

## "Encore une réforme de la formation professionnelle ? Pourquoi pas, à condition de..." (Henri de Navacelle)

Par Olivier Dhers



Henri de Navacelle estime que le système de formation s'est "enkysté" et plaide en faveur d'un soutien fiscal aux individus qui veulent investir dans leurs compétences

Faut-il réformer une nouvelle fois le système de formation professionnelle et comment y parvenir ? Dans une tribune publiée par AEF le 11 juillet 2017, Henri de Navacelle, ancien directeur du centre de formation industriel Aforp (1), redoute "le tropisme jacobin des décideurs" politiques alors qu'une concertation doit s'engager à la rentrée prochaine entre les partenaires sociaux et l'État, et le cas échéant les régions, le gouvernement ayant d'ores et déjà annoncé sa volonté de faire adopter un projet de loi portant réforme de la formation et de l'apprentissage au cours du premier semestre 2018. Selon Henri de Navacelle, le système peut et doit évoluer mais "à condition de s'attaquer enfin aux fondamentaux de la formation professionnelle et de corriger les dérives apparues au fil des années depuis la loi de 1971".

"On nous annonce une énième réforme de la formation professionnelle, comme un leitmotiv, un passage obligé. Pourquoi un tel acharnement ? Nous risquons à nouveau de voir des experts 'hors-sol' nous dire que la formation professionnelle ne vaut rien, inventer de nouveaux dispositifs, de nouveaux outils, faire des propositions de 'simplification' grâce à des solutions uniques jacobines. La récente décision élyséenne des '12 élèves par classe' en est une illustration inquiétante.

En effet, je crains le tropisme jacobin des décideurs même chez ceux qui se disent libéraux et préfèrent toujours l'égalité et l'égalitarisme à la liberté et la confiance. Pour preuve, certains 'libéraux' proposent la fusion des contrats d'apprentissage et de professionnalisation, la fusion des collecteurs dans un collecteur unique, la fusion des lycées professionnels et des CFA. Au passage, on sacrifiera la liberté des chefs d'entreprise dans la gestion de leurs fonds, la diversité des solutions, la vision entrepreneuriale des directeurs de CFA au profit de leur fonctionnarisation pour 'sauver' le soldat Éducation Nationale ? On va donc tout droit vers une nouvelle guerre scolaire comme celle qui fit suite à la loi Savary.

Vont aussi resurgir les experts du jeu de Bonneteau pour réorienter les flux financiers, les fameux '32 milliards de la formation' qui pourtant ne sont qu'un mélange de choux et de carottes, pour les nationaliser ou les régionaliser ce qui est équivalent, en tout cas pour les détourner de leurs finalités actuelles.

Alors une réforme pourquoi pas à condition de s'attaquer enfin aux fondamentaux de la formation professionnelle et de corriger les dérives apparues au fil des années depuis la loi de 1971 qui ont enkysté la formation professionnelle en France. Le monde change. Il est temps que la formation professionnelle, tout comme l'éducation et l'orientation, change aussi et s'adapte au monde d'aujourd'hui et de demain !

On peut craindre des réactions corporatistes et syndicales ? Pourquoi ? Certains ne voudraient pas des Français, jeunes et moins jeunes, heureux, épanouis, conscients de leurs choix, capables de s'insérer durablement dans le monde du travail et d'évoluer tout au long de leur vie professionnelle ?

## RENONCER À CERTAINES IDÉOLOGIES TOTALEMENT OBSOLÈTES

Il faudra faire preuve d'intelligence et de bon sens, oser renoncer à certaines idéologies totalement obsolètes, s'attacher à clarifier la vision et les finalités politiques de la formation et faire appel à ceux qui œuvrent au quotidien pour en faire un outil au service des entreprises, des français, de la France. Ceux à qui l'on ne propose aucune vision stratégique, ceux qui se débattent dans les filets des multiples intervenants et de leurs dispositifs et qui, malgré cela, font du bon travail ! Des acteurs qui, eux quotidiennement, sont au carrefour des évolutions des politiques nationales et régionales, des évolutions organisationnelles des entreprises, des évolutions des technologies, des évolutions sociétales, des évolutions du niveau scolaire des français.

La fiscalisation de la formation professionnelle a amené petit à petit à considérer la formation comme quelque chose de gratuit ou comme une obligation fiscale dont il convenait de se 'libérer'..

La fiscalisation de la formation professionnelle a rendu 'éligibles' aux financements et donc à considérer comme de la formation, les salaires des stagiaires ainsi que leurs frais de transport, d'hébergement et de restauration !

En revanche, sont restées en dehors de ces financements, et donc pas considérées comme de la formation, les formations à la sécurité dites 'obligatoires', la formation à la prise en main d'une machine neuve (car souvent cette formation est incluse dans le prix de la machine) et enfin, les formations sur le tas au poste de travail.

## L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LE TEMPS DE TRAVAIL

Par ailleurs, l'idéologie dominante veut que la formation - sous quel prétexte ? - se déroule sur le temps de travail. Considérée comme tel, elle décourage les entreprises d'envoyer leurs salariés en formation et les déresponsabilise dans la prise en mains du développement de leurs compétences, excluant de fait les plus bas niveaux de qualification et le personnel de la production d'une vraie évolution professionnelle.

La formation professionnelle vaut mieux que ça !

Bien comprise, elle est une réponse efficace aux enjeux de compétitivité des entreprises et d'employabilité durable des personnes et donc de compétitivité de la France.

Bien comprise, elle est un continuum de 16 à 70 ans, et non une succession de cases ou de

dispositifs incohérents entre eux, propriétés suivant les cas de l'Éducation Nationale, des Opca, des Régions, de Pôle emploi, des branches ou d'autres.

Bien comprise, elle est un investissement personnel et collectif et non la 'libération' d'une obligation fiscale ni une contrainte imposée par l'employeur à ses salariés.

## INDIVIDUALISATION DES PARCOURS

Bien comprise, elle est le cœur d'un processus pédagogique complexe associant l'évaluation en amont des besoins des entreprises en terme de compétitivité, d'emploi et de compétences, l'évaluation en amont des compétences détenues et du potentiel à se former des individus, l'individualisation des parcours de formation et enfin l'évaluation finale des compétences acquises à l'issue de la formation.

Bien comprise, elle doit proposer des dispositifs simples et complémentaires à finalités claires et distinctes, sans ces dérogations qui font perdre de vue les finalités. L'exemple du contrat de professionnalisation est parlant. Il a été créé pour qualifier, en moins d'un an et en passant la majorité du temps en entreprise, des gens sortant du système scolaire. Dérogations après dérogations, il est devenu une copie du contrat d'apprentissage. D'où la volonté de fusionner ces deux contrats. Alors que les entreprises ont besoin de réponses diversifiées pour traiter leurs besoins en ressources humaines. Une réponse de long terme, 2-3 ans, le contrat d'apprentissage et une réponse de moyen terme, 6-9 mois, le contrat de professionnalisation.

Et pourquoi ne pas faire revivre le contrat d'adaptation et le contrat d'orientation qui avaient une vraie utilité.

Bien comprise, la formation professionnelle doit passer de la logique pratiquée dès l'école de temps passé en formation à une logique de mesure des acquis de la formation.

Pour cela, il convient d'inciter les personnes à arrêter de déléguer le développement de leur portefeuille de compétences à leur patron ou à l'État pendant 40 ans après l'avoir confié à leurs parents pendant 18,3 ans, temps moyen passé à l'école.

Il convient donc d'inciter les personnes à se former sur leur temps libre, à utiliser leur CPF hors de leur temps de travail, à co-investir avec leur employeur. Ainsi, pourrait être mis en place pour soutenir cet engagement une exonération d'IRPP voire des prêts à taux zéro. En effet, pourquoi de telles incitations n'existeraient que pour la rénovation de la résidence principale et pas pour celle du portefeuille de compétences des français ?

## DEMANDER FERMEMENT À L'ÉDUCATION NATIONALE D'ÉVOLUER

Il faudra bien entendu demander aux acteurs de la formation professionnelle de se réformer pour la rendre attractive et utile car personnalisée et évaluée.

Il est sûr qu'il faudra aussi demander fermement à l'Éducation Nationale d'évoluer et de corriger rapidement quelques principes totalement obsolètes en formation professionnelle comme le pilotage des examens par le pourcentage de réussite commandé par le ministre, la compensation des notes qui rend illisible le professionnalisme des candidats, l'approche cloisonnée par matières !

D'ailleurs, si tant est qu'il faille que l'apprentissage relève d'un ministère plutôt que des seules branches professionnelles, ne serait il pas plus logique que l'apprentissage relève d'autres ministères que celui de l'Éducation Nationale et de sa tutelle tatillonne sur les recrutements de formateurs, les investissements, les ouvertures des formations, la pédagogie ? Ainsi, l'apprentissage industriel relèverait du ministère de l'Industrie pour mieux corréliser les réflexions

sur l'industrie du futur et les évolutions des métiers et des compétences avec les certifications professionnelles.

Oui la formation peut et doit se réorganiser, se refondre, se transformer pour devenir ce qu'elle devrait toujours être : un plaisir ! Quand on voit les taux de rupture, les taux d'absentéisme, les taux d'échec, il y a urgence à agir au service des français et des entreprises !

## VALORISER L'INVESTISSEMENT EN INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE

Les politiques et les financeurs devront valoriser et financer la chair et le muscle pédagogiques, l'investissement en ingénierie pédagogique, l'évaluation amont et aval des formations plutôt que le seul squelette infantilisant : 'un prof, une salle, des élèves, des heures de face-à-face'.

Alors, il sera possible d'éradiquer cette honte française des 150 000 jeunes sans qualification et des 110 000 jeunes sortant de l'enseignement supérieur sans diplôme.

Aujourd'hui les acteurs du financement se veulent les chevaliers blancs de la qualité en exagérant leur rôle souffrant du tropisme bien français du contrôle a priori. D'autant que les auditeurs qu'ils mandatent concluent leur audit en vous déclarant conforme. Joie d'être conforme certes pour être labellisé. Mais être conforme à une vision passéiste de la formation, est-ce bien pertinent ? Il serait plutôt temps d'encourager les acteurs de la formation à explorer des voies nouvelles et innover pour être efficaces au service du développement de leurs clients, entreprises et apprenants.

Pour ce faire, il faudra abandonner Taylor qui règne encore en maître sur l'organisation de l'éducation et de la formation professionnelle en décroissant les matières, les publics et les niveaux de formation, en développant la polyvalence des formateurs et accompagner ainsi les convergences des technologies, des connaissances et des pratiques en sachant profiter des avancées des sciences cognitives.

## OUI À DES SOLUTIONS MULTIPLES, SIMPLES, INNOVANTES

Il est certain qu'il va falloir s'occuper sérieusement de ce qui se passe en primaire, au collège et au lycée et leur donner des objectifs stratégiques clairs en termes de niveau à atteindre ! Et faire en sorte que les talents du système éducatif français se mobilisent pour la réussite de tous les Français et de la France.

Et surtout arrêtons le 'chamboule-tout' qui ne sert à rien et améliorons ce qui existe. La simplification facile par des solutions uniques et jacobines n'a pas de sens dans un monde complexe et sur un sujet complexe. En revanche, oui à des solutions multiples, simples, innovantes, adaptées avec des finalités claires et enthousiasmantes pour les acteurs. La réflexion avance sur l'industrie du futur, que vive la formation du futur, la formation 4.0, la formation libérée !"

## Henri de Navacelle

*(1) Henri de Navacelle a par ailleurs été directeur de la formation de l'UIMM et travaille actuellement à la création de sa Fondation pour soutenir les initiatives pédagogiques innovantes dans le camp de la formation professionnelle*