

## Education, Développement professionnel Activité et emploi, Territoires

*Vous tendez une allumette à votre lampe et ce qui s'allume n'éclaire pas.  
C'est loin, très loin de vous, que le cercle illumine.*  
René Char

### 1 - Activités, emploi, compétences

Les questions de la création d'activités et d'emplois et celles touchant à l'éducation et au développement professionnel des jeunes et des adultes sont profondément liées.

A côté des grandes entreprises et de leurs réseaux de PME, de plus en plus mobiles à l'échelle de la planète, se créent des activités et des entreprises performantes, profondément territorialisées. Elles sont industrielles, de services, agricoles, sociales, inscrites dans une société où l'on vit plus longtemps. Elles sont créatrices d'emploi.

L'analyse de leurs réussites montre qu'elles tirent leur excellence des atouts potentiels considérables d'un territoire vivant, ouvert sur la ville et le monde, où les échanges et les coopérations sont riches, denses et variés.

Mais elles la tirent aussi et avant tout des compétences<sup>1</sup> individuelles - et collectives sur un territoire - des acteurs. L'emploi de demain dans les différents territoires sera dans la multitude de TPE puis de PME, inventées, initiées, animées par des créatrices et des créateurs d'activité et leurs collaborateurs.

---

<sup>1</sup> La compétence est définie ici comme la disposition à agir de manière pertinente dans une situation donnée.

Le rôle déterminant des compétences et de leurs synergies dans les territoires est depuis peu mieux perçu. Mais il l'est souvent de manière partielle ou fragmentaire, notamment dans la tradition française qui s'intéresse d'abord au niveau d'excellence de ses élites. A l'heure de la mondialisation, cette alchimie des compétences individuelles et collectives sur un territoire est au premier plan des ressources qui font développement.

Cette combinaison est particulièrement sensible dans les territoires périurbains et ruraux, ainsi que dans de très nombreuses banlieues. Ces territoires n'ont pas été structurés autour du monde de la grande entreprise et de la division des tâches entre conception et exécution. Traversant aujourd'hui des mutations contrastées et souvent vives, ces territoires sont, sans doute pour une part, précurseurs pour l'ensemble de la société française.

## 2 - Citoyen et professionnel sur un territoire

La disposition à s'insérer comme citoyen actif dans un tissu culturel et social, à créer de l'activité et à entreprendre, à travailler avec d'autres, à prendre des décisions, à coopérer, à négocier était au cœur d'une vision aussi fondatrice que celle – par exemple - de l'enseignement agricole français dans les années 1960.

A l'époque, elle dessinait les arêtes de la mise en place d'un service public *différent* d'enseignement technique et de formation professionnelle en France : par son organisation et ses règles, par ses espaces - l'amphithéâtre, le centre socio-culturel et l'exploitation agricole étaient, aux côtés de la salle de classe, au cœur de l'établissement - par le rassemblement de compétences croisées (ingénieurs, enseignants, professionnels, animateurs socioculturels,...) pour produire les compétences sociales et professionnelles des jeunes et des adultes accueillis.

Dans les années 1960, Edgar Pisani et ses collaborateurs avaient également eu l'intuition féconde qu'il fallait penser à la fois compétences « branche » (l'agriculture en l'occurrence à l'époque) et les évolutions d'un territoire à la fois physique et culturel : le monde agricole et rural. Pour mémoire, cette combinaison a contribué à transformer en 10 ans un pays qui était importateur de nourriture en 1960 en la 2<sup>ème</sup> puissance agricole de la planète.

Aujourd'hui, les réussites repérées sur les territoires en matière d'emploi et de développement d'activités, se situent souvent au croisement des approches "branches" et des approches territoriales. Education, développement professionnel, activités et emploi, territoires : en ce début de XXI<sup>ème</sup> siècle, de nouvelles articulations fécondes sont à réinventer.

## 3 – Questions de société, questions d'éducation et de formation

Les établissements d'enseignement technique et professionnel, les centres de formation d'adultes et d'apprentis, les pôles universitaires qui préparent à des diplômes professionnalisants sont aujourd'hui confrontés à un ensemble de questions auxquels il leur est difficile, voire parfois très difficile de répondre.

Ces questions sont des questions de société. Elles traversent aujourd'hui un établissement de manière directe, d'autant plus vivement que de grandes institutions socle comme la famille ou l'entreprise sont devenues friables. « Liens sociaux », « (ré)éducation », « emploi », « citoyenneté », « civilité », « précarité », « contribution

au développement de l'activité », « vie du territoire » sont devenus des mots de tous les jours dans un établissement. Au même titre que note, programme et examen.

Traditionnellement prises en charge par l'Etat central, ces questions font l'objet aujourd'hui d'interventions des collectivités, à tous les échelons : de la commune à l'Union Européenne. Au croisement des territoires et des branches, l'établissement de formation est devenu ainsi un carrefour - ou un réceptacle - de la conduite de politiques publiques aujourd'hui très enchevêtrées. Sans doute parce qu'il est devenu l'un des lieux où se cristallisent des problèmes qui ne sont pas, ou plus résolus ailleurs.

Ces questions de société provoquent de nombreuses difficultés : d'accueil de publics, d'organisation et de conduite des apprentissages, de gouvernance et de direction. Elles se présentent à un établissement toutes ensemble, en flux continu. La plupart sont communes aux différentes filières et voies de formation.

Les acteurs et les responsables locaux et régionaux sont confrontés quotidiennement à ces interpellations multiples. Ils déploient une énergie souvent aussi impressionnante que méconnue pour tenter d'y répondre. Cela se traduit d'abord en difficultés : leur cumul peut aussi les épuiser.

Ce sont les difficultés familiales, psychiques et sociales grandissantes des publics accueillis, que ce soit en formation initiale, continue ou en apprentissage.

C'est l'incertitude de l'avenir proche : demain paraît à tous plus difficile et beaucoup moins sûr qu'autrefois, les emplois, les métiers, les activités se transforment en permanence. Cette insécurité sur le lendemain est celle des publics accueillis et de leurs familles. Elle traverse aujourd'hui le fonctionnement même de l'établissement d'accueil.

C'est l'interrogation sur les voies pertinentes pour penser et imaginer comment un jeune ou un adulte peut devenir un professionnel compétent, acteur de la vie et du développement de son territoire.

Est-ce que les compétences utiles pour demain doivent continuer à s'acquérir principalement dans la salle de classe traditionnelle et dans les approches académiques classiques ? L'évolution en France depuis 20 ans a paradoxalement abouti à ce que les gestes professionnels (qui ne sont surtout pas que manuels !) soient largement écartés des cursus de diplômes de l'enseignement technique et professionnel<sup>2</sup> et déplacés vers les séquences dites de « stage ». Avec des résultats qui peuvent interroger.

C'est l'énergie de plus en plus importante consacrée à la recherche incessante de moyens pour agir, dans un contexte de réduction des crédits alloués par l'Etat. Leur obtention est devenue incertaine, voire épuisante pour les responsables locaux. Se joue là aussi la difficile articulation entre les temps longs (traditionnellement « l'éducation », dans l'approche française) et les temps courts (traditionnellement la formation et la professionnalisation).

C'est la difficile mutation de la formation professionnelle continue, exposée aux dérives de la marchandisation et de la bureaucratisation juridique et gestionnaire, et qui n'a pas fait reculer les inégalités au travail. Alors que les demandes de co-construction des compétences avec les entreprises, les collectivités et les territoires sont de plus en plus présentes.

---

<sup>2</sup> A la notable exception de professions où la qualité des gestes professionnels a des conséquences immédiates en terme de vie ou de mort, et qui restent largement inspirées de la tradition revisitée du compagnonnage (médecin, chirurgien, contrôleur aérien, etc.)

C'est l'absence très vivement ressentie de directions fortes qui donnent du sens, d'orientations stratégiques assignées au système d'enseignement et de formation professionnelle, au-delà des mécanismes de rationalisation budgétaire : ses valeurs, les compétences promues (et requises pour y exercer), les règles de décision, de gouvernance et de régulation, les territoires d'action, les missions.

#### 4 – Ecouter, entendre, débattre et agir en 2012

Il serait utile, en cette période d'imagination de l'avenir que devrait être une campagne électorale majeure dans un pays démocratique, de tracer maintenant ces lignes de force.

Les propositions connues des partis politiques en ce mois de mars 2012 font penser qu'il y a urgence à penser et agir avec autrement de souffle, en prenant sérieusement en compte, enfin, ce que vivent, disent, écrivent et proposent les inventeurs de l'avenir.

A commencer par ceux qui travaillent tous les jours sur le terrain, ailleurs que dans les grands appareils.

A commencer par les chercheurs, en France et ailleurs, qui travaillent ailleurs que dans les seuls laboratoires.

A commencer par celles et ceux qui inventent d'autres manières, d'autres conditions pour que les femmes et les hommes de leur pays soient en situation de pouvoir bien faire leur travail dans les entreprises et les organisations. Et en être heureusement fiers.

Demain, l'urgence, ce n'est pas de faire un peu mieux la même chose qu'hier. Avec un peu plus ou un peu moins de moyens, d'heures de formation ou d'éducation pour celles et ceux qui forment ou sont formés. Ce n'est pas toiler pour la 100<sup>ème</sup> fois les programmes et les contenus. Ce n'est pas agir seulement sur les manettes à disposition des décideurs habituels d'un pays centralisé depuis des siècles.

Agir, ce serait donner à tous les acteurs du pouvoir de négocier ce qu'il est juste et bon de faire. Evoquant la figure de Jean-Daniel Reynaud, un grand syndicaliste disait il y a 20 ans : « s'il y a quelque chose d'important à négocier, des négociateurs apparaîtront ».

Agir, c'est redonner à tous les acteurs du pouvoir d'agir.

Comme le soufflait Pierre Caspar en évoquant, lors du bicentenaire du CNAM en 1994, à la fois un Bertrand Schwartz et les écrits prodigieux de Condorcet, : *la prospective, c'est parfois réaliser aujourd'hui ce qui a été écrit il y a 200 ans.*

Jean BESANÇON  
Directeur de l'UOC  
mars 2012

#### *Quelques indications bibliographiques*

---

AUMONT Bernadette, MESNIER Pierre-Marie, 1995 (1<sup>ère</sup> éd. 1992). *L'acte d'apprendre*, Ed. PUF, Paris.

BESANÇON Jean, 2000, Vers une éducation permanente en réseau, *Educations, société*, Revue Pour n°165, éd. du Grep, Paris.

BESANÇON Jean, LEBATTEUX Bruno, 2005. *Territoires, emplois, compétences – Opportunité et faisabilité de la création d'une agence pour soutenir les innovations et*

*porter appui aux acteurs*. Rapport de Mission au Ministre de l'agriculture et de la pêche.

BOISSONAT JL (Prés.), 1995. *Le travail dans 20 ans - Rapport du groupe « Le travail et l'emploi à l'horizon 2015 »*, Commissariat Général au Plan, Ed. Odile Jacob, Paris.

BOUCHET Hubert, 2004. *L'acte productif dans la société des savoirs et de l'immatériel*, Rapport au Conseil Economique et Social, Publications du CES, Paris.

CALLON Michel, LASCOUMES Pierre, BATHE Yannick, 2001. *Agir dans un monde incertain – Essai sur la démocratie technique*, Edition du Seuil, Paris.

CARRE Philippe, CASPAR Pierre (sous la dir. de), 2011, 3<sup>ème</sup> éd. *Traité des sciences et techniques de la formation, Conclusion*, Dunod, Paris.

CASTELLS Manuel, 1999 (1998 1<sup>ère</sup> éd.) *Fin de millénaire– L'ère de l'information (t.3)*, Editions Fayard, Paris.

CLOT Yves, 2010, *Le travail à cœur*, Ed. La Découverte, Paris.

DELORS Jacques (prés.), 1996. *L'éducation, un trésor est caché dedans*, Rapport de la commission internationale sur l'éducation pour le XXI<sup>ème</sup> siècle, Ed. Odile Jacob.

DUBET François, DURU-BELLAT Marie, VERETOUT Antoine, 2010. *Les sociétés et leurs écoles – Emprise du diplôme et cohésion sociale* – Ed. du Seuil.

GROUPE DE TRAVAIL "Prospective de l'enseignement agricole en 2010", 1996. *Quel enseignement agricole en 2010, Une réflexion prospective pour le système d'enseignement et de formation professionnelle agricoles*, Ed. du Grep, Paris.

HABERMAS Jürgen, 1982. *Explications du concept d'activité communicationnelle, in Logique des sciences sociales et autres essais*, Paris, Ed. PUF.

INRA, 2005. *Territoires et enjeux de développement régional – Résultats de recherches en partenariat dans 5 régions*, Actes colloque de Lyon, CD, Ed. de l'INRA.

MEURET Denis, 2007, *Gouverner l'école – Une comparaison France / Etats Unis*, PUF.

MAURICE Marc, SELLIER François et SILVESTRE Jean-Jacques, 1982. *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF.

PROST Antoine (Pnt) et alii, 2001. *Pour un programme stratégique de recherche en éducation*, Rapport remis à MM. les ministres de l'Education Nationale et de la Recherche, [www.education.gouv.fr/rapport](http://www.education.gouv.fr/rapport)

QUINTIN Odile (Prés.), 2011, *Le travail et l'emploi dans 20 ans*, Rapport du groupe de travail, Centre d'Analyse Stratégique.

REYNAUD Jean-Daniel, 1989. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Ed. Armand Colin.

TERTRE Christian du, 2009, « Modèle industriel et modèle serviciel de performance », *Economies et Sociétés, Série « Économie et Gestion des Services »*, EGS,n° 10, 4/2009.

VELTZ Pierre, 2005 (1<sup>ère</sup> éd. 1996). *Mondialisation, villes et territoires : une économie d'archipel*, Presses Universitaires de France.

VELTZ Pierre, ZARIFIAN Philippe, 1993. « Vers de nouveaux modèles d'organisation? », *Sociologie du Travail*, n° 1/93, pp. 3-25.