

Ouvrons l'école !

● Entretien de la rédaction d'*Éducation & Management* avec Dominique de Calan

➤ **E&M :** *Que vous suggère cette phrase de Claude Pair : « la visée de la France, et de l'Europe, ne devrait-elle pas être de favoriser le changement en rendant acceptable l'incertitude ? »*

DDC : Je dirais qu'avant même de « rendre acceptable l'incertitude », il faut en mesurer la nature et la diversité. Ainsi, dans le domaine du bâtiment ou de l'hôtellerie, l'évolution des métiers est incertaine, mais la survie immédiate de l'entreprise n'est pas en jeu. À l'inverse dans les métiers de la technologie, l'incertitude est essentielle et sa dynamique est exogène à l'entreprise. Le monde est non seulement de plus en plus incertain mais aussi de plus en plus divers, réglé par des horloges exogènes. C'est pourquoi du côté de l'entreprise, sécuriser les parcours professionnels, c'est donner la possibilité de s'adapter à un nouveau métier. En termes d'éducation, c'est une éducation au choix qui est nécessaire. Elle doit porter sur les deux dimensions indissociables du choix : l'autonomie de la décision et l'environnement contraignant dans lequel elle a lieu. Or aujourd'hui, la seule contrainte qu'on considère est la capacité disciplinaire à entrer dans telle filière. Est-ce à moi de m'adapter à cette contrainte, ou le système peut-il la libérer, diversifier, complexifier les parcours, plutôt que de demander à tous de s'adapter à la contrainte du cursus unique ? Il faudrait pour cela sortir du balancier entre trop de cursus et pas de cursus (ce qu'on risque avec les cycles), par l'identification claire des objectifs. Il y a cinq objectifs fondamentaux à l'éducation, qui doivent être assurés par l'école collective : apprendre à lire, à écrire, à compter, communiquer dans une langue étrangère, être socialisé. Leur réalisation n'impose pas un cursus unique. Des parcours individualisés, à l'exemple de ce que nous faisons avec les Ilots de Formation Technique Individualisée (IFTI), permettent de desserrer la contrainte liée à l'âge du choix et à la formation disciplinaire. On a bien vu les effets positifs dans les ZEP de cette libération par rapport au cursus, mais bien sûr il faut qu'elle soit portée par des équipes pédagogiques et non des approches disciplinaires, et ce dès l'apprentissage de la lecture et de l'écriture ; sauf pour une petite partie de la population qui se trouve bien dans cette organisation.

➤ **E&M :** *Comment situez-vous l'implication des enseignants dans cette éducation au choix que vous souhaitez ?*

DDC : La difficulté est qu'on sélectionne des enseignants qui s'épanouissent à des niveaux de qualification disciplinaire élevés, mais que, dans la grande majorité des situations, c'est plutôt l'investissement dans la relation pédagogique qui sera l'espace d'épanouissement possible. Il faut donc poser la question de la part de l'expertise disciplinaire : je suggère que 60% des intervenants dans l'école soient dans le monde, issus d'un monde qui n'est pas l'école, et que l'autre partie des équipes soit des enseignants garantissant le disciplinaire, le contenu. Les métiers ont tendance à fédérer dans un « entre-nous », surtout quand ils affrontent des critiques. Ouvrons l'école !

On ne peut pas demander aux enseignants d'aujourd'hui de remplir cette mission ni leur reprocher de ne pas la réaliser, car la commande que la société leur passe n'est pas précise : leurs élèves doivent-ils obtenir le bac ? S'insérer dans la vie professionnelle ? S'épanouir individuellement ? Si la commande était précise, alors on pourrait évaluer sa réalisation, mais sinon, les résistances des enseignants face à une évaluation qui risque d'être plus à charge qu'à décharge sont fondées. Si la mission est de « passer le bac », c'est clair pour l'enseignant, pour les parents, et pour la société qui globalement trouve son personnel. Mais si on passe à l'éducation au choix, le risque d'éduquer en-dehors d'un système formaté renvoie à une responsabilité individuelle bien plus lourde. C'est aussi ce qui suscite les résistances : l'erreur dans le guidage est plus grave, les métiers de parents et d'enseignants plus complexes.

➤ **E&M :** *Si l'éducation au choix est selon vous une mission de l'école, qu'en est-il de l'orientation ?*

DDC : Il faut des lieux comme les CIDJ ou les Maisons de l'Emploi, qui aiguillent à une échelle régionale des individus bien outillés dans l'éducation au choix, c'est-à-dire des individus autonomes et qui savent mesurer leurs contraintes. La mission d'orientation est une mission de service public qui consiste à aiguiller vers les structures qui recrutent des gens qui ont su identifier deux ou trois possibilités en tenant compte des diverses contraintes (mobilité géographique, disponibilité horaire, etc.). C'est une responsabilité publique, sur des financements publics, mais pas nécessairement un monopole public : des appels d'offres peuvent être lancés, et il y aura sans doute des réponses. En l'absence d'éducation au choix, les adolescents et leurs parents vont dans des foires dans lesquelles des écoles, et non des employeurs, vendent leurs formations. Le choix se fait en fonction de ce qui leur a été vendu, si on peut dire, ou qui a été vendu à des camarades convaincus. Il y a parfois des structures publiques excellentes sur un domaine restreint, par un effet de personnes, c'est-à-dire l'inverse exact de la notion de service public ! Je demande une éducation au choix qui apprenne à déterminer deux ou trois

options selon mes contraintes, et un lieu d'orientation qui me donne les moyens de tester ces trois objectifs par rapport au marché de l'emploi.

➤ **E&M** : *Actuellement on a d'un côté des parcours individuels diplômants qui ne font plus l'emploi et d'un autre une demande des entrepreneurs sur des choix précis, des bassins d'emploi déterminés : comment construire un parcours individuel dans cette tension ?*

DDC : Tout d'abord il faut raisonner en termes de métier, à un niveau auquel il y a des tendances générales certaines. On peut dire par exemple que dans notre société, les métiers de la maintenance vont nécessiter de très nombreuses personnes. Mais il est impossible de prévoir dans quel emploi précis va s'exercer cette activité de maintenance. Dans un second temps, il faut identifier les contraintes individuelles dominantes et les intégrer dans la construction du projet. Parler du diplôme tout seul ou d'une adéquation emploi / diplôme n'a pas de sens : il faut prendre en compte l'espace de liberté de l'individu. L'exemple de la féminisation des métiers industriels me tient à cœur : nous n'avons que 29% de femmes ingénieurs ; beaucoup d'entre elles me disent que leur mobilité géographique dépend de la carrière de leur conjoint. En tant qu'employeur, je ne peux pas confier l'atelier d'une PMI pour plusieurs années à une femme ingénieure, ce projet-là ne tient pas compte des contraintes de l'employeur ni de l'ingénieure !

L'éducation de masse a une conséquence nécessaire qu'on ne veut pas voir : il n'y a plus de lien direct entre éducation et emploi. On a pris la décision politique, que j'approuve, de mener 70% d'une classe d'âge au niveau baccalauréat et 50% au niveau licence. Or l'industrie compte environ 30% d'emplois de cadres. En 1968, avec un peu moins de 20% de bacheliers et 23% de cadres, tous ceux qui entraient dans le supérieur devenaient cadres ou à peu près. Aujourd'hui, il faut assumer la décision politique jusque dans ses conséquences : un bac + 5 ne signifie pas un statut de cadre ou d'ingénieur. C'est pourquoi je refuse l'expression « déclassement des diplômés », qui ne vaut que dans le cadre de l'adéquation obsolète entre les deux. Je paie quelqu'un pour sa fonction et non pour son diplôme, par différence avec la fonction publique...

➤ **E&M** : *Si nous parlons de diplômes et de métiers, n'est-ce pas le rôle des Commissions Paritaires Consultatives d'ancrer les diplômes professionnels à des métiers ? Et quel sera le lien des diplômes généraux avec les métiers ?*

DDC : Les CPC ont deux défauts majeurs : comme pour tous les diplômes français, elles s'occupent surtout de définir des cursus, alors qu'elles devraient ne s'occuper

que de déterminer les référentiels des compétences justifiant l'obtention du diplôme. Ensuite, les CPC ne sont que consultatives, le pouvoir revient au système qui a toujours tendance à figer les choses dans un cursus. On voit donc mal comment motiver un professionnel compétent à s'y engager. Je crois qu'on pourrait reprendre tous les diplômes sur le modèle de nos Certificats de Qualification Professionnelle : une page définit les objectifs, des compétences-clés formulées en termes « être capable de... » ; puis deux pages indiquent les modalités d'évaluation, alignées sur les objectifs et non référencées au cursus qui mène à l'examen (volume horaire de préparation, etc.) ; enfin on définit un jury capable de cette évaluation, constitué de professionnels et jamais de formateurs. Si l'Education nationale s'attache à l'éducation au choix, il faudra nécessairement réformer les diplômes de cette façon, car les contraintes disciplinaires extrêmement rigides de ces diplômes ne seront plus supportables (prenez l'exemple de la médecine). Les diplômes de sciences humaines ont leur place aussi, mais les contraintes doivent être connues : m'a-t-on dit ce que deviennent les diplômés trois ans après la sortie de leur cursus ? Pour trouver un métier avec une bonne qualification littéraire mais sans idée claire, le mieux est de travailler en intérim, de repérer des qualifications professionnelles, et alors de construire un parcours de qualification en sachant d'où on part et où on va.

➤ **E&M** : *On a parlé de faire faire des stages à ces diplômés généralistes, en sciences humaines comme en sciences dures, où en est-on ?*

DDC : Les étudiants de toutes les disciplines généralistes démontrent des compétences indiscutables et transférables dans une entreprise, ils pourraient faire leurs preuves dans des stages de longue durée. Mais je voudrais que cette période de stage ne leur interdise pas l'accès à des carrières supérieures d'enseignement et de recherche, donc que l'université recrute, par exemple, 20% d'enseignants qualifiés qui soient passés, après leurs études, par des études opérationnelles, de l'innovation dans le privé, le public ou l'associatif. Il faut énoncer un objectif ministériel, avec des appels d'offres, faute de quoi on aurait une difficulté de taille avec les petites entreprises, qui ne seront pas prêtes à faire le pari de prendre des généralistes en stage, ce que les grands groupes font plus facilement. Or on n'a que 850 entreprises de plus de 2 000 salariés en France... Ce sont les apprentis qui sont le lien entre l'école et l'entreprise, il faut donc créer de l'apprentissage au niveau du supérieur pour les sciences humaines. Ça fonctionne dans l'innovation, un peu également dans la technique où on peut convaincre une PMI de confier un projet dormant à un apprenti-ingénieur. Si des gens en lien avec l'entreprise sont prêts à s'engager dans cette démarche, ils peuvent convaincre des PME-PMI de prendre des philosophes ou des géographes en apprentissage, sur des postes qui ne sont pas de cadres. Avec une directive ministérielle qui impose des appels

d'offres partout, lancés par les universités, pour de tels partenariats, on aura des réponses diversifiées, et en même temps une approche politique forte. « Faire faire » permet de prendre en compte les contraintes et d'offrir une réponse qui n'est pas du bricolage.

Dominique de Calan

Vice-président de l'Association Nationale pour la Formation des Adultes (AFPA).

Membre du Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie (CNFPTLV).