

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire GRESUP

organisé grâce au soutien de la
FNEGE

et des parrains de l'École de Paris :

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

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2001)

**L'APPRENTISSAGE A L'ESSEC, LES COLS BLEUS,
UN MODELE POUR LES COLS BLANCS ?**

par

Alain BERNARD

Professeur à l'ESSEC

Directeur du Centre de Formation à l'Apprentissage de l'ESSEC

Séance du 6 décembre 1994

Compte rendu rédigé par Thierry Boudès

Bref aperçu de la réunion

J'ai vu des dizaines de directeurs d'établissements venir nous rendre visite pour voir comment on fonctionnait. Certains sont partis en se disant que la mise en place de l'apprentissage passerait par une réforme en profondeur de leur pédagogie. Faut-il maintenir encore autant de verrous dans une grande école en 1995, ne peut-on pas faire confiance à des jeunes de 22-23 ans ?

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

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

Le contexte éducatif de l'ESSEC

L'innovation consiste à proposer la voie de l'apprentissage à des élèves inscrits en formation classique pour obtenir leur diplôme.

Pour introduire l'exposé, je crois qu'il est nécessaire de revenir sur le projet éducatif de l'école depuis son installation à Cergy-Pontoise en 1973. Cela a été une époque heureuse. Ce fut une énorme chance que de pouvoir déménager à ce moment. Le début des années 70 a permis de reposer des problèmes fondamentaux vis-à-vis de l'éducation.

Prenons l'exemple de la personnalisation des cursus : tout le monde doit-il suivre la même voie ? Doit-on fixer des programmes ? Peut-on élargir le recrutement traditionnel ? A ces questions ont été apportées des réponses sur la base desquelles nous vivons toujours. Dès lors, pour introduire l'apprentissage, nous n'avons pas eu à modifier une virgule de notre règlement des études. L'apprentissage s'y est inscrit naturellement. Ce qui a d'ailleurs beaucoup surpris au ministère la direction de l'enseignement supérieur, qui s'attendait à une refonte du règlement des études pour permettre d'intégrer l'apprentissage.

La logique de préprofessionnalisation du cursus de l'ESSEC

L'ESSEC a abandonné dans les faits le concept " d'année d'étude " même si un jury se réunit à la fin de la troisième année de scolarité pour délivrer un diplôme. Les élèves construisent leur scolarité à leur rythme.

Le déroulement " type " de la scolarité

Les figures imposées constituent la première partie. Elle dure quinze mois : deux semestres (septembre - décembre et janvier - avril), une période d'immersion en entreprise de 5 mois et les étudiants reviennent à l'école durant le trimestre d'automne pour terminer l'acquisition des savoirs fondamentaux de la gestion.

A partir du premier janvier de la deuxième année scolaire, les élèves peuvent se lancer dans les figures libres. Ils doivent d'une part accumuler suffisamment d'unités de valeur pour obtenir le diplôme et d'autre part réaliser une certaine durée de stage en entreprise.

Un tuteur suit chaque élève dès son entrée à l'école et l'aide à s'orienter et à s'intégrer rapidement dans la communauté académique de l'ESSEC. Notre règlement prévoit qu'il faut obtenir le diplôme dans un laps de temps inférieur ou égal à cinq ans. Il prévoit également un minimum de temps en entreprise : un stage d'immersion, un stage d'application de trois mois et un stage de trois mois à l'étranger, en entreprise ou en échange universitaire.

La population étudiante

Nous recrutons des étudiants issus des classes préparatoires au Haut Enseignement Commercial. Nous rejoignent également des personnes qui ont déjà un diplôme (pharmaciens, médecins, juristes, architectes, ingénieurs,...). Ils arrivent pendant l'été, pendant que les élèves issus des classes préparatoires sont en immersion. Ils ont quatre cours de remise à niveau pendant l'été et un trimestre de rattrapage à l'automne. En janvier ils retrouvent les étudiants issus des classes préparatoires qui viennent de terminer leur dernier trimestre de " figures imposées ".

Une augmentation de la durée des études sur les dernières années

Nous avons constaté que la durée des stages, à l'initiative des étudiants, a beaucoup augmenté ces dernières années. Les étudiants devaient en ressentir le besoin. C'est pourquoi aujourd'hui

seule une petite moitié d'entre eux obtient son diplôme en troisième année. Les autres doivent rester un peu plus longtemps à l'ESSEC pour obtenir le nombre d'unités de valeur nécessaires à l'obtention du diplôme.

Par ailleurs, les opportunités que nous leur offrons leur permettent de s'investir dans des domaines variés : vie associative (junior entreprise, organisation de manifestations dans l'école,...), poursuite d'études en parallèle à l'université, année sabbatique pour réaliser un projet personnel, etc.

Nous estimons que toutes ces occasions sont formatrices. Elles permettent de vivre des périodes fortes à un âge où on en a envie. Elles offrent aux étudiants la possibilité de prendre des risques personnels en se lançant dans des activités nouvelles.

Nous avons repéré aussi d'autres stratégies, beaucoup plus opportunistes. Certains étudiants se réservent une quatrième année pour mieux gérer la relation à l'entreprise et s'y insérer plus facilement en obtenant une proposition de stage susceptible de conduire, si tout se passe bien, à une embauche définitive.

L'apprentissage

La genèse

L'idée a germé dans le cerveau de notre Directeur Général, Jean-Pierre Boisivon. Ce n'est peut-être pas par hasard étant donné le cursus professionnel particulier de ce dernier. Il a commencé comme instituteur puis a repris ses études pour obtenir l'agrégation. Il a occupé des fonctions en entreprise et dirigé des institutions financières. Il a été à la tête d'une direction du ministère de l'Éducation.

Lorsque Jean-Pierre Boisivon nous a proposé, à nous professeurs, d'envisager la possibilité de l'apprentissage à l'ESSEC, nous avons d'abord douté. L'apprentissage était en effet jusqu'à présent réservé aux exclus du système scolaire. Il avait de ce fait mauvaise réputation. Qu'est-ce que cela venait faire dans notre institution ? Pourtant, très vite tous les partenaires se sont mobilisés : le recteur de l'académie a approuvé, le conseil régional a signé. Toutes les signatures étaient réunies en juillet 1993. En janvier 1994, l'apprentissage devait devenir une réalité. En tant que professeur de gestion des ressources humaines intéressé depuis toujours par le rapport à l'entreprise que vivent les étudiants, j'ai reçu mission de construire le dispositif et d'élaborer la philosophie de l'apprentissage à l'ESSEC.

Il a fallu informer et convaincre les élèves qui étaient alors en stage d'immersion. Il a également fallu convaincre les entreprises et leur expliquer ce que l'on voulait. Il fallait créer une situation de fait qui permette d'engager la démarche et de poser les problèmes.

Ce n'est donc pas un projet qui a été mûri pendant longtemps. Une idée a été lancée puis reprise favorablement par tous les acteurs de l'école car elle n'était pas incompatible avec notre système éducatif.

L'insertion du dispositif dans l'école

Nous nous sommes dit que nous ne ferions que formaliser une situation de fait pour certains élèves qui avaient besoin de renforcer le temps passé en entreprises. Néanmoins, l'apprentissage induit un changement important puisque les étudiants accèdent à un statut de salarié sur la base d'un contrat à durée déterminée de deux ans. Cette durée rend possible l'obtention en 4 ans des U.V. nécessaires au diplôme. Comme la majorité des élèves sont aujourd'hui diplômés en 4 ans, les apprentis le seraient aussi.

Rendre obligatoire ou conseiller à certains l'apprentissage eut été une hérésie dans un système où la liberté prévaut. Il fallait également éviter le travers qui aurait pu consister à transformer l'apprentissage en une filière d'excellence susceptible de dévaloriser la voie d'étude classique. Mais en même temps, il n'était pas pensable, pour nous, de restreindre la possibilité d'admission dans le système d'apprentissage.

La signature des premiers contrats

Il nous a donc fallu créer un véritable marché pour faire en sorte qu'entreprises et élèves se rencontrent, négocient un contrat de travail et un calendrier d'alternance, toujours en relation avec le tuteur. Nous avons reçu 130 propositions de contrat pour 110 demandes d'étudiants, conduisant à la signature de 80 contrats. Bien entendu, nous avons eu des défections, tant du côté des élèves que des entreprises. Soulignons que si l'étudiant souhaite se retirer du système de l'apprentissage, il n'est pas pénalisé dans la poursuite de ses études pour obtenir le diplôme. A ce jour, soit après un an de fonctionnement, aucun contrat d'apprentissage n'a été interrompu que ce soit à la demande des élèves ou à celles des entreprises. Nous avons cette année (début 1995) un portefeuille d'une centaine d'entreprises qui nous font des propositions.

Comment animer le dispositif d'apprentissage ?

L'an dernier, du fait de l'urgence, nous avons tenu à diriger le processus. Les élèves ont considéré les offres des entreprises et les ont choisies. J'avais proposé que chaque entreprise puisse rencontrer six étudiants et que chaque étudiant puisse se présenter à six entreprises. J'avais demandé que les entreprises et les élèves me transmettent leurs choix afin que je puisse optimiser le système d'affectation.

J'avais même pensé informatiser le système. Mais comme je ne suis pas un spécialiste, je suis allé interroger mes collègues du département systèmes d'information et de décisions. Ils m'ont dit que je n'y arriverais pas. Et c'était vrai. Aucune solution optimale n'a pu être trouvée. Ainsi, certaines entreprises ont fait des offres directes aux étudiants. Nous étions naïfs, nous pensions que tout le monde allait jouer le jeu dans ce qui était pour nous, avant tout, une solution pédagogique. Les entreprises quant à elles considèrent que c'est une forme de prérecrutement et que rien ne peut les empêcher de gérer elles-mêmes cet investissement.

Cette année, nous nous sommes posé beaucoup moins de questions. Les contacts se gèrent directement. Il y a six semaines de rencontres. Elles sont précédées d'une présentation de l'apprentissage quelques mois avant. A la rentrée scolaire j'ai demandé à chaque étudiant intéressé par l'apprentissage de construire un projet de formation personnelle. Je leur ai notamment posé les questions suivantes. Avez-vous déjà une première idée de ce que pourrait être votre début de vie professionnelle ? Qu'avez-vous envie de faire pendant votre scolarité ? Justifiez la place que peut y occuper l'apprentissage. Quel rythme d'alternance école entreprise souhaitez-vous ? Quel scénario de prise de cours pendant les deux années à venir ?

Comme rien n'est obligatoire dans la scolarité à partir du milieu de la deuxième année, notre offre de cours est en fait très flexible. Les étudiants peuvent opter pour n'importe quel rythme d'alternance. Nous avons souhaité que le professeur tuteur soit impliqué dans la négociation avec l'entreprise. Nous acceptons des rythmes d'alternance hebdomadaires (trois jours en entreprise, deux à l'école par exemple), mensuels, trimestriels ou semestriels. La seule condition que nous posons est que l'étudiant ne s'absente pas de l'école et de l'entreprise plus de six mois. En outre, il faut au moins deux alternances sur les deux ans. C'est pourquoi nous limitons à six mois la durée d'une période en entreprise.

Quelles entreprises proposent des contrats d'apprentissage ?

Ces entreprises sont de grandes entreprises qui sont prêtes à offrir aux élèves un parcours de formation varié. Les étudiants qui optent pour l'apprentissage doivent être traités comme des jeunes cadres dans l'entreprise. C'est pourquoi nous ne demandons aucun rapport de type scolaire à l'élève, puisqu'il appartient à l'entreprise de définir avec lui et d'évaluer selon ses méthodes propres sa performance, son comportement et ses progrès.

Nous avons un système totalement décentralisé. Je m'intéresse aux élèves en tant que personnes. Je n'exerce aucun contrôle systématique sur leurs activités. Chaque professeur prenant six élèves, j'ai 30 professeurs impliqués dans le dispositif sur un effectif total de 60. C'est au niveau du professeur que se règle la relation à l'entreprise. L'information ne remonte à moi que par exception.

Nos élèves sont totalement soumis au régime des contrats d'apprentissage. Ils assurent une période d'essai pendant laquelle chacune des deux parties a la possibilité de rompre le contrat. Ce n'est arrivé qu'une fois jusqu'à maintenant. Ce fut assez difficile vis-à-vis de l'entreprise concernée (tout le monde se sent coupable et vit cela comme un échec).

Les étudiants en apprentissage sont rémunérés sur la base du régime général de l'apprentissage, soit une fraction du SMIC comme salaire mensuel sur deux ans. L'entreprise qui les accueille prend également à sa charge les frais de scolarité de l'étudiant sur les deux ans.

Le Centre de Formation des Apprentis de l'ESSEC

Le Centre de Formation des Apprentis de l'ESSEC, c'est moi-même et une assistante. C'est un CFA dit " sans murs ". L'enseignement et l'appui logistique sont assurés directement par l'école en fonction d'une convention de formation.

Les autorités académiques veulent apprendre de ce type d'expérience. Elles nous observent et nous laissent beaucoup de liberté. Elles veulent comprendre les possibilités de diffusion de ce genre de formule.

Le profil des apprentis

J'ai bien entendu procédé à des analyses du profil des élèves qui optent pour l'apprentissage. Ce sont plutôt des jeunes femmes, qui ont eu de bons résultats scolaires en première année. Ce sont plutôt des élèves ouverts et actifs. Ce sont plus souvent des concrets que des abstraits, au sens des théories de l'apprentissage. Les concrets s'adaptent et inventent leurs modèles, les abstraits recherchent leur cadre de référence à l'extérieur, dans la théorie.

Parmi les candidats à l'apprentissage, les élèves recrutés par les entreprises sont des individus ouverts, non agressifs, bref sympathiques, c'est-à-dire les bons profils qui plaisent habituellement aux entreprises. Ceux qui ont un contact plus difficile ou sont plus teigneux ne sont généralement pas pris. J'ai prévenu les entreprises de cette tendance à l'homogénéisation de la population.

Des difficultés pour offrir une place à tout le monde ?

Quelques cas ont bien sûr posé des problèmes. Je pense à une jeune femme qui voulait faire l'apprentissage, qui avait de bons résultats scolaires et de gros problèmes financiers. L'apprentissage lui apparaissait comme une solution particulièrement intéressante. Pourtant aucune entreprise n'en voulait car elle n'était ni agréable de contact, ni " conciliante " du point

de vue du caractère. Nous avons alors pu jouer sur le réseau des anciens. Mais cela doit rester exceptionnel.

Si ce réseau peut aider à résoudre certains problèmes, c'est tant mieux. Mais il ne faut pas trop "materner" car quelqu'un qui a un problème maintenant peut en prendre conscience alors que les enjeux ne sont pas encore trop conséquents.

En guise de conclusion : l'impact de l'apprentissage sur les résultats scolaires

Nous disposons de trop peu de recul aujourd'hui pour formuler un jugement sur l'expérience, puisque nous n'en sommes qu'au début de la deuxième année d'existence de la formule de l'apprentissage.

Sur les 390 étudiants qui pouvaient faire l'apprentissage (donc hors étudiants étrangers non européens pour lesquels l'apprentissage n'est pas possible), 80 sont en apprentissage. C'est un beau résultat et nous pensons que la formule doit pouvoir intéresser à terme un quart de la promotion.

Pour ce qui concerne les résultats scolaires enfin, les moyennes aux U.V. réussies sont égales, que les étudiants soient en apprentissage ou non. Pour l'instant les analyses montrent qu'il n'y a pas de différence notable entre ceux qui font l'apprentissage et ceux qui ne le font pas. Ce n'est pas étonnant. L'apprentissage n'engendre pas un sacrifice au niveau scolaire mais simplement le renoncement à d'autres types d'activité (vie associative, formation parallèle à l'université, etc.).

DÉBAT

Quel impact de l'apprentissage sur les modes de fonctionnement de l'école ?

Un intervenant : *Qu'est-ce que vous appelez apprentissage ? Est-ce s'exercer au métier de cadre ? Comment est utilisé l'apprentissage sur le plan pédagogique ? Qui juge de la qualité du stage et quel est l'équilibre entre l'évaluation de l'entreprise et celle de l'école ? Lors d'une précédente réunion du GRESUP, M. Villette soulignait que pour que le stage soit conçu comme un moyen pédagogique il faut mettre en place des dispositifs adaptés.*

Alain Bernard : Je pense qu'il faut préciser les exigences attendues des deux lieux de formation qui obéissent à des logiques différentes. Pour nous, imposer un rapport de stage, une obligation scolaire, ce serait une aberration. Cela n'aurait pas de sens. Cela nous renverrait au stage classique. Il y a, d'une part, ce qui se fait dans le cadre de l'école. Il y a, d'autre part, la légitimité de l'expérience sur le terrain, de l'expérience professionnelle qui se fait selon les règles de l'entreprise. C'est pourquoi la négociation est capitale. Nous demandons aux entreprises de nous faire des propositions qui partent du cœur de leur métier. Il est préférable de faire partir l'apprentissage du centre pour aller vers la périphérie. Que chacun des deux partenaires (le système éducatif et l'entreprise) agisse de façon totalement professionnelle dans son cadre légitime, voilà ce qui est attendu.

Int. : *Vous entérinez donc une coupure que vous dramatisez. L'école est l'école et l'entreprise est l'entreprise. Vous consacrez l'incommunicabilité de ces deux mondes. Pourquoi faire de l'apprentissage alors ?*

A. B. : Pourquoi parlez-vous "d'incommunicabilité" alors que je mets l'accent sur la négociation ? Je crois qu'il convient de permettre aux élèves de découvrir ce qui leur est impossible d'acquérir dans les murs de l'école et de valoriser les savoirs uniques qu'ils acquièrent à l'école et que ne pourra jamais leur enseigner l'expérience d'entreprise. Il vaut

mieux faire cette mise en perspective responsable alors que les étudiants sont encore à l'école, plutôt que d'isoler la partie " études " puis laisser partir définitivement les étudiants vers l'entreprise ou de se livrer à des schémas confus poursuivant une mythique intégration école / entreprise mélangeant les genres.

Int. : *(le même, décidément surpris) Je vois une justification à l'apprentissage si on fait quelque chose de l'expérience en entreprise dans l'univers de l'école. Qu'en faites-vous donc ?*

A. B. : C'est l'élève qui constitue la pièce maîtresse du dispositif. C'est d'abord lui qui se constitue sa propre expérience. Il gère son expérience d'entreprise au sein de l'ESSEC en relation avec les professeurs et les autres élèves (dans le cadre des cours qu'il suit, où son expérience d'entreprise est valorisée, et dans le cadre de la relation privilégiée au professeur - tuteur). Nous voulons que ces expériences touchent les professeurs et les amènent à faire des retours dans les comités qui gèrent la pédagogie.

Int. : *Le bénéfice pédagogique pour l'élève est clair, l'enrichissement des entreprises aussi. Mais qu'est-ce que recueille l'école ? Avez-vous mis en place des dispositifs pour recueillir cette expérience ?*

A. B. : Nous insistons sur le dialogue nécessaire entre les acteurs de l'apprentissage. On s'est dit que ce serait bien qu'il y ait deux rencontres par an de la triade " étudiant - professeur - maître d'apprentissage dans l'entreprise ", et un entretien entre l'élève et le professeur- tuteur tous les trois mois. J'anime des réunions de retour d'expériences avec les professeurs-tuteurs et les élèves, mais je crois que la richesse des expériences se manifesterait moins au travers de processus formalisés (dispositifs de restitution) qu'au travers de la relation informelle et du contact direct entre les personnes concernées.

Int. : *Est-ce pour faire évoluer les cours de l'ESSEC ou pour travailler sur ces expériences ?*

Alain Bernard : Nous sommes partis de l'idée que nous voulions favoriser la communication et l'émergence d'idées nouvelles qui traverseraient l'institution de façon informelle. Je n'ai pas envie de formaliser cela dans des processus qui conduiraient à mettre en place de faux dispositifs à caractère bureaucratique.

Int. : *Ce qui me gêne dans votre formule d'apprentissage c'est que vous n'utilisez pas dans vos cours ce que les élèves ont vu. Dans les collèges, les stages en entreprise en troisième se développent. Un directeur nous disait pourtant qu'il voulait arrêter car cette expérience n'était pas utilisée dans les cours. Mais les parents s'y sont opposés. A l'Ecole des Mines de Paris, par exemple, nous avons un dispositif de stage en troisième année dans lequel pour une journée passée en entreprise, le tuteur passe deux heures avec le stagiaire. Etant donné le nombre d'élèves dans vos promotions, vous ne pouvez peut-être pas assurer un tel suivi. En fait, n'avez-vous pas simplement avancé de deux années l'entrée des élèves dans la vie professionnelle ?*

A. B. : Pas vraiment, si le temps passé à l'école est suffisamment riche pour qu'il continue à structurer les temps passés ailleurs, y compris en entreprise. Avec l'introduction de l'apprentissage, nous enrichissons notre offre de formation. La capitalisation des expériences des élèves doit se faire dans les cours. C'est aux professeurs d'utiliser cette expérience dans leurs cours. Quelle meilleure utilisation que celle qui s'inscrit directement dans le cadre du cours ? Cette expérience est donc utilisée. Je lutte constamment pour que les gens en parlent, que cela se diffuse. C'est un lent processus de diffusion. Laissons du temps au temps. Evitons les coups de force.

Int. : *Je crois que c'est beaucoup plus complexe que cela. Le suivi particulier demande un investissement important en temps mais surtout en changement de la façon d'enseigner. Le*

transfert entre l'expérience et le cours ne se produit pas spontanément. Il faut passer à une pédagogie inductive qu'il est très difficile de mettre en oeuvre. Pour moi, dans un dispositif global de pédagogie déductive, la question de l'exploitation de l'expérience acquise par l'apprentissage reste entière.

A. B. : Je suis d'accord. Je ne prétends pas que notre système soit parfait. Il tient compte de la culture ESSEC. N'oubliez pas non plus que ce sont des promotions de 80 à 90 étudiants qui sont concernés. Ce serait tellement plus facile de gérer une section de 15 apprentis.

L'impact de l'apprentissage sur les étudiants

Int. : *Quelles différences constatez-vous dans les cours entre les étudiants qui sont passés par l'apprentissage et les autres ?*

A. B. : Selon les professeurs, les étudiants passés par l'apprentissage participent plus aux cours car ils apportent leur expérience. Les professeurs les sollicitent. Ils tirent parti de leur présence aux cours. C'est différent du stage de socialisation qui n'est généralement qu'une expérience limitée dans le temps du milieu professionnel. Il est vrai qu'on ne sait pas gérer l'exploitation de 400 expériences. Pour 80 on peut faire plus, les professeurs s'investissent dans le tutorat et ils sont rémunérés pour cette mission.

Int. : *Cela remplace donc en quelque sorte les expériences professionnelles préalables des MBA ?*

A. B. : En un sens, oui. Nous voulons aussi développer les admissions de personnes ayant plus d'expérience professionnelle (Bac+2 avec 5 ou 6 ans d'expérience par exemple). Nous cherchons à enrichir le programme de base et la population d'étudiants sans remettre en cause ni le principe de liberté de choix sur lequel se fonde la scolarité, ni notre identité de grande école.

Int. : *J'ai étudié l'apprentissage classique de type CAP. Les discussions sont les mêmes que dans votre cas : quelle différence y a-t-il entre ceux qui obtiennent leur CAP à l'école et ceux qui l'obtiennent en contrat de qualification ? Après quelques années, on note une grosse différence entre ceux qui sont issus de l'apprentissage et les autres.*

A. B. : Pas d'opinion particulière sur ce sujet.

Int. : *Je suis chercheur, ancien de l'ESSEC et j'enseigne aujourd'hui à l'ESSEC. On peut avoir des moments pédagogiques très forts entre élèves. Même dans des formules de cours traditionnelles, à partir du moment où on peut donner la parole aux élèves, il y a de l'apprentissage croisé.*

Int. : *On peut le faire aussi avec les stages.*

Int. : *C'est quand même différent. Les élèves intègrent et revendiquent la culture de l'entreprise par exemple. Ce qu'ils ne font pas dans des stages. Ceux qui sont en apprentissage s'impliquent plus dans la vie de l'entreprise.*

A. B. : Je suis d'accord avec vous.

L'apprentissage, substitut à l'enseignement de la gestion ?

Int. : *Si la formation en gestion des étudiants doit être transférée aux entreprises, à quoi servent alors les professeurs de gestion et les institutions comme l'ESSEC ?*

A. B. : Dans l'apprentissage " traditionnel ", il y a effectivement un transfert de responsabilité aux entreprises. C'est l'occupation d'un vide pour des élèves exclus du système éducatif. Nous cherchons à nous démarquer de cette image négative et nous avons le sentiment de ne rien abandonner de notre responsabilité aux entreprises.

Int. : *Au Moyen-Age pourtant, l'apprentissage était une affaire très sérieuse.*

A. B. : Il faut effectivement redorer le blason de l'apprentissage. Notre projet c'est de penser qu'on est en train de faire passer une idée : l'apprentissage comme voie alternative pour terminer des cursus classiques de formation, et assurer un minimum de préprofessionnalisation avant d'entrer dans la vie professionnelle. Je crois que l'alternance sous statut de salarié, c'est quelque chose de très fort du point de vue psychologique.

Int. : *L'apprentissage, historiquement, c'est un dispositif qui sert à transmettre des savoirs rebelles à la formalisation. Ce sont des savoirs qui ne peuvent s'acquérir que par imitation. Si la gestion appartient à cette classe de savoir, l'apprentissage consacre l'ineptie de ce que l'on appelle les sciences de la gestion et de ceux qui les enseignent.*

A. B. : Distinguons les savoirs théoriques et méthodologiques enseignés à l'école des savoir-faire associés à un métier. La transmission du métier est importante. C'est pourquoi on demande aux entreprises de prendre les apprentis sur leurs métiers de base. Néanmoins je ne partage pas votre position : dans l'apprentissage, je crois aux allers et retours entre l'école et l'entreprise et le temps passé à l'école n'est pas du temps perdu.

Int. : *Comment concilier l'acquisition d'un savoir-faire sur un métier et une alternance qui limite la présence en un même lieu à quelques mois ?*

A. B. : Ce n'est pas tant un problème quantitatif qu'un problème de distribution du temps sur une durée de deux ans. La succession des allers retours favorise la mise en perspective des différents types de savoirs. On souhaite que les entreprises exposent les apprentis au coeur de leur métier, sans oublier cependant que ce sont des généralistes. On leur demande donc de construire raisonnablement et aussi efficacement que possible des parcours. D'ailleurs les entreprises nous disent que c'est un moyen pour elles de repenser leur processus d'intégration des jeunes cadres.

Int. : *Enseigner la gestion est difficile. Certains contenus sont complètement coupés de la pratique. Quand on enseigne des choses proches de la pratique, les élèves ne comprennent rien tant qu'ils n'ont pas vu l'entreprise. Mintzberg propose ainsi de ne pas enseigner la gestion et de récupérer les élèves plus tard. Le problème c'est qu'on les récupère rarement... Le premier argument de l'apprentissage est donc la perméabilité des élèves. Alors pourquoi ne pas envoyer les étudiants dès la première année ? Le second argument c'est que l'apprentissage permet d'irriguer les professeurs. Le problème c'est que la mixité des publics auxquels le professeur s'adresse (apprentis et non-apprentis) ne permet pas de mobiliser des expériences facilement. Mais je proposerais une autre conception de l'apprentissage. A supposer qu'il y ait un contenu à transmettre, il faut transformer les élèves en producteurs de connaissance, alors ils en consommeront. Si en effet les élèves doivent produire quelque chose de l'ordre d'un contenu " le chef d'oeuvre de l'apprentissage " par exemple dans le cas des compagnons, les élèves se rendent compte que c'est difficile et se mettent alors à s'intéresser à d'autres contenus. Plus il y a de monde lors de la restitution plus c'est formateur, car les étudiants ne peuvent se permettre d'échouer.*

A. B. : Pour ce qui concerne votre dernier point, cette année plusieurs entreprises ont repris des élèves en apprentissage, ont fait parler les apprentis actuels de leur expérience devant les autres élèves. On sent à cette occasion que les élèves vivent quelque chose de fort. Pour le reste de votre intervention ; je reconnais la pertinence de vos propos.

Quelle différence entre les stages et l'apprentissage ?

Int. : *Ceux qui font de l'apprentissage alternent école et entreprise avec toujours la même entreprise. Pour les autres qui peuvent alterner dans des entreprises différentes au travers des stages, quelle est la différence sachant que dans le second cas des mémoires sont demandés ?*

A. B. : Quand on est en apprentissage, on est sous statut salarié. Cela change beaucoup de choses. On occupe les fonctions habituelles d'un jeune cadre. On a envie de se mettre en évidence et de réussir cette première expérience professionnelle comme un jeune cadre. Il n'est donc pas utile de formaliser dans un travail " scolaire " une responsabilité professionnelle, sauf si les entreprises (les maîtres d'apprentissage) attendent ce type de prestations.

Int. : *L'horizon de présence de l'apprenti est borné dans le temps. Je pense qu'il n'est pas nécessairement dans le même état d'esprit que le jeune cadre.*

A. B. : La signature d'un contrat est un acte responsabilisant qui engage une personne. Les apprentis ont beaucoup plus de marge de manoeuvre pour aller se présenter et discuter avec les entreprises que les stagiaires classiques et quand ils s'investissent, c'est plus en tant que personnes qu'en tant qu'étudiants.

Que fait un apprenti ?

Int. : *Pourriez-vous donner des exemples de situations d'apprentis ?*

A. B. : Si on prend L'Oréal par exemple, nous avons un poste de conseiller de gestion chargé de mettre en place et de faire évoluer des indicateurs de gestion. Chez Louis Dreyfus, c'est un poste de trader de matières premières qui est proposé. Certains postes sont refusés par les élèves. Par exemple chez Hewlett Packard, un poste n'a eu aucun candidat. Il s'agissait de la gestion d'une show-room. En revanche le poste d'assistant marketing a eu plus de candidats.

Int. : *Je pense pourtant que l'on apprend beaucoup plus de choses dans la gestion d'une show-room qu'en tant qu'assistant marketing.*

A. B. : L'entreprise est partenaire. Je refuse de lui fixer sa conduite en lui imposant des profils de poste. Je laisse les élèves libres de choisir entre les offres qui leur sont adressées.

Du bon usage de l'alternance

Int. : *Comment l'entreprise gère-t-elle l'alternance ?*

A. B. : Tous les projets pédagogiques des élèves doivent inclure un parcours de formation. La difficulté, c'est d'assurer le suivi de nos dossiers et leur mise à jour. Dans les formules d'apprentissage traditionnelles, le livret d'apprentissage consigne les expériences de l'apprenant. Nous nous voyons mal dans la situation de devoir gérer des livrets d'apprentissage. Nous demandons au départ qu'une annexe pédagogique au contrat précise le type de parcours, et les scénarios de cours que compte prendre l'étudiant. Mais nous savons très bien qu'il y aura des aménagements, ne serait-ce que du fait des évolutions des positions des maîtres d'apprentissage et des missions qui leur sont confiées. C'est la raison pour laquelle nous devons aussi beaucoup travailler avec les Directions des Ressources Humaines qui assurent la continuité. C'est aussi cela la responsabilité d'une entreprise qui se veut formatrice.

Int. : *L'alternance la plus fréquente obéit à quel rythme ?*

A. B. : Les rythmes d'alternance se répartissent en trois tiers. Le premier tiers correspond au rythme de deux jours dans l'entreprise et trois à l'ESSEC, plus le trimestre d'été en entreprise car l'ESSEC n'offre pas de cours l'été. Cela se fait surtout sur les postes commerciaux, postes pour lesquels la continuité du contact avec les clients joue un grand rôle. Le deuxième tiers concerne l'alternance de trimestres et de semestres. Cela existe en particulier dans les secteurs de la banque et de l'audit. Le rythme de l'activité n'est pas le même : on travaille en équipe pendant une période donnée. Le dernier tiers correspond à la variété des rythmes au cours des deux années (mi-temps hebdomadaire et alternance trimestrielle). Nous demandons aux entreprises de proposer des rythmes d'alternance compatibles avec les rythmes de travail. Notons cependant que plus les alternances sont courtes, plus la dualité des objectifs de l'école et de l'entreprise est difficile à gérer.

L'apprentissage, quel intérêt pour les entreprises ?

Int. : *Quel intérêt trouvent les entreprises dans l'apprentissage ?*

A. B. : Alain Bernard : Certaines entreprises nous ont dit que cette formule ne les intéressait pas. D'autres sont intéressées car c'est une façon sereine de faire du prérecrutement avec un projet d'intégration et d'approfondir les relations de partenariat avec l'ESSEC.

Int. : *Cela existe aussi dans les stages.*

A. B. : Oui mais dans beaucoup d'entreprises, pour les stages, on ne prend pas les mêmes précautions que pour l'apprentissage.

Int. : *Elles pourraient prendre ces précautions.*

A. B. : D'accord. D'autres entreprises sont simplement intéressées parce que c'est l'ESSEC et que c'est une innovation. Elles sont à notre écoute. Elles attendent que nous les incitions. Enfin quelques entreprises n'ont pas le choix : c'est une décision politique (incitations du gouvernement, du CNPF,...).

L'apprentissage, un dispositif d'enseignement appelé à se diffuser ?

Int. : *Depuis que vous avez mis en place l'apprentissage, que s'est-il passé chez vos confrères dans les autres établissements d'enseignement de la gestion ?*

A. B. : Il y a des institutions qui se lancent (Grenoble, Lyon, Marseille, Grignon, des DESS, des MSTG,...) et d'autres qui ont pris des positions qui leur interdisent de se lancer. Aujourd'hui en région Ile-de-France, un millier d'élèves de l'enseignement supérieur est en apprentissage. Cela représente 2 à 3 % du total des apprentis, c'est peu, mais c'est déjà quelque chose. Les formules d'apprentissage sont diverses. Ingénieur 2000 par exemple, permet d'aboutir au diplôme d'ingénieur en partant du niveau bac professionnel. Des écoles et des instituts dans le cadre des chambres de commerce fonctionnent sur le principe de l'apprentissage (en particulier la chambre de commerce de Versailles). Mais généralement, ce que l'on voit, c'est que ces instituts ont été créés pour l'apprentissage et ne font que cela. Nous voulons montrer que l'on peut faire cohabiter l'apprentissage et un système plus classique quand on a mis en place les conditions pédagogiques nécessaires. J'ai vu des dizaines de directeurs d'établissements venir nous rendre visite pour voir comment on fonctionnait. Certains sont partis en se disant que la mise en place de l'apprentissage passerait par une réforme en profondeur de leur pédagogie. Faut-il maintenir encore autant de verrous dans une grande école en 1995, ne peut-on pas faire confiance à des jeunes de 22-23 ans ?

Int. : *Comment situez-vous votre expérience par rapport à " l'année sandwich " d'HEC et de l'ESCP ?*

A. B. : Ce n'est pas de l'alternance car il n'y a pas plusieurs allers et retours. Les conditions statutaires sont d'autre part différentes.