

CRÉER DES LIENS ENTRE SYSTÈME ÉDUCATIF ET SYSTÈME PRODUCTIF

par **GABRIEL AUBIN**

agent de recherche et de planification socio-économique
Direction des politiques et plans
Ministère de l'Éducation du Québec

La conjoncture particulière de cette fin de siècle confère à la question des relations entre l'école et le marché du travail une importance accrue et un mode de traitement qui tient compte de phénomènes inédits. La mission traditionnelle de l'école doit être repensée en fonction de nouveaux enjeux et en tenant compte de tous les acteurs qui ont un rôle à jouer sur la scène éducative.

Étant donné l'ampleur du sujet d'une part et, d'autre part, les limites d'espace, il m'a fallu réduire le champ et braquer le projecteur sur une seule dimension de la problématique scolaire. Je ne traiterai ici que du rôle de l'école dans la préparation à la vie professionnelle tout en étant parfaitement conscient qu'il n'y a pas de parois étanches entre cette fonction et celle qui consiste à former des citoyens, des femmes et des hommes ayant une vie personnelle ouverte sur les autres. Je sais aussi que le rôle de l'école ne consiste pas seulement à préparer à la vie : elle est la vie et, à cause de cela, elle doit offrir des occasions aux jeunes de vivre pleinement le présent.

En éducation, les problèmes se présentent toujours comme une assiette de spaghettis : on en prend un et le restant suit. Vous me pardonnerez si, par commodité, j'utilise le couteau pour séparer.

CRÉER DES LIENS...

La problématique

En 1982 paraissait le livre *Megatrends* de John Naisbitt. Dans l'édition mise à jour de 1984 l'auteur déclare : « L'économie nord-américaine vit une période de modifications profondes. Nous glissons lentement mais sûrement vers une économie de l'information électronique (Naisbitt, 1984, XXI) ». L'auteur ajoute que c'est là le « mégacourant » le plus important des années quatre-vingts. L'Amérique du Nord doit restructurer son économie et son marché du travail en fonction des progrès technologiques orientés davantage vers la production de services que de biens. Cette tendance est confirmée par le Conseil économique du Canada (*au courant*, vol. 4, n° 1, 1983). On la retrouve également confirmée par Statistique Canada et le Conference Board dont les chiffres indiquent que 171 000 Canadiens ont perdu leur emploi en 1983 et 359 000 en 1982. La plupart des emplois perdus l'ont été dans le secteur de la production de biens. Et ce sont les jeunes que le chômage frappe le plus durement. Le ministère de l'Emploi et de l'Immigration du Canada constatait dans un document intitulé « Chômage et emploi des jeunes au Canada » (OTTAWA, janvier 1983, p. 2) que le nombre de jeunes de 15 à 24 ans en chômage a augmenté de 239 000 (64%) entre août 1981 et décembre 1982. Le Conference Board prévoit que ce taux baissera durant l'année 1983 pour se fixer à 20% à la fin de 1984.

À ces problèmes d'ordre quantitatif dont les jeunes font les frais, s'ajoutent des problèmes qualitatifs d'inadaptation entre la formation dispensée à l'école et les besoins du marché du travail.

**le système d'éducation
ne forme pas
les jeunes
dans les bonnes professions...
leur formation
est inadéquate, trop théorique...**

Selon une étude réalisée auprès d'employeurs québécois par l'Office de Planification et de Développement du Québec, « le système d'éducation ne forme pas les jeunes dans les bonnes professions d'une part et, d'autre part, leur formation est inadéquate, trop théorique. » (OPDQ, 1978). La première partie de ce témoignage est largement confirmée dans l'ensemble du Canada. Nous vivons le paradoxe suivant : pendant que les statistiques révèlent un chômage endémique, on se rend compte au même moment qu'il existe une pénurie de travailleurs spécialisés. On se souvient de l'étude citée par la revue *Commerce* de juillet 1980 selon laquelle 75% des nouveaux emplois spécialisés dans les régions de Toronto, Hamilton et Guelph étaient détenus par des immigrants, faute de trouver ici la main-d'œuvre qualifiée. Aujourd'hui, malgré les efforts entrepris par le gouvernement fédéral, la situation est toujours problématique. Le programme FPMPMS (Formation professionnelle dans les métiers en pénurie de main-d'œuvre spécialisée) a été conçu pour les adultes et trop de jeunes y ont accès. Notons aussi que selon l'auteur de l'article de la revue *Commerce*, Monsieur Michel Guénard, 90% des emplois spécialisés en Ontario sont occupés par des ouvriers de 40 ans et plus.

Permettez-moi ici d'ajouter une note discordante qui concerne le Québec. Le ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu vient de procéder à une recherche systématique à travers toutes les régions de la province afin de déceler les métiers et professions en surplus et en pénurie de main-d'œuvre. Sur les 417 spécialités de l'inventaire, on dénombre 324 cas de surplus, soit 77,7% de l'ensemble. Ce qui étonne le plus, c'est que parmi ces surplus, on retrouve des domaines hautement spécialisés comme les sciences pures et appliquées — biologiques, chimiques, physiques et administratives. Il ne suffit donc pas de former des quantités de spécialistes même dans les secteurs d'avenir, c'est-à-dire ceux qui vont dans le sens du progrès technologique. Encore faut-il favoriser l'émergence d'activités économiques et, chez les diplômés, le sens de l'entreprise. Nous reparlerons plus loin du problème des chômeurs instruits et du sous-emploi des ressources humaines.

le rôle de l'école ne consiste pas seulement à préparer à la vie : elle est la vie et, à cause de cela, elle doit offrir des occasions aux jeunes de vivre pleinement le présent...

La deuxième partie du témoignage affirmant que la formation est inadéquate et trop théorique rejoint les constatations faites dans la plupart des pays. Selon une étude de l'OCDE faite en 1982 dans les pays membres — dont le Canada — sur les études et le travail vus par les jeunes, ces derniers se plaignent tout particulièrement du manque de valeur pratique de l'enseignement pour la vie professionnelle. Ils trouvent que l'école est coupée de la vie et, en particulier, de la vie active, et qu'à chaque niveau d'étude, l'enseignement est conçu principalement comme une préparation au niveau suivant. Ce qu'ils envisagent de faire lorsqu'ils seront adultes leur paraît sans grand rapport avec ce qu'ils apprennent à l'école, même si on ne cesse de leur dire que l'école les prépare à leur vie d'adulte. L'étude internationale souligne que ce sentiment ressort très clairement d'une enquête effectuée auprès de jeunes Canadiens qui accomplissaient leur dernière année d'école secondaire ou qui venaient d'obtenir leur diplôme de fin d'études secondaires (J. Gaskell et M. Lazerson, « Between school and work : Perspectives of working class youth », dans INTERCHANGE, t. II, n° 3 (1980-81). À ces reproches adressés par les jeunes à l'endroit des programmes d'études, s'ajoutent leurs critiques négatives des services d'orientation scolaire et professionnelle. Ils la considèrent trop brève et trop superficielle ; ils en retirent tout au plus des renseignements sur les niveaux d'étude requis pour certaines professions, mais n'obtiennent aucun aperçu de ce que tel ou tel emploi exige dans la pratique, ni de la vie quotidienne de travail de celui qui l'occupe.

Voilà donc brossé à grands traits le tableau peu reluisant d'une situation qui requiert plus que jamais auparavant des interventions imaginatives, énergiques et faisant appel à la solidarité de tous les agents responsables. Lorsque l'on fait l'analyse des actions entreprises par différents pays pour rapprocher le système éducatif du système productif, on constate, à travers la variété des formules, certaines constantes que je voudrais maintenant vous présenter comme autant de pistes prometteuses ou, si vous voulez, comme des conditions nécessaires de succès.

Les voies d'action

La lecture des rapports de l'OCDE, du Conseil de l'Europe, du gouvernement fédéral canadien et des plans élaborés par les provinces — particulièrement l'Ontario et le Québec — nous permet de dégager quelques orientations communes :

- 1° aucune solution n'est possible sans un partage des responsabilités entre l'école et l'entreprise;
- 2° la formation professionnelle doit être élargie et s'appuyer sur une solide formation de base;
- 3° aucune formation professionnelle n'est adaptée une fois pour toutes;

Je vais maintenant développer le premier de ces points et dire un mot très bref à propos des deux autres

La concertation nécessaire

Dans presque tous les pays membres de l'OCDE, on a adopté des mesures en réponse aux plaintes que la jeunesse soulevait contre le système d'enseignement. Ces mesures visaient à resserrer les liens entre l'école et le monde du travail :

- 1° des programmes plus nettement orientés vers la vie active ;
- 2° des enseignements professionnels élargis ;
- 3° des stages pratiques en plus grand nombre.

Les évaluations auxquelles ces diverses mesures ont été soumises démontrent qu'elles n'améliorent qu'accidentellement les perspectives d'emploi et qu'elles ont rarement pour effet de réduire le taux de chômage. Depuis que l'enseignement obligatoire est en vigueur et l'enseignement secondaire généralisé, l'école a de plus en plus été considérée comme l'instrument privilégié des réformes sociales. Après la lutte pour l'égalité des chances — dont les résultats demeurent discutables —, les autorités scolaires doivent maintenant aborder la question de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, en réponse aux

Aucune réforme de l'enseignement ne peut créer des débouchés sur un marché du travail en stagnation...

ENTRE SYSTÈME ÉDUCATIF

pressions qui leur viennent de partout. Confier une part prépondérante à l'école dans la lutte contre le chômage et le sous-emploi risquerait de fausser les données du problème et de conduire à un remède illusoire du genre cataplasme sur une jambe de bois. Aucune réforme de l'enseignement ne peut créer des débouchés sur un marché du travail en stagnation. Aucune nouvelle mesure en faveur de l'enseignement, aucune expansion des services d'orientation scolaire et professionnelle ne sont à même, en soi, de rendre les diplômés d'études plus conformes aux exigences d'un marché du travail en mouvance continue. La situation exige une mobilisation et les efforts conjugués de tous les partenaires sociaux concernés par un phénomène sans précédent. Aucune société ne peut impunément tolérer un tel gaspillage de son potentiel humain; aucune entreprise, même privée, ne peut se désintéresser d'une telle situation sans risquer d'en être elle-même affectée.

Il existe déjà plusieurs pratiques de collaboration entre l'école et l'entreprise, entre les ministères de l'Éducation et les ministères à vocation économique. Ces pratiques s'exercent en particulier au niveau des échanges d'informations sur les secteurs d'avenir, des comités de programmes régionaux ou nationaux, etc. Vous connaissez sans doute ces mécanismes sur lesquels je n'insisterai pas. Vous savez également que certaines entreprises bénéficient d'avantages fiscaux pour la formation de leurs employés. Je voudrais m'attarder plutôt à décrire brièvement deux situations d'avenir où l'entreprise pourrait apporter une contribution originale.

La première concerne la pratique de plus en plus répandue d'une alternance spatiale entre l'école et l'usine et temporelle entre la formation et le travail. Cette formule constitue un moyen de lutter contre les inégalités, en ce sens qu'elle s'adresse généralement aux jeunes issus des catégories sociales les plus défavorisées et qui sont exclus du système scolaire parce

qu'ils ont mal supporté les apprentissages formels et les approches trop théoriques. L'alternance est aussi un facteur de motivation et d'orientation car elle permet au jeune d'expérimenter, de se confronter à des situations de production diverses. Elle est un moyen par excellence de lier formation et action et devient par le fait même un facteur d'insertion dans la vie professionnelle. La connaissance de situations, de métiers, de modes de travail différents, la découverte des formes d'organisation du travail et la relation avec les travailleurs eux-mêmes, donnent aux jeunes la possibilité de recueillir des informations et de créer des liens qui peuvent leur permettre de rentrer dans des réseaux d'insertion. Par ailleurs, la création de relations étroites entre les centres de formation et les lieux de production permet des adaptations rapides à la nature des qualifications requises.

Le succès de cette formule requiert forcément la participation des employeurs à l'effort national de qualification des jeunes. Cela requiert aussi la collaboration des travailleurs et de leurs syndicats. Et, conditions absolues à l'alternance, que le système scolaire soit assez souple pour s'accommoder de ces entrées et de ces sorties continues, qu'il reconnaisse officiellement la valeur de ces acquis expérimentiels et qu'il veille à ce que, par un recul critique sur l'expérience acquise, le jeune puisse transformer celle-ci en connaissance authentique.

Le deuxième champ où l'entreprise peut jouer un rôle déterminant est celui du sous-emploi ou de la déqualification. Les études et les observations sur l'organisation du travail laissent présager des ruptures profondes dans la structure des emplois. Ce phénomène est accentué par le développement de l'automatisation. On assiste à une polarisation du travail : au sommet, un petit nombre de tâches hautement spécialisées et, à la base, des emplois qui ne requièrent aucune compétence spécifique. L'élimination des tâches intermédiaires refoule un grand nombre de

L'entrepreneurship n'est pas une qualité génétique... on peut le développer et le favoriser, non pas tant par des contenus que par une stratégie éducative appropriée.

C'est le pouvoir multiplicateur de la formation qu'il faut privilégier et les activités qui augmentent chez les élèves la capacité de faire des transferts d'apprentissage...

techniciens diplômés vers des tâches routinières. Une enquête nationale réalisée aux États-Unis par l'Université du Michigan révèle que :

36% des travailleurs américains sont sous-employés ;

32% ont un niveau de qualification supérieur aux exigences du travail.

Cette situation engendre une frustration et une insatisfaction à l'endroit du travail qui peuvent se traduire, selon les contextes, par une désaffection généralisée ou par une révolte génératrice de troubles sociaux. Un expert italien, M. Nicola Cacace, dans une étude réalisée à la demande du Conseil de l'Europe, n'a pas hésité à faire des rapprochements ou, comme il le formule lui-même, à « signaler certaines coïncidences » entre les faits suivants :

- 1° l'industrie de l'automobile, en Italie comme ailleurs, est celle qui a le taux le plus bas de professionnalité moyenne (70% d'ouvriers non qualifiés) ;
- 2° déjà aujourd'hui, dans cette industrie, des milliers de diplômés et de licenciés travaillent comme de simples ouvriers ;
- 3° les grandes usines automobiles sont celles qui jusqu'ici ont fourni le plus grand nombre d'hommes pour alimenter le phénomène subversif et terroriste.

L'école ne peut arrêter de former et de délivrer des diplômes à ceux qui le désirent. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient d'inventer des solutions pour améliorer la qualité du travail. Plusieurs expériences de restructuration du travail sont en cours dans plusieurs pays : USA (IBM), France (Renault), Suède (Volvo), Italie (Fiat, Pirelli, Olivetti), Pays-Bas (Philips), Grande-Bretagne, Norvège et Allemagne. Ces expériences portent sur l'élargissement horizontal et vertical des tâches, sur la rotation du personnel, l'horaire flexible, la collectivisation des tâches, la coges-

tion. Mais le processus est lent — comme toute réforme en profondeur — car la grande entreprise doit constamment innover à l'intérieur des frontières infranchissables de la productivité. Le mouvement est tout de même amorcé dans la bonne direction avec des effets irréversibles d'entraînement qui finiront par se généraliser.

Les pouvoirs publics et le système scolaire ont aussi leur mot à dire dans ce dossier noir du sans-emploi. En France, par exemple, pour réactiver les petites unités de production autonomes, on incite les chômeurs à créer des entreprises par des aides financières. C'est ainsi qu'en 1980, 16 000 chômeurs ont créé leur entreprise, parfois comme travailleurs indépendants, parfois en coopérative. Pour qu'une telle expérience ait des chances de succès, il faut que l'État se donne une politique active de soutien ; il faut aussi que le système éducatif prépare effectivement à l'insertion dans ces petites unités de production autonomes. L'entrepreneuriat n'est pas une qualité génétique. On peut le développer et le favoriser, non pas tant par des contenus que par une stratégie éducative appropriée. Il ne s'agit pas ici de produire des diplômés de haut savoir, mais des personnes qui possèdent surtout les attitudes volontaires et les tournures d'esprit propices à l'entreprise. Monsieur Yves Deforge, conseiller de Programme au Conseil de l'Europe, rapporte à ce sujet une expérience fort intéressante qui se déroule en Irlande du Sud. « Les enseignants ont imaginé de préparer les jeunes à travailler dans de petites entreprises et à devenir eux-mêmes travailleurs indépendants en créant de petites entreprises simulées. Tous les élèves de 11 à 16 ans sont impliqués dans ces entreprises qui se constituent en sociétés par actions, produisent et vendent. Ce sont les parents qui avancent les fonds. A l'image de ce qui se passe dans une économie fondée sur le capital et la libre entreprise, certaines entreprises font faillite et d'autres font des bénéfices qui sont répartis entre les actionnaires. »

L'éducation permanente n'est pas l'école à perpétuité, mais plutôt un déploiement des temps et des lieux de formation...

ET SYSTÈME PRODUCTIF

L'intérêt de cette expérience est autre qu'économique. Il est psychologique et pédagogique. Confrontés aux difficultés de la vie, les jeunes se souviendront que la recherche de l'emploi dans les structures traditionnelles, le recours aux organismes de placement, l'attitude passive et attentiste, le fatalisme ou la révolte, ne sont pas les seuls recours. Il y a aussi l'initiative personnelle et communautaire, l'esprit d'entreprise, l'agressivité positive.

D'autres expériences de ce genre sont réalisées un peu partout en Europe et en Amérique du Nord. Vous connaissez sûrement le *Programme de capital d'entreprise pour l'étudiant* géré par le Secrétariat à la jeunesse de l'Ontario. Des prêts sans intérêt, jusqu'à concurrence de 2 000\$, sont consentis aux élèves pour chaque projet. En 1982, 424 projets ont été approuvés avec un pourcentage de succès de 84,2%.

Pour que la transition entre l'école et le travail s'effectue avec le minimum de heurts et de désillusions, il faut donc la concertation volontaire et active de tous les partenaires. Lorsqu'elle se produit, des expériences fort prometteuses sont réalisées avec des résultats positifs qui permettent d'entretenir l'espoir dans l'avenir.

Formation générale de base et formation professionnelle élargies

Tous ont entendu le cri d'alarme lancé aux USA par la *Commission nationale sur l'excellence en éducation* dans son rapport intitulé « A Nation at Risk ». Il s'agissait là d'un vibrant plaidoyer en faveur d'une formation de base solide pour tous les jeunes Américains du cours secondaire, qu'ils se destinent au collège ou au monde du travail. On y recommande d'élever le niveau d'exigence pour l'obtention du diplôme de fin d'études secondaire et la maîtrise minimale par tous les élèves des cinq nouveaux apprentissages de base (FIVE NEW BASICS) : langue maternelle, mathématiques, sciences, études sociales et sciences informatiques. A noter que dans l'ensei-

gnement de ces matières, on met l'accent sur leur application à des situations concrètes de la vie quotidienne. C'est ainsi qu'une sensibilisation aux réalités du monde du travail et une initiation à la technologie sont incluses dans le curriculum.

Ce rapport américain trouve un écho familier dans notre propre diagnostic et dans les voies d'action qui en découlent. Le ministère de l'Éducation du Québec est en train d'adopter des orientations qui vont dans le même sens en ce qui concerne la formation de base au cours secondaire. Quant à la formation professionnelle proprement dite, on veut lui préserver son caractère fondamental : assez poussée pour faire face aux changements technologiques mais assez large et polyvalente pour favoriser l'adaptation. Car lorsque l'on évoque la nécessité d'adapter le système éducatif aux besoins du système productif, il faut tenir compte non seulement des besoins à court terme, mais aussi de ceux que la formation scolaire ne peut satisfaire qu'à long terme. Il n'y a pas théoriquement d'incompatibilité automatique entre le court et le long terme, mais en pratique un ajustement trop étroit aux besoins immédiats et manifestes du marché du travail risque d'entraîner un appauvrissement de la capacité d'adaptation des ressources humaines aux mutations souvent rapides et imprévisibles. C'est le pouvoir multiplicateur de la formation qu'il faut privilégier et les activités qui augmentent chez les élèves la capacité de faire des transferts d'apprentissage.

L'éducation permanente

L'idéal d'une éducation de qualité pour tous doit passer par une restructuration en souplesse de la formation répartie tout au long de la vie. La formule déjà ancienne de l'éducation permanente apparaît dans le contexte actuel encore plus indispensable qu'à l'époque où elle avait été imaginée. La formation professionnelle, telle qu'elle a été présentée tout au long de mon exposé, suppose ce « projet global qui vise aussi bien à restructurer le système éducatif existant

Les jeunes reprochent surtout à leurs maîtres de ne pas avoir une notion exacte de ce qui se passe dans le monde du travail...

Il faudrait « professionnaliser » le général en y introduisant les éléments de la culture technologique et « généraliser » le professionnel en retrouvant le noyau qui relie le faisceau des spécialités...

tant qu'à développer toutes les possibilités formatives en dehors du système éducatif ». Car vous avez certainement compris que par éducation permanente je n'entendais pas l'école à perpétuité mais plutôt un redéploiement des temps et des lieux de formation. Le projet global d'éducation permanente doit être assumé par l'ensemble des composantes sociales ; sinon il devient impraticable et extrêmement coûteux. Dans ce projet, l'école est invitée à se recentrer sur l'essentiel de sa mission qui est de favoriser les apprentissages fondamentaux et de développer le goût et la capacité d'apprendre sans cesse ; elle est invitée aussi à collaborer avec ses partenaires des autres institutions sociales en abolissant les obstacles qui pourraient gêner les cheminements des jeunes vers la qualification.

Conclusion

En terminant, je voudrais insister sur deux aspects des plus importants compte tenu de la gravité et de la complexité du phénomène que nous connaissons présentement.

Au niveau macroscopique, c'est-à-dire au niveau des systèmes, il est impérieux d'agir sur la société dans son ensemble avec des mesures énergiques, originales et cohérentes. L'interdépendance des problèmes rend complètement stériles les approches sectorielles et cloisonnées. C'est à une mobilisation de toutes les bonnes volontés qu'il faut procéder si l'on veut rattraper les retards causés par l'accélération du rythme des transformations et réduire le fossé entre le système éducatif et le système productif.

C'est toutefois au niveau microscopique, c'est-à-dire au niveau de l'établissement scolaire et de l'entreprise individuelle que la partie va se jouer réellement. L'entreprise doit développer des attitudes plus accueillantes à l'endroit des jeunes sans expérience du travail, des modalités d'insertion plus respectueuses de leurs capacités et de leurs intérêts, des services de soutien, d'orientation et de formation. À l'école, c'est sur les maîtres que repose — comme toujours — le succès des programmes destinés à mieux préparer les jeunes à la vie active. Les voies d'action suggérées vont exiger de la part des maîtres une mise à jour de leurs connaissances ainsi qu'une reconversion de leurs pratiques et de leurs attitudes.

D'abord mise à jour des connaissances sur ce qui se passe réellement dans la vie active. Et Dieu sait s'il s'en passe des choses ! L'enquête internationale de l'OCDE sur les adolescents et la vie active, enquête dont j'ai parlé précédemment, démontre que les jeunes reprochent surtout à leurs maîtres de ne pas avoir une notion exacte de ce qui se passe dans le monde du travail. En tout cas, s'ils le savent, ils le leur cachent bien !

Reconversion des pratiques et des stratégies pédagogiques pour mieux susciter la motivation, pour mieux situer les éléments de la formation professionnelle dans l'ensemble de la formation et par rapport à tous les rôles sociaux que le jeune sera appelé à jouer dans son milieu de travail et dans ses loisirs. Reconversion des pratiques aussi pour mieux tenir compte des cheminements individuels et de l'hétérogénéité des groupes. Car avec le développement de l'alternance école-usine, formation-travail, avec les entrées et sorties continues, bref avec l'application concrète du principe d'éducation permanente, le formateur devra adapter sa pédagogie en fonction des âges, des niveaux de maturité et d'expérience. Reconversion des pratiques enfin pour développer chez les élèves non pas seulement des savoirs et des savoir-faire mais surtout des savoir-être et des savoir-devenir. Susciter l'esprit d'entreprise, le goût du risque, de la solidarité et du partage par une pédagogie de la réussite individuelle et collective, par une pédagogie du projet réel ou simulé et le recours aux techniques de simulation, d'étude de cas, etc.

Reconversion des attitudes pour incarner une conception éducative plus ouverte à la réalité globale de l'élève. Ouverture, mais aussi courage pour abolir les distinctions subtiles et stériles entre le « général » et le « professionnel ». Car le défi actuel consiste à « professionnaliser » le général en y introduisant les éléments de la culture technologique et à « généraliser » le professionnel en retrouvant le noyau qui relie le faisceau des spécialités. Les Américains ont inventé un mot pour illustrer cette symbiose nécessaire entre le « vocational » et l'« academic », c'est le « voademic ». Ouverture également pour travailler de pair avec ceux qui, dans l'entreprise, ont des responsabilités d'accueil, d'encadrement et de formation des jeunes.