

RELATION FORMATION-EMPLOI APPROCHE GLOBALE ET DYNAMIQUE LOCALE

Daniel BANCEL, Recteur de l'Académie de Lyon.

La relation École-Entreprise est en pleine période d'évolution, de transition. Le système de répartition cloisonnée des tâches en vigueur autrefois et qui fixait très clairement les attributions de chacun est devenu caduc, mais nous sommes encore loin d'une relation concertée, interactive, où chaque partenaire agirait et réagirait en vue de la réalisation d'objectifs communs. C'est pourtant vers l'élaboration d'une telle relation qu'il nous faut aller si nous voulons que l'École et l'Entreprise jouent pleinement leur rôle dans une dynamique qui privilégierait l'insertion professionnelle et sociale des jeunes.

Certes, d'immenses progrès ont été faits dans les attitudes de l'Entreprise et de l'École : peu à peu la confiance s'instaure et l'on s'oriente vers une reconnaissance réciproque des compétences de chacun dans le domaine de la formation des jeunes. Mais les interrogations demeurent, importantes et nombreuses.

La relation formation-emploi est en effet d'une complexité croissante et n'est plus réductible à un modèle linéaire. Il devient indispensable de tenir compte des différents facteurs qui interagissent les uns sur les autres, dans un mode d'approche non linéaire, utilisé couramment en mathématiques, en sciences expérimentales et, ce qui est peut-être plus pertinent dans le cas qui nous occupe, en sociologie.

Il ne s'agit pas ici de prétendre à une quelconque analyse exhaustive de la relation formation-emploi, mais de mettre en évidence deux caractéristiques des problèmes non linéaires dans leur application à ce domaine précis : la nécessité d'une approche globale et l'impossibilité d'avoir recours à des traitements uniformes dans le temps et dans l'espace.

UNE APPROCHE NON LINÉAIRE DE LA RELATION FORMATION-EMPLOI nous conduit à envisager LES PROBLÈMES DANS LEUR GLOBALITÉ dans la mesure où il apparaît qu'il est impossible et surtout non pertinent de traiter séparément de chacun des facteurs.

Il apparaît tout d'abord que la formation initiale, jusqu'ici centrée sur l'acquisition de savoirs compartimentés ne peut plus être dissociée de la demande de compétences des entreprises, fortement évolutive, ni de la formation continue.

De même que l'évolution des savoirs théoriques, notamment scientifiques, ne peut qu'être mise en parallèle avec l'évolution des savoirs technologiques, savoirs et compétences ne peuvent être pensés séparément. Répondre à la demande de compétences de l'entreprise par un ajustement des savoirs à acquérir en formation apparaît de façon évidente comme insuffisant parce que justement, la notion de compétence ne peut être réduite à celle de savoir-faire. Définie par le Robert comme "l'aptitude à traiter un problème grâce à la connaissance approfondie d'un domaine", elle suppose des qualités individuelles qui ne peuvent apparaître que sur le terrain professionnel. Elle nécessite souplesse, ouverture et initiative pour mettre en œuvre les savoirs

acquis et les appliquer à la résolution de problèmes nouveaux. Or, les entreprises ont justement de plus en plus besoin de personnels capables de mobiliser toutes leurs capacités pour faire face aux différents changements structurels ou technologiques. Tout cela implique que l'Entreprise et l'École doivent réfléchir ensemble à la définition et à l'évolution des uns et des autres.

Dans le domaine de la formation professionnelle les différentes pratiques d'alternance (sous diverses formes juridiques) procèdent de ce principe. Elles permettent de passer de l'assimilation de savoirs disciplinaires à l'acquisition de compétences par un constant aller-retour entre théorie et pratique. Ceci suppose bien entendu une reconnaissance mutuelle de l'École et de l'Entreprise dans la capacité formatrice de l'autre. Notamment, et c'est là l'idée neuve de l'alternance, l'idée fondatrice consiste à voir dans le travail même, dans l'acte de production, un élément essentiel du processus de formation. Par ailleurs, l'alternance est bien plus qu'une succession de temps de pratique et de temps de théorie. Elle pose dans son principe même que la formation se nourrit de l'expérience professionnelle et prépare le retour dans l'entreprise, de même que les périodes en situation de travail prennent en compte les savoirs acquis en formation et permettent de formuler les questionnements auxquels il sera tenté de répondre au centre de formation ou au lycée professionnel. C'est dire que les deux périodes alternées se complètent dans une dynamique qui permet l'accès à de véritables compétences.

La formation initiale des enseignants fournit un bon exemple de la nécessaire articulation entre savoirs théoriques et connaissances pratiques pour construire de réelles compétences professionnelles. Il est clair en effet que le métier d'enseignant ne se suffit pas d'une culture universitaire de haut niveau, même si celle-ci est indispensable. Il requiert aussi la capacité à mettre en œuvre sur le terrain, avec des élèves et dans les classes, dans un système relationnel complexe et multiforme, des compétences professionnelles.

Ce "métier" ne peut donc s'acquérir que par l'interaction harmonieuse et cohérente de tous les types de savoirs théoriques et pratiques.

Les stages d'observation d'abord, puis en situation et enfin en responsabilité placent l'étudiant de façon progressive dans la réalité de l'action pédagogique. Périodes d'analyse et périodes de pratique se conjuguent pour donner aux futurs enseignants des outils nécessaires à l'adaptation de leurs connaissances aux profils des élèves et à l'établissement d'un dialogue avec les jeunes et leurs familles.

Revenons aux relations École-Entreprise dans leur acception habituelle avec un exemple en vigueur dans l'Académie de Lyon, le dispositif Transfert. Il s'agit de mettre des lycées technologiques en situation réelle de prestataires pour des entreprises et de participer ainsi au développement technologique des entreprises locales. Un centre de ressources a pour mission de faire connaître aux différents acteurs des établissements engagés dans la démarche, toutes les dimensions (juridiques, financières, par exemple) des actions de prestation, de recenser et faire connaître ce qui a déjà été réalisé, de faire le lien entre tous les partenaires.

L'intérêt de ce dispositif Transfert réside en ce qu'il met enseignants et professionnels en situation réelle d'échanges. Il oblige les différents partenaires à une vision globale qui ne dissocie pas formation et évolution des savoirs technologiques.

Le concept de formation initiale différée mis en œuvre au niveau du B.T.S. au lycée "Albert Camus" de Rillieux-la-Pape illustre aussi cette volonté d'aborder de manière globale formation et évolution des compétences au sein des entreprises. A mi-chemin entre formation initiale et formation continue, la formation initiale différée permet à de jeunes salariés possédant un minimum de cinq ans d'expérience professionnelle, d'acquérir un niveau B.T.S. par une formation qui part de leurs acquis professionnels et les valide. Celle-ci en effet se fait en partie au poste de travail, avec un accompagnement tutorial, en partie au centre de formation qui la dispense "à la carte" : ce système très souple prend ainsi en compte à la fois les contraintes des entreprises et les acquis de chacun. L'évaluation par unités capitalisables permet de valider les acquis antérieurs comme ceux obtenus en formation; elle relève ainsi d'une approche globale.

Finalement, il apparaît que les lycées professionnels devraient voir évoluer leur rôle dans un avenir proche. S'il devient nécessaire, dans la phase finale de leur processus de formation, de mettre les jeunes en situation réelle de travail par le biais de contrats avec des entreprises, les lycées auraient pour mission de les mener jusqu'à l'emploi, en gardant ses fonctions essentielles de transmission des connaissances et d'évaluation des compétences. Ils pourraient accueillir des jeunes de tout niveau de formation générale pour les préparer à des qualifications professionnelles en fonction de ce niveau, de leurs aptitudes et des besoins en compétences exprimés par l'économie. Les lycées devraient être encore plus présents dans la formation continue et jouer pleinement leur rôle dans l'évolution des compétences et des savoirs technologiques au sein des entreprises.

PARALLÈLEMENT à la nécessité d'une vision globale de la relation formation-emploi, S'IMPOSE LA NÉCESSITÉ DE DISTINGUER LES RESPONSABILITÉS ET LES RÔLES RES-PECTIFS des différents niveaux de mise en œuvre : national, régional et local. Au niveau national reviennent la vision stratégique et la définition du noyau de règles qui s'appliquent et qui fixent les marges autorisées aux niveaux régional et local. Au niveau régional il revient de préciser les objectifs ou les tendances plus quantitatifs, en particulier par l'élaboration du plan régional de formation professionnelle.

Le niveau local, parce qu'il connaît bien les données du terrain, aussi bien en termes de population que de ressources disponibles et de partenaires possibles, est à même d'appréhender les besoins et de les traduire en actions de formation, d'insertion ou de lutte contre l'exclusion. C'est à ce niveau qu'un travail commun des acteurs économiques et des établissements de formation permet d'appréhender la diversité des situations locales de la relation formation-emploi. La définition géographique retenue du bassin de formation est la suivante: "zone géographique à l'intérieur de laquelle tout jeune trouve la possibilité de construire sa formation, de l'école à la qualification professionnelle, à l'intérieur d'un choix diversifié de formations générales, technologiques et professionnelles, initiales ou continues".

La délimitation du bassin de formation s'appuie sur la méthodologie établie par l'I.N.S.E.E. pour la délimitation des "bassins de vie".

Il est peu souhaitable que les bassins de formation deviennent un niveau hiérarchique supplémentaire qui alourdirait encore les procédures. Ils doivent être pensés comme des systèmes ouverts capables de favoriser la communication horizontale entre les établissements et

un échange permanent avec les acteurs économiques locaux. Ils auront pour première tâche de faire le point des ressources existantes en vue d'arriver très vite à leur mutualisation.

Chaque bassin de formation sera doté d'un centre-ressources qui permettra de mutualiser des ressources et des compétences, de rendre plus accessibles les ressources des différents dispositifs Académiques ou régionaux. Bien plus, il sera le lieu-relais entre les établissements et leurs partenaires économiques.

Tout en tenant compte des objectifs fixés au niveau académique et des orientations prises au niveau national, chaque bassin de formation pourra les décliner en fonction de la réalité locale. Cela devrait dynamiser les relations entre l'école et l'entreprise, et du même coup le lien entre formation et emploi.

Ainsi, à l'heure où l'École doit prendre en considération la complexification croissante des données économiques, parce qu'elle ne peut, ni ne veut, se décharger sur les entreprises de l'avenir des jeunes, elle met au point en partenariat des stratégies innovantes destinées à multiplier et à promouvoir les relations entre les centres de formation et les entreprises.

A travers une conception systémique des problèmes, elle s'intéresse à l'ensemble des éléments qui agissent et réagissent entre eux, pour favoriser leur interaction et créer ainsi une dynamique propre à répondre aux inquiétudes des jeunes, aux demandes des entreprises, tout en gardant le cap sur les grandes orientations qui constituent sa mission.