



jack.brouard@wanadoo.fr

## Contribution de Jacques BROUARD

### Formation par alternance et développement industriel et social

Tout dernièrement Yannick Guin, dans son intervention au CCO sur le thème de la réindustrialisation de la France, a soulevé une fois encore la question de la coupure entre "le monde l'éducation" et le "monde de l'activité professionnelle" ....

Ce n'est pas nouveau et à ce sujet Jean François Ouzeau a raison de rappeler le système ancestral mais toujours performant du "compagnonnage" dans la formation professionnelle.

Mais ce "malentendu" entre formation et débouché professionnel resurgit explicitement de manière quasi incantatoire depuis de longues années à chaque colloque sur le chômage des jeunes, à chaque rappel des secteurs en pénurie de main-d'œuvre, à chaque analyse des causes du chômage...

Pour ma part et durant plus de 25 ans, cette question fut au centre de mon parcours professionnel. Conseiller en formation continue, je fus en effet chargé par le Rectorat de la mise en place et du suivi des divers programmes d'actions de formation par alternance des jeunes et des adultes demandeurs d'emploi accueillis dans l'ensemble des GRETA de l'Académie de Nantes.

Oui, cette question de l'écart de culture entre l'univers de la formation et celui des entreprises reste toujours d'actualité depuis notamment les lendemains de la seconde guerre mondiale... quand l'organisation de la formation professionnelle quittant alors le monde des entreprises fut confiée principalement au ministère de l'Education nationale.

Ce sera l'essor des Collèges d'enseignement technique puis des Lycées professionnels tandis que, pour beaucoup, les jeunes qui, pour diverses raisons, n'arrivaient pas à s'adapter à ces formations professionnelles dans le cadre du cursus scolaire dominant étaient systématiquement orientés vers l'apprentissage, voie qui peu à peu souffrit d'une image d'échec scolaire.

Et pourtant, depuis Freinet, entre autres, les principes de la pédagogie active ne sont plus à démontrer.

Plus généralement —on le sait bien— pour "bien" apprendre, inventer, innover, il faut savoir d'une part, prendre du recul, se déplacer par rapport un environnement trop étroit ou enfermante ("les voyages forment la jeunesse" dit-on même !), d'autre part, pouvoir se projeter vers un objectif motivant. Et j'ajouterais volontiers aujourd'hui : savoir échanger et travailler en équipe.

C'est tout l'intérêt et la richesse potentielle de la "pédagogie de l'alternance" qui, en principe, devrait pouvoir non seulement motiver les jeunes et les adultes visant un emploi en entreprise ou un objectif professionnel mais aussi susciter une volonté de dépasser les traditionnelles coupures entre 2 mondes qui ont tendance à s'ignorer voire à s'opposer.

On en connaît le principe : les temps de formation en Centre de formation ou Lycée alternent avec des périodes d'apprentissage professionnel en entreprise.

La mise en œuvre d'une telle pédagogie a parfois de la difficulté à s'intégrer dans les cursus habituels de nos établissements scolaires. On peut se poser la question de savoir si la culture même de l'Education nationale, notamment du fait qu'elle serait héritière d'une très vieille histoire plus que séculaire, ne serait pas "handicapée" par une tradition relativement élitiste et individualiste, basée sur le "Pur Savoir" perçu trop souvent comme "hors sol".

Je sais par exemple, pour l'avoir observé, que les lycées agricoles dépendant du Ministère de l'agriculture révélaient une plus grande souplesse, un certain pragmatisme dans une pédagogie collant à l'univers agricole et où la dimension collective du travail n'était pas absente. Et il nous faut à ce sujet rappeler, qu'au seuil des années 50, la modernisation des exploitations agricoles fut notamment accompagnée avec efficacité grâce aux méthodes des formations par alternance des Maisons familiales rurales immergées dans la culture d'un monde rural et agricole en pleine transformation.

Peut-être y aurait-il donc comme l'a évoqué Yannick Guin, à repenser ce type de liaison avec le Ministère de l'Industrie qui pourrait devenir ainsi le ministère de tutelle des formations initiales en matière industrielle. Mais attention, prudence. Il faudrait en effet réfléchir aux conditions sans lesquelles seraient justifiées les craintes que soient définis contenus et programmes de formation d'un point de vue réducteur : celui de la seule utilité économique et à court terme des employeurs industriels.

Revenons à l'alternance : cette pratique pédagogique du fait des liens étroitement créés autour de celui ou celle qui se forme, peut se révéler très efficace et riche de relations nouvelles entre école et entreprise.

Pour l'avoir aussi observé, ce "jeu à trois" (formateur en centre, alternant, tuteur d'entreprise), pour bien fonctionner, doit obéir à certaines règles et nécessite un clair consensus partagé et mis réellement en pratique par les trois parties prenantes bien au-delà des traditionnelles conventions formelles signées. Sinon les effets pervers sont connus : effet d'aubaine par rapport à une main d'œuvre à bon marché conduisant au sentiment par celui ou celle qui le vit d'être ainsi exploité(e) abusivement avec désintérêt et frustration à la clé.

Mais au-delà de ces systèmes articulant la formation "sur le tas" et celle de l'école, il y aurait lieu de toutes façons et dans l'ensemble des filières de formation —autant générales que professionnelles— d'inscrire et de développer au cœur même des établissements d'enseignement cette envie d'innover, de créer, de travailler en équipe sur un projet motivant et branché sur l'environnement social et professionnel.

Il y a eu et il y a encore à ce sujet de nombreuses initiatives portées par des enseignants passionnés et qui donnent de leur temps et de leurs forces. De plus, la diffusion accélérée des techniques de communication numériques et surtout leur facile prise en main par les jeunes générations devraient faciliter l'implication des jeunes eux mêmes dans cette révolution culturelle que serait la mise en place d'une réelle "cogestion" des conditions d'apprendre en formation initiale comme plus tard en formation continue.

Mais finalement, dans ce domaine de la formation comme dans d'autres, il n'y a pas assez d'écho actuellement à ce grand appel qui n'est pas assez entendu ou suffisant pour un "nouveau deal" invitant à un nouvel esprit d'entreprendre et d'innover ensemble mais aussi à plus de solidarité au service de l'intérêt collectif.

Cette "implication citoyenne" redonnerait par là même tout son sens et un certain dynamisme même à l'activité d'apprendre tout en préparant à la prise de responsabilité de tout un chacun dans son futur travail au cœur des entreprises.

Cela suppose en même temps que des politiques publiques volontaristes en matière de recherche, d'innovation, de juste répartition des revenus et enfin de création et de diversification des activités soient non seulement menées avec audace mais aussi partagées par toutes les forces vives du pays.

Sinon, ce type d'appel à un consensus social perd beaucoup de sa crédibilité.