

ARTICLE D'E. MAIRE AU JOURNAL "LE MONDE"

Vous trouverez ci-dessous l'article d'E. Maire intitulé "LE PARI OBLIGE DE LA FORMATION".

Il a été publié dans "Le Monde" du 19 ^{août} ~~octobre~~ 1987.

Le titre et les sous-titres sont de la rédaction du "Monde".

Regardons autour de nous : la logique impitoyable d'une modernisation conduite à coups de hache dissocie toujours plus notre société duale. Sous l'emblème officiel du libéralisme économique, synonyme en langage courant de la loi du plus fort et du chacun pour soi, partout se multiplient les situations d'exclusion et de précarité. Comment y répondre ? Comment contre-attaquer concrètement en rassemblant des énergies multiples pour moderniser mieux et plus solidairement ? Les orientations générales et généreuses n'y suffisent pas. Rien ne peut remplacer la définition fine d'objectifs et de moyens d'action dans chaque domaine. La formation est un de ces tout premiers enjeux.

Demandez à un responsable du Nord ou de la Lorraine les handicaps à surmonter pour donner à sa région toutes ses chances : vous l'entendrez, presque à coup sûr, évoquer le niveau général de formation comme l'un des héritages régionaux les plus lourds.

De fait, la tradition industrielle française si marquée par le taylorisme s'est accommodée fort longtemps des insuffisances de notre système éducatif. L'échec scolaire, massif, n'était guère un problème pour un type de production reposant sur le recours, également massif, aux ouvriers spécialisés. A quoi bon investir dans la qualification de celui - ou de celle - dont on attend simplement qu'il puisse accomplir des gestes répétitifs ? Tel était naguère le comportement implicite de beaucoup de responsables économiques ou politiques.

Le choc du licenciement de milliers d'OS dans l'automobile, et ailleurs, sans guère d'espoir de reclassement car ils étaient démunis de qualification adaptée, a fait voler en éclats ce modèle dépassé. La nécessité d'un effort important de formation n'est plus mise en doute.

C'est alors que se cristallise un débat bien français autour de la place de l'entreprise dans un système de formation rénové ; un débat où l'idéologie préconçue prend le pas sur les faits.

D'un côté se trouvent les tenants de l'école comme seule institution réellement formatrice. Pour ceux-là, au mieux la légitimité de l'entreprise et de ses acteurs en matière de formation n'est pas établie, au pire l'entreprise n'est qu'un lieu d'exploitation où les objectifs de production s'opposent à la prise en compte d'objectifs de formation.

De l'autre côté, se regroupent des chefs d'entreprise exprimant une vision très étriquée de la formation et affirmant comme une évidence que le travail en entreprise est formateur par nature. Pour eux, le 1,2 % légal n'est qu'une « charge sociale » dont ils s'acquittent par obligation, qu'ils gâchent même parfois dans des réalisations douteuses, au lieu d'y voir un investissement pour l'entreprise et ses salariés. Ils ne se sont pas encore rendu compte qu'une cause importante de notre retard économique tient au trop faible niveau d'investissement des entreprises dans l'entretien et le développement des savoirs et du savoir-faire de leurs salariés.

En fait, les tenants de ces points de vue respectifs se sont jusqu'ici bien accommodés d'une organisation de notre système de formation professionnelle traditionnellement marquée par l'exclusion de toute responsabilité de l'entreprise dans la qualification professionnelle des jeunes. Il y avait collusion d'intérêts pour l'immobilisme.

La priorité des syndicalistes consiste à développer les qualifications de tous les salariés, pour qu'ils puissent trouver plus d'intérêt à leur travail, évoluer professionnellement et acquérir une capacité accrue de mobilité professionnelle. Mais alors l'enjeu dépasse la rénovation - oh combien nécessaire ! - des institutions spécialisées, à commencer par l'éducation nationale. Les entreprises, les administrations, les associations doivent aussi considérer le développement des compétences et des qualifications comme une de leurs missions principales. Tous les moyens disponibles pour disposer d'une qualification collective à la hauteur doivent être mobilisés.

Et puis, dans nos sociétés toujours plus complexes, les entreprises doivent pouvoir disposer d'une très grande diversité de compétences, leur capacité d'adaptation en dépend. Une institution aussi vitale que l'école ne peut seule faire face à la tâche. Les acteurs directement concernés doivent être impliqués dans la définition des objectifs d'une formation, qui ne peut se limiter à des institutions ou à des moments particuliers. La formation doit devenir réellement permanente, une composante de tout âge, de toute activité humaine.

En ce sens, l'alternance école-entreprise n'est pas seulement, n'est pas d'abord une voie de repêchage pour ceux qui ont échoué dans le système scolaire. Elle doit concerner tous les jeunes. La diversification des itinéraires et des modes d'apprentissage doit correspondre aux formes d'intelligence de chacun. Bien des jeunes, qui se trouvent plus à l'aise en exerçant concrètement leur intelligence à l'occasion d'un travail en entreprise, y découvrent l'utilité, l'importance des apprentissages généraux et sont prêts à y consacrer des efforts plus importants.

La meilleure assurance-vie

Trois conditions apparaissent nécessaires pour que l'entreprise, avec tous ses acteurs, assure sa fonction de formation. Il faut d'abord qu'elle perçoive les qualifications à développer du fait de l'évolution des technologies et des emplois. Les commissions paritaires de l'emploi devraient éclairer les évolutions prévisibles de l'emploi dans chaque branche professionnelle. Vaste programme ! Mais bien utile pour les salariés et les entreprises.

Il faut ensuite que l'entreprise dépasse le simple apprentissage sur le tas pour définir des objectifs de formation précis, afin de déterminer les catégories de salariés concernés, le temps et les moyens à y consacrer, les conditions concrètes de mise en œuvre. Alors la consultation du comité d'entreprise sur le plan de formation trouve toute son efficacité.

Enfin la formation en entreprise est étroitement liée à la conception de l'organisation du travail. Trop souvent on se limite à la question « *Comment former pour assumer des tâches nouvelles ?* » sans se poser l'autre question « *Quelle organisation du travail envisager pour que les compétences des salariés puissent pleinement s'exercer ?* » L'efficacité des actions de formation est liée à leur combinaison avec les autres moyens d'entretenir et de développer les compétences : intérêt du travail, accès à l'information, participation à des

groupes d'expression, diffusion des responsabilités, prise en compte des propositions des salariés et des organisations syndicales, qualité des rapports sociaux.

Tel est le sens de l'action menée par la CFDT, avec une capacité et une force croissantes, au cours de ces dernières années. En effet, la formation professionnelle et permanente est en train de devenir un thème majeur de l'action du syndicalisme et des négociations contractuelles, un moyen d'enrichissement, de revitalisation de l'action syndicale et des rapports de travail. Elle apparaît nécessaire à la protection des salariés au regard des évolutions des emplois ; elle donne à chacun le moyen de progresser dans son propre projet professionnel ; elle est un atout pour le développement des entreprises. C'est pourquoi la réduction du temps de travail doit permettre un accroissement du temps de formation permanente. C'est la meilleure assurance-vie possible pour les salariés et pour les entreprises.

Deux avancées ont marqué la période récente. En octobre 1983, la CFDT s'est résolument engagée pour conclure l'accord mettant en place les formations en alternance pour les jeunes. Et en octobre 1986, dans un contexte hautement défavorable, après la suppression de l'autorisation administrative de licenciement, la CFDT s'est battue avec fermeté pour la reconnaissance d'un droit à la conversion pour les salariés licenciés, difficilement mais heureusement obtenu.

Que n'a-t-on pas entendu dans l'un et l'autre cas de la part des tenants du *statu quo* ? D'autant qu'il y a matière à critiquer. Pour les contrats d'alternance par exemple, il est vrai que les contrats de qualification sont trop peu développés et que, en revanche, les chefs d'entreprise abusent — en contradiction d'ailleurs avec les engagements contractuels — des stages d'initiation à la vie professionnelle, utilisés à tort et à travers parce qu'ils coûtent moins cher aux patrons. De même, la passivité du patronat dans le développement des congés de conversion donne lieu à des réactions justifiées.

Une mutation du syndicalisme

Mais il faut être bien ignorant de l'expérience du mouvement ouvrier pour rejeter les avancées réalisées en raison de certaines applications perverses ou insuffisantes. Il faut être bien naïf pour croire qu'un accord au sommet suffit pour être appliqué et mettre entre parenthèses les conflits d'intérêts et de logiques dans les entreprises. Seule la pression syndicale collective peut transformer un accord écrit en un progrès concret et permettre de conquérir un véritable droit à la formation en alternance et à la conversion.

C'est ce processus qui est en route et qui, dans les faits, amorce une mutation du syndicalisme. Car les nouvelles garanties obtenues bousculent la tradition. Au lieu de prétendre apporter à tous des solutions uniformes et automatiques, elles se concrétisent au plus près des situations diversifiées et elles appellent une participation, un investissement personnels dans une démarche qui lie égalité des chances, responsabilité et autonomie des individus.

Alors, dépassé le syndicalisme ? Quand il fait entrer la formation en alternance et le droit à la conversion dans le paysage social ; quand il agit pour donner toute sa place à la formation en entreprise et réaliser les conditions les meilleures de sa mise en œuvre ; quand il entend améliorer la qualité de l'acte du travail en liant le développement personnel au développement de la vie économique et sociale. On voudrait trouver du côté des chefs d'entreprise la même volonté de faire de la qualification des salariés un moyen essentiel de développement des entreprises...

Ces nouveaux objectifs, porteurs de l'adaptation du syndicalisme, sont au cœur d'une intervention efficace sur l'emploi et la réduction des inégalités. Ils sont le moyen de plus sûr pour que l'école et l'entreprise dialoguent enfin, chacune à sa place et chacune reconnaissant la légitimité, la nécessité du rôle de l'autre pour une formation répondant aux exigences de notre temps.