

Séminaire GRESUP

*organisé grâce au soutien de la
FNEGE*

et des parrains de l'École de Paris :

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Chambre de Commerce et d'Industrie
de Reims et d'Épernay***
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

**pour le séminaire Vie des Affaires

***pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} avril 2002)

LES RELATIONS ÉCOLE/ENTREPRISE

par

Christian FORESTIER
Recteur de l'Académie de Versailles

commentaires de
Michel VILLETTE
Sociologue, professeur à l'ENSIA

Séance du 11 janvier 2000
Compte rendu rédigé par Sylvain Lenfle

En bref

Après avoir retracé l'histoire des relations conflictuelles entre l'Éducation nationale et les entreprises, Christian Forestier, recteur de l'académie de Versailles, dresse ici un état des lieux de l'enseignement professionnel en France. La question de la place du stage en entreprise dans la formation des étudiants est centrale dans sa réflexion. Le décalage entre l'offre et la demande de stages rend en effet illusoire l'extension tous azimuts de ce dispositif. Il convient alors de s'interroger sur la pédagogie du stage en entreprise : quand le placer dans le cursus ? comment encadrer les étudiants ? comment exploiter cette expérience ? etc. Autant de questions qui supposent une redéfinition de la répartition entre l'école et l'entreprise ainsi qu'une évolution de la formation des enseignants.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Christian FORESTIER

Depuis 20 ans, de par mes fonctions de directeur des lycées et collèges, de directeur de l'enseignement supérieur ou de recteur, je me suis engagé dans le champ de l'enseignement professionnel et technologique, qu'il soit du second degré ou du supérieur. Ceci m'a amené à travailler au rapprochement entre l'école et les entreprises et à m'interroger sur l'évolution de cette relation.

La rupture de 1945

Jusqu'à la deuxième guerre mondiale, les rapports entre école et entreprises sont aussi chaotiques qu'ailleurs et rien ne différencie le système éducatif français de celui des autres pays industrialisés. L'année 1945 constitue en revanche une grande rupture qui va durablement distinguer le système français de ses homologues anglo-saxons. C'est en effet à cette date que le premier gouvernement de Gaulle décide de créer ex-nihilo dans le service public, et sans le concours de l'entreprise, un enseignement professionnel. Il s'agit d'une rupture idéologique forte qui revient à dénier à l'entreprise un rôle dans la formation professionnelle, à la différence de pays comme l'Allemagne qui, au contraire, ont une longue tradition dans ce domaine. Ce divorce école/entreprise va durer environ une trentaine d'années.

Les années 1970 et l'arrivée de la gauche au pouvoir

Même s'il est difficile de fixer des dates, le changement va s'opérer au milieu des années 1970 avec l'arrivée de Christian Beullac, grand capitaine d'industrie, à l'Éducation nationale. C'est lui qui crée, en 1979, les Séquences Éducatives dans l'Entreprise (SEE) qui consistent à intégrer dans les formations professionnelles (à l'époque surtout les CAP et BEP) un complément de formation qui peut, dans un cadre de volontariat, s'effectuer dans l'entreprise. Ainsi les lycées d'enseignement professionnel peuvent, s'ils le souhaitent, envoyer leurs élèves parfaire leur formation en entreprise.

On voit bien les précautions prises mais cette mesure constitue incontestablement une rupture. Ceci est d'autant plus vrai que le texte de Christian Beullac envisage d'ouvrir cette pratique aux élèves de l'enseignement général, même si elle reste prioritairement destinée à l'enseignement professionnel. Cette extension ne se fera pas, mais le principe est posé.

L'arrivée au pouvoir de la gauche en 1981 va, paradoxalement, achever de détruire l'idéologie de 1945. À partir du gouvernement Fabius et de l'arrivée de Jean-Pierre Chevènement au ministère de l'Éducation nationale, les différents ministres vont œuvrer au rapprochement entre l'école et l'entreprise, qui sera une des grandes évolutions de la politique éducative de ce dernier quart de siècle, après 25 ans de divorce. Ce mouvement n'est pas achevé mais il est clair que le contexte idéologique n'a, heureusement, plus rien à voir avec celui de 1945.

Ainsi c'est par exemple Jean-Pierre Chevènement qui crée, en 1985, le baccalauréat professionnel. Il s'agit du premier diplôme de l'histoire de l'Éducation nationale qui rende obligatoire la formation en entreprise¹. On en voit encore aujourd'hui les retombées, par exemple sur l'organisation de l'enseignement : le volume horaire des disciplines a été récemment annualisé pour prendre en compte les périodes de stage lors desquelles les élèves ne sont plus devant les professeurs, même si ceux-ci les encadrent activement et pour développer une pédagogie du projet (projet pluridisciplinaire à caractère professionnel).

C'est également à cette époque qu'est créé le Haut comité d'éducation économique qui rendra des rapports qui pèseront lourd dans la politique du ministère. Il montrera

¹ Appelée à l'époque Période de formation en milieu professionnel (PFMP).

notamment les risques de sous-qualification pesant sur le système économique français si rien n'est fait pour améliorer la situation. Il est ainsi important de rappeler qu'au début des années 1980 seulement 20 % de la population active française a un niveau supérieur ou égal au bac. Ce niveau, deux fois moindre que celui de nos voisins allemands, traduit un retard dans la reconnaissance institutionnelle des qualifications. C'est d'ailleurs de là que vient le fameux objectif des 80 % d'une classe d'âge au bac.

La loi d'orientation Jospin de 1989 marque une autre étape importante. Son article 7 pose, comme le texte Beullac 10 ans plus tôt, le principe de l'alternance dans toutes les formations secondaires et supérieures, avec obligation d'application immédiate dans toutes les formations professionnelles (CAP, BEP, Bac pro., BTS...). Il s'agit d'un acte fort car c'est la première fois qu'une loi concerne l'ensemble du système éducatif. Elle affirme, en opposition complète avec l'esprit de 1945, qu'il ne peut être question de formation professionnelle sans le concours de l'entreprise et qu'on ne peut délivrer un diplôme sanctionnant une formation professionnelle s'il n'y a pas eu une participation entrepreneuriale.

Le cas de l'apprentissage

Pour être complet, il faut évidemment évoquer la question de l'apprentissage qui, à partir de 1945, va vivre dans une semi-clandestinité. L'institution scolaire va en effet se refuser à toute collaboration avec les centres de formation d'apprentis, sauf dans quelques régions particulières comme l'Alsace et l'académie de Nancy. Pendant une longue période, l'Éducation nationale se contente de gérer les affaires courantes (autorisations à enseigner, inspection, etc.) et ne fait rien pour développer l'apprentissage.

Puis, dans ce domaine, nous allons constater les mêmes évolutions que précédemment. C'est notamment Jacques Guyard, secrétaire d'État à l'Enseignement technique sous le gouvernement d'Édith Cresson, qui engage l'Éducation nationale dans le développement de l'apprentissage. La loi quinquennale Giraud va poursuivre ce travail en affirmant que l'on doit développer l'apprentissage dans le service public. Les établissements scolaires peuvent donc mettre en place des formations par apprentissage, y compris dans l'enseignement supérieur (texte de 1987). On envisage ainsi la cohabitation, dans un même établissement, du statut scolaire et du contrat de travail, ce qui n'était pas le cas des SEE ou des PFMP qui ne retenaient que le statut scolaire.

Cette révolution des rapports école/entreprise a plusieurs origines. La crise économique et ses conséquences pour l'emploi a incontestablement obligé les acteurs à améliorer les liens à l'entreprise et à se rapprocher notamment du modèle allemand dont tout le monde vantait les mérites dans ce domaine. Le déclin de l'idéologie marxiste a également probablement facilité cette évolution. Elle n'aurait toutefois pas été possible sans une évolution parallèle des entreprises. L'Éducation nationale n'est en effet pas la seule responsable de la rupture de 1945. À l'époque, l'engagement du patronat français dans la formation était beaucoup plus limité que ce que l'on observait ailleurs, et notamment en Allemagne. Cette réticence tend à disparaître en cette fin de siècle, l'entreprise cherchant à jouer un rôle notoire dans la formation de la population active et des citoyens en général. Dans le même mouvement, l'objectif de massification de l'enseignement secondaire pose un vrai problème d'insertion des 20 % d'élèves qui n'auront pas le bac. L'entreprise a un rôle fondamental à jouer dans ce domaine.

Après ce détour historique qui nous a permis de mettre en perspective la question des relations école/entreprise, nous pouvons maintenant établir un état des lieux de l'enseignement professionnel en France. Pour ce faire, il me semble important de considérer successivement quatre points de vue : l'établissement, l'élève, le niveau académique ou national et l'enseignant qui, à mes yeux, est le grand absent du débat.

Le nouveau rôle des établissements scolaires

La loi de décentralisation de 1983 a transformé les établissements scolaires en établissements publics locaux d'enseignement (EPL). Elle précise que ceux-ci deviennent des acteurs de l'aménagement du territoire qui participent au développement local. À côté de leur mission de formation initiale et continue, les EPL doivent donc jouer un rôle actif dans le transfert technologique et deviennent un centre de ressources. Ce sont certes des mots mais on note aujourd'hui qu'un nombre croissant de coopérations, souvent informelles, s'instaurent entre des établissements et leur environnement industriel. Cette tendance est d'ailleurs renforcée par les dernières orientations du ministère qui, avec la notion de plate-forme technologique, pose comme principe que les ressources techniques et humaines des établissements scolaires sont accessibles aux entreprises. Ceci s'accompagne également d'une évolution des textes qui va permettre aux enseignants de ces établissements de participer à des tâches de développement technique et d'être rémunérés. Ce type de situation n'était pas envisageable il y a quelques années.

Même si elle constitue une avancée considérable, la loi de 1983 présente des limites importantes. Ainsi je considère comme une erreur historique d'avoir permis aux chefs d'établissements d'être également présidents du conseil d'administration. Ceci affirme clairement la prééminence de l'école alors que l'expérience des écoles de commerce, des IUT et autres établissements, montre l'intérêt de faire présider ce conseil par une personnalité appartenant au monde de l'entreprise.

Trop de stages en entreprise ?

On note qu'aujourd'hui tous les élèves qui suivent un cursus professionnel ont une période, plus ou moins longue, de formation en entreprise. Celle-ci représente par exemple, pour l'académie de Versailles dans l'enseignement du second degré (CAP, BEP, Bac pro, BTS), 1 800 000 journées stagiaires qui correspondent à une participation financière de l'État qui s'élève à 85 millions de francs.

Cela nous amène à un débat qui revient régulièrement, notamment sous la pression des étudiants : faut-il plus ou moins de stages ? Pour répondre à cette question, il est utile de se référer à quelques données de base régulièrement rappelées par les responsables des branches professionnelles, qui tiennent sur le sujet un discours fort éloigné des lieux communs que l'on entend trop souvent. Ils insistent notamment sur le fait qu'ils ne peuvent plus faire face aux demandes de stages. La situation est assez simple : il existe en France 200 000 entreprises de plus de 10 salariés alors qu'on dénombre 700 000 élèves, rien que pour la formation professionnelle de second degré, plus 350 000 (BTS et IUT) sans compter les apprentis et les contrats de qualif. Si maintenant on prend en compte les autres formations en relation directe avec l'entreprise, on arrive à 1 500 000 personnes. Le décalage entre l'offre et la demande est évident et il n'est pas sérieux de vouloir insérer des stages dans toutes les formations. Il faut au contraire se demander à quel moment les stages sont utiles dans la formation des élèves. Par exemple, le stage en BEP est-il indispensable alors qu'on sait maintenant que la majorité des élèves va poursuivre en bac pro. ou en bac technologique ? La tentation est forte de supprimer les stages à ce niveau-là et de les limiter aux élèves qui ne poursuivront pas leurs études, sachant que les autres en effectueront dans la suite de leur cursus. Une telle mesure permettrait de réduire la demande de 500 000 environ.

À cet aspect quantitatif s'ajoute la question fondamentale de la pédagogie du stage. Comment en effet les enseignants exploitent-ils le passage des étudiants en entreprise ? Je crois que la réponse n'existe pas aujourd'hui. Elle renvoie d'ailleurs à un autre problème, qui consiste à définir ce qui, dans un cursus, relève spécifiquement de la formation en entreprise et, dans un second temps, à évaluer cette formation. Il s'agit ni plus ni moins de penser la division du travail entre l'établissement scolaire et l'entreprise. Ne nous leurrions pas : aujourd'hui, dans l'immense majorité des cas, la formation par apprentissage est une

formation traditionnelle à laquelle on a ajouté un tel stage. Il s'agit d'un problème central, quel que soit le niveau d'étude.

Quelle formation demain ?

Au niveau académique, le problème majeur est la gestion de la carte des formations. Et il faut bien reconnaître qu'il y a dans ce domaine un problème important. Nous n'avons jamais réussi à avoir une vision à long terme. On voit se créer localement des synergies entre les lieux de formation et l'environnement économique (enseignement de la plasturgie dans la Haute-Loire, des métiers du bois dans le Jura...). Par contre plus personne ne croit aux grands schémas nationaux ou académiques. Ma propre expérience en Île-de-France m'apprend que l'on est incapable de développer une approche à moyen terme. On peut faire des constats ponctuels mais les perspectives à long terme sont inexistantes. Pour améliorer l'adaptation formation-emploi, il est nécessaire de faire travailler ensemble l'État, les collectivités territoriales et les branches professionnelles tout en sachant que nos capacités dans ce domaine sont très limitées dans la mesure où les repères à 5 ans (temps de formation de la seconde au BTS) et à 10 ans (temps moyen de la 6^{ème} au BTS) ne sont plus stabilisés compte tenu de l'évolution des techniques et des modalités d'organisation du travail. On connaît l'évolution des grandes masses, et c'est un point important, mais c'est tout.

On note d'ailleurs à cet égard une évolution très nette du discours patronal. À la fin des années 1980, de nombreux chefs d'entreprise affichaient leur mépris pour la formation théorique au profit des aspects pratiques. Le discours actuel est totalement inverse. Ils demandent avant tout des gens qui disposent d'une certaine culture générale, qui savent communiquer... l'entreprise prenant à sa charge le complément de la formation professionnelle qu'elle se considère plus apte à délivrer.

Quel rôle pour les enseignants ?

Le grand absent de ce débat reste la formation générale. Depuis longtemps on essaie d'introduire dans les cursus généraux une connaissance de l'entreprise et force est de constater que rien ne se passe. On constate aujourd'hui, aussi bien dans le supérieur que dans le secondaire, la coexistence de deux univers. Dans le secondaire, on a les lycées généraux d'un côté, dont la relation à l'entreprise reste inexistante, et de l'autre les lycées professionnels. C'est vrai même dans les lycées "polyvalents" qui comportent des sections professionnelles et générales. Les gens ne se mélangent pas, ni les professeurs ni les élèves.

Cela pose évidemment problème dès lors que l'on veut introduire l'entreprise dans la formation générale. Autant le principe me semble important, autant ses modalités de mise en œuvre doivent être bien réfléchies. J'ai montré précédemment qu'il était utopique de vouloir immerger tous les élèves dans le monde de l'entreprise. Par contre je suis convaincu que la formation des enseignants et des cadres est un levier d'action très important. En changeant leur vision de l'entreprise on peut faire évoluer beaucoup de choses. Cela suppose, par exemple, que les enseignants aient la possibilité d'aller passer un an dans une entreprise. Le cas de la convention que nous avons récemment signée avec la Fédération française du bâtiment (FFB) résume bien à mes yeux le type de dispositif qui mériterait d'être développé. Elle permet des échanges de personne à personne. La FFB utilise des enseignants, quelle que soit leur spécialité, en échange d'un cadre qui sera employé pour faire de la formation ou de l'encadrement. Même si ce dispositif est encore très limité (cinq personnes dans l'académie de Versailles), il ouvre des perspectives intéressantes. Les enseignants évolueront et les entreprises comprendront probablement mieux le fonctionnement de l'Éducation nationale. Dans le même ordre d'idée, l'expérience des PAST² montre la capacité de l'enseignement supérieur à intégrer de vrais

² PAST : Professeur associé à temps partiel.

professionnels. Pourquoi enfin ne pas reprendre le modèle de l'IHEDN³, copié depuis par la police nationale, qui a connu une réussite extraordinaire. On peut tout à fait envisager la mise en place d'un institut de formation des cadres aux grands problèmes de la formation initiale et continue des citoyens de ce pays.

COMMENTAIRES de Michel VILLETTE

Votre récit est en quelque sorte un conte de fée qui promet la réconciliation de l'école et de l'entreprise à partir d'une situation initiale de rupture. On aboutit ainsi à la mise en place de stages obligatoires dans de nombreux cursus, ce qui peut conduire à une situation absurde comme vous l'avez expliqué en montrant le décalage quantitatif entre l'offre et la demande. Cette absurdité n'est toutefois pas la seule.

Comment enseigner l'entreprise ?

Une de mes filles qui est actuellement en troisième a eu récemment un cours de technologie dans lequel elle a suivi une initiation à la gestion dont le but était de lui présenter ce qu'est une entreprise. Elle est revenue en disant qu'elle n'avait jamais eu un cours aussi ennuyeux et abstrait alors que paradoxalement, on devrait plutôt être dans le concret. J'ai bien essayé de lui expliquer un peu mais elle ne voulait plus en entendre parler.

Ceci pose un problème plus général qu'on trouve à tous les niveaux du système scolaire : si on met dans une salle un enseignant qui n'a jamais travaillé en entreprise et des élèves qui n'y sont jamais allés pour parler de cette "chose" sans référent concret, on arrive à une situation totalement absurde où les étudiants ne comprennent rien et finissent, à juste raison, par se révolter. Il devrait y avoir une règle d'éthique dans l'éducation qui n'oblige pas les professeurs à enseigner ce qu'ils n'ont jamais fait.

À quoi sert le stage ?

Une autre absurdité me semble être de vouloir faire des stages quelque chose d'éducatif. Pourquoi ne pas tout simplement travailler ? Pourquoi appeler ça un stage ? Notons que dans le système anglo-saxon, où l'enseignement coûte très cher, les élèves refuseraient de payer pour aller faire des stages. Quand ils vont en entreprise c'est pour gagner l'argent qui leur permettra de rembourser leurs emprunts.

Selon la loi N°84-85 du 26 janvier 1984 relative au service public de l'enseignement supérieur, "*des stages peuvent être aménagés dans les entreprises publiques ou privées ou l'administration ainsi que des enseignements par alternance ; dans ce cas, ces stages doivent faire l'objet d'un suivi pédagogique approprié*".

Dans les entreprises, la promesse d'un "suivi pédagogique approprié" suppose la bonne volonté et la disponibilité de l'encadrement de première ligne, par ailleurs très occupé et soumis à une terrible pression pour réduire les coûts de main-d'œuvre. Au nom de cette hypothétique bonne volonté, on qualifie la période de stage de "pédagogique" et on en conclut que le stage est un service rendu au jeune, et n'a donc pas à être rémunéré.

Depuis le 1^{er} janvier 1987, le plafond fixé au montant des gratifications de stage intégré à la formation est égal à 30 % du SMIC applicable au 1^{er} janvier de l'année civile en cours (Arrêté du ministre des Affaires sociales et de l'emploi en date du 9 décembre 1986 - J.O. du 20 décembre). Le dépassement du seuil fixé fait perdre à l'étudiant le bénéfice de la couverture sociale du risque accident de stage prévue par les dispositions de l'article 82 de la loi N°85-10 du 3 janvier 1985 (J.O. du 4 janvier) et place l'intéressé sous le régime de

³ IHEDN : Institut des Hautes études de la Défense nationale.

salarié de l'entreprise entraînant, pour l'entreprise, le versement des cotisations ouvrières et patronales sur l'intégralité de la somme versée.

Autrement dit, l'employeur bénéficie d'une exonération des charges sociales pour les stagiaires qu'il emploie, mais seulement s'il fait travailler les débutants en les payant trois fois moins que le plus mal payé des employés !

Des générations de jeunes sont initiées au monde de l'entreprise dans des conditions propres à en dégoûter plus d'un. Sous prétexte de pédagogie, on ne les paye pas du tout, ou très peu, pour leur faire accomplir dès le premier jour les mêmes tâches que les autres employés. Par exemple dans la grande distribution, manutention, rangement des rayons, surveillance, réponse aux sollicitations de la clientèle.

Pourquoi la réglementation des stages ne prend-elle pas mieux en compte les intérêts financiers des jeunes et de leur famille ?

En France nous avons organisé la rareté des stages. Par conséquent les étudiants se battent pour aller faire des stages pour lesquels la loi leur interdit d'être payés plus de 1 600 francs. Et dans la plupart des cas ils sont, fort logiquement, exploités dans des travaux d'exécution que personne ne veut faire. Ceci peut être très formateur mais on peut au minimum exiger qu'ils soient payés pour cela. Maintenant qu'on sort de la période de chômage massif, il faut changer cette situation et payer les stagiaires. Cette loi crée chez les étudiants-stagiaires un sentiment d'injustice et d'incompréhension.

Du détournement du stage

On peut aussi s'interroger sur l'utilisation des stages par les différents acteurs du système pour atteindre des objectifs qui n'ont que peu de chose à voir avec la formation des étudiants. J'ai eu l'occasion l'an dernier de réaliser un audit d'un système d'apprentissage par alternance géré par une université. Cette formation bénéficiait d'une manne financière considérable : environ 60 000 francs par apprenti, ce qui se rapproche des normes des écoles d'ingénieurs. Il se trouve que sur cette somme seulement 15 000 francs allaient à la formation effectuée des élèves, le reste étant dilué dans le gouffre des frais de fonctionnement et des dépenses d'investissement de l'université (plates-formes technologiques, recherche...). De même, dans les écoles de commerce, envoyer une des deux promotions en stage pendant les six premiers mois de l'année, est un moyen de réduire les coûts de fonctionnement de 50 %. Si l'efficacité comptable de cette mesure est indiscutable on peut en revanche s'interroger sur l'intérêt et l'utilisation pédagogique de ces expériences. On pourrait également parler de l'avantage que représente le stage pour l'entreprise, mais il me semble évident.

La pédagogie du stage en entreprise

Mon expérience d'enseignant en école de commerce me montre à quel point il est difficile d'obtenir des élèves, qui sont effectivement très demandeurs de stages, un travail précis sur leur expérience dans l'entreprise (qu'avez-vous appris ? cette expérience est-elle transférable ?...).

Cela nous ramène à la formation des enseignants. La plupart d'entre eux n'ont aucune expérience de l'entreprise. De plus leur formation initiale est essentiellement théorique. En conséquence, ils ne savent pas à quel point il est difficile de produire une connaissance à partir du flux continu des expériences quotidiennes accumulées dans l'entreprise. Partir de ce matériau souvent confus et élaborer un article, ou un cas, qui va permettre de prendre de la distance et de critiquer ce qui a été fait, est un exercice difficile auquel les enseignants ne sont pas préparés. On voit mal dans ces conditions comment les élèves pourraient y parvenir.

Il me semble donc qu'il y a un énorme travail à faire pour justifier l'existence du stage dans un cursus pédagogique. Grâce à cette formule pédagogique, tout le monde a l'impression de faire une bonne affaire. Les établissements d'enseignement diminuent leurs heures de cours, donc leurs frais de fonctionnement ; les entreprises récupèrent une main-d'œuvre très bon marché et pleine de bonne volonté ; les représentants des ministères trouvent une réponse au reproche d'inadéquation de l'enseignement aux besoins de l'économie ; les familles se persuadent que la période de stage facilitera l'embauche de leur enfant ; les étudiants sont ravis d'échapper enfin à vingt années assises dans une salle de classe ; quant aux pédagogues et aux philosophes, ils rêvent de disposer d'une formule qui irait de la pratique aux livres et non plus des livres à la pratique.

Cependant, cette solution qui semble satisfaire tout le monde est un miroir aux alouettes. En réalité, un travail intellectuel sérieux autour de l'expérience de stage accroît le coût de l'enseignement au lieu de le diminuer parce qu'elle exige des enseignants un travail sur mesure, élève par élève ; la généralisation des stages aboutit à une baisse du niveau moyen de rémunération des jeunes au début de leur vie active ; de nombreuses entreprises multiplient les stages pour réduire leurs coûts salariaux sans créer pour autant d'emplois et sans être des modèles de "bonne gestion" dignes d'inspirer la jeunesse ; dans certains secteurs comme la grande distribution, des norias de stagiaires se substituent aux emplois permanents. Enfin et surtout, faute d'instruments intellectuels adéquats et à défaut d'un travail personnel accompli par l'étudiant en plus et à côté des tâches demandées par l'entreprise, l'étudiant risque de ne rien apprendre au cours de son stage, parce que rien n'est plus difficile que de tirer des enseignements valides du flux continu et indifférencié de l'expérience quotidienne au travail.

De deux choses l'une :

- soit nous sommes capables de faire des stages et de leur donner une valeur ajoutée pédagogique ; cela suppose d'allouer des moyens pour élaborer des connaissances à partir de la situation de stage ; dans ce cas le stage est tout à fait légitime ;
- soit nous reconnaissons humblement que nous ne savons pas faire ce travail et alors le stage gagnerait à se dérouler hors période scolaire, et devrait donner lieu à rémunération, car c'est un travail.

En nous situant entre les deux, en revanche, nous trichons sur tous les tableaux, même si cette situation arrange les entreprises, les écoles et le ministère qui a l'impression d'avoir favorisé l'insertion des étudiants et rapproché l'école et l'entreprise.

DÉBAT

Christian Forestier : J'ai dû mal à me faire comprendre car autant je reste extrêmement sceptique sur les stages, autant je suis convaincu que le levier d'action que représente la formation des enseignants n'a pas encore été utilisé alors qu'il peut donner des résultats très intéressants, beaucoup plus en tout cas que d'envoyer les élèves trois jours dans une entreprise pour faire des photocopies.

Un intervenant : *Je suis tout à fait d'accord et l'on devrait même commencer par là, en premier lieu pour les professeurs de gestion. Il devrait être obligatoire pour avoir une agrégation de gestion d'avoir travaillé 5 ans dans une entreprise. Or aujourd'hui c'est le contraire qui se passe.*

Michel Villette : L'action sur la formation des enseignants me semble effectivement très importante mais, dans le même temps, il faut veiller à ne pas faire des enseignants des boucs émissaires, après avoir mis en place cette mécanique du stage en entreprise. Ils sont très démunis face aux problèmes qui se posent.

C. F. : Prenons le cas des chefs d'établissement qui sont une pièce maîtresse du dispositif. Je suis frappé de constater que quand un chef d'établissement passe par l'enseignement technique, il ne veut plus revenir en lycée classique notamment parce qu'il a découvert la vie hors de l'établissement. Je constate le même phénomène dans l'expérience que nous menons à Versailles avec la Fédération française du bâtiment. Nous avons à chaque fois vingt candidatures de professeurs pour chaque poste proposé. Cela prouve qu'ils sont tout à fait disposés à aller en entreprise. Je ne fais pas le procès des enseignants mais celui de l'institution qui n'a pas su leur offrir cette ouverture.

Int. : *Je voudrais revenir sur les vertus formatrices du stage. Je crois beaucoup à la mise en situation comme méthode d'enseignement. Mais effectivement cela prend énormément de temps. Il est notamment nécessaire d'avoir déjà une solide expérience de l'entreprise pour pouvoir aider les élèves en situation concrète, être capable de négocier avec l'entreprise, de suivre les élèves, d'organiser l'après-stage... Tout cela consomme énormément de ressources. Il s'agit donc d'une méthode féconde et exigeante qui demande des enseignants entraînés. Et effectivement, quand on diffuse le stage dans des milieux pas préparés, on tombe rapidement dans le faire semblant. Cela dit, je pense que les lycées professionnels ont plus de facilités pour entrer en collaboration avec les entreprises et que les enseignants sont moins démunis : ils savent utiliser les machines qu'on trouve dans les entreprises, parler métier avec les gens d'usine. Le problème signalé par Michel Villette est beaucoup plus celui de l'enseignement général.*

C. F. : Je suis tout à fait d'accord avec vous sur l'effort que cela représente pour les enseignants. Quand j'enseignais à Saint-Étienne, j'ai vu beaucoup d'enseignants déstabilisés par les exigences de leurs étudiants de retour de stage.

Int. : *Je voudrais me faire l'avocat des stages "tiroir" à l'opposé des stages "photocopieuse". Je crois que malheureusement, dans la plupart des cas, ça reste des stages photocopieuses, que ce soit trois jours ou deux mois, le plus souvent à cause d'une absence totale de préparation de l'arrivée de l'étudiant. C'est regrettable car il existe une multitude de stages qui pourraient exploiter des idées que le chef d'entreprise garde dans ses tiroirs et qui ne sont pas exploitées par manque de ressources. Prenons un exemple tiré de la nouvelle économie. Aujourd'hui toutes les entreprises s'interrogent sur les avantages qu'elles pourraient tirer de l'internet (veille, communication interne...) et en général elles ne disposent pas des ressources pour le faire en interne. Et elles ne pensent pas à appeler l'université pour savoir si un étudiant pourrait travailler sur ce sujet. Dans le même temps, dans l'université, personne n'est là pour suggérer des sujets aux entreprises. Au bout du compte deux acteurs intéressés par le même sujet ne se parlent pas. C'est probablement moins vrai dans les grandes écoles d'ingénieurs qui*

disposent de réseaux pour faire cela, mais dans l'enseignement professionnel ou même l'université ce cas de figure est extrêmement fréquent.

M. V. : C'est en partie un problème de ressources. À l'ESCP, le bureau des stages emploie cinq personnes pour quatre cents élèves. Et donc ils sont très efficaces.

Int. : *Le problème des stages est différent en fonction des établissements. L'École des mines, avec mille chercheurs pour cent élèves, un réseau puissant qui permet de trouver des stages très intéressants, n'a pas de problèmes de gestion des stages. Cela devient radicalement différent quand il s'agit pour un enseignant de gérer les stages dans une classe de quarante élèves... Comment organiser le suivi, le débriefing, l'exploitation du matériel ? Nous n'avons malheureusement pas la réponse.*

Int. : *Cela pose aussi la question de l'insertion des hommes d'entreprise dans la pédagogie. HEC a fait appel à certains d'entre eux pour travailler avec les étudiants, dans le cadre d'un de ses séminaires, sur des données fournies par des entreprises. Il faut également les faire intervenir dans les enseignements, et faire financer par les entreprises des projets de formation et de recherche. C'est un des enjeux forts des années à venir. Il ne faut pas voir le stage comme le seul élément de la relation école-entreprise.*

C. F. : Je constate que les questions posées concernent essentiellement l'enseignement supérieur alors qu'à mes yeux c'est l'enseignement secondaire qui est aujourd'hui très mal organisé. Les élèves, notamment en collège, n'ont pas d'idée des stratégies éducatives qu'ils vont devoir suivre. D'où cette fuite en avant sur la psychologie, la sociologie, les stages... Pour moi c'est un problème extrêmement important qui montre que l'école ignore la société civile. Et une des seules façons de faire bouger les choses est d'agir sur la formation initiale et continue des enseignants. Il me semble qu'aujourd'hui les enseignants souffrent beaucoup. Je ne pense pas qu'on puisse être toute sa vie enseignant. Il faut leur donner la possibilité de sortir du système quitte à prendre le risque de les perdre. Tout le monde s'en porterait mieux.

Présentation des orateurs :

Christian Forestier : directeur du cabinet du ministre de l'Éducation nationale, il a été recteur des académies de Versailles, Créteil, Reims, Dijon, directeur des lycées et collèges, directeur général de l'Enseignement supérieur au ministère de l'Éducation nationale, inspecteur général de STI (sciences et techniques industrielles).

Michel Villette : docteur habilité en sociologie ; il est maître de conférences en sociologie à l'École Nationale Supérieure des Industries Agricoles et Alimentaires (Massy) et au DEA "Institutions, Travail et Éducation dans le Monde Contemporain" de l'École Normale Supérieure (Fontenay Saint-Cloud). Il a publié *L'Homme qui croyait au management* aux éditions du Seuil en 1988, *L'Art du stage en entreprises*, Éditions La Découverte, collection Repères-Guides, 1994 et *Le Manager jetable* aux Éditions La Découverte en 1996

Diffusion septembre 2000