducatif et le monde du travail. Ici, l'individu occupe une position double, à la fois étudiant et salarié, il a un pied dans chaque univers. Concrètement, l'apprenant est inscrit dans un établissement de formation, où il prépare les mêmes épreuves et obtient les mêmes diplômes que ses pairs en formation par la voie scolaire, mais il est aussi salarié d'une entreprise. Il est soumis aux mêmes obligations et bénéficie des mêmes droits que les autres employés<sup>127</sup>.

Depuis la réforme de 2018, qui a renforcé le financement et élargi le champ des

formations accessibles par l'apprentissage, l'alternance s'impose ces dernières années

## MÊME SI ELLE EST UNIVERSELLE ET SOUVENT CONSIDÉRÉE COMME ACQUISE, LA FORME SCOLAIRE CORRESPOND À UN MODE D'ACQUISITION ET DE SOCIABILISATION PARTICULIER.

comme un levier central de professionnalisation (voir « Alternance, révolution en marche », p.46). de professionnalisation. Ce mode d'apprentissage se distingue ainsi par sa capacité à articuler deux espaces de socialisation – l'école et l'entreprise – tout en plaçant l'apprenant dans une « position limite, zone d'ombre entre le scolarisé et le salarié »<sup>128</sup>. Cette double appartenance peut favoriser une montée en compétences accélérée, mais peut aussi être source de tensions. L'apprenti doit naviguer entre des attentes parfois contradictoires : d'un côté, celles du monde éducatif, qui encadre la progression académique et l'acquisition de savoirs ; de l'autre, celles du monde professionnel, où priment l'adaptabilité, l'efficacité et la contribution immédiate à l'activité productive.

## ③ Formation continue institutionnalisée : un apprentissage à l'initiative du salarié ?

La formation continue institutionnalisée s'adresse à ceux qui ont quitté les bancs de l'école et se trouvent déjà engagés dans la vie professionnelle. Son but essentiel est de

127. Article L6222-23 du Code du travail.

128. Moreau, G. (2006). *La scolarisation de l'apprentissage salarié. Les Temps Modernes*, 637-638-639, 393-419. (p. 393).

répondre aux transformations rapides des contextes économiques et technologiques, tout en offrant des opportunités de réinvention professionnelle. Elle permet aux travailleurs d'ajuster leurs compétences, d'embrasser le changement ou de tracer une nouvelle voie, en phase avec les évolutions du monde du travail.

Chacun ici considéré en sa qualité de salarié, peut mobiliser différents dispositifs pour accéder à ces formations. Parmi eux : le Compte Personnel de Formation (CPF), qui permet d'accumuler des droits à la formation, et des dispositifs publics, tels que ceux proposés par les régions ou Pôle emploi.

Trois grandes catégories de formations dominent : les formations certifiantes ou qualifiantes, débouchant sur des diplômes ou certifications reconnues ; les formations courtes axées sur des compétences spécifiques ; et les démarches telles que le bilan de compétences ou la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).

Les organismes externes spécialisés jouent un rôle important dans cette forme d'apprentissage : ce sont eux qui conçoivent et dispensent les programmes de formation. Ce modèle reflète une externalisation de la montée en compétences, où entreprises, individus, et financements publics partagent les coûts. Il illustre également une

évolution marquée vers l'individualisation des parcours d'apprentissage. Chaque salarié est incité à devenir acteur de son propre développement et à prendre en main son évolution professionnelle.

#### ④ Montée en compétences prescrite par l'organisation : un apprentissage guidé par la hiérarchie

La montée en compétences prescrite par l'organisation constitue une forme d'apprentissage ancrée dans le cadre même du travail prescrit. Elle repose sur une dynamique interne à l'entreprise, où l'acquisition des compétences est directement liée aux tâches et objectifs définis par les employeurs. Contrairement à la formation continue institutionnalisée, cette modalité se distingue par son absence d'externalisation : la transmission des savoirs s'appuie principalement sur les managers, les collègues, ou des initiatives internes.

La relation avec l'encadrement est un levier central de cet apprentissage. Sans être explicitement conçu comme une formation, l'accompagnement au quotidien – par des retours sur un livrable, une orientation stratégique ou des ajustements dans l'exécution des tâches – contribue directement au développement des compétences. Ce mode d'apprentissage, pragmatique et intuitif, s'inscrit dans le flux de l'activité, sans rupture entre production et formation.

Toutefois, cette approche a ses limites. Son efficacité dépend des compétences pédagogiques du manager, et la dynamique hiérarchique

**LA FORMATION CONTINUE ÉVOLUE VERS L'INDIVIDUALISATION DES PARCOURS D'APPRENTISSAGE : CHAQUE SALARIÉ EST INCITÉ À DEVENIR ACTEUR DE SON PROPRE DÉVELOPPEMENT ET À PRENDRE EN MAIN SON ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE.**

peut influencer la réception des savoirs transmis. De plus, l'absence de reconnaissance institutionnelle de ces apprentissages invisibles peut limiter leur valorisation dans les trajectoires professionnelles. Pourtant, leur rôle structurant dans la montée en compétences des salariés reste indéniable, soulevant la question de leur prise en compte dans les politiques de formation des entreprises.

### ⑤ Apprentissage « sur le tas » : apprendre en faisant

L'apprentissage sur le tas représente une forme d'apprentissage informelle, émergeant directement de la pratique quotidienne du travail. Sans cadre ni supervision explicite, elle repose sur l'expérience indi-

## CE MODE D'APPRENTISSAGE, PRAGMATIQUE ET INTUITIF, S'INSCRIT DANS LE FLUX DE L'ACTIVITÉ, SANS RUPTURE ENTRE PRODUCTION ET FORMATION.

viduelle et sur des dynamiques telles que l'observation, l'imitation, ou l'expérimentation. Ce mode d'apprentissage est souvent lié à des besoins immédiats : il s'agit d'acquérir des compétences ou de résoudre des problèmes dans l'urgence, sans formation préalable.

L'apprentissage sur le tas repose sur la spontanéité, ce qui peut parfois lui faire manquer de structure. Son efficacité dépend du contexte et de la qualité des relations entre les acteurs. Cependant, il joue un rôle fondamental dans la transmission des

savoir-faire tacites, souvent difficiles à intégrer dans les cadres pédagogiques formels.

### ⑥ Apprentissage collectif : répondre à une volonté commune de progresser

L'apprentissage collectif s'inscrit dans une dynamique collaborative, où la co-construction des savoirs repose sur les interactions entre les membres d'un groupe. L'apprentissage se fait entre pairs en « communautés de pratique ». Cette forme d'apprentissage valorise le partage des expériences, la confrontation des idées, et la résolution conjointe de problèmes complexes. En résonance avec la logique de l'intelligence collective, elle repose sur la synergie des contributions individuelles et sur une volonté commune d'apprendre.

Contrairement aux formes institutionnalisées ou prescrites, l'apprentissage collectif émerge « spontanément » à l'initiative d'individus ou de collectifs plutôt que par une injonction extérieure. Mais à l'inverse de l'apprentissage « sur le tas », elle est organisée par les salariés.



## L'exemple du BTP

# Sur les chantiers, la place centrale de l'apprentissage informel

*La filière du BTP (Bâtiment et Travaux Publics) est particulièrement intéressante pour analyser les transformations du marché du travail. Elle illustre les évolutions des pratiques professionnelles, des compétences requises et des conditions de travail.*

**D**ans ce secteur et plus précisément de la construction, la formation ne se limite pas aux cursus scolaires ou aux diplômes : elle se construit largement sur le terrain, au contact des pairs. L'apprentissage informel joue un rôle central dans la transmission des savoir-faire, notamment dans un secteur où les gestes techniques, la sécurité et l'adaptation aux contraintes des chantiers sont essentiels.

Alors que les grandes entreprises comme Bouygues ou Vinci développent activement l'apprentissage (au sens formel, voir p.115), l'insertion des jeunes dans le métier repose encore largement sur une transmission non institutionnalisée des compétences.

### Un management immersif et responsabilisant

*« Quand on commence à travailler dans le bâtiment, on nous dit « oublie ton ordinateur, tu vas tout apprendre sur le chantier ». Plus tard, on reproduit cette pratique auprès des jeunes que l'on se retrouve à encadrer : il faut les amener à mettre les mains dans le cambouis pour faire, refaire, automatiser, pour bien comprendre et apprendre ». Témoignage de Joseph, conducteur de travaux.*

Les apprentis et jeunes embauchés sont rapidement immergés dans la réalité du métier, où l'apprentissage se fait par l'observation, l'expérimentation et l'expérience directe sur le terrain. L'encadrement repose sur un principe fondamental : *« c'est en faisant qu'on apprend »*. Dès leur arrivée, ils accompagnent leur supérieur sur les chantiers, participent aux réunions et observent les prises de décision, avant de se voir progressivement confier leurs propres responsabilités. Ce modèle, fondé sur une autonomie croissante, intègre un droit à l'erreur encadré, où l'échec est perçu comme un levier d'apprentissage. Toutefois, si l'erreur fait partie intégrante du processus de formation, la responsabilité finale doit incomber à l'encadrant, garantissant ainsi un cadre sécurisant et structuré pour les apprentis.

Dans certains groupes, comme Bouygues, les formations ne sont pas exercées par des formateurs externes, mais au sein d'un campus interne. Les jeunes peuvent y être formés par des professionnels aguerris issus de l'entreprise elle-même. Ce modèle de transmission par les pairs garantit une formation ancrée dans la réalité du terrain, en phase avec les attentes concrètes des chantiers.

### Une école de la rigueur

L'apprentissage dans le BTP ne se limite pas aux formations formelles. Il repose également sur une culture du métier exigeante, où *« tout le monde passe par les mêmes épreuves »*. Dès leur arrivée, les jeunes sont mis à l'épreuve à travers des

tâches répétitives destinées à ancrer les gestes professionnels et développer des automatismes essentiels. Cette phase d'apprentissage est perçue comme un rite de passage, une manière de se forger. Cela implique une forte « hiérarchie de proximité », que Joseph relate ainsi :

*« Je dois assez peu rendre compte à mon N+4, mais mon N+1 me suit de près. Quelques mois seulement après mon embauche, j'ai été moi-même amené à encadrer un apprenti. Nos liens hiérarchiques se construisent dans la proximité ».*

Bouygues fait d'ailleurs partie des groupes pionniers dans la reconnaissance de l'encadrement d'apprentis : les jeunes tuteurs reçoivent une prime qui marque leur engagement dans cette tâche. ●

## 7 réflexions à mener sur l'apprentissage tout au long de la vie

Les différentes formes d'apprentissage au cours de la vie identifiées plus haut sont représentées de manière égale, avec des dimensions similaires, sans que l'on ne fasse apparaître leur interpénétration, leur poids dans la vie d'un individu sur une base temporelle ou symbolique, ainsi que leur coût financier, révélant ainsi les disparités d'accès et les priorités collectives attribuées à chaque strate.

Cette représentation est simplificatrice mais appelle à une réflexion que chacun peut mener : les manières d'apprendre se ressemblent-elles lorsqu'elles se succèdent dans une vie ? Autrement dit, est-ce que l'on apprend différemment à mesure que l'on s'éloigne de l'école ? Quels

réflexes en garde-t-on, en termes de rapport à l'autorité, de compétences « légitimes », de droit à l'erreur ? Que se passe-t-il lorsque l'on passe d'une forme d'apprentissage à une autre en apparence très éloignée ? Ou lorsque deux « apprenants » issus de deux étapes lointaines, se rencontrent ?

### EST-CE QUE L'ON APPREND DIFFÉREMMENT À MESURE QUE L'ON S'ÉLOIGNE DE L'ÉCOLE ?

En examinant les continuités, tout en tenant compte des spécificités propres à chaque mode d'apprentissage, il est possible de dégager sept principales réflexions.

## 1. Types de savoirs transmis : du codifié au tacite, une hiérarchie à déconstruire

Plus les formes d'apprentissage se situent au centre du schéma (plus l'on se rapproche

### CETTE RÉPARTITION MET EN LUMIÈRE UNE HIÉRARCHIE IMPLICITE ENTRE SAVOIRS ACADÉMIQUES ET SAVOIRS EXPÉRIENTIELS.

de l'école), plus les savoirs transmis sont codifiés, disciplinaires et souvent théoriques. À l'inverse, en périphérie, les savoirs deviennent majoritairement pratiques, contextuels et souvent tacites, répondant directement aux besoins concrets des situations. Cette répartition met en lumière une hiérarchie implicite entre savoirs académiques et savoirs expérientiels : les premiers étant formalisés et socialement reconnus, tandis que les seconds restent plus difficilement mesurables et valorisés. De plus, la transmission des savoirs ne se limite pas à une simple acquisition, elle peut aussi impliquer un désapprentissage : certaines croyances ou réflexes devant obsolètes doivent être déconstruits pour favoriser l'adaptation aux nouvelles réalités professionnelles et sociales.

## 2. Agents de transmission : de l'institution au collectif, des figures d'autorité en mutation

Les formes d'apprentissage occupant une position « centrale » s'appuient sur des agents de transmission spécialisés et institutionnalisés, tels que des enseignants, des tuteurs ou des formateurs, ayant souvent

suivi une formation longue et certifiée. À mesure que l'on s'éloigne vers des formes plus périphériques, les agents de transmission deviennent moins formalisés, avec une montée en importance des pairs, des managers et parfois des collectifs auto-organisés, comme dans les communautés de pratiques. La nature du lien entre l'agent de transmission et l'apprenant – institutionnel, hiérarchique ou informel – façonne ainsi la dynamique de transmission. Ce glissement questionne la légitimité des savoirs transmis : l'autorité pédagogique repose-t-elle uniquement sur la certification académique de cette compétence ?

## 3. Modalités de transmission : entre formalisme et apprentissage informel, une porosité des frontières

Les formes d'apprentissage occupant une position « centrale » reposent sur des moda-

### L'AUTORITÉ PÉDAGOGIQUE REPOSE-T-ELLE UNIQUEMENT SUR LA CERTIFICATION ACADÉMIQUE DE CETTE COMPÉTENCE ?

lités de transmission structurées et planifiées, comme les cours magistraux ou les formations certifiées, tandis que les formes d'apprentissage « périphériques » favorisent des interactions spontanées et collaboratives, telles que l'observation ou les discussions entre collègues. Cependant, certaines formes mixtes, comme la formation initiale par apprentissage, combinent ces approches en articulant des séquences d'enseignement formel avec un apprentissage en immersion

dans le milieu professionnel. Cette hybridation révèle que l'apprentissage ne se limite pas à une opposition entre théorie et pratique, mais qu'il existe une complémentarité et une imbrication entre différentes formes de transmission, en fonction des contextes et des objectifs poursuivis.

La pratique du stage en entreprise, très popularisée notamment depuis que le stage de 3<sup>e</sup> est rendu obligatoire en 2008 et le stage de seconde en 2024, est une manière d'explorer ce mode de transmission informel qu'est l'accueil de jeunes en entreprise pour une courte durée.

## Le stage en entreprise

"opinionway

Mouvement  
des Entreprises  
de France 

### Que se passe-t-il réellement dans la tête d'un jeune quand il est immergé dans l'univers du travail ?

Une étude réalisée en 2024 par VersLeHaut et le Collectif Orientation pour le Medef avec l'institut de sondage Opinion Way, explore l'utilité<sup>129</sup> sur la base d'un échantillon représentatif de jeunes, parents, entreprises et enseignants, explore l'utilité des stages en entreprise. Il en ressort un regard inattendu sur la pratique du stage !

#### Le stage est plébiscité

Pour toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse des stages de collège, de seconde ou de la période de formation en lycée professionnel, le constat est sans appel : les immersions en entreprises sont une excellente chose :

- 85 % des jeunes ont apprécié leur(s) stage(s) (qui est aujourd'hui réalisé par la quasi-totalité des jeunes, a minima en classe de 3<sup>e</sup>)
- 89 % des parents, 91 % des enseignants, 94 % des entreprises estiment que les immersions professionnelles sont bénéfiques.

#### Pour les professionnels en entreprise, le fait d'accueillir des stagiaires à un intérêt propre

Les entreprises sont assez nombreuses à y voir un bénéfice pour elles-mêmes :

- 34 % mentionnent la volonté de se faire connaître auprès des jeunes grâce aux stages
- 32 % l'idée de renforcer leurs activités.

De nombreux professionnels témoignent de l'intérêt de « prendre du recul sur leur propre pratique » et de recueillir l'intérêt des jeunes sur leurs missions.

#### Il ne participe pas tant à la construction d'un projet d'orientation qu'à forger la maturité du jeune

En revanche, assez peu de jeunes affirment avoir été directement aiguillés dans leur

129. Étude réalisée par le MEDEF et le Collectif Orientation avec Opinion Way, intitulée "Immersions en entreprise : une école des compétences humaines", novembre 2024. <https://www.verslehaut.org/publications/articles/enquete-immersions-en-entreprise-une-ecole-des-competences-humaines/>

orientation à l'issue d'un stage. Ce ne sont que 33 % des élèves qui indiquent le stage leur a même « donné des envies » pour leur future orientation.

Ce qu'ils en retiennent se situe ailleurs et revêt un intérêt certain : un gain de maturité, l'apprentissage de codes ou « savoir-être », et un apprentissage de la frustration : le fait qu'ils soient plus perdus après le stage est fréquent. L'incertitude est une étape formatrice dans un parcours d'orientation, à condition de la désamorcer.

### **Pour qu'il révèle son plein potentiel, le stage doit se professionnaliser**

Si elle ne questionne pas l'intérêt de la pratique en tant que telle, l'étude révèle qu'elle pêche sur trop d'aspects :

- Encore un trop grand nombre de jeunes (environ 70 % !) fait appel à sa famille pour trouver un stage, ce qui génère inévitablement des inégalités d'accès aux immersions en entreprise, et qui témoigne souvent d'un manque d'investissement dans cette recherche de la part des jeunes eux-mêmes ;
- Les entreprises sont encore trop nombreuses (37 %) à juger les élèves mal préparés. La communication gagnerait à être renforcée entre professionnels, enseignants, jeunes et parents, quitte à privilégier des modes de communication informels, et non la seule convention de stage ;
- Si les jeunes ne disent parfois fortement marqués par le témoignage d'un professionnel, c'est souvent parce que ce dernier a pris à cœur ce rôle de « parrainage », souvent de manière informelle et parfois lors d'une discussion à la machine à café. Les entreprises doivent accueillir plus fréquemment des jeunes (50 % d'entre elles le font aujourd'hui), dégager du temps et des bons outils d'accompagnement avec l'aide d'associations dédiées à cela, mais elles doivent avant tout prendre conscience de leur responsabilité éducative en la matière.

**« DANS LE CADRE D'UN STAGE,  
LE LIEN ENTRE LE JEUNE ET  
LE TUTEUR PEUT CHAMBOULER  
LE PARCOURS DU JEUNE. CE LIEN  
PEUT CHANGER LA DONNE ET  
CASSER LE DÉTERMINISME SOCIAL.  
ON DOIT TOUT FAIRE POUR METTRE  
EN PLACE UN CADRE PROPICE  
À CE QUE CE LIEN SE CRÉE. »**

**UNE ENSEIGNANTE DE LYCÉE PROFESSIONNEL**



#### 4. Objectifs : entre qualification et adaptation, des finalités plurielles

Les formes d'apprentissage occupant une position « centrale » visent principalement à transmettre des connaissances générales et à obtenir des qualifications formelles, telles que des diplômes ou certifications, souvent perçus comme un passeport pour l'insertion professionnelle. En périphérie, les objectifs se recentrent sur des finalités opérationnelles ou collectives : améliorer la performance immédiate, résoudre des problèmes concrets ou renforcer le sens du travail à travers des échanges collaboratifs. Ces différences s'inscrivent dans une tension entre motivations intrinsèques et extrinsèques :

#### DANS QUELLE MESURE LES PARCOURS DE FORMATION PERMETTENT-ILS RÉELLEMENT UNE ARTICULATION ENTRE ASPIRATIONS INDIVIDUELLES ET IMPÉRATIFS SOCIO-ÉCONOMIQUES ?

certaines apprenants cherchent à acquérir des savoirs par intérêt personnel ou plaisir intellectuel, tandis que d'autres sont contraints par des exigences professionnelles ou des attentes institutionnelles. Cette dualité soulève une question plus large : dans quelle mesure les parcours de formation permettent-ils réellement une articulation entre aspirations individuelles et impératifs socio-économiques ?

#### 5. Gouvernance : entre cadre normatif et autonomie, qui décide des apprentissages ?

À mesure que l'on évolue des cercles intérieurs vers les cercles extérieurs, la gouvernance de l'apprentissage se décentralise. Les

#### IL FAUT INTERROGER LA DISTRIBUTION DES POUVOIRS DANS L'ÉLABORATION DES SAVOIRS : QUI DÉCIDE CE QU'IL EST PERTINENT D'APPRENDRE ?

formes centrales sont régies par des structures institutionnelles ou organisationnelles, où les contenus et modalités sont encadrés par des programmes officiels et des référentiels normatifs. À l'inverse, les formes d'apprentissage plus périphériques laissent une plus grande autonomie aux individus ou aux collectifs, leur permettant d'adapter leurs apprentissages aux besoins immédiats. Ce déplacement du contrôle interroge la distribution des pouvoirs dans l'élaboration des savoirs : qui décide de ce qui est pertinent d'apprendre ? Comment se négocie la reconnaissance des apprentissages informels dans des structures historiquement centrées sur des certifications standardisées ?

#### 6. Temporalité : des rythmes contraints à l'apprentissage continu, des arrangements à trouver

Lorsque l'on passe des cercles intérieurs vers les cercles extérieurs, un glissement s'opère entre des formes d'apprentissage planifiées,

structurées autour de temps et de cadres dédiés (comme des cours ou des stages), et des formes d'apprentissage intégrées au flux quotidien, spontanées et adaptées aux contingences immédiates. Dans le monde professionnel, cette distinction nourrit des tensions entre production et formation : le temps alloué à l'acquisition de nouvelles compétences est souvent perçu comme une perte d'efficacité immédiate, alors qu'il constitue un investissement pour l'avenir. Ce paradoxe soulève un enjeu majeur : comment concilier la nécessité d'un apprentissage continu avec les impératifs de productivité qui régissent les environnements de travail contemporains ?

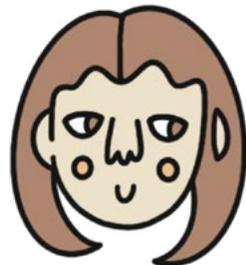
## 7. Modalités de reconnaissance : de l'évaluation formelle à celle par les pairs, des légitimités en tension

Les formes d'apprentissage occupant une position « centrale » s'appuient sur des systèmes d'évaluation formels, tels que les examens ou les certifications, qui permettent d'objectiver et de standardiser la

reconnaissance des compétences. À l'inverse, les formes d'apprentissage « périphériques » privilégient des évaluations implicites et contextualisées, où la validation passe par la reconnaissance des pairs, des supérieurs ou des bénéficiaires des savoirs transmis. Une exception notable réside dans l'apprentissage en alternance et la montée en compétences, où coexistent des évaluations formelles et informelles. Ce double système d'évaluation questionne les inégalités de reconnaissance entre savoirs académiques et savoirs pratiques : pourquoi certains apprentissages nécessitent-ils une validation officielle alors que d'autres reposent sur des critères plus subjectifs et fluctuants.

Le rôle central et fondamental de l'école dans la transmission et l'acquisition des savoirs tout au long de la vie des individus n'est pas en question. Bien au contraire, cet article place l'école au cœur, comme point de départ et pierre angulaire des trajectoires d'apprentissage. Cette conception fondatrice de l'apprentissage influence et façonne tous ceux qui s'instaurent en dehors de l'école. Cependant, la reconnaissance de cette forme scolaire ne doit pas occulter l'existence d'autres configurations d'apprentissage. Si celles-ci se situent schématiquement en périphérie et interviennent plus tard dans la vie des individus, elles n'en demeurent pas moins des étapes essentielles et complémentaires d'un parcours d'apprentissage tout au long de la vie.

**LA RECONNAISSANCE DE LA CENTRALITÉ DE LA FORME SCOLAIRE NE DOIT PAS OCCULTER L'EXISTENCE D'AUTRES CONFIGURATIONS D'APPRENTISSAGE : ELLES DEMEURENT DES ÉTAPES ESSENTIELLES ET COMPLÉMENTAIRES D'UN PARCOURS D'APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE.**





## Les entreprises au service des entrepreneurs de demain Association Les Déterminés

PÉPITE ÉDUCATIVE

**D**ans un monde du travail en mutation, où l'accès à l'emploi et la création d'entreprise restent souvent des parcours semés d'embûches, l'association Les Déterminés propose une réponse concrète : offrir à chacun les moyens d'entreprendre et de construire son avenir professionnel, sans distinction de parcours.

Ce modèle qui repose sur une conviction forte : donner une chance à ceux qui en manquent, c'est aussi répondre aux besoins réels du marché du travail.

Fondée en 2015 par Moussa Camara, l'association s'est donné pour mission d'accompagner celles et ceux qui souhaitent se lancer dans l'entrepreneuriat, mais qui manquent de réseau, de formation ou de soutien financier. Avec son programme de formation gratuit de six mois, Les Déterminés met à disposition des experts, des entrepreneurs aguerris et des dirigeants de grands groupes pour aider les porteurs de projets à structurer leur activité et à s'intégrer dans l'écosystème entrepreneurial.

Car au-delà de l'entrepreneuriat, le travail reste un levier central d'émancipation et d'inclusion. Consciente que les difficultés d'accès à l'emploi touchent un grand nombre de jeunes issus de la diversité ou de territoires enclavés, l'association a développé un programme d'employabilité. L'objectif ? Former et accompagner vers l'emploi dans des secteurs en tension, où la demande de main-d'œuvre est forte, comme l'hôtellerie, la restauration, la publicité, le spectacle, le e-commerce.

Ces formations, gratuites et rémunérées, sont construites en partenariat avec des entreprises qui s'engagent à recruter les bénéficiaires en fin de parcours.

Elles combinent des cours théoriques et pratiques, des mises en situation, des entretiens individuels et des ateliers de co-développement. Ces modules sont animés par une équipe pédagogique composée d'experts et d'animateurs formés à la méthode de co-développement. Chaque thématique est évaluée à travers des soutenances et des livrables écrits. En partenariat avec des Opérateurs de compétences, associations et écoles, Les Déterminés proposent une formation de 10 mois, financée à 100 % et rémunérée par France Travail, visant à intégrer de jeunes talents créatifs dans le secteur de la publicité. Le programme comprend 4 mois de formation avec Les Déterminés et 6 mois d'alternance au sein des agences partenaires.

Par son action, Les Déterminés ne se contente pas de former des entrepreneurs ou des salariés : elle redonne aux jeunes les clés pour devenir acteurs de leur propre avenir. Que ce soit par la création d'entreprise ou l'accès à un emploi durable, l'association incarne une nouvelle approche du travail, plus inclusive, plus ambitieuse et plus équitable. ●

EN  
SAVOIR PLUS





## Former pour transmettre, se reconvertir dans l'enseignement Le Choix de l'école

**L**e Choix de l'école s'est donné pour mission de mettre en valeur la richesse et le rôle fondamental du métier d'enseignant dans notre société, en partenariat avec le ministère de l'Éducation nationale. Le but ? Susciter l'engagement de nouveaux profils en éducation prioritaire, pour lutter contre la pénurie d'enseignants et contribuer à l'égalité des chances.

### Quand l'éducation devient un choix professionnel et social

Depuis 10 ans, Le Choix de l'école forme et accompagne des professeurs de primaire, collègue et lycée professionnel dans l'enseignement public en Éducation prioritaire pendant leurs deux premières années de métier. Ces personnes, du jeune diplômé au reconverti de fin de carrière, sont sélectionnées sur leur volonté de contribuer à la réussite scolaire de tous les élèves, quelle que soit leur origine sociale, et de faire partie d'un collectif de pairs pour se soutenir, s'encourager et progresser ensemble.

Ce sont ainsi 417 personnes qui, depuis 2015, se sont tournées vers l'enseignement avec Le Choix de l'école : 70 000 élèves scolarisés en quartiers prioritaires ont eu un enseignant accompagné par l'association. Le Choix de l'école travaille en collaboration avec ses académies partenaires : Créteil, Versailles, Paris, Aix-Marseille, Lille et Amiens, afin de répondre réellement aux besoins d'enseignants observés sur le terrain.

**« LE CHOIX DE L'ÉCOLE M'A APPRIS À NE RIEN PRENDRE POUR ACQUIS, À REMETTRE TOUJOURS EN QUESTION MES CHOIX PÉDAGOGIQUES POUR FAIRE PROGRESSER MES ÉLÈVES, ME DONNER UNE AMBITION TRÈS FORTE POUR MES ÉLÈVES ET N'EN LAISSER TOMBER AUCUN. »**

**CLÉMENCE, PROF DE MATHS DANS L'ACADÉMIE DE CRÉTEIL.**

Les enseignants du Choix de l'école font ce choix de reconversion par engagement. Au-delà de la transmission des savoirs, l'enseignant a un rôle sociétal à jouer, notamment en appréhendant ses élèves dans leur globalité d'être humain.

### Encourager et susciter la reconversion de profils diversifiés

L'une des convictions du Choix de l'école est l'importance de compter parmi les rangs des enseignants de profils variés. Grande école, IEP, Universités... Les parcours des nouveaux enseignants, qui n'ont pas toujours été linéaires, peuvent devenir un grand atout quand arrive la question de l'orientation. Le fait d'avoir travaillé dans d'autres contextes de travail que la salle de classe est souvent très enrichissant pour les élèves : les enseignants peuvent partager des



exemples concrets issus de leur vie professionnelle qu'ils mettent en lien avec les enseignements scolaires, et faire valoir leur connaissance d'un réseau et de réflexes associés à d'autres secteurs professionnels.

À l'inverse, le fait d'avoir été enseignant est extrêmement porteur pour les alumni du Choix de l'école lorsqu'ils font le choix, après ces deux ans de programme, d'embrasser des carrières diverses. Car à l'issue de leurs deux premières années avec l'accompagnement du Choix de l'école, plus de 60 % décident de rester enseignants.

Pour les 40 % restants, il suffit de regarder les orientations professionnelles pour se rendre compte de la dimension transformante de ces deux ans : milieu associatif, ESS, EdTech, secteur public... Qu'il s'agisse de sensibiliser, de valoriser, de former ou d'accompagner, Le Choix de l'école place l'engagement et l'humain au cœur de chaque étape, afin que chacun trouve sa voie et contribue à la construction d'une société plus juste. ●

#### CONTACT



**LES PARCOURS DES NOUVEAUX ENSEIGNANTS, QUI N'ONT PAS TOUJOURS ÉTÉ LINÉAIRES, PEUVENT DEVENIR UN GRAND ATOUT QUAND ARRIVE LA QUESTION DE L'ORIENTATION.**

# Rendre visible la pluralité des modes d'apprentissage

## Un parcours, une trajectoire, une carrière ou un itinéraire de formation ? Un débat sur les termes

Plutôt que d'aborder la formation tout au long de la vie comme un processus uniforme, il semble plus pertinent de l'appréhender comme un parcours. Le concept de parcours est cher à la sociologue et historienne Bénédicte Zimmermann qui s'est attachée à observer les interactions entre normes sociales et action individuelle. Dans Ce que travailler veut dire, elle évoque un cheminement qui peut être discontinu et marqué par des évolutions imprévues, des bifurcations ou des ajustements successifs. Loin d'être purement individuel ou déconnecté de son environnement, ce cheminement reste influencé par les contraintes et les opportunités offertes par les structures sociales et institutionnelles, qui en orientent le déroulement. Comme elle l'explique : « *Le parcours fait valoir la possibilité d'un chemin non linéaire, fait de sentiers transversaux et de changements de direction, sans pour autant gommer le poids des structures sociales et institutionnelles sur son déroulement* »<sup>130</sup>.

Dans cet ouvrage, Bénédicte Zimmermann différencie la notion de parcours de celles de trajectoire, d'itinéraire et de carrière.

- La trajectoire « *suppose un chemin prédéterminé dont le cap est maintenu par une force – qui peut être celle de l'habitus – s'actualisant au fil du temps et à laquelle il est difficile de se soustraire* ».
- La carrière, pour sa part, intègre « le temps biographique et ses changements selon un modèle séquentiel et hiérarchisé. Elle désigne une succession ordonnée des passages d'une position à une autre dans un système donné et suppose une reconnaissance de cette évolution par une autorité compétente ».
- L'itinéraire, enfin, désigne « un chemin à suivre ou suivi pour aller d'un point à un autre. Il met en avant les différents points reliés ou à relier – a posteriori ou a priori – en reléguant au second plan le chemin qui sépare chacun de ces points ».

Ces distinctions ne se limitent pas à une simple portée conceptuelle. Concevoir la formation comme un parcours permet de mieux saisir la diversité des expériences individuelles tout en intégrant les dynamiques systémiques qui les influencent.

**CETTE APPROCHE INVITE À REPENSER LE RÔLE DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DES ENTREPRISES POUR QU'ELLES ACCOMPAGNENT LES CHEMINEMENTS NON INSTITUTIONNALISÉS, TROP SOUVENT INVISIBLES.**

130. Zimmermann, B. *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*. Paris : Économica, 2011



## Carnet de voyage de ma vie professionnelle

### Association des Raconteurs d'Itinéraires Professionnels

PÉPITE ÉDUCATIVE

Les Raconteurs d'Itinéraires Professionnels (RIP) forment une association de femmes et d'hommes de l'agglomération lyonnaise, d'origines et d'histoires professionnelles variées.

Ils ont choisi de témoigner de leur parcours professionnel auprès de lycéens, d'étudiants, de demandeurs d'emploi, dans la perspective d'ouvrir le champ des possibles face à des injonctions multiformes souvent vécues comme enfermantes.

Cette initiative est née du constat que, malgré leur nombre et leur qualité, il y a un espace mal couvert entre les différents dispositifs d'orientation et de professionnalisation : c'est l'espace du récit subjectif, et souvent abouti, de l'itinéraire singulier vécu par chacun d'entre nous.



Ces Raconteurs savent d'expérience que le choix d'un cursus d'étude ou

d'une formation peut légitimement inquiéter comme si ce sillon déterminait, à lui seul, l'avenir et la réussite professionnelle d'un lycéen ou d'un étudiant. S'il faut évidemment creuser un sillon de savoir et savoir-faire, la compétence ne se construit que dans l'action, en société. Et chaque bifurcation interroge le bagage à adapter pour un nouveau voyage.

A rebours de cette inquiétude, les RIP témoignent que la vie professionnelle est un parcours fait de rencontres, d'une part de hasard, d'une dose de risques mais surtout de multiples occasions de rebondir et d'opportunités à saisir.

Ils racontent, parlent de leur expérience sans masquer ni les émotions, ni les difficultés rencontrées en pointant le côté souvent bénéfique de ces évolutions/explorations.

Leurs récits rapprochent les différentes sphères de leurs vies : professionnelle, associative ou plus personnelle et familiale, comme un tableau se révèle dans un puzzle.



Au point de départ de notre action, en 2012, nous avons constaté que nos récits se sont révélés beaucoup plus divers que ce que nous en percevions spontanément. Tout y fait sens. Bien loin de s'opposer, chaque segment de nos itinéraires se raccorde ou se « parallélise » avec d'autres et compose non pas une « carrière » au sens classique, mais un chemin, avec des morceaux d'autoroute, des impasses obligeant à des marches arrière... un brin d'itinérance et l'emprunt de routes parfois improbables !

### Trois principes pédagogiques dans les interventions des RIP

Nos modes d'intervention sont fondés sur trois convictions :

- Présenter des témoignages aussi divers que possible, pour que nos auditeurs ne fassent pas de nos exemples des « modèles », et que différentes voies y soient confrontées.
- co-construire par l'interaction avec notre public parce qu'entendre c'est bien, mais à condition de s'investir ! Nous cherchons à créer les conditions pour avoir des auditoires acteurs de leur réflexion, et encourageons les questions et réactions. Parfois même, nous installons les jeunes comme raconteurs éphémères de tel ou tel moment significatif de leur propre expérience.
- Repérer l'importance du réseau et de la « rencontre avec l'autre » pour gagner en confiance et agir.

C'est pourquoi nos différentes prestations cherchent à stimuler l'appétit des participants et la découverte de « l'intrigue » que représente la reconstitution des

parcours de chacun des témoins. Les vecteurs peuvent être oraux ou audio-visuels, et sont généralement utilisés en petits groupes.

### « L'ESPACE DU RÉCIT SUBJECTIF, DE L'ITINÉRAIRE SINGULIER VÉCU PAR CHACUN D'ENTRE NOUS. »

### Des « hommes-livres » et « femmes-livres » de leur vie professionnelle

Cette démarche trouve sa forme la plus aboutie dans la mise à disposition d'une bibliothèque vivante. C'est un format où les raconteurs sont placés dans une posture d'hommes et femmes/livres de leur vie professionnelle, s'ouvrant à la découverte et à la reconstitution de leur histoire, par un petit groupe de participants. La curiosité des participants s'appuie sur la quatrième de couverture de leur ouvrage, remise à chacun, invitant à mettre en mots une expérience unique, celle de leur propre parcours.

Les interventions des « RIP » sont celles de citoyens souhaitant prôner l'*empowerment* c'est-à-dire leur capacité à renforcer la démocratie en étant actifs au sein de la société civile. Nos interventions sont bénévoles et gratuites, et elles sont faites dans un esprit de laïcité en toute indépendance. ●

#### CONTACTS



Cette approche invite à repenser le rôle des politiques publiques et des entreprises pour qu'elles accompagnent non seulement la transition de l'apprentissage dans les murs de l'école vers des configurations d'apprentissage diversifiées, mais également les cheminements non institutionnalisés, trop souvent invisibilisés.

Ces formes d'apprentissage échappent aux cadres traditionnels d'évaluation et de certification, car elles ne correspondent pas aux référentiels académiques ou professionnels existants. De ce fait, elles restent largement marginalisées dans les politiques de formation – entendues au sens large. Pourtant, elles constituent un levier essentiel de montée en compétences pour les individus, d'où l'importance de leur reconnaissance et de leur valorisation.

## Reconnaître les apprentissages en entreprise : un enjeu de valorisation

Si la formation institutionnalisée bénéficie de dispositifs de reconnaissance clairs – diplômes, certifications, qualifications – les formes d'apprentissage qui se jouent dans le cadre du travail quotidien restent largement non valorisées. Repenser leur reconnaissance pourrait s'appuyer sur trois leviers complémentaires :

**Une reconnaissance temporelle :** l'apprentissage en situation de travail repose souvent sur un engagement supplémentaire du salarié, qui doit jongler entre son activité principale et l'acquisition de nouvelles compétences. Accorder une décharge de temps

dédiée à cet apprentissage – par exemple, en le formalisant dans les fiches de poste ou en aménageant des temps spécifiques de montée en compétences – permettrait de lui donner une place légitime dans l'organisation.

## CES FORMES D'APPRENTISSAGES SONT ENCORE TROP MARGINALISÉES DES POLITIQUES DE FORMATION ALORS QU'ELLES CONSTITUENT UN LEVIER ESSENTIEL DE MONTÉE EN COMPÉTENCES

**Une reconnaissance financière :** si certaines entreprises intègrent déjà des primes ou des gratifications pour la montée en compétences, celles-ci restent souvent liées à l'atteinte d'objectifs de production. Mettre en place une valorisation financière spécifique pour l'apprentissage informel – par exemple sous forme de primes à la transmission de savoirs – constituerait un signal fort sur l'importance de ces apprentissages dans la performance collective.

**Une reconnaissance symbolique :** l'introduction de dispositifs tels que les open badges (distinctions numériques attestant d'une compétence acquise), des cérémonies internes de valorisation des savoirs acquis ou encore des mentions officielles dans les entretiens annuels de performance pourrait renforcer la légitimité de ces apprentissages.

La reconnaissance de ces apprentissages informels ne se limite pas à une question de valorisation individuelle : elle représente une opportunité pour l'entreprise, à la fois en tant qu'organisation productive et en tant que collectif de travail.



## Sans emploi, sans formation... mais pas sans ambition ft. Xachary

**D**ans les statistiques sociales, on les appelle les NEETs (*Not in Education, Employment, or Training*). Ce terme désigne les jeunes qui ne sont ni en emploi, ni en études, ni en formation. Mais derrière cette catégorie administrative se cachent des réalités bien plus complexes. Xachary, en est un exemple frappant.

Invité du podcast *Jeunes & Brillants*, il partage un parcours marqué par les hésitations, les bifurcations et une relation ambivalente au travail. Après un parcours scolaire en dents de scie – un lycée en internat pour redresser la barre,

**« EN CE MOMENT, OUAIS, JE SUIS DE NOUVEAU SANS TRAVAIL. J'AI BOSSÉ PRESQUE 9 ANS, ET LÀ, DEPUIS UN AN, JE SUIS EN PAUSE. »**

un bac S obtenu de justesse, une fac d'économie abandonnée après quelques mois, une tentative en école de design avortée – Xachary enchaîne des périodes d'activité et des phases de vide.

À l'écouter, ce ne sont ni la paresse ni l'absence d'initiatives qui l'ont conduit à cette situation, mais un malaise plus profond face au travail. Xachary ne veut pas simplement « travailler pour travailler ». Il refuse de s'enfermer dans un emploi qui ne ferait que remplir ses journées sans lui apporter du sens. Pourtant, il sait aussi que l'indépendance financière est une nécessité.

Loin du cliché du « jeune décrocheur qui ne veut rien faire », il parle d'une tension

**« LE TRAVAIL, C'EST SOIT UN TRUC QUI TE PERMET D'EXPRIMER QUI TU ES, SOIT JUSTE UN MOYEN DE PAYER TON LOYER. »**



entre la nécessité économique et l'envie de trouver un travail qui ait une résonance personnelle. Comme beaucoup de jeunes adultes, il oscille entre jobs alimentaires et aspirations personnelles. Son dilemme est révélateur d'un modèle de travail en

**« J'AI ENVIE D'ÊTRE  
TOTALEMENT INDÉPENDANT,  
DE NE PLUS AVOIR QUELQU'UN  
QUI PUISSE ME DIRE QUOI  
QUE CE SOIT. MAIS POUR ÇA,  
IL FAUT BOSSER. »**

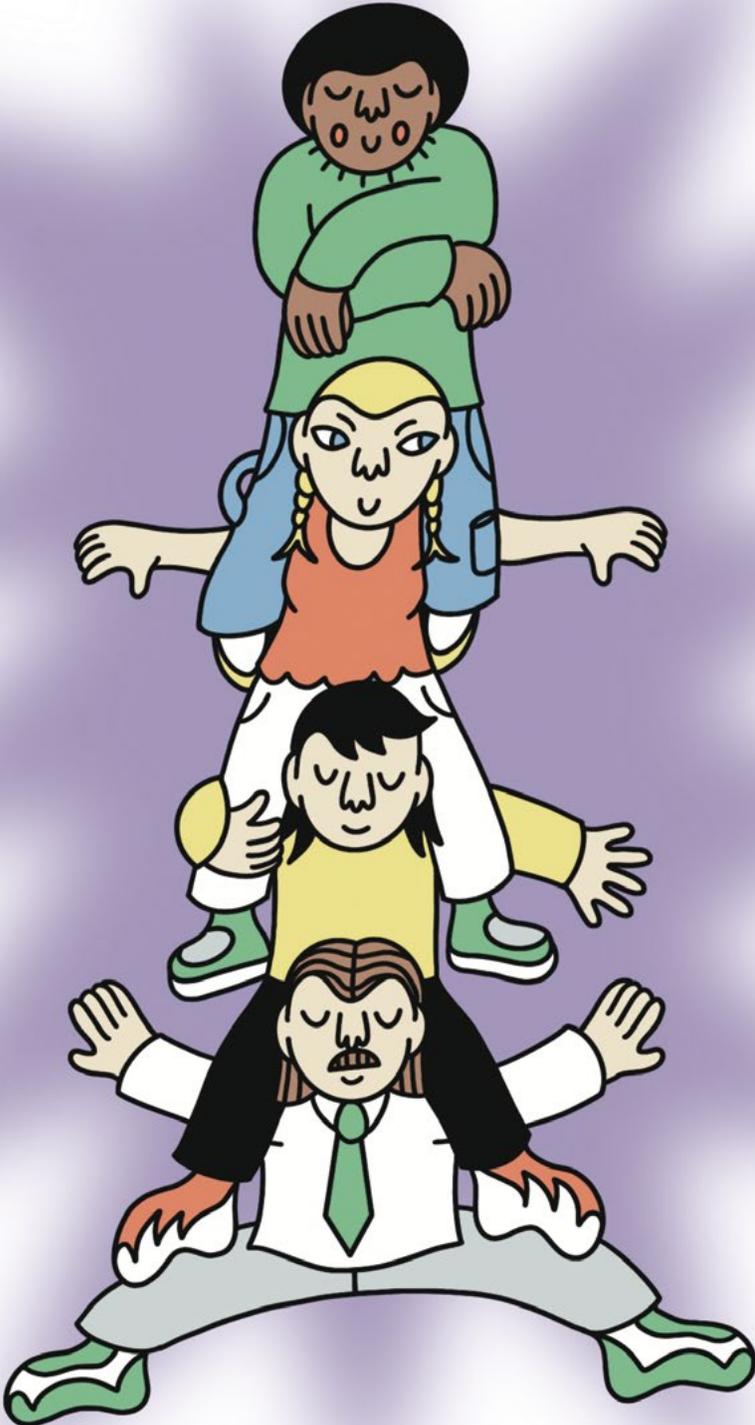
crise, où l'emploi ne garantit plus nécessairement l'épanouissement, et où la pression sociale pousse à « faire quelque chose », même sans réel projet.

Son témoignage illustre une fracture grandissante : face à un monde du travail de plus en plus exigeant, avec des conditions souvent précaires et peu valorisantes, de nombreux jeunes comme

Xachary peinent à trouver leur place. Plus qu'un « non-travail », il soulève une question essentielle : comment redonner du sens au travail pour ceux qui ne s'y reconnaissent plus ? ●

INFOS Jeunes&Brillants est disponible sur toutes les plateformes d'écoute





# LE TRAVAIL AU DÉFI DE L'ÉDUCATION

**Quand apprend-on au travail ? Cette question, en apparence simple, soulève une réflexion plus large sur la formation en entreprise. Si l'apprentissage au travail est défini comme l'acquisition de nouveaux savoirs, gestes et compétences, alors il est omniprésent. Il s'inscrit dans chaque interaction, chaque réflexion individuelle ou collective sur une tâche à accomplir.**

**Un raisonnement par l'absurde permet d'illustrer ce point : chaque année, 16 millions de salariés bénéficient d'une formation formelle. Peut-on en conclure que les autres n'apprennent rien ? Évidemment non. L'apprentissage prend aussi des formes autonomes, spontanées et réciproques, qui se déploient au fil des échanges et des expériences vécues.**

**Ces dynamiques collectives favorisent une culture du partage et de la solidarité, transformant l'entreprise en un espace non seulement de production, mais aussi de sociabilisation. Cette approche interroge alors les évolutions de l'entreprise : le rôle du manager, le statut du salarié, ou encore l'actualisation continue des compétences face aux transitions écologique et technologique.**

**Certes, ces mutations concernent surtout le secteur tertiaire et peuvent sembler privilégiées, mais elles impulsent des changements profonds dans l'ensemble du monde du travail.**

# Autonomie, autogestion, andragogie : une révolution de l'apprentissage au travail

Les formes collectives et réciproques d'apprentissage trouvent un ancrage solide dans les principes de l'andragogie, la science de l'éducation des adultes. Cette approche valorise l'autonomie, la codétermination et l'engagement des apprenants dans leur propre processus de formation.

L'andragogie se distingue de la pédagogie, la science de l'éducation des enfants (qui tire son origine du grec *paidos*/enfant et *gogial*/conduire). L'andragogie est un concept relativement récent, reconnu par l'Unesco en 1980. Elle propose un nouveau cadre d'apprentissage spécifiquement adapté aux adultes, en prenant en compte leurs besoins et leurs modes de fonctionnement.

Toutefois, la pratique de l'andragogie n'est pas si récente. Elle prend notamment racine dans la culture ouvrière. En effet, l'éducation populaire au sein des usines en France a émergé au XIX<sup>e</sup> siècle, parallèlement à l'industrialisation et à l'essor du mouvement ouvrier. Face aux dures conditions de travail et à l'absence d'accès à l'éducation, les ouvriers ont développé des initiatives d'auto-éducation et de solidarité.

**L'ANDRAGOGIE, OU SCIENCE DE L'ÉDUCATION DES ADULTES, EST UN CONCEPT RECONNU PAR L'UNESCO EN 1980.**

Parmi ces initiatives, les Bourses du travail, créées à partir de 1887, ont joué un rôle crucial. Inspirées par Fernand Pelloutier, ces institutions servaient de lieux de rencontre pour les ouvriers, offrant des services d'entraide, des bibliothèques et des cours du soir où l'on étudiait l'économie, la philosophie et l'histoire. L'objectif était de promouvoir une culture prolétarienne autonome et de préparer les travailleurs à la transformation sociale.

## Andragogie vs. Pédagogie : comment apprennent les adultes ?

Les modalités scolaires de l'apprentissage (voir Formation initiale par la voie scolaire : les élèves face au maître, p.114) – un professeur érudit, une prise de notes assidue, des devoirs imposés – ne répondent pas aux besoins des adultes. Trois différences clés permettent de mieux comprendre pourquoi l'éducation des adultes nécessite sa propre pédagogie.

- **Pour l'adulte, se former, c'est se transformer** : l'adulte n'est pas un récipient vide destiné à être alimenté de nouvelles connaissances. Bien plus que les enfants, les adultes disposent déjà d'un savoir et d'une première expérience des sujets abordés. Dès lors, l'apprentissage

ne consiste pas uniquement à acquérir de nouvelles connaissances, mais à transformer leurs convictions initiales, à les enrichir ou à les remettre en question. L'intégration de nouvelles perspectives repose sur une posture active, et nécessite de rentrer dans un dialogue constructif avec le formateur et les autres apprenants. *Pour les adultes, l'apprentissage consiste à transformer des convictions initiales et une première expérience, à les enrichir et les remettre en question.*

- **Les adultes attendent un retour sur investissement :** au travail, l'apprentissage est rarement une finalité en soi. Il doit être utile et engendrer des retombées concrètes sur l'activité professionnelle. Une formation réussie se traduit par une application rapide des savoirs acquis. Ainsi, les programmes les plus pertinents sont ceux qui permettent aux apprenants d'expérimenter directement les outils et les méthodes enseignés dans leur environnement de travail.

- **Les adultes se forment les uns les autres :** Les adultes se montrent généralement moins sensibles à l'autorité et à la contrainte que les enfants. Le formateur n'a pas le monopole du savoir. À l'inverse, les adultes accordent une grande valeur aux expériences partagées par leurs pairs. Une relation pédagogique véritablement fructueuse se construit alors sur un principe de réciprocité. Chaque participant peut tour à tour enseigner et apprendre, enrichissant le collectif de sa propre expérience tout en bénéficiant des savoirs des autres.

## De la machine à café à l'académie d'entreprise, un continuum d'opportunités d'apprentissage entre pairs

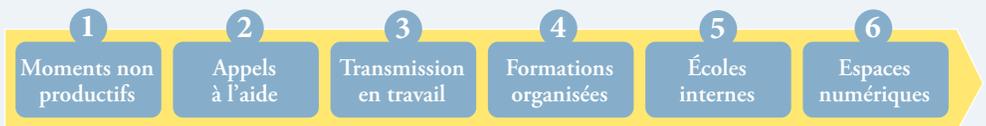
Parmi les pratiques d'apprentissage et de formation en entreprise (voir la typologie dressée dans l'article « Comment continuer à apprendre au-delà des murs de l'école ? » p. 114), les formes les plus collectives et les plus horizontales sont à la fois omniprésentes et peu reconnues. Ces dynamiques informelles, souvent spontanées, sont rarement structurées ou soutenues par les organisations. Pourtant, elles constituent un continuum d'opportunités d'apprentissage, qui s'étend des échanges les plus informels jusqu'à des dispositifs plus organisés.

**1 Les moments d'échange informels :** ces discussions spontanées – « pause-café », « pause clope » – favorisent la transmission de savoirs implicites et renforcent la cohésion des équipes. Souvent sous-estimés, ils jouent un rôle clé dans la fluidité des connaissances et des process.

**2 Les appels à l'aide entre collègues :** Sollicitations entre pairs d'un même grade ou équipe, ces échanges renforcent l'entraide et la solidarité professionnelle.

**3 La transmission en travail :** lorsqu'un groupe collabore sur une tâche commune, des dynamiques naturelles d'apprentissage émergent. Chacun alterne entre rôle

+ Fermé



+ Informel

+ Organisé

d'enseignant et d'apprenant, ancrant ainsi le partage dans le réel.

**4 Les moments organisés autour de profils expérimentés :** certaines entreprises formalisent la transmission en s'appuyant sur des salariés expérimentés. Le co-développement (Codev) où des pairs s'épaulent mutuellement pour surmonter des situations professionnelles complexes et les retours d'expérience (REX) structurent ces échanges.

**5 Les académies ou écoles internes :** des dispositifs organisés permettent de structurer la transmission des savoirs. Par exemple, l'Académie DGALN<sup>131</sup>, créée en 2022 au sein du Ministère de la Transition Écologique, a conçu un programme en six semaines, impliquant 50 formateurs volontaires sur 500 agents.

**6 Les espaces numériques de formation collaborative :** 360Learning, plateforme LMS<sup>132</sup> collaborative destinée à la conception et à la gestion des formations en ligne en est une illustration. Fondée en 2013, elle a pour objectif de transformer chaque collaborateur en formateur potentiel. Cette startup devenue leader de l'EdTech en France a levé 250 millions d'euros et atteint 60 millions d'euros de chiffre d'affaires.

## Le « manager-formateur » : une figure en déclin ?

L'une des formes d'apprentissage les plus répandues au travail est celle qui se joue dans la relation quotidienne entre un salarié et son manager. Lorsqu'un encadrant

corrige un livrable, guide une réflexion ou oriente un projet, il transmet au salarié des connaissances spécifiques (une méthode, une précision technique) ou des compétences plus générales (un sens de l'organisation, une manière de prioriser les tâches). Cet apprentissage quotidien se produit en situation de travail, sans rupture entre la production et la formation.

Mais il n'est pas exempt de limites. Ces limites touchent à la fois aux compétences pédagogiques du manager, à la dynamique hiérarchique inhérente à cette relation, et aux mécaniques qui structurent la reconnaissance au travail.

## Le manager n'est pas toujours formé pour former

Le rôle de manager, bien qu'il inclue des responsabilités d'encadrement, ne suppose pas systématiquement des compétences péda-

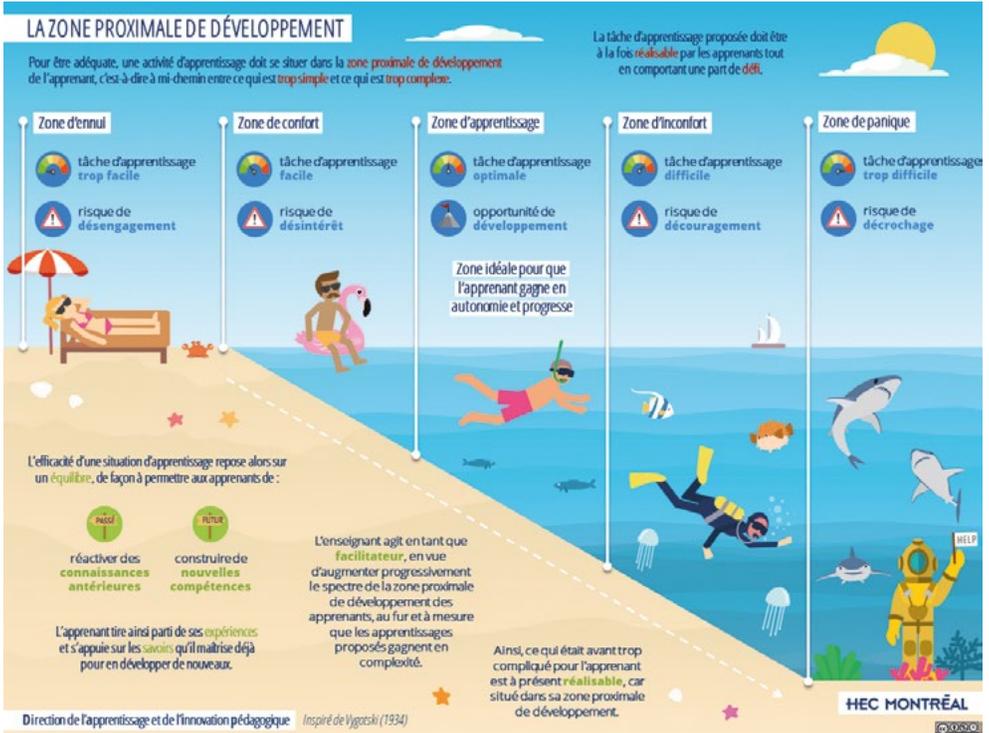
## LE RÔLE DE MANAGER NE SUPPOSE PAS SYSTÉMATIQUEMENT DES COMPÉTENCES PÉDAGOGIQUES : FORMER EST UN EXERCICE COMPLEXE.

gogiques. Former est un exercice complexe, qui exige de savoir identifier le niveau du collaborateur, comprendre ses besoins et l'accompagner dans un parcours d'apprentissage adapté.

Or, un des écueils classiques réside dans la difficulté pour le manager à « prendre le managé là où il est », c'est-à-dire à ajuster son accompagnement en fonction de la zone dans laquelle navigue l'apprenant (voir schéma ci-contre représentant les différentes « zones » propres à l'andragogie, et en particulier la « zone proximale de

131. Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature.

132. Learning Management System, plateforme d'apprentissage en ligne



développement », qui désigne le contexte optimal pour apprendre en situation de travail). L'exercice demande une hyper-personnalisation de la relation pédagogique, ce qui nécessite de l'écoute et du temps. Le manque de temps et l'absence de moments consacrés à la formation sont souvent identifiés par les managers comme des freins à l'exercice de leur rôle d'accompagnement à la montée en compétences de leurs équipes.

Par ailleurs, l'apprentissage est un processus qui implique de progresser d'essais en

**DANS DE NOMBREUSES ORGANISATIONS, LE DROIT À L'ERREUR EST ENCORE UNE FAUSSE PROMESSE.**

erreurs et d'accepter une part d'incertitude et d'échec. Or, dans de nombreuses organisations, le droit à l'erreur est encore une fausse promesse.

Pour que l'apprentissage soit véritablement efficace, il doit se déployer dans un cadre où la confiance et la bienveillance sont garanties, ce qui n'est pas toujours évident dans une relation de subordination.

**Que fait-on reposer exactement sur les épaules du supérieur hiérarchique ?**

Or le lien de subordination ne garantit pas la légitimité ou la validité du jugement porté par le manager sur le travail accompli et sa qualité. Le manager, sauf exception, ne détient ni le jugement d'utilité, ni le jugement

de beauté. Et quand le jugement est perçu comme arbitraire ou déconnecté du travail réel, il perd de sa valeur pour celui qui l'a réalisé.

Historiquement, le chef doit se positionner comme un sachant charismatique, un pilier sur lequel repose la verticalité de l'organi-

## LE MANAGER NE DÉTIENT NI LE JUGEMENT D'UTILITÉ, NI LE JUGEMENT DE BEAUTÉ.

sation : un manager doit savoir, guider et contrôler sans faillir, il est incontournable et irréprouvable. Face à ces attentes, les managers se retrouvent poussés à camoufler leurs doutes et à adopter des stratagèmes lourds pour ne jamais laisser transparaître leurs failles. Les salariés eux-mêmes y contribuent en considérant, consciemment ou non, que les réponses se trouvent nécessairement entre les mains d'un individu mieux positionné dans la hiérarchie.

Par la force des choses, cette vision traditionnelle se fissure. Les managers sont en première ligne du phénomène de « *burn out* » qui touche de plus en plus de salariés<sup>133</sup>. Le cumul des responsabilités, la pression pour maintenir cette posture idéalisée et le poids du contrôle permanent épuisent les encadrants.

À cela s'ajoute une remise en question du contenu même de la fonction managériale. Dans son fameux essai sur les *Bullshit Jobs*<sup>134</sup>, David Graeber, anthropologue américain, estime qu'une fraction importante des postes de gestion et de management peut rentrer

dans la catégorie des métiers inutiles. La question de la pertinence du rôle du manager dans les organisations du travail est plus que jamais d'actualité. Les résultats d'un sondage CFDT réalisé en 2016, rassemblant 100 000 réponses, révèlent une vision accablante de la hiérarchie par les salariés français : deux tiers des répondants estiment que leur manager est inutile. Plus récemment, une étude menée au Royaume-Uni démontre qu'une grande partie des actifs de la génération Z (nés entre 1995 et 2021) évitent intentionnellement les postes de responsables d'équipe : une tendance appelée le *conscious unbossing*<sup>135</sup>. Ces chiffres traduisent une crise profonde du modèle managérial traditionnel.

Naturellement, ce phénomène ne résulte pas d'une volonté individuelle mais de l'incarnation des modes de fonctionnement dominants (hiérarchiques et rigides) par les encadrants. Ce modèle de transmission hérite également de la transposition des modes de transmission scolaires, verticaux et centralisés, où le savoir est dispensé par une figure d'autorité unique.

Ainsi, alors que les organisations évoluent vers des modèles plus horizontaux, la relation traditionnelle entre manager et managé tend à se redéfinir. Cette évolution va de pair avec un changement dans la relation au travail (qui perd de sa centralité) et dans les formes contractuelles du travail (avec l'essor du *freelance*).

Cette remise en question, qui fissure déjà la légitimité d'une figure symbolique, pourrait aussi porter sur son rôle structurel dans une organisation. Christophe Dejours, psychiatre, psychanalyste et médecin du travail,

133. Baromètre de la santé psychologique des salariés en période de crise réalisé par OpinionWay pour Empreinte Humaine, mars 2023

134. David Graeber, *Bullshit Jobs : A Theory*, traduit de l'anglais par Elise Roy, Paris, Éditions Les Liens qui Libèrent, 2019

135. Robert Walters, *Conscious Unbossing : A New Leadership Approach for a New World of Work*, 2024

distingue deux formes essentielles de reconnaissance au travail<sup>136</sup> :

- **Le jugement d'utilité** : il provient des bénéficiaires du travail accompli, qu'ils soient internes (collègues, membres d'autres services) ou externes (clients, usagers). C'est la perception de l'impact ou de l'utilité du travail qui donne du sens à l'effort fourni.
- **Le jugement de beauté** : il ne peut être décerné que par des pairs, c'est-à-dire des individus qui accomplissent des tâches similaires et possèdent une expertise commune des aspects techniques, méthodologiques et même esthétiques du travail réalisé.

**La responsabilité éducative de l'entreprise est une responsabilité de tous vers tous**

### PROPOSITION 9

**En tant que partie intégrante de la Responsabilité sociale des entreprises, leur engagement éducatif doit être rendu visible dans leurs rapports extra financiers, dans leur objet social et au travers du statut d'entreprise à mission.**

Repenser les moments d'apprentissage, c'est questionner la verticalité pour permettre aux managers comme aux équipes d'assumer une posture plus authentique et plus ouverte, où l'apprentissage devient réellement collaboratif. On assisterait ainsi à un déplacement de la responsabilité éducative de l'entreprise du *top-down* (du haut vers le bas) au *all-to-all* (de tous vers tous).

Un moment d'apprentissage peut être horizontal et coconstruit par des individus

## LA QUESTION DE LA PERTINENCE DU RÔLE DU MANAGER DANS LES ORGANISATIONS DU TRAVAIL EST PLUS QUE JAMAIS D'ACTUALITÉ.

engagés vers un même objectif. Dans cette perspective, la vulnérabilité et l'imperfection ne sont plus des faiblesses à masquer mais des qualités à valoriser. Reconnaître que le manager, tout comme les membres de son équipe, est imparfait et en apprentissage permanent permet de redéfinir son rôle : non plus celui d'un contrôleur omniscient, mais celui d'un facilitateur, capable de créer les conditions favorables à la formation de tous par tous.

La contestation de la figure d'autorité s'étend plus globalement à celle du sachant. Prenons l'exemple des experts habituellement mandatés par les organismes de formation : lorsqu'on interroge les salariés-cadres en France sur leur perception des formations traditionnelles, les retours sont très mitigés, ces formations peinent à répondre aux besoins du quotidien.

La forme d'apprentissage andragogique, collaborative et autogérée, revient à se réappropriier et à internaliser l'offre et la démarche de formation. Mais aujourd'hui, les dispositifs de financement et de soutien à la formation en entreprise, tels que les Opérateurs de compétences (OPCO), ne savent pas accompagner cette révolution pédagogique. Dès lors, la question du financement mérite d'être posée : comment orienter les ressources existantes pour mieux valoriser, soutenir et structurer ces nouvelles modalités d'apprentissage, pourtant centrales dans le développement des compétences des salariés ?

136. Notamment : Christophe Dejours et Isabelle Gernet, "Évaluation du travail et reconnaissance", Nouvelle revue de psychosociologie, 2024/n°38.

## Qu'est-ce que la Responsabilité éducative des entreprises (REE) ?

Partant du principe qu'il manque une vision de l'entreprise comme acteur-clé de l'éducation, VersLeHaut consacre en 2018 l'usage de l'expression Responsabilité Éducative des Entreprises en publiant un Manifeste du même nom<sup>131</sup>.

L'ambition de ce Manifeste était de rendre visible un fossé existant entre les mondes éducatif et économique et en contre-pied, de valoriser des actions menées par les employeurs en faveur de l'éducation : formation continue, accueil de stagiaires et alternants, partenariat école-entreprise, mécénat, soutien à la parentalité...

Ces actions, qui sont illustrées d'exemples et vouées à essaimer, sont classées en 3 grandes catégories : lorsqu'elles engagent l'entreprise dans son cœur de métier,

lorsqu'elles concernent l'entreprise en tant qu'employeur actuel ou futur et lorsqu'elles mettent l'entreprise au service de l'intérêt général.

En 2022, VersLeHaut en partenariat avec Meryl Merran, doctorante et contributrice de la présente étude, explorent une nouvelle classification de ces actions dans le but de proposer aux employeurs un outil d'auto-diagnostic de leur propre Responsabilité Éducative.

Ce dernier (version bêta) soumet 30 indicateurs aux employeurs (ex : nombre de stagiaires accueillis chaque année, budget dédié à la formation etc.), qui leur permettent de se positionner dans 5 domaines de la REE (voir graphique page de droite).

L'objectif n'est pas, pour les employeurs, de viser un label

### LES 10 POINTS CLÉS

La responsabilité éducative de l'entreprise

**COEUR DE MÉTIER**

**1 PRODUCTEUR DE BIENS ET SERVICES**  
Mes productions ont-elles un impact positif sur l'éducation ?

**2 ANNONCEUR**  
Quel est l'impact de ma communication sur les jeunes générations ?

**EMPLOYEUR**

**3 APPUI À L'ORIENTATION**  
Comment aider les jeunes (et les moins jeunes) à connaître les métiers et à choisir leur orientation ?

**4 PARTICIPATION À LA FORMATION INITIALE**  
Quels sont les moyens mis en place par mon entreprise pour former les salariés de demain ?

**5 INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES**  
Quel est l'engagement de mon entreprise dans le recrutement des jeunes générations ?

**6 DÉVELOPPEMENT CONTINU DES COMPÉTENCES**  
Comment favoriser l'employabilité et l'ascension sociale de salariés, particulièrement pour ceux qui ont une formation initiale courte ?

**7 ACCOMPAGNEMENT DES PARENTS**  
Comment aider mes salariés à mieux assumer leur responsabilité de parents ?

**AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL**

**8 DIFFUSION DU SAVOIR**  
Comment mon entreprise participe-t-elle à la transmission des savoirs dans son domaine d'expertise ?

**9 MÉCÈNE DE L'ACTION ÉDUCATIVE**  
Quel est l'engagement de mon entreprise dans le mécénat financier ET dans le mécénat de compétence ?

**10 PARTENAIRE DU SYSTÈME ÉDUCATIF**  
Quelle participation de mon entreprise dans la gouvernance du système éducatif et l'appui aux enseignants ?

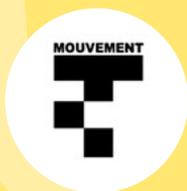
131. VersLeHaut, Manifeste pour la responsabilité éducative des entreprises (2018), <https://www.verslehaut.org/documents/manifeste-pour-la-responsabilite-educative-des-entreprises/>

ou une « bonne note » selon ce positionnement, mais de gagner en objectivité sur son propre impact éducatif et de prioriser les actions à venir, que ce soit en développant des actions préexistantes ou de nouveaux axes stratégiques inspirés par cet outil.



- 1 **Formation continue** : évalue l'investissement des entreprises dans la montée en compétences de leurs salariés et l'accès équitable à la formation.
- 2 **Orientation et insertion professionnelle des jeunes** : mesure l'implication des entreprises dans l'accueil, l'accompagnement et l'insertion des alternants et stagiaires.
- 3 **Mécénat de compétences et financier** : analyse les actions en faveur de l'éducation via le mécénat financier et l'engagement des salariés dans des initiatives éducatives.
- 4 **Parentalité en entreprise** : identifie les dispositifs facilitant la conciliation entre vie professionnelle et familiale.
- 5 **Stratégie** : explore l'intégration des enjeux éducatifs dans la vision et la gouvernance de l'entreprise.

Aujourd'hui, cette même doctorante en binôme avec une autre contributrice de l'étude et fondatrice de l'association Mouvement T, Attaa Ben Elafdil, proposent un prolongement du concept de REE : l'entreprise repensant son rôle éducatif auprès de l'ensemble des salariés, et par une réflexion autour de ses modes de management et l'attendant au principe l'organisation apprenante. ●



## Mouvement T

# Nos études nous préparent à travailler, mais elles ne nous préparent pas au monde du travail

**M**ouvement T a pris racine dans notre quotidien, celui d'une grande majorité de cadres et de professionnels du tertiaire, qui un jour sur deux se demandent ce qui cloche dans le monde du travail. L'autre jour sur deux, on replonge sous l'eau et son lot de déni, métro/boulot/apéro/dodo et une dose d'ironie. On a appris à faire diversion. Avec Mouvement T au contraire, on veut regarder le monde du travail bien en face, sans ciller. En réunissant cadres, étudiants et professionnels engagés, Mouvement T forme une communauté déterminée à bâtir un avenir où chacun pourra trouver sa place au travail sans sacrifier sa santé ou sa dignité.

### Trouver sa place au travail sans sacrifier sa santé ou sa dignité

Depuis décembre 2023, Mouvement T porte une ambition forte : transformer le monde du travail pour le rendre plus doux et plus respectueux des limites du vivant et de chacun.

Comme on s'engage pour une politique plus écologique ou pour une société plus féministe, on peut s'engager pour un monde du travail plus juste et plus doux. On est tous concernés, et pas seulement la minorité de cadres syndiqués. Syndiquons-nous certes. Mais comme tout le monde n'est pas prêt à sauter le pas. Mouvement T investit cet espace entre la solitude et les syndicats pour créer d'autres formes d'engagement sur la thématique du travail.

Nous sommes convaincus qu'il est temps de rompre avec les dynamiques de souffrance et d'injustice qui pèsent encore sur nos environnements professionnels. En tant que cadres et futurs cadres, notre responsabilité est double : nous protéger nous-mêmes et protéger les travailleurs les plus exposés, les plus jeunes, les plus précaires. Cela passe par une profonde révision de nos représentations et par une

**MOUVEMENT T PORTE UNE AMBITION FORTE : TRANSFORMER LE MONDE DU TRAVAIL POUR LE RENDRE PLUS DOUX ET PLUS RESPECTUEUX DES LIMITES DU VIVANT ET DE CHACUN.**

meilleure compréhension de ce qui se joue au travail. Et nos écoles, nos universités ont un rôle à jouer.

Nos études nous préparent à travailler, mais elles ne nous préparent pas au monde du travail. Sur une promotion de 500 jeunes diplômés, 250 connaîtront un burn-out, 100 seront victimes de management toxique. Mais très peu en ont entendu parler lors de leur formation. Nous aurions aimé être mieux préparés au monde du travail. Mais il n'est pas trop tard pour ceux qui prennent la relève.

### Travaillons sur le travail !

Des solutions existent : initiation au droit du travail et à la psychologie du travail, diffusion d'outils de prévention, enseignement critique du management et des pratiques organisationnelles vertueuses, intégration de la qualité de vie au travail des diplômés dans les critères d'évaluation des écoles, diffusion des scores bien-être des employeurs et dénonciation des abus, accès à une *hotline* juridique et psychologique pour les jeunes actifs, mise en place d'espaces de parole, mentorat par d'anciens diplômés ayant fait face aux réalités du monde du travail...

Nous souhaitons faire tomber la frontière entre ceux qui travaillent et ceux qui travaillent sur le travail (psychologues, médecins, juristes, ...), permettre à chacun de mettre des mots sur ses maux sans crainte de représailles.

En cette année 2025 où la santé mentale a été désignée grande cause nationale, nous avons décidé d'appeler les établissements de l'enseignement supérieur à proposer des enseignements à la hauteur de ces enjeux. Et nous sommes prêts à soutenir tous ceux qui souhaitent passer à l'action.

Notre action s'ancre dans le concret : conception et diffusion d'outils pratiques, espaces de dialogues autour du travail et de son organisation, mobilisation d'une communauté d'acteurs prêts à changer les règles du jeu (cadres, étudiant(e)s, établissements de l'enseignement supérieur...).

En reliant nos petites histoires entre elles et à la grande histoire du travail, nous pouvons faire collectif autour de constats et de convictions partagées et tisser les liens de solidarité nécessaires à l'action collective.

Ensemble, nous pouvons faire triompher un nouveau modèle de réussite, centré sur le soin apporté aux humains et à la planète. Nous croyons fermement qu'un autre monde du travail est possible. Et nous nous efforçons à faire notre part pour le faire advenir. ●

**NOUS SOUHAITONS FAIRE TOMBER LA FRONTIÈRE ENTRE CEUX QUI TRAVAILLENT ET CEUX QUI TRAVAILLENT SUR LE TRAVAIL (PSYCHOLOGUES, MÉDECINS, JURISTES, ...), PERMETTRE À CHACUN DE METTRE DES MOTS...**



**NOUS SUIVRE SUR INSTAGRAM :**  
[HTTPS://WWW.INSTAGRAM.COM/MOVMNT\\_T/](https://www.instagram.com/mouvmt_t/)

**NOUS REJOINDRE :**



Au-delà du financement, rendre visible l'invisible en matière de formation représente un chantier de taille pour les entreprises. En reconnaissant et en valorisant ces modalités d'apprentissage informelles et collectives, elles

peuvent soutenir une dynamique qui génère énormément de valeur, tant sur le développement des compétences que sur la qualité de vie au travail et l'engagement, de manière plus indirecte mais tout aussi significative.

## Les organisations apprenantes : un horizon pour la responsabilité éducative des entreprises ?

Le concept d'organisation apprenante, popularisé par Arie de Geus<sup>137</sup> et inspiré des travaux de Peter Senge<sup>138</sup> repose sur l'idée que l'apprentissage organisationnel transforme à la fois les individus et l'organisation elle-même.

L'approche de l'organisation apprenante repose sur deux principes essentiels : apprendre à apprendre et apprendre à former. Il ne s'agit plus uniquement d'acquérir des connaissances, mais aussi de développer la capacité à chercher, comprendre et transmettre. Toutes les parties-prenantes de l'organisation en deviennent des parties-apprenantes.

Les organisations apprenantes sont souvent comparées à des systèmes vivants. Comme dans un organisme multicellulaire, chaque membre est lui-même attentif et réactif à son environnement. Aujourd'hui, 40 % des

salariés du secteur privé en France travaillent dans des organisations qui pourraient être qualifiées d'organisations apprenantes. Mais le modèle a du mal à se généraliser et accuse un léger recul (2 points) depuis quelques années.

### Les organisations apprenantes transforment la connaissance en bien commun

En matière d'apprentissage, ce modèle a la vertu de mettre tout le monde sur un pied d'égalité : il suppose que le savoir n'est plus une exclusivité détenue par un seul individu, mais qu'il est partout, en constante évolution, porté par le collectif dans son ensemble.

Dans une logique où la connaissance est considérée comme un commun, elle devient un bien collectif, accessible à tous. En prônant le libre accès au savoir, ces

137. Arie Geus, *The Living Company : Growth, Learning and Longevity in Business*, Harvard Business School Press, 1997

138. Senge, P. M. *La cinquième discipline : L'art et la manière de créer des organisations qui apprennent*. Eyrolles, 2015

organisations autonomisent les individus en leur donnant les moyens de se former par eux-mêmes. Autrement dit, cette évolution n'impacte pas seulement la montée en compétences des collaborateurs : elle redéfinit

de formation digitalisé combinant plusieurs modalités :

- **Blended learning (apprentissage mixte)** : alternance de sessions en présentiel et de contenus en ligne.
- **Micro-learning (apprentissage court)** : modules de formation très brefs et ciblés.
- **MOOCs autoproduits (Massive Open Online Courses – cours en ligne ouverts et massifs)** : contenus créés par les salariés eux-mêmes, pour leurs pairs.

## AUJOURD'HUI, 40 % DES SALARIÉS DU SECTEUR PRIVÉ EN FRANCE TRAVAILLENT DANS DES ORGANISATIONS QUI POURRAIENT ÊTRE QUALIFIÉES D'ORGANISATIONS APPRENANTES.

les relations au travail, repositionne le rôle du manager comme facilitateur, et contribue à donner au travail un sens renouvelé, en faisant de l'entreprise un espace de transmission, de lien social et de transformation de soi à travers le collectif.

Depuis 2009, Leroy Merlin a entrepris une transformation profonde pour devenir une organisation apprenante. L'entreprise de 28 000 collaborateurs a déployé un système

Les résultats sont mesurables : certaines actions de formation ont permis une augmentation de 25 % du chiffre d'affaires sur des produits spécifiques. Au-delà de ces gains financiers, cette approche améliore le niveau d'engagement des collaborateurs (réduction de l'absentéisme, maintien de la performance dans des contextes de forte mutation).

**L'approche de l'organisation apprenante repose sur deux principes essentiels : apprendre à apprendre et apprendre à former. Toutes les parties-prenantes de l'organisation en deviennent des parties-apprenantes**

Aspect	Organisation Apprenante	Organisation Traditionnelle
<b>Culture</b>	Apprentissage continu, expérimentation, feedback	Processus figés, efficacité, réduction des erreurs
<b>Structure</b>	Transversale, collaborative, intelligence collective	Hiérarchique, silos, flux verticaux
<b>Décision</b>	Autonomie, responsabilisation des individus	Centralisée, contrôle accru
<b>Vision</b>	Systémique, adaptabilité, anticipation	Linéaire, interne, réactive
<b>Apprentissage</b>	Collectif, communautés de pratiques, échanges	Individuel, formation standardisée
<b>Innovation</b>	Continue, culture de la créativité	Ponctuelle, réponse aux pressions

**PROPOSITION 10**

**Développer l'éducation entre pairs au sein des entreprises en envisageant une part collective au CPF et en ouvrant les dépenses susceptibles d'être déduites de la taxe d'apprentissage, en particulier les primes et décharges des maîtres d'apprentissages et des maîtres de stages.**

## **L'apprentissage collaboratif transforme l'entreprise en espace d'émancipation et de réalisation individuelle et collective**

L'apprentissage collectif déborde souvent du cadre de l'acquisition des compétences pour englober des dimensions plus profondes et plus sociales : construction identitaire, sentiment d'appartenance, sociabilisation, sécurité psychologique, définition de la relation au travail... Il pose la question du rôle sociétal de l'entreprise.

L'apprentissage en collectif soutient notamment ces deux phénomènes essentiels au développement des travailleurs en tant qu'individus :

- **L'apprentissage de soi** : il s'agit d'intégrer dans sa propre construction identitaire les qualités reconnues par autrui dans les interactions de travail.

- **La sociabilisation et le vivre ensemble** : les moments d'apprentissage sont aussi des

## **L'APPRENTISSAGE COLLECTIF POSE LA QUESTION DU RÔLE SOCIÉTAL DE L'ENTREPRISE.**

occasions de tisser des liens, de co-construire un cadre collectif et d'apprendre à évoluer harmonieusement au sein d'un groupe.

Ainsi, l'apprentissage collectif forme des individus capables d'exister pleinement dans le collectif de travail et en dehors. Le collectif de travail devient un vecteur d'émancipation. Il permet de s'affranchir de certaines injonctions productivistes et offre un cadre où la coopération et la reconnaissance priment sur la simple logique de rendement. Ainsi l'exprime Nicolas Framont, sociologue français et spécialiste des conditions de travail : « *Partout où l'on exerce ses compétences en coordination avec celles des autres, où l'on s'entraide, où l'on crée quelque chose (un service, un objet, une œuvre d'art), on ressent la joie et la force du collectif.*<sup>139</sup> »

## **La Responsabilité éducative permet le déplacement du faire-ensemble au vivre-ensemble**

Nous passons une grande partie de notre vie au travail, et ce que nous y sommes façonne inévitablement ce que nous sommes en dehors.

Ces nouvelles formes d'organisations sont plus adaptées et plus réactives aux réalités d'un monde incertain et soumis aux fluctuations (climatiques, géopolitiques, socio-économiques). Le niveau élevé de collaboration et de coopération participe fortement à la résilience et à la durabilité de l'organisation.

Pablo Servigne, ingénieur agronome et docteur en biologie, s'est spécialisé dans l'étude de la résilience des systèmes socio-écologiques. Il

<sup>139</sup>. Nicolas Framont, *Vous ne détestez pas le lundi, Les liens qui libèrent*, 2024

a coécrit le Petit traité de résilience locale<sup>140</sup>, qui explore les stratégies permettant aux communautés de renforcer leur capacité à

façonner des individus confiants, engagés, et soutiennent la participation sociale et citoyenne.

## LE NIVEAU ÉLEVÉ DE COLLABORATION ET DE COOPÉRATION PARTICIPE FORTEMENT À LA RÉSILIENCE ET À LA DURABILITÉ DE L'ORGANISATION.

absorber les chocs et à se transformer face aux crises. Dans cet ouvrage, Servigne et ses co-auteurs mettent en avant plusieurs facteurs clés de résilience, tels que la diversité des ressources, la modularité des systèmes, l'autonomie locale, la capacité d'apprentissage et l'entraide.

Prolongeant ce raisonnement, le chercheur Thomas Coutrot a récemment démontré un lien significatif entre faible autonomie au travail et abstention électorale. Comme il l'explique : « *Quand on n'a pas de marge d'initiative, quand on a un travail extrêmement répétitif et cadré, on façonne une personnalité qui se sent impuissante à peser sur son destin et ne voit pas l'intérêt à se déplacer pour aller voter. Il y a un lien très net entre l'abstention et l'absence d'autonomie au travail* »<sup>141</sup>.

En favorisant l'apprentissage en autonomie et en collectif, les entreprises contribuent à

Si l'on s'appuie sur les éléments développés précédemment, la responsabilité éducative de l'entreprise peut se définir ainsi :

- Elle ne peut être ni unilatérale ni descendante, mais doit au contraire s'appuyer sur une logique de responsabilité partagée. Ce n'est pas un rôle prescripteur que l'entreprise doit endosser, mais celui d'un facilitateur, voire d'un libérateur des flux de connaissance qui circulent entre ses membres.
- L'entreprise devient un espace d'apprentissage, un lieu d'ancrage où se tissent des relations et où s'élabore une culture partagée. Et à mesure que le télétravail se généralise, que l'espace physique du travail n'est plus indispensable au faire-ensemble, il reste une pièce maîtresse du vivre-ensemble.
- Dans un monde en quête de modèles de développement soutenable, l'entreprise a là une opportunité majeure : investir dans ce qui peut croître sans limites et sans épuiser les ressources planétaires : la connaissance et la coopération. Alors que l'entreprise cherche sa place dans la transition, c'est peut-être là qu'elle peut jouer un rôle clé : en contribuant à un enrichissement d'un commun qui bénéficie à tous, sans coût écologique.

140. Agnès Sinaï, Raphaël Stevens, Hugo Carton, Pablo Servigne, *Petit traité de résilience locale*, Editions Charles Léopold Mayer, 2015

141. Thomas Coutrot, « Le bras long du travail », *IREES*, n°01-2024





## Emmanuelle Duez

Entrepreneuse, fondatrice du Boson Project<sup>142</sup>  
et co-fondatrice de l'ONG Youth Forever<sup>143</sup>

# Génération empêchée : réinventer le pacte entre jeunesse et entreprise

**P**eut-on vraiment caractériser une génération ? Depuis des années, nous nous efforçons de mettre des mots sur les jeunes qui arrivent sur le marché du travail. Mais le défi n'est peut-être pas de comprendre qui ils sont, mais plutôt de saisir comment le monde les a transformés. Ce ne sont pas les jeunes qui ont changé, mais le contexte dans lequel ils évoluent qui les a bouleversés.

### Un « à quoi bon » perpétuel, qui bloque les plus fragiles et entrave les plus anxieux

Michel Serres fut l'un des premiers à définir la génération Y, dans son essai *Petite Poucette*<sup>144</sup>, comme intrinsèquement numérique. Dotés d'une maîtrise intuitive des nouveaux modes de communication, les millenials ont lancé une transformation profonde des rapports au travail. La génération suivante (dite génération Z) n'a fait qu'accélérer ce changement, parce qu'elle porte les stigmates d'un monde en crise : les « bébés de la pandémie » arrivent sur le marché du travail avec une triple fragilité. Fragilité académique d'abord, avec un taux de décrochage alarmant qui pèse sur leur insertion professionnelle. Fragilité économique ensuite, car ils constituent la première génération à être plus pauvre que celle de ses parents sans espoir de « rattrapage ». Fragilité psychologique enfin, avec un taux de suicide parmi les moins de 25 ans qui atteint des records.

Face à cela, nous avons voulu les enfermer dans des caricatures opposées : tantôt la « grande flemme », tantôt un excès d'exigence envers l'entreprise. La réalité est dans un alliage complexe de ces deux extrêmes que l'on peut qualifier ainsi : ces jeunes constituent une génération empêchée. Empêchée de se lancer dans le monde professionnel ou dans la parentalité - en témoigne une forte chute de la natalité parmi les moins de 30 ans<sup>145</sup>.

Car ils sont pris dans un « à quoi bon » perpétuel : il devient difficile d'être payé dignement pour son travail et l'engagement en entreprise ne semble pas toujours récompensé. En cela, le très court terme n'a rien d'encourageant.

142. Cabinet de conseil en organisation et management créé en 2012, « pour une vision humaniste des entreprises ».

143. Youth Forever est une association qui informe et forme jeunes et employeurs et favorise la cohésion intergénérationnelle pour appuyer la transformation des organisations.

144. Michel Serres, *Petite Poucette*, éditions Le Pommier, 2012

145. Le nombre des naissances a diminué de 20 % entre 20210 et 2024, période pendant laquelle l'indicateur conjoncturel de fécondité est passé de 2,03 enfants par femme à 1,62 enfant. Gilles Pison dans L'Humanité, 4 mars 2025.

Le très long terme quant à lui, est obsédant : ces jeunes biberonnés aux rapports du GIEC<sup>146</sup> questionnent profondément le modèle productiviste et peinent à imaginer un futur soutenable.

Le moyen terme, pris entre ces deux étaux, est donc pour eux inexistant. Une crise de l'espoir qui engendre, aussi bien chez les cols blancs que chez les cols-bleus, un mal-être et distance vis-à-vis du travail. Ce phénomène est difficilement exprimé mais il est perceptible parmi les jeunes. Il se traduit par un désengagement record au travail : avec seulement 7 % des salariés français se déclarant engagés<sup>147</sup>, l'Hexagone se situe à l'avant-dernière place des pays européens et se traduit par un *turnover* important et un fossé intergénérationnel grandissant.

### Mais les entreprises n'ont pas le luxe de passer à côté d'une génération

Le monde du travail doit impérativement s'adapter, faire preuve de pragmatisme. C'est d'ailleurs peut-être l'employeur qui est le mieux placé pour apporter des réponses à ce désarroi politique. Trois axes d'action s'imposent.

**1. Faire preuve de pédagogie.** L'entreprise doit aider les jeunes à comprendre la complexité du monde et de ses enjeux. Certains groupes, comme Axa ou Bouygues, l'ont compris en créant des agoras où l'intelligence descend au plus près du terrain, permettant aux salariés de saisir les défis globaux auxquels leur entreprise fait face.

**2. Encourager la subsidiarité.** Il ne s'agit pas seulement d'afficher une stratégie d'entreprise « engagée » mais de permettre aux salariés de répondre concrètement à la question : « En quoi suis-je utile aujourd'hui ? ». Peu importe l'âge ou le parcours, chacun doit pouvoir apporter quelque chose. La Marine nationale l'illustre bien avec son principe « La fonction prime sur le grade » : sur un navire, avant la nuit, le commandement passe au plus jeune barreur du bateau. De même, le groupe Mulliez (Decathlon, Leroy Merlin, Boulanger) a bâti sa performance économique sur un modèle qui fait grandir les jeunes par la confiance, en autonomie et en responsabilité.

**3. Cultiver la fraternité.** L'entreprise est le premier lieu où l'on peut donner le goût du collectif. Cela passe par la construction d'une culture commune, ancrée dans des valeurs partagées. Dans les métiers du soin par exemple, une culture de la considération devient essentielle pour attirer et retenir les nouvelles générations.

Il est nécessaire de dépasser les idées reçues et d'éveiller les consciences en nous appuyant sur la recherche et l'analyse, pour inciter les entreprises à entendre les jeunes et à s'engager pleinement dans un pacte rénové avec les nouvelles générations. Car le futur du travail ne pourra pas se construire sans elles. ●

**C'EST PEUT-ÊTRE L'EMPLOYEUR QUI EST LE MIEUX PLACÉ POUR APPORTER DES RÉPONSES AU DÉSARROI POLITIQUE DE LA JEUNESSE.**

146. Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat ou GIEC est un organisme intergouvernemental chargé d'évaluer l'ampleur, les causes et les conséquences du changement climatique en cours.

147. L'édition 2023 de l'étude annuelle State of the Global Workplace de Gallup révèle que les salariés français figurent parmi les professionnels européens les moins engagés au travail, avec un taux d'engagement de seulement 7 %, en dessous de la moyenne européenne de 13 %.

# PLUTÔT QUE LES MÊMES CHANCES POUR TOUS : À CHACUN SA CHANCE

**T**out le monde n'a pas les mêmes chances, tout le monde n'a pas les mêmes talents, tout le monde n'a pas les mêmes aspirations. C'est heureux parce que nous aurions bien du mal à trouver du pain le matin si tout le monde était chirurgien ou avocat. C'est heureux parce que nous serions bien en mal de répondre à l'ensemble des besoins sans la diversité des profils et des parcours qui nourrit la compétitivité de nos entreprises, la force de notre administration et la vitalité de notre démocratie.

## Sur qui repose notre société aujourd'hui ?

Mais encore faut-il réellement reconnaître et valoriser ceux dont nous dépendons au quotidien : les soudeurs indispensables à la filière nucléaire, les électriciens acteurs clés de la décarbonation, les aides-soignants soutenant les familles face à la perte d'autonomie. C'est notamment sur eux que repose la transition écologique et la maîtrise d'un virage démographique d'ampleur... Et l'avenir de nos enfants reposera toujours sur des professeurs et des éducateurs engagés, dont les métiers, de plus en plus fragilisés

par un déclassement constant, sont chaque année sous pression.

Il n'est pas normal que ces professions essentielles à la stabilité et à la prospérité de notre société, soient encore reléguées à une place secondaire, avec des salaires peu attractifs, un manque de reconnaissance sociale et des conditions de travail parfois éprouvantes. Quelle que soit la place que prenne l'intelligence artificielle dans la redéfinition des fiches de poste, il faudra toujours, et peut-être de plus en plus d'exécutants, de producteurs, de soignants, d'éducateurs engagés et formés.

## L'orientation ne peut pas tout, mais elle est le point de départ !

Encore faut-il aussi, évidemment, éclairer bien davantage les choix des jeunes sur leur orientation : c'est auprès d'eux que commence cette revalorisation des métiers marginalisés ou invisibilisés. Elle doit s'appuyer sur deux piliers : une meilleure connaissance de notre société, et la compétence à faire des choix.

Une meilleure connaissance de notre société et de la contribution de tous les types de professions est indispensable pour ne pas poursuivre l'exercice auquel nous excellons depuis quelques décennies : celui de reproduire les inégalités de générations en générations.

Transmettre aux jeunes la compétence à faire des choix, c'est leur demander d'embrasser quelques contradictions : réaliser que l'avenir est fait d'incertitudes mais que le travail et la volonté peuvent beaucoup. Qu'il faut toujours faire au mieux, que l'on peut toujours faire mieux. Qu'il faut apprendre à se connaître tout en acceptant que notre personnalité évolue. Que l'on ne perd rien à prendre des risques et à expérimenter, dans une société qui reste élitiste.

## **L'école est une forteresse mais elle est au cœur du village : ouvrons ses portes**

Vaste programme pour l'école. Cette dernière, souffrant déjà de nombreux reproches et injonctions, ne doit pas avoir pour vocation de présenter aux jeunes le monde du travail comme s'il était un catalogue : le projet serait à la fois irréalisable et inutile. Certes, il faut multiplier les stages et visites d'entreprise, témoignages de professionnels dans les classes, forums des métiers, qui jouent toujours leur part, même si elle est parfois infime et inattendue.

## **IL N'EST PAS NORMAL QUE CES PROFESSIONS ESSENTIELLES À LA STABILITÉ ET À LA PROSPÉRITÉ DE NOTRE SOCIÉTÉ, SOIENT ENCORE RELÉGUÉES À UNE PLACE SECONDAIRE**

## **CONSTRUIRE UNE ÉCOLE DE LA CURIOSITÉ ET DE L'EXPÉRIMENTATION, SOLIDEMENT ANCRÉE DANS SON TERRITOIRE.**

Mais il faut aussi et surtout, construire une école de la curiosité et de l'expérimentation. Une école solidement ancrée dans son territoire, ouverte sur des éducateurs-relais qui ne feraient pas tout supporter aux enseignants.

Une école de l'émancipation et de l'ouverture d'esprit, qui inciterait les jeunes à oser, aller voir d'eux-mêmes ce qu'il se passe dans les usines, les ateliers, les hôpitaux, les mairies et les associations. Qui les inciterait à se nourrir des expériences de chacun pour finalement suivre leur propre intuition. Une école qui leur dirait : choisir, ce n'est pas renoncer, c'est s'engager. Et s'engager, c'est grandir.

Mais pour que cette école existe, il faut institutionnaliser le droit à l'expérimentation, même à l'erreur, pour que les trajectoires puissent évoluer : qu'un ouvrier puisse devenir ingénieur, un infirmier médecin, une caissière responsable de magasin.

## **Une responsabilité pour le monde du travail !**

Il faut aussi que le monde du travail vienne à l'école, et non plus le contraire. Un grand groupe ou une petite entreprise, la mairie et les associations, devraient toujours être

des établissements en lien avec les écoles, collèges et lycées de leur territoire et s'impliquer de manière utile dans les projets d'établissement.

## AUJOURD'HUI, LES PASSERELLES SONT TROP RARES, ET LES PLAFONDS DE VERRE, BIEN TROP NOMBREUX.

Le monde du travail, où l'on coule la majorité de ses jours, doit endosser un rôle actif dans l'orientation et la réorientation des jeunes comme des moins jeunes. Aujourd'hui, les passerelles sont trop rares, et les plafonds de verre, bien trop nombreux.

Apprendre, se reconverter, évoluer, devraient être des droits réels et effectifs, accessibles à

tous, quel que soit l'âge ou le parcours d'origine. Il nous faut bâtir une société où les compétences se construisent et se valorisent dans la durée, où chacun peut, à tout moment, retrouver une nouvelle chance de progresser et de s'accomplir.

C'est à cette condition que nous pourrions véritablement donner à chacun sa chance, et non l'illusion d'une égalité fictive. Une société qui s'engage à reconnaître, soutenir et faire grandir les talents de chacun est une société plus juste, plus forte et mieux armée pour relever les défis de demain.



# INDEX DES DÉTACHÉS

## Podcast Jeunes&Brillants

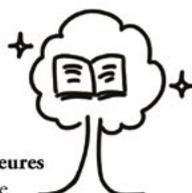
- 75** La revanche des pros ft. Dylan Ayissi  
**102** Apprendre par le geste et par le voyage  
ft. Milo  
**132** Sans emploi, sans formation...  
mais pas sans ambition ft. Xachary

## La parole à

- 19** Laurence Decréau, Il faut que le métier  
revienne sur le devant de la scène  
**28** Pascal Vivier, Réformer l'enseignement  
professionnel : sortir des illusions !  
**44** Marie-Anne Fourier, Réenchanter  
auprès des jeunes les métiers de la santé  
et du soin  
**56** Antoine Foucher, État, école, travail :  
deux révolutions culturelles à faire  
**59** Guillaume Houzel, Compétences vs.  
Connaissances ?  
**80** Nathalie Broux, Se projeter dans  
le monde réel, trivial, de la vie  
professionnelle...  
**86** Isabelle Andrieu et Sébastien Gurung,  
Décider est un apprentissage  
**94** Jean-Pierre Véran & Johanna Legru,  
Pour un horizon partagé entre l'école  
et le territoire  
**109** Sarah Zorman, Une 3<sup>e</sup> dédiée à  
l'orientation  
**144** Mouvement T, Nos études nous  
préparent à travailler, mais elles ne  
nous préparent pas au monde du  
travail  
**150** Emmanuelle Duez, Générations  
empêchées : réinventer le pacte entre  
jeunesse et entreprise

## Pépites éducatives

- 33** Au cœur des Hautes-Alpes : l'association  
du dernier kilomètre, 432A  
**42** Des campus hors-les-murs au service des  
métiers de demain, Les Campus Métiers  
et Qualifications  
**48** L'alternance comme moteur de la  
coéducation, Les Maisons Familiales  
Rurales  
**52** Se reconstruire entre bois et métal,  
Association Appel d'Aire  
**64** Former la personne, pas seulement  
l'élève, les Écoles de la 2<sup>e</sup> chance  
**72** Former les jeunes NEET aux métiers  
manuels de la transition écologique,  
les écoles ETRE  
**97** Pour une césure constructive,  
Association Parenthèse utile  
**100** Une pédagogie de la maturité,  
les Compagnons du devoir  
**106** Expérimenter pour comprendre,  
Association À deux mains  
**125** Les entreprises au service des  
entrepreneurs de demain, association  
Les Déterminés  
**126** Former pour transmettre, se reconvertir  
dans l'enseignement,  
Association Le Choix de l'école  
**129** Carnet de voyage de ma vie  
professionnelle, Association les  
Raconteurs d'itinéraires professionnels



**Créer des formations professionnelles supérieures attractives** permettant de préparer un titre professionnel de niveau licence dès l'obtention du brevet et ouvrant le bénéfice d'un service civique, d'un volontariat dans les armées ou d'une mobilité internationale.



**Encourager l'emploi des corps enseignants dans les organismes de formation** notamment au travers d'un dispositif dédié de cumul d'activités, afin de renforcer le contenu académique des formations en alternance et de tisser des liens entre l'enseignement professionnel, la recherche et les entreprises.



**Simplifier l'offre de formation en apprentissage** pour renforcer la lisibilité des titres et certifications professionnelles accessibles, notamment en harmonisant les modalités d'évaluation des cursus similaires.



**Mieux calibrer l'offre de formation aux besoins de la société**



**Diversifier les apprentissages tout au long de sa scolarité afin de nourrir le projet d'orientation** en intégrant le geste et la culture professionnels dans le socle commun et en mobilisant davantage des intervenants extérieurs agréés dans le cadre du parcours Avenir\* (découverte des métiers, connaissance des cursus, stages en entreprises).

1  
**propo  
pour réconcili**



**Faire du brevet un rite symbolique marquant le terme de la scolarité obligatoire**, au travers d'un grand oral au cours duquel l'élève expose une réalisation concrète et présente son projet professionnel devant un jury local formé de personnalités qualifiées.



**Diversifier les parcours de réussite à travers une véritable éducation au choix**

## Glossaire :

\***France Travail**, anciennement Pôle emploi, est un établissement public chargé de l'emploi en France.

\***Les Missions locales** sont différentes antennes qui reçoivent les jeunes de 16 à 25 ans et les accompagnent sur les problématiques suivantes : emploi, formation, santé, logement.

\***Le Parcours Avenir** regroupe l'ensemble des heures dédiées à l'orientation au collège et au lycée.

\* **L'engagement éducatif** des entreprises se décline sous différents indicateurs regroupés en 5 catégories par VersLeHaut : Formation continue, Orientation et insertion professionnelle des jeunes, Mécénat de compétences et financier, Parentalité en entreprise et Stratégie.

\* Le **rapportage extra-financier** consiste pour une entreprise à communiquer sur les implications sociales, environnementales, sociétales de ses activités ainsi que sur son mode de gouvernance.

**Pérenniser le modèle économique de l'insertion** au travers d'organismes de formations destinés aux décrocheurs et aux chômeurs de longue durée financés dans le cadre de contrats d'apprentissages dédiés auprès de France Travail\* et des Missions locales\*.



**En tant que partie intégrante de la responsabilité sociale des entreprises\*, leur engagement éducatif\* doit être rendu visible** dans leurs rapports extra financiers\*, dans leur objet social et au travers du statut d'entreprise à mission.



**Promouvoir l'engagement éducatif des entreprises**

**Développer l'éducation entre pairs au sein des entreprises** en envisageant une part collective au CPF\* et en ouvrant les dépenses susceptibles d'être déduites de la taxe d'apprentissage, en particulier les primes et décharges des maîtres d'apprentissages et des maîtres de stages.



**Confier la régulation de l'apprentissage aux partenaires sociaux** en permettant aux branches professionnelles d'au moins 50 000 salariés de moduler les niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage. Envisager un rapprochement entre OPCO\* et branches professionnelles à mesure du regroupement des branches.

**Diversifier les parcours dès la fin du collège** en développant les passerelles et les équivalences, en élargissant les recrutements sur titre dans les grandes écoles et en développant les cursus intégrés de bac-3 à bac+3.



\* **La responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises (RSE)** est définie par la Commission européenne comme la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société.

Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société.

\* **Le Compte personnel de formation (CPF)** est un dispositif public de formation continue qui se traduit en une ressource individuelle utilisable tout au long de votre vie active (y compris en période de chômage) pour suivre une formation qualifiante ou certifiante.

\* **Un opérateur de compétences (OPCO)** est un organisme agréé par l'État chargé d'accompagner la formation professionnelle des salariés. Les OPCO assurent le financement des contrats d'apprentissage et de professionnalisation, selon les niveaux de prise en charge fixés par les branches professionnelles.

# BIOGRAPHIES

## DES MEMBRES DU COMITÉ D'ORIENTATION

### Charles-Henry de La Londe

Depuis 2019, la Fondation Voltaire œuvre pour l'égalité des chances par la maîtrise de la langue française et par l'accès des personnes vulnérables aux compétences essentielles à leur réussite éducative, à leur insertion, à leur émancipation. Charles-Henry dirige la Fondation Voltaire depuis mai 2021.



### Angélique Figari

Angélique, experte en ingénierie socio-éducative, a été cadre 15 ans dans la fonction publique territoriale. Lauréate Changemaker Schools et membre du réseau Ashoka, elle cofonde en 2017 la Maison de l'Apprendre, un pôle d'innovation éducative à Lyon.



### Tiphaine Bonnet

Après avoir exercé des fonctions de DRH au sein de multinationales pendant une dizaine d'années, Tiphaine cofonde en 2019 La Maison de l'Apprendre à Lyon, un pôle de coopération fédérant 200 structures pour répondre aux besoins éducatifs et sociaux du territoire et en faire un modèle d'innovation.



### Agathe Baccon

Agathe est chargée de mission senior au Mouvement des Entreprises de France, après six ans d'expérience au Ministère du Travail sur l'apprentissage et à l'Assemblée nationale en tant que collaboratrice parlementaire.





## Olivier Gauvin

Olivier est directeur adjoint au Pôle Compétences, Formation, Jeunesse du Medef dont la mission est d'adapter l'écosystème de la formation et de l'orientation pour répondre aux besoins en compétences des entreprises. L'investissement dans les compétences permet et permettra de répondre à nos enjeux économiques.

## Maé Bouteille

Maé est étudiante sage-femme en 5<sup>e</sup> année à l'Université Claude Bernard Lyon 1, actuellement en césure, et membre du bureau national de la FAGE depuis 2 ans, où elle occupe le poste de vice-présidente chargée des politiques de jeunesse et de la lutte contre les discriminations.



## Sébastien Gurung



Engagé pour une éducation accessible à tous, Sébastien a évolué entre fonction publique et monde associatif depuis 2016. Après des expériences au Défenseur des Droits, au Choix de l'École et au Rectorat de Paris, il dirige aujourd'hui le Collectif Orientation pour faciliter l'orientation des jeunes.

## Vincent Olivier

Vincent est le fondateur de Métiers 360, une solution d'accompagnement à la découverte des métiers en réalité virtuelle qui bénéficie à plus de 250 000 jeunes par an. Il est par ailleurs membre fondateur du Collectif Orientation et élu à la Commission de la Formation et la Vie Universitaire de l'Université Paris X Nanterre.



## Isabelle Andrieu

Fondatrice et déléguée générale de l'Association Crée ton avenir !!! France, Isabelle accompagne depuis 11 ans les jeunes, notamment vulnérables, dans la construction de leur orientation professionnelle. Diplômée d'une école de commerce, elle cumule près de 30 ans d'expérience en entreprise, entrepreneuriat, éducation et associatif, mettant son énergie au service de l'avenir des jeunes.





## Fabrice Sabolo

Fabrice travaille aux Apprentis d'Auteuil, fondation du secteur social. Docteur en philosophie, il est coordinateur de programmes de formation, au sein de la Direction du développement des compétences (DRH).

## Luc Fossey

Luc, psychologue clinicien de formation, est DRH de la fondation Apprentis d'Auteuil depuis 9 ans.



## Antoine Foucher



Antoine, spécialiste des questions sociales, ancien directeur de cabinet de la ministre du Travail de 2017 à 2020, dirige aujourd'hui le cabinet Quintet. Il est l'auteur de *Le monde de l'après-Covid* (2022) chez Gallimard et de *Sortir du travail qui ne paie plus* (2024) aux Editions de l'Aube.

## Laurent Tétard

Depuis 2021, Laurent est chef de projets au Pôle études de la Fondation The Adecco Group. Il pilote notamment les travaux et les publications de la Fondation qui ont pour objectif de comprendre les freins rencontrés par les personnes en difficulté sur le marché du travail.



## Pascal Vivier

Pascal, psychologue de formation, devient professeur de lycée professionnel en Lettres-Histoire en 1991. Secrétaire Général du premier syndicat de l'enseignement professionnel dans toute la France Hexagonale et puissamment dans les Outre-mers, il se bat pour un enseignement professionnel à la hauteur des enjeux nationaux de reindustrialisation de la France dans laquelle il croit. Son mantra : « l'École doit former et le travailleur et le citoyen du CAP au diplôme d'ingénieur ».

## Julie Montfraix

Julie, diplômée de Sciences Po Toulouse et d'un master en urbanisme, débute chez Cap Terre en 2003 comme consultante en développement durable. Après plusieurs postes chez Nexity Villes & Projets, elle devient en 2017 Déléguée Générale de la Fondation Nexity, engagée pour l'insertion sociale et l'égalité des chances.



# LES CONTRIBUTEURS DE L'ÉTUDE



## **Camille De Foucaud** Directrice de publication

Après avoir travaillé en tant que consultante dans un grand groupe puis enseigné cinq ans les lettres classiques en Éducation prioritaire, Camille est devenue cheffe de projet chez VersLeHaut. De son expérience d'enseignante, elle est restée passionnée par les enjeux contemporains de l'école. Elle pilote cette étude en coordonnant le travail des rédacteurs et contributeurs, ainsi que celui de toute l'équipe de VersLeHaut autour des 10 propositions finales.



## **Meryl Merran** Coordinatrice & contributrice

Doctorante et enseignante en sociologie à Sciences Po Paris (Centre de Sociologie des Organisations), les recherches de Meryl portent sur l'apprentissage et visent à comprendre, dans une perspective à la croisée des sociologies de l'éducation, du travail et des organisations, le rôle des entreprises dans la formation des apprentis. Meryl a participé à la coordination de l'étude et a contribué à rédiger, les deux derniers articles de cette étude portant sur les évolutions du monde du travail.

COORDINATION

# RÉDACTION



## Erwan Lehoux

Après avoir enseigné les sciences économiques et sociales au lycée, Erwan s'est engagé dans une thèse en sciences de l'éducation à l'Université Paris 8 (CIRCEFT-ESCOL). Ses recherches portent sur l'évolution des politiques d'orientation, leurs déclinaisons locales et leur réception par les élèves. Il est actuellement attaché temporaire d'enseignement et de recherche en sociologie à l'Université de Rouen Normandie (Dysolab). Erwan a contribué à la rédaction du troisième article de cette étude portant sur les contradictions de l'orientation.



## Lisa d'Argenlieu

Doctorante en sciences de gestion à l'Université Paris Dauphine-PSL, Lisa étudie dans sa thèse les différences de dynamique des communautés éducatives dans les collèges français. Ses travaux de recherche visent à mieux comprendre les stratégies des établissements face au marché scolaire et leurs conséquences sur les adolescents et la communauté scolaire. Lisa a contribué à rédiger le quatrième article de cette étude portant sur l'enseignement de l'orientation à l'école.



## Attaa Ben Elafdil

Attaa s'est donné pour mission de briser la frontière entre ceux qui travaillent et ceux qui travaillent sur le travail. Diplômée d'HEC Paris et formée au Cnam à la psychologie du travail et des organisations, elle forme et outille les organisations à différentes méthodes de coopération depuis plus de 5 ans. Elle est également co-fondatrice et présidente de Mouvement T, une association de cadres engagés pour un monde du travail plus juste et plus doux. Attaa a contribué à rédiger, avec Meryl, les deux derniers articles de cette étude portant sur les évolutions du monde du travail.

# NOS DERNIÈRES PUBLICATIONS

## Décryptages

- Baromètre Jeunesse&Confiance 2025 - La famille : un pilier éducatif fragile, janvier 2025
- 10 personnes qui font bouger l'éducation, septembre 2024
- Aux origines de la confiance : l'éveil du jeune enfant au cœur d'une révolution éducative, juin 2024
- Baromètre Jeunesse&Confiance 2023 - Moi, les autres, la planète : une jeunesse en quête de confiance, novembre 2023
- Le deuxième souffle de l'école inclusive : une ambition à l'épreuve de la diversité des besoins, octobre 2023
- Éducation sous tension(s), 10 tendances à suivre, septembre 2023

## Études

- Un sérieux besoin de confiance - ce que nous devons à la jeunesse, octobre 2024
- Le sport, terrain d'éducation, (en collaboration avec David Blough), avril 2024
- Le sens de l'autorité. Idées et initiatives pour soutenir la relation éducative, juin 2023
- À l'école du changement : inspirations et pratiques pour dé-systématiser le système éducatif, (en collaboration avec Ashoka et la fondation Pierre Bellon), septembre 2022
- Changer l'éducation c'est possible. Le programme prêt à l'emploi co-construit par la société civile, juillet 2021

## Podcasts Jeunes&Brillants

- Apprendre par le geste et par le voyage, ft. Milo, février 2025
- Tous frères et sœurs sont aidants un jour, ft. Antoine, janvier 2025
- Se battre pour une personne que l'on aime, ft. Chelsie, janvier 2025
- Pas d'excuses, que des solutions, ft. Dylan Ayissi, décembre 2024

Toutes nos publications sont disponibles gratuitement sur [www.verslehaut.org](http://www.verslehaut.org)

# REMERCIEMENTS

**Tout en précisant qu'elles ne sauraient être tenues responsables des propos émis dans ces pages, nous remercions chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué à ce document par leurs conseils et par le temps qu'elles ont bien voulu consacrer à VersLeHaut.**

---

**Nathalie Fromenteau-Moulin**

Chargée de relation  
entreprise chez France  
Travail

---

**Mélanie Coquelin**

Responsable Cellule  
Compétences Recherche  
Innovation à l'ONISEP

---

**Patrick Weymel**

Président du Campus  
des métiers et qualification  
dans le domaine  
de la construction (IDF)

---

**David Potrel**

Directeur de la Mission  
Locale de la Vallée  
de Montmorency

---

**Thibault Dubus**

Conseiller au Tour  
de France pour Les  
Compagnons Du Devoir

---

**Daphné Kauffman**

Directrice et fondatrice des  
Ateliers 62

---

**Sidonie Couturier**

Chargée d'animation chez  
Fers Asso

---

**Jean-Baptiste Nouailhac**

Co-fondateur et directeur  
général d'Excellence  
Ruralités

---

**Jules Balesi**

Chargé de développement  
chez Entreprendre Pour  
Apprendre

---

**Romain Demeyrier**

Fondateur de Parenthèse  
utile

---

**Béatrice Viannay Galvani**

Directrice de Club  
Horizons

---

**Lucie Depoortere**

Directrice de l'École Pigier  
Aix Marseille

---

**Benjamin Boh**

Chargé de mission OIP  
à La Fage

---

**Laurence Decreau**

Créatrice du Festival des  
vocations

---

**Guillaume Houzel**

Co-directeur d'Open  
Classroom

---

**Jean-François Cervel**

Inspecteur général  
de l'administration de  
l'Éducation nationale et  
de la Recherche honoraire

---

**Carole Grillot**

Fondatrice de Like Ton Job

---

**Dimitri Forges**

Responsable des partenariats  
chez Olecio

---

**Nathalie Simoes**

Coordinatrice du pôle  
insertion et formation  
professionnelle des jeunes  
chez Apprentis d'Auteuil

---

**Johanna Legru Constance  
Parrens**

Déléguée générale / CEO  
d'Alliance pour l'éducation

---

**Constance Commogeille  
Parrens**

Responsable  
communication et  
partenariats d'Alliance  
pour l'éducation

---

**Martial Martin**

Directeur de l'Institut  
universitaire de technologie  
de Troyes (Université  
de Reims Champagne-  
Ardenne)

---

**Nathalie Bois**

Conseillère Départementale  
Formation Tout au Long  
de la Vie au Comité Local  
École Entreprise de la Plaine  
Saint-Denis

---

**Claire Bleton-Martin**

Directrice-fondatrice  
d'Année lumière

---

**Leila Msaaf**

Directeur du  
Développement RH  
et de l'Engagement -  
Groupe Nexity

---

**Jean-Pierre Veran**

Membre professionnel  
du laboratoire Bonheurs  
EA7517 chez CY Cergy  
Paris Université

---

**Gaëlle Bomans**

Responsable des projets et partenariats à la Fondation pour l'enseignement (Belgique)

---

**Anne-Camille Pitiot**

Experte éducation et employabilité à l'IECD

---

**Solène de Gail**

Coordinatrice du programme éducation et insertion socio-professionnelle à l'IECD

---

**Marine Solé**

Conseillère Technique Pédagogie et Capitalisation à l'IECD

---

**Julien Acquaviva**

Directeur de l'association Appel d'Aire

---

**Armand Cosserson**

Créateur de Tu feras quoi plus tard ?

---

**Yoann Hauquin**

Directeur des Écoles de la 2<sup>e</sup> chance

---

**Max Roche**

Présent du comité d'organisation des Worldskills 2024

---

**Antoine Durand**

Chargé de développement et relations institutionnelles chez Entreprendre Pour Apprendre

---

**François Dubet**

Professeur émérite de sociologie à l'université de Bordeaux

---

---

**Solène Tournus**

Chargée du pôle scientifique aux Écoles ETRE

---

**Juliette Vallée**

Déléguée Générale de Loyola Formation

---

**Samir Boubecha**

Professeur de technologie à l'académie de Créteil

---

**Nathalie Broux**

Enseignante au Lycée innovant Germaine Tillion au Bourget (93)

---

**Sarah zorman**

Enseignante en 3<sup>e</sup> prépa pro et créatrice du dispositif 3PM d'Excellence

---

**Marie-Anne Fourier**

Chargée de mission Jeunesse chez AP-HP, Assistance Publique - Hôpitaux de Paris

---

**Françoise Weiss**

Coordinatrice socio-éducative chez 432A

---

**François Chapiot**

Coordinateur socio-éducatif chez 432A

---

**Sophie Thomas**

Secrétaire chez 432A

---

**Sébastien Descours**

Trésorier chez 432A

---

**Jean-Claude Juvigny**

Président de 432A

---

**Vincent Bruggeman**

Co-fondateur d'À deux mains

---

**Ludovic leclerc**

Directeur du Collège Sainte-Marie Pérenchies

---

**Nicolas Tiberghien**

Professeur de mathématiques et technologie au Collège Sainte-Marie à Pérenchies

---

**Caroline Raymond**

Responsable communication et sélection chez Le Choix de l'école

---

**Moussa Camara**

Fondateur du projet Les Déterminés

---

**Roland Grimault**

Directeur - Union nationale des Maisons familiales rurales (MFR)

---

**Michel Blondel**

Fondateur des Raconteurs d'itinéraires professionnels (RIP)

---

**Bertrand Lhermytte**

Directeur Délégué aux Formations chez EIC Tourcoing

---

**Nathalie Pinson**

Responsable de la conception pédagogique chez Association La Place des Métiers (LPDM)

---

**Julie Baron Benacquista**

Responsable déléguée Mécénat, Partenariats culturels, éducatifs et institutionnels chez Citéco

---

**Chislain Lauverjat**

Responsable du Pôle de développement des publics chez Citéco

Conception graphique :  
**Panteo.fr/x.jacobi@panteo.fr**

Illustrations :  
**Baron\_lescopains ; fils\_kurylak**

Infographie de la page 156 : **Joséphine Gilles**

Sauf mention contraire, les droits des photos qui accompagnent les pépites éducatives appartiennent à la structure dont l'initiative est mise en lumière.

À l'exception de :

Association 432A et Association A deux mains,  
crédits : Alexanne Bardet

Les Ecoles ETRE, crédits : Zélia Mézailles

Les Maisons familiales rurales, crédits :  
Christelle Guilbault et AngibaudPhoto

Impression : Isiprint



Mars 2025



# LE MONDE DU TRAVAIL, NOUVEL HORIZON ÉDUCATIF ?

## OUVRIR LES CHEMINS DE LA RÉUSSITE

**L**e travail structure largement notre organisation sociale comme notre vie quotidienne. Notre identité se construit régulièrement par rapport à lui, qu'il nous définisse ou que nous refusions qu'il résume nos vies. Chaque nouvelle génération rêve de le transformer.

Pour autant, nous prenons rarement le temps de nous demander comment notre rapport au travail se construit par l'éducation. On s'attarde souvent sur les débats de surface, sans jamais vraiment toucher le cœur des problématiques qui façonnent l'avenir de l'éducation.

Cette étude décrypte les bouleversements du travail et de l'éducation, et questionne la course effrénée aux diplômes. Elle s'adresse aux jeunes en mal d'orientation, aux employeurs, aux enseignants, parents et autres éducateurs, aux professionnels des relations écoles-entreprises et aux politiques, philosophes et réformateurs ! Elle défend une école plus connectée au réel, qui valorise l'initiative, la diversité des parcours et redonne tout son sens au travail.

Mars 2025



Des idées pour les jeunes et l'éducation



AVEC LE SOUTIEN DE

*Agir pour le  
développement humain*

FONDATION PIERRE BELLON