

## LE CONGRÈS DE L'AFL - ISTRES 1987

### 80% DE BACHELIERS

Gérard SARAZIN, après une douzaine d'années dans la marine marchande, s'est consacré à l'éducation populaire (à Culture et promotion) et à l'éducation permanente (à l'ADEP). Il a participé à la rédaction du rapport de Bertrand SCHWARTZ sur l'insertion des jeunes (1981) avant d'être délégué ministériel à l'insertion des jeunes. Il est aujourd'hui Inspecteur général des bibliothèques.

Nous reproduisons ci-après la transcription de son intervention à Istres sur le thème : "80% de bacheliers ! Quels changements cela implique-t-il ?"

Quatre-vingts pour cent de bacheliers en l'an 2000 ! Voilà un slogan qui a accroché ! Le constat s'impose il est dans toutes les oreilles. Je me permettrai de faire quelques remarques à ce sujet :

- Né au moment où l'on parlait beaucoup des performances japonaises et de leurs soi-disant bacheliers, il est dans l'air du temps, correspond à une mode et s'inscrit dans la grande quête des modèles... Un bon slogan est un slogan qui permet de rêver ! Né avant... mars 1986, il a été repris après, il est en effet un bon support, pour tout ministre de l'éducation, de négociation et de pression sur ses collègues des Finances et du Budget. Il ne faut pas oublier qu'un bon slogan est aussi un slogan qui permet d'obtenir des moyens.

- Il se présente dans un langage moderniste qui se veut celui d'une entreprise de pointe. À y regarder de plus près, on est dans le domaine de l'apparence, aucune entreprise ne lancerait un slogan de ce type : un bon chef d'entreprise annonce la qualité d'un produit, il cherche à rendre crédible ou fiable son produit. Allons même plus loin, il est sûr qu'une entreprise annonce à la clientèle son objectif quantitatif de production. Au contraire, le slogan utilisé et la campagne qui l'accompagne doit permettre de détecter des réactions possibles de la clientèle. Un bon slogan fait sentir la qualité d'un produit, celui dont nous parlons en est loin !

- Ce qui m'apparaît le plus important, c'est l'effet de sécurisation d'un tel slogan. Premier aspect de cette sécurisation : il s'agit d'améliorer, d'adapter. Français, soyez rassurés, on ne va pas "tout changer", on va simplement rendre le système plus efficace et plus performant... Rappelons au passage que peu de Français peuvent donner un chiffre quant à la situation actuelle !

Deuxième aspect de la sécurisation : le "bac" reste un terme générique qui couvre pourtant des réalités fort différentes... Qui situe exactement ce qu'est un "bachelier aujourd'hui" ? Français, soyez rassurés, il s'agira bien d'un "bon bac", bien sûr!

Troisième aspect de la sécurisation : on fait l'impasse sur les cursus et les carrières...

L'Éducation nationale va s'occuper de tout cela. Toute incidence sur la formation continue, la formation professionnelle... et l'entreprise est évacuée. Autrement dit, on entretient des modèles et des références sacro-saints... comme s'il n'y avait pas une énorme question sur les qualifications de demain, leur détermination, leur apprentissage.

Pour ambigu qu'il soit, le slogan permet toutefois de poser un vrai problème et en ce sens il

est particulièrement stimulant, car, soyons clair, pour atteindre l'objectif annoncé, il faut changer de logique. La situation est de même nature que celle que l'on peut observer, s'agissant des équipements culturels.

La fréquentation d'une bibliothèque plafonne à un seuil de 25 % de la population. Chercher à l'augmenter - passer à 80 % ! - n'a pas de sens, il s'agit de découvrir les pratiques culturelles des groupes de population non touchés et d'inventer avec eux les institutions répondant à ces pratiques... c'est-à-dire faire autre chose...

C'est, en effet, d'abord, quant au fonctionnement général du système éducatif que le problème est posé. Il aurait pu, en effet, être posé en terme d'âge... ou de prolongation de la scolarité. En 1981, lors de l'élaboration du rapport sur l'insertion des jeunes, avec Bertrand SCHWARTZ, nous avons pris une position très claire : prolonger la scolarité jusqu'à dix-huit ans, mais pas en terme d'obligation scolaire.

Ce qui importe, c'est l'obligation pour le système social de permettre à chacun de pouvoir continuer un cursus de formation s'il le désire. L'obligation est sociale (au sens du "contrat social"). Elle est l'affaire de tous, l'école seule ne peut la traiter. Si l'ambition, aujourd'hui est bien d'atteindre le nombre le plus élevé possible de jeunes possédant et maîtrisant un ensemble de savoirs, savoir-faire et capacité qui restent à définir. On est bien en face d'une ambition que tous doivent porter. C'est en ce sens que l'on doit parler de changer de logique.

Quand je dis "changer de logique", cela signifie pour moi deux axes de réflexion. Le premier est lié à tout ce qui touche l'ouverture, le décloisonnement la décentralisation, et le deuxième est lié aux exigences culturelles qu'entraînent les mutations technologiques.

A. Pour ce qui touche l'ouverture et le décloisonnement, je me réfère aux enseignements tirés de ma pratique avec les jeunes en difficultés.

D'abord, il s'agit d'un groupe révélateur, au sens photographique du terme, qui rend visible l'image latente. L'appréhender, c'est sortir de ses habitudes, c'est remettre en cause un certain nombre d'idées reçues, ensuite, parce que l'on a pu observer ce que pouvait être un montage décentralisé, proche des jeunes et à vocation la plus globale possible, c'est-à-dire ne dissociant pas l'économique du social et du culturel.

Chaque jeune a sa propre histoire, ses propres préoccupations, qui ne sont pas uniquement - et heureusement - tournées vers l'acquisition des connaissances. On sait bien aujourd'hui l'importance de l'espace ("faire son nid"), des rythmes à respecter...

Mais il y a aussi la "prise de parole" qui est souvent "prise de pouvoirs" dans tout un ensemble d'activités qui intéressent le jeune et cela quel que soit son âge.

Tout est cloisonné, chacun délimite son territoire ; chaque institution, et tout particulièrement l'Éducation nationale, intègre toutes les fonctions nouvelles dont elle découvre le besoin sans faire appel aux ressources existantes à l'extérieur.

Aussi la prise en charge des besoins par un "réseau" d'institutions n'est pas une chose facile. L'effort des missions locales pour l'insertion sociale et professionnelle des jeunes repose sur le

regroupement de l'ensemble des institutions locales, présidé par le Maire et travaillant à partir des propositions et des interventions d'une équipe technique composée d'agents des principales institutions (ANPE, CIO, GRETA, DAS, Éducation Surveillée, Services Municipaux...).

La tâche consiste d'abord à "connaître" la population jeune, en créant des réseaux d'accueil entre adultes, entre institutions, puis de nommer les problèmes et d'élaborer des propositions. L'innovation naît de cette confrontation, elle se matérialise entre l'équipe technique et le conseil.

Une approche de ce type ne se fait pas sans risques, signalons-en quelques-uns. La politisation outrancière et clientélisme : il est des pratiques de gestion du pouvoir local qui sont des obstacles difficilement contournables ou surmontables.

Surtout que l'innovation se développe le plus souvent avec l'appui des fractions de la population les plus dynamiques - qui sont aussi généralement les plus contestataires.

Il y a dès lors des risques d'exclusion ou de blocage de positions importantes de la population. La tentation de l'analyse permanente : parce que la démarche est globale et multisectorielle, certains se dérobent toujours devant la formulation du diagnostic et le passage à l'action sous prétexte de la nécessité d'accumuler encore des connaissances ou des observations complémentaires.

C'est pourquoi pour entreprendre une action qui rassemble des partenaires différents... il ne faut pas sauter les étapes. J'en distinguerai quatre.

- Le travail interdisciplinaire... entre des gens qui n'ont pas suivi le même cursus ou formation.
- Le travail anticonstitutionnel entre des gens qui n'appartiennent pas aux mêmes institutions, n'ont pas le même statut, pas les mêmes horaires de travail, les mêmes salaires, etc.
- L'action concertée qui laisse supposer que ce ne sont plus des individus, mais des institutions qui élaborent un projet commun.
- Enfin, le quatrième niveau, rarement atteint, est celui où l'on arrive à une politique concertée au niveau local, entraînant la participation la plus large possible.

Respecter ces étapes, c'est surtout se rappeler quelques principes souvent oubliés : éviter la confusion, c'est en ayant conscience de ses limites qu'une discipline peut élargir son champ. C'est en ne confondant pas juxtaposition et travail en commun que l'on respecte l'autonomie de chacun. C'est en se situant dans le rapport à l'action, le jeu des pouvoirs, que l'on distingue les niveaux d'intervention.

Si j'insiste sur ces axes de réflexion, c'est qu'ils m'apparaissent comme essentiels pour l'institution éducative dans les années qui viennent.

Celle-ci sera rapidement confrontée à la nécessité de politique éducative au niveau local. C'est dans l'espace où le jeune a encore un nom que, d'abord se fait son entrée dans le monde des adultes ; c'est dans l'espace où le dialogue (ou le conflit !) a encore une réalité perceptible par tous que sera prise en compte la capacité de formation des appareils éducatifs (or, on sait la lenteur de leurs évolutions), les besoins du monde économique (or, on sait la difficulté de décrire les métiers de demain...) et les propositions des jeunes (or, on sait la difficulté pour les adultes de les percevoir et de les entendre...).

Cela nécessitera, bien sûr, que le mode d'intervention du pouvoir central, l'État, soit

profondément modifié. Ce serait là l'objet d'un long débat. Je voulais simplement vous dire, en ce qui me concerne - et s'agissant de l'insertion des jeunes -, que chaque fois que j'ai pu permettre à des travailleurs sociaux, des conseillers placiers, des conseillers d'orientation, des enseignants, des éducateurs, des juges, etc., de se découvrir, de connaître les compétences et les savoirs de tous les autres, de s'interpeller, j'ai eu l'impression de faire œuvre utile.

**B.** Mais le "changement de logique" nécessite aussi une réflexion quant aux exigences culturelles qu'entraînent les mutations technologiques.

Force est de constater l'élévation importante du niveau de recrutement. Certes, elle est d'abord due à l'importance du nombre de chômeurs. Aussi, si les entreprises n'embauchent aujourd'hui qu'avec un niveau scolaire BAC+2, c'est aussi parce que, ignorant quels seront les futurs emplois et comment les technologies vont évoluer, elles cherchent à se prémunir...

Tant il semble évident, en France, que plus "on a été aux écoles, plus on est intelligent". Or, si la réussite scolaire prouve la capacité de l'individu à s'adapter au système scolaire, on ne voit pas en quoi elle garantit sa capacité à s'inscrire dans un processus de changement !

Ceci dit : de nouveaux comportements commencent à se dessiner dans certaines entreprises. Les qualifications sont de plus en plus perçues comme une capacité à se situer dans un environnement et de moins en moins comme une somme de connaissances.

Le fait que des entreprises, qui, jusqu'à présent, ne faisaient appel qu'à des ouvriers peu qualifiés, recrutent aujourd'hui des techniciens qualifiés, tout en croyant ainsi faire face aux exigences nouvelles est tout à fait révélateur de l'ambiguïté de la situation actuelle.

Il est certain que l'objectif prioritaire de toute entreprise est de plus en plus de "tenir" sur le marché devenu très sélectif.

Cette compétitivité dépend en particulier du prix de revient et de la qualité des produits finis.

Deux éléments interviennent d'une manière discriminatoire dans le prix de revient : la maintenance et les dysfonctionnements (défauts de qualité). En effet, les produits intègrent aujourd'hui un nombre de plus en plus élevé de composants interdépendants. La fiabilité de l'ensemble devient difficile à obtenir parce qu'elle implique la fiabilité de chaque composant et du montage. Pensez aux nombres d'opérations que comprend le montage d'une voiture de tourisme. Il ne suffit pas que chaque élément soit fiable à 100% ; il faut également que chaque opération soit parfaitement réalisée, sinon, lors du contrôle situé en fin de montage, il sera nécessaire d'engager des retouches, donc des frais considérables. On comprend bien, dès lors, l'importance de la moindre défaillance dans l'équipement de la chaîne de montage. C'est pourquoi certains parlent aujourd'hui de la panne comme du risque majeur. Toutes les entreprises automobiles cherchent aujourd'hui à baisser le taux de voitures qui doivent repasser sur la table de retouche. Or, ce taux est encore très élevé... On estime généralement que le coût de cette situation entre, dans de nombreux cas, pour 20 % du prix de revient ! Ce problème n'est pas nouveau en soi et les entreprises ont toujours cherché à produire au moindre coût. Ce qui est nouveau, c'est que les solutions adoptées pour le résoudre ne fonctionnent plus.

Dans le modèle traditionnel, encore largement répandu, la division du travail régnait en maître : des ouvriers non qualifiés assuraient un travail individualisé et segmenté.

L'encadrement assurait l'organisation du travail et le contrôle - surveillance de l'exécution des tâches par les non-qualifiés. Il était assisté d'équipes fonctionnelles, qui se superposaient à lui pour assurer des services de maintenance, de sécurité et de contrôle.

On a toujours constaté un écart systématique entre le travail prescrit et le travail réellement effectué. On a souvent observé que des tâches définies comme simples se révèlent difficiles

lorsqu'elles sont effectuées dans des conditions réelles (temps, pénibilité), mais ces écarts ne sont plus aujourd'hui supportables. Les équipes fonctionnelles sont amenées à intervenir trop souvent et dans trop d'endroits. D'où le changement qui commence à s'opérer et qui consiste à favoriser la prévention plus qu'à dépanner ou à corriger les défauts. La réflexion-qualité se porte non plus sur le produit, mais sur le processus de production lui-même. Cela a pour effet de donner un rôle nouveau à tout le personnel et donc de modifier les fonctions respectives de la maîtrise et des équipes fonctionnelles.

Autrement dit cela nécessite une révision de l'organisation du travail et une redéfinition des qualifications : produire, sans pannes, des produits de qualité tel est le véritable enjeu. On est bien force de constater, malheureusement, que dans beaucoup de cas, ne sachant comment aborder ce problème, certaines entreprises ont tendance à chercher des solutions, soit en réduisant le personnel, soit en augmentant le rythme du travail ; mais le problème reste entier. Un aménagement du processus de production, un ralentissement des rythmes peuvent permettre une meilleure qualité et une plus grande fiabilité, donc un meilleur prix de revient permettant une conquête des marchés.

Il est vrai que les démarches de formation sont généralement totalement inadaptées. Les entreprises réclament de plus en plus à la formation, puisqu'elles souhaitent des agents à la fois bon généralistes, polyvalents et spécialisés. Alors, parce que trop courte, la formation générale devient abstraite, la formation spécialisée trop pointue.

D'une manière générale, la fonction est imposée sans belle négociation sur les objectifs, les contenus et les modes d'évaluation. Il en résulte que, malgré leurs compétences, les spécialistes, chargés d'évaluer les situations de travail et de faire le bilan des services et savoir-faire des agents, le font à partir des situations existantes et sans l'apport essentiel des agents eux-mêmes. Seule une évaluation, faite avec des agents en situation évolutive (en changement), permet de définir vraiment les besoins de formation.

C'est sur ces bases que la Délégation à l'insertion des jeunes en difficulté a lancé, depuis trois ans, une recherche action "nouvelles qualifications" avec plus de 300 entreprises et 450 jeunes. On peut dès maintenant en tirer quatre principes.

Il ne peut y avoir de rupture en matière de qualification. Pour que l'information circule, qu'il y ait communication entre les gens, il doit y avoir continuité dans les savoirs et les savoir-faire. Tout système qui tend à éloigner les niveaux de qualification les uns des autres est un système qui engendre "la panne".

Il existe des démarches de formation qui permettent des courts-circuits. Mieux vaut apprendre à faire de la physique. Le faire peut et doit, dans bien des cas, précéder le savoir ; comme les agents ont d'importants savoir-faire, c'est donc d'eux qu'il faut partir.

Il faut considérer les situations de travail dans leur globalité, c'est-à-dire intégrant leur environnement et le mode d'organisation du travail et non partir d'une analyse pointue des tâches à accomplir, pour élaborer des démarches de formation. Cela a effet une révision du rôle du formateur.

L'action de formation ne peut être que participante, tant individuellement que collectivement,

ce qui a pour effet qu'à la limite la période de mise en place d'une action de formation et la concertation sur son suivi et ses effets sont aussi importantes que l'action elle-même. Cette implication des partenaires concernés est nécessaire tant au niveau de l'entreprise elle-même (direction, organisation syndicale, organisme de formation), qu'au niveau de la situation de travail (formateur, agent de maîtrise, ingénieur, formé...).

Ainsi, il s'agit plus de développer des personnes et des groupes que d'inculquer des savoirs et savoir-faire.

Ainsi peut-on éviter que la modernisation ne signifie l'exclusion définitive de centaines de milliers de travailleurs, jeunes ou adultes.

Gérard SARAZIN