

**OLIVIER FARON  
THIBAUT DUCHÊNE**

---

# Former

---

préface de Jean Arthuis



FORMER

La collection *Monde en cours*  
est dirigée par Jean Viard

Série *Paroles d'Acteurs*

Dans la même série :

Laurent Berger, avec Denis Lafay, *Au boulot !*

Pascal Demurger, *L'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle sera politique  
ou ne sera plus*

Philippe Lemoine, *Une révolution sans les Français ?*

© Éditions de l'Aube, 2019  
[www.editionsdelaub.com](http://www.editionsdelaub.com)

ISBN 978-2-8159-3430-5

Olivier Faron  
Thibaut Duchêne

## **Former**

Préface de Jean Arthuis

*éditions de l'aube*

DU MÊME AUTEUR - OLIVIER FARON

LA VILLE DES DESTINS CROISÉS. RECHERCHES  
SUR LA SOCIÉTÉ MILANAISE DU XIX<sup>e</sup> SIÈCLE  
(1811-1860), École française de Rome, 1997

LES ENFANTS DU DEUIL. ORPHELINS ET PUPILLES  
DE LA NATION DE LA PREMIÈRE GUERRE  
MONDIALE (1914-1941), La Découverte, 2001

LES CHANTIERS DE JEUNESSE, Grasset, 2011

LES ANNÉES AGNÈS B., avec Myriam Chopin,  
L'Observatoire, 2018

*À Myriam,  
femme et enseignante d'exception.  
O. F.*

*À J., à L., et aux Vitryats.  
T. D.*

### **Remerciements**

Rien n'aurait été possible sans l'aide de Guillaume Baudet, Aurélie Ramadier, Bertrand Réau, Emmanuel Kujawski, Mathieu Souquière et Sophie Verdet. Un grand merci à Jean Arthuis de s'être associé avec bienveillance à ce projet et à Jean Viard pour sa confiance.

## Préface

La globalisation, c'est la compétition, l'épreuve de la concurrence pour les économies nationales, la remise en cause des positions acquises. Face aux défis nouveaux – la vague digitale et les soudaines délocalisations d'activités et d'emplois –, la peur gagne les esprits. Chacun comprend que dans la confrontation internationale les communautés doivent valoriser leurs potentialités et rassembler leurs forces. C'est l'heure de passer en revue les ressources humaines mobilisables. La globalisation a le mérite d'élargir notre horizon et de permettre des comparaisons à l'échelle de la planète, notamment celle des modèles nationaux d'enseignement et de formation, l'évaluation de leur efficacité et l'établissement de classements. Ceux de PISA ou de Shanghai sonnent aux oreilles des

ministres, des autorités académiques et de tous les opérateurs. Dans un autre registre, plus concret et visuel, les Olympiades des métiers, organisées tous les deux ans par Worldskills, permettent de mesurer le niveau d'habileté professionnelle des apprenants. L'atelier remplace le stade, les équipes nationales sont classées en fonction de leurs performances. Les résultats individuels peuvent être éclairants et appeler à la lucidité. À Abou Dabi, en 2017, aux dires du jury, dans la catégorie soudeur, l'ouvrage d'un apprenti coréen comparé à celui d'un Français, c'est un « un tableau de Léonard de Vinci face à un dessin d'enfant ». Quelles que soient les qualités intrinsèques des champions qui s'affrontent, il est temps de s'interroger sur l'efficacité de nos pratiques. À maints égards, le système de formation est directement mis en cause, et ses anachronismes, mis en exergue. Évidemment, nous nous réjouissons de trouver les fleurons de notre enseignement supérieur parmi l'élite internationale. À l'inverse, il est incompréhensible de compter autant d'entreprises à la peine pour recruter les talents et les compétences dont elles ont

besoin pour assurer leur développement. Paradoxe choquant au regard du nombre de femmes et d'hommes à la recherche d'un emploi. La France de la formation prend conscience de ses lacunes et de ses égarements. Alors que le secteur privé tire son épingle du jeu, ses établissements publics sont englués dans le conservatisme, le centralisme, la rigidité et les rites de la sphère publique. L'heure est venue de poser un diagnostic objectif, sans complaisance, pour oser une vision utopique.

Porteurs et garants des valeurs humanistes à l'origine du Conservatoire national des arts et métiers, Olivier Faron et Thibaut Duchêne vont droit au but. Leur constat est implacable en ce qu'il est factuel. Ils développent une philosophie de l'éducation et de la formation tout au long de la vie et formatent un manifeste vivifiant. Leur ouvrage rétablit la hiérarchie des investissements qui conditionnent notre avenir collectif. Ils donnent judicieusement la priorité à la formation et soulignent l'urgence de mettre le système au service des apprenants, et non l'inverse. Le phénomène du « décrochage »

révèle l'inadaptation du dispositif en place au regard du profil d'un nombre croissant de jeunes. En énonçant des objectifs universels et des principes de bonne gouvernance, ils invitent à l'innovation et à la responsabilité. Par leurs propositions lucides et courageuses, ils dessinent une véritable « révolution copernicienne », selon l'expression empruntée par la ministre du Travail, Muriel Pénicaud, au moment où elle soumettait au Parlement son projet de loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », visant à réformer l'apprentissage. Leur livre *Former* est riche d'idées et de mesures résolument novatrices, à l'abri des poncifs et des conventions de langage inspirées par le conservatisme ambiant, l'idéologie et le corporatisme. Le défi est bien de développer l'intelligence et de permettre à tous les talents, dans leur diversité, de s'épanouir en les libérant et en les éclairant dans leur orientation. Trop de structures sont bridées, parfois même étouffées, par les inerties administratives et les conventions syndicales.

La mondialisation invite à clore d'urgence la trop longue séquence de

méfiance et de combat entre entreprises et salariés, entre institutions d'enseignement général et de formation professionnelle.

Les établissements, quel que soit leur statut, ont besoin d'une gouvernance responsable pour assumer leur autonomie. Quant aux parties prenantes, pouvoirs publics, branches professionnelles, la balle est aussi dans leur camp pour les arbitrages budgétaires. Les opérateurs de compétences sont en première ligne. Le temps où toutes les instructions venaient des ministères est révolu. La formation est un investissement au financement duquel un juste équilibre doit être recherché entre pouvoirs publics, entreprises et apprenants. Les établissements du service public, notamment dans l'enseignement supérieur, ne peuvent se résigner à être spectateurs de la montée en puissance du secteur privé. Il s'agit bien de s'adapter aux demandes du monde économique sans exclure la participation des familles. Seules obligations, partager la même ambition éducative et formatrice, embarquer tout le monde, dans tous les territoires, ne laisser personne en marge.

En France, il est aujourd'hui admis que le baccalauréat n'est pas le sésame de la réussite personnelle et professionnelle. L'illusion se dissipe et révèle que l'employabilité des jeunes passe par d'autres parcours. À l'opposé, la Suisse se satisfait de n'avoir qu'un tiers de bacheliers par classe d'âge. Elle permet cependant à ses apprentis diplômés de poursuivre leur cursus à l'université. Face aux défis que lance la mondialisation aux pays européens, l'apprentissage retrouve sa place légitime au cœur d'un pacte de confiance entre les entrepreneurs, les citoyens et les pouvoirs publics. Le regard que notre société lui porte commence enfin à changer. En progrès dans l'enseignement supérieur, à un rythme soutenu, ragaillardi par l'impulsion réformatrice en cours dans les métiers, il est sans doute appelé à devenir, à tous les niveaux, la passerelle entre l'enseignement général et la vie professionnelle.

Enfin, la globalisation, c'est l'ouverture de la formation à la dimension internationale. L'affinement des talents et des compétences ne peut s'accomplir sans des

## PRÉFACE

périodes suffisamment longues d'immersion dans d'autres pays et cultures. Déjà, en son temps, au moment où il créait le CNAM, l'abbé Grégoire tirait la sonnette d'alarme : « Malheureusement, de toutes les nations lettrées, la nôtre est celle qui cultive le moins les langues étrangères. » Mais la mobilité exige la réciprocité, ce qui nécessite des partenariats entre établissements de pays différents. L'accueil d'apprenants étrangers, étudiants ou apprentis, est un test redoutable de l'attractivité. Les projets des établissements doivent viser l'excellence (contenu des cours, usages linguistiques, stages en entreprises, validation des acquis). Les mobilités sont autant d'occasions d'aller à la rencontre des bonnes pratiques. Tous les acteurs de la formation en tirent profit, les apprenants, bien sûr, mais également le corps enseignant, les gestionnaires, les employeurs et les pouvoirs publics. La mobilité est une source d'air frais et un accélérateur de réformes.

*Jean Arthuis*



## Introduction

### Former aujourd'hui pour construire demain

« Il faut éclairer l'ignorance qui ne connaît pas et la pauvreté qui n'a pas les moyens de connaître »...

Il n'y a ni provocation ni malice à introduire par une citation de l'abbé Grégoire un ouvrage rédigé alors que la France est secouée par un spasme démocratique singulier, un mouvement social inédit fait d'un intense ressentiment populaire qui noircit, partout dans le pays, des « cahiers de doléances » d'un nouveau genre.

En tant que responsables du Conservatoire national des arts et métiers, il allait néanmoins de soi de nous placer sous la bannière de l'abbé révolutionnaire, tant fut central son rôle dans l'œuvre d'instruction publique engagée par la

République naissante en général et dans la création du CNAM en particulier. Cette école, née en même temps que ses « cousines » – l'École polytechnique et l'École normale supérieure –, illustre alors l'ambition révolutionnaire d'instaurer, dans le droit-fil de l'esprit des Lumières et des encyclopédistes, une forme de religion laïque, celle du progrès et de la science mêlés. « Après le pain, l'éducation est le premier besoin du peuple », avait lancé Danton, dans une formule également restée fameuse. À cette lumière, tout nous semble dit pour hier, mais tout nous semble également clair pour aujourd'hui.

Car, plus que jamais, le monde qui est et le monde qui vient, mondialisé et numérisé, sont un monde de l'intelligence, un monde de la connaissance, un monde de l'échange matériel et immatériel. Un monde où le savoir n'a jamais été aussi répandu, mais où il n'a jamais été aussi indispensable. Pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, plus de 80 % de la population mondiale sait lire et écrire. C'est tout simplement remarquable. Mais ceux qui demeurent aujourd'hui