

## Comment le dispositif de formation peut-il contribuer à la performance logistique de la France ? Tour d'horizon des meilleures pratiques en Europe.

D'après le classement de la Banque mondiale, un certain nombre de pays d'Europe affichent de meilleures performances logistiques que la France : Allemagne, Pays Bas, Suède, Belgique, Royaume-Uni, Autriche, Danemark, Finlande, Suisse...

Or, il est intéressant de constater que les dispositifs de formation de ces pays présentent justement des caractéristiques communes fortes, qui participent probablement à la qualité des formations dispensées et à une meilleure adéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché de l'emploi.

Aussi, voici un tour d'horizon des politiques de formation adoptées par nos voisins réputés plus performants en logistique, et les enseignements que l'on pourrait en tirer pour la France.

### 1. Une formation professionnelle attractive

Les pays d'Europe ayant un index de performance logistique plus élevé que celui de la France se caractérisent d'abord par une majorité d'élèves du secondaire en formation professionnelle (excepté le Royaume-Uni).

Pourcentage de l'ensemble des élèves de niveau secondaire qui optent pour la formation professionnelle



source : Eurostat

Les pays à faible fréquentation de la formation professionnelle sont ceux pour lesquels l'image de cette dernière est historiquement la plus négative (Pologne, Espagne, France ...) ; elle y est en effet perçue comme un choix de dernier recours, réservé à ceux qui éprouvent des difficultés dans la filière d'enseignement général.

Au contraire, les habitants des pays dans lesquels la formation professionnelle est très développée s'en font une image positive, et les filières professionnelles attirent de bons éléments. Ainsi, en Autriche, les programmes de formation professionnelle sont variés et très attractifs, et 77% des jeunes choisissent un parcours professionnalisant, contre 44% en France.

Conséquence : les formations professionnelles sont davantage plébiscitées que les formations généralistes supérieures ; ainsi, alors que 45% des Français âgés de 25 à 34 ans ont poursuivi des études après le baccalauréat, seulement 28 % des Allemands de cette tranche d'âge disposent d'un niveau d'éducation supérieur.

## **2. Des contrats en alternance répandus**

Le système Dual, avec l'alternance de périodes de formation à l'école et des périodes de travail en entreprise, est très répandu en Allemagne, Suisse, Danemark, Autriche, Pays-Bas. Il l'est également plus qu'en France en Finlande et en Suède, où toutes les qualifications professionnelles du second cycle de l'enseignement secondaire peuvent être obtenues à travers un parcours en apprentissage, et ce dans tous les établissements qui dispensent des programmes professionnels.

Ainsi, en Allemagne, plus d'un diplômé sur deux du secondaire choisit la voie professionnelle, et parmi eux 70 % optent pour l'apprentissage. En Autriche, 36% des jeunes choisissent un parcours de ce type, et l'apprentissage peut également constituer la base d'une carrière entrepreneuriale : 40% des managers business sont issus de formations en apprentissage.

Une partie croissante des formations en apprentissage d'Allemagne conduit à la délivrance d'un diplôme qui donne accès à l'enseignement supérieur, ce qui participe à l'attractivité de ce type de formation. Longtemps réservé aux métiers manuels et techniques, le système dual s'est par ailleurs étendu ces dernières années en Allemagne aux formations supérieures, et il existe désormais des universités de type dual. On y compte ainsi plus de 80 programmes de niveau universitaire en transport-logistique dispensés en apprentissage.

### ***2.1. Un apprentissage plus long et individualisé***

Tout d'abord, la durée de l'apprentissage est plus longue en Allemagne qu'en France : en général trois ans dans le secondaire, comme en Autriche.

Au Danemark, la durée de la formation en apprentissage est même en moyenne de trois ans et demi.

Ensuite, la voie de l'apprentissage est parfois le seul moyen d'accéder à une certification. Ainsi en Autriche, les formations professionnelles en logistique suivantes ne sont accessibles qu'en apprentissage pendant 3 ans :

- employé logistique (Betriebslogistikkaufmann / -frau)
- expéditeur (Speditionskaufmann / -frau)
- spécialiste en logistique d'expédition (SpeditionslogistikerIn)
- ouvrier qualifié pour le stockage agricole.

En outre, les pays nordiques ont développé l'individualisation des parcours en apprentissage. Ainsi, au Danemark, des plans individuels sont élaborés pour chaque apprenti. En Finlande également, les études dans l'enseignement général et la formation professionnelle du second cycle du secondaire reposent sur des plans d'études individuels et des modules d'études optionnels. La modularisation des formations rend possible la mise en œuvre de leur individualisation.

## ***2.2. Cas de l'Allemagne : La qualité du système dual garante de la compétitivité de l'économie allemande***

Le système dual a des impacts positifs sur l'économie générale d'un pays. Le plus important d'entre eux consiste à mieux articuler l'offre et la demande de formation professionnelle, autant en ce qui concerne le nombre de diplômés dans un secteur donné que la nature des compétences acquises. Ainsi, les écarts entre ces compétences acquises et celles requises par le marché du travail peuvent être réduits.

Dans le cas de l'Allemagne, grand pays exportateur, l'enseignement accorde une importance particulière à l'acquisition de qualifications internationales, comme la connaissance de langues étrangères ou la compréhension des marchés et des structures des entreprises à l'étranger. La mobilité internationale des jeunes en formation est également encouragée et les apprentis ont la possibilité d'effectuer jusqu'à un quart de leur formation à l'étranger avec l'accord de leur maître d'apprentissage.

L'apprentissage permet une transition harmonieuse de la formation au travail, et est associé à un faible taux de chômage chez les jeunes. Les pays où prévaut le système dual présentent le plus faible taux de chômage des jeunes.

Ainsi, en Allemagne, le taux de chômage des jeunes de 15 à 24 ans est de 7,2%, contre une moyenne européenne de 20,4%. A l'issue du cycle, 60% des apprentis sont embauchés par l'entreprise qui les accueille. L'organisation de la formation en Allemagne est en grande partie dictée par le souci de faciliter les transitions vers la vie professionnelle.

### 3. Des entreprises engagées

Les entreprises des pays ici étudiés sont très impliquées dans la formation. Cette implication est de plusieurs natures.

Financière d'abord. En Allemagne, en l'absence d'une taxe d'apprentissage, il n'existe pas de mécanisme de mutualisation des coûts de formation ; la quasi-totalité de la formation pratique est à la charge des entreprises et les salaires des apprentis ne font pas l'objet d'exonération de cotisations sociales ni d'aides pour les employeurs.

Ensuite, l'engagement des entreprises se traduit par la mise en œuvre de programmes d'apprentissage largement basés sur la formation en entreprise. En Allemagne toujours, la composante « formation en entreprise » représente au moins 60% du temps global de formation. Les entreprises allemandes recourent ainsi davantage que les françaises à la formation informelle, en particulier les formations en situation de travail.

En Belgique, les apprentis suivent des cours d'enseignement général et d'enseignement technique deux jours par semaine à l'école et travaillent en entreprise les trois autres jours de la semaine.

En Finlande, la mise en situation de travail en entreprise représente de 70 à 80% du temps de formation. L'apprenti est évalué à travers une démonstration des compétences professionnelles acquises.

En Autriche, l'apprentissage s'adresse aux jeunes à partir de 15 ans et prévoit 80% des enseignements en entreprise (quatre jours par semaine).

Au Pays-Bas, l'enseignement professionnel se décline en deux filières : la filière de formation professionnelle à orientation théorique et la filière en alternance, dont le volet théorique peut être groupé sur une journée par semaine. La structure nationale des qualifications professionnelles comporte quatre niveaux (gradation de l'exécution de tâches simples à l'exécution de tâches spécialisées en toute autonomie), ainsi qu'un niveau de spécialiste. La formation de spécialistes, d'une durée de un ou deux ans, prépare les apprenants à transmettre leurs savoirs spécialisés à d'autres, et contribue à faire des entreprises des organisations apprenantes, capables de transférer des connaissances.

Au Danemark, de nouveaux programmes d'apprentissage ont récemment été élaborés qui ne prévoient aucune partie théorique à l'école. L'objectif de ces programmes est de former les jeunes uniquement par la pratique, par l'expérience et par le travail en entreprise.

Ce système présente bien entendu des avantages : possibilité d'évaluer les compétences et les performances des apprentis avant de les embaucher, formation des apprentis qui tient compte des besoins, de la culture et des valeurs de l'entreprise, acquisition de compétences pratiques en contexte réel de travail, etc.

Des limites sont cependant souvent pointées : risque de pénurie de places de formation en période de crise (le système est tributaire de la capacité des entreprises à recruter par la formation), possibilité restreinte de changer de filière en raison de sa spécialisation, défi pour assurer la transférabilité des connaissances et compétences acquises, surtout dans un contexte d'accélération des changements technologiques et des méthodes de production (l'apprentissage est une formation orientée vers le marché actuel du travail). Un

des risques est que les stagiaires consacrent leur temps d'apprentissage à la réalisation de tâches peu susceptibles de favoriser l'acquisition des compétences prévues aux programmes. Peuvent enfin survenir des inégalités notables entre les niveaux de compétences acquises par les apprentis selon le lieu professionnel où ils réalisent leur alternance.

#### **4. Une forte implication des branches professionnelles**

La tension entre transférabilité des compétences et insertion rapide sur le marché du travail des alternants est résolue en Allemagne et en Suisse par une étroite relation entre les branches professionnelles, les partenaires sociaux et le système éducatif.

Outre-Rhin, le Ministère de l'éducation et de la recherche (BMBF) est responsable de la pratique en entreprise. Ce dernier travaille en collaboration avec l'Institut fédéral pour la formation professionnelle (BIBB), qui élabore et actualise les référentiels de formation avec les partenaires sociaux. Ces référentiels sont donc le résultat d'un consensus entre des intérêts qui peuvent diverger : d'un côté des syndicats souhaitant favoriser une formation large permettant de développer l'autonomie de l'apprenti et, de l'autre, les employeurs souhaitant une formation plus directement opérationnelle.

Les entreprises dispensent les formations conformément à des réglementations et normes en matière de formation professionnelle élaborées et détaillées pour chaque métier par les parties prenantes (le gouvernement fédéral, les Länder, les représentants des employeurs et les syndicats) et régulièrement mises à jour.

En Autriche, les attendus à l'égard des entreprises qui accueillent des alternants sont particulièrement normés. L'apprentissage y est géré par le Ministère de l'économie, le Ministère de l'éducation, les partenaires sociaux et les Länder, mais c'est le Ministère de l'économie qui définit la fiche de poste et les compétences qui doivent être acquises lors de la partie pratique en entreprise. Les entreprises et les partenaires sociaux peuvent toutefois ajuster ces normes.

Au Danemark, les entreprises qui offrent des contrats d'apprentissage doivent être validées par les partenaires sociaux et répondre à certains critères (technologies disponibles, missions proposées, etc.). Les partenaires sociaux peuvent adapter les programmes, notamment en ce qui concerne les formations en apprentissage.

En Finlande, les objectifs nationaux en matière de formation professionnelle et les certifications sont déterminés par le gouvernement, aidé notamment dans la prise des décisions par les comités constitués par les représentants du monde du travail et des organismes dispensateurs des formations, qui ont un rôle consultatif.

En Belgique, les politiques d'enseignement et de formation professionnelle associent également étroitement les partenaires sociaux, conformément à la tradition de dialogue social.

## **5. Des formations réellement mises en œuvre tout au long de la vie**

Au Danemark, le taux de participation des adultes à une formation est le plus élevé de l'UE (plus de 30%). La tendance est la même chez ses voisins du Nord, comme la Suède et la Finlande, qui partagent une culture prononcée de formation tout au long de la vie.

La réforme de 2014 a rendu obligatoire au Danemark une participation à des programmes de formation de tous les demandeurs d'emploi de moins de 30 ans qui reçoivent des aides sociales afin d'en faire des travailleurs qualifiés. Les programmes sont dispensés en temps complet et ont une durée moyenne de deux ans. Ils prévoient principalement des formations pratiques dans le lieu de travail (deux tiers du programme) mais aussi des enseignements théoriques (un tiers du programme).

Les adultes ont également la possibilité aux Pays-Bas de suivre des formations en alternance qui s'inscrivent dans un contexte d'éducation tout au long de la vie. Dans ce pays, la politique de formation est très marquée par une tradition bien ancrée de formation permanente. Toutes les formes d'enseignement secondaire professionnel et d'éducation des adultes sont regroupées dans un même système (centres de formation régionaux), d'où une distinction parfois difficile entre formation professionnelle et éducation permanente.

La formation continue est aussi très populaire en Finlande, où la formation professionnelle pour adultes repose sur un système de qualification basé sur les compétences. Ce système reconnaît pleinement les compétences professionnelles d'un individu indépendamment du fait qu'il les ait acquises par des études, l'expérience de travail, ou d'autres activités. Des tests permettent de démontrer ses compétences.

## **6. Des décisions décentralisées**

En Allemagne, la formation scolaire et la partie des enseignements de la formation professionnelle dispensés à l'école sont du ressort des Länder.

Au Danemark, la formation initiale est principalement organisée, gérée et financée au niveau local. Les écoles professionnelles sont administrées par un Conseil d'administration qui décide les programmes en respectant les lignes directrices du Ministère de l'éducation.

Le système de formation est également décentralisé en Belgique : les communautés sont chargées de la formation initiale et de la formation des adultes.

\*\*\*

En synthèse, quelques recommandations tirées des exemples des pays voisins pour améliorer notre dispositif de formation aux métiers de la supply chain :

1. Améliorer l'image sociale de la formation professionnelle
2. Développer l'alternance et les stages en entreprise
3. Accorder une place plus importante dans les programmes de formation professionnelle à la formation en entreprise
4. Définir des standards pour les contenus des stages et leurs conditions de réalisation, l'évaluation des acquis en entreprise, afin d'éviter l'affectation des stagiaires à des tâches inappropriées ou trop centrées sur la spécificité d'une entreprise
5. Accroître les compétences des tuteurs et formateurs en entreprise
6. Veiller à un juste équilibre entre les compétences et connaissances propres à un métier et celles dites générales/transverses
7. Modulariser les programmes et faciliter la reconnaissance des acquis pour permettre des passerelles dans une dynamique de formation tout au long de la vie
8. Encourager les initiatives locales permettant une meilleure adéquation des formations aux besoins territoriaux.