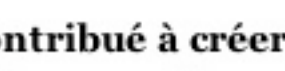


25 ans d'évolution de l'apprentissage (1/3) : le rôle de l'enseignement supérieur

Jean Saavedra, consultant de projets en éducation | Publié le 13.03.2014 à 12H47, mis à jour le 13.03.2014 à 12H51

 Recommander  Tweeter  13  0  commentaire     

Ancien directeur du CFA de Poissy qu'il a contribué à créer, Jean Saavedra a par la suite travaillé en tant que consultant sur la conception et le développement du le CFA de l'Essec ainsi que sur le dispositif d'apprentissage de l'Edhec. Poursuivant aujourd'hui son activité de conseil dans le domaine de l'enseignement supérieur, il revient sur l'évolution de l'apprentissage depuis un quart de siècle, dans une tribune pour EducPros, dont le premier volet est dédié au rôle de l'enseignement supérieur.

L'apprentissage est une passion française qui enflamme régulièrement la rhétorique politique. Des jeunes sortent sans diplôme du système scolaire ? L'apprentissage. Les grandes écoles reproduisent les mêmes modèles ? L'apprentissage. Les jeunes filles n'intègrent pas les écoles d'ingénieur ? L'apprentissage. Et la dernière en date qui ne sera pas sans conséquences : le chômage des jeunes est insupportable ? L'apprentissage.

De cette **attribution de pouvoirs magiques à l'apprentissage**, il ne peut résulter qu'une succession de déceptions ainsi qu'un accroissement de l'ignorance de *sa réalité* et de *son histoire récente*.

L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR SERA LA LOCOMOTIVE DE L'APPRENTISSAGE

L'apprentissage actuel est issu de la régionalisation des années 80. Les Régions ont parié sur cet outil pour faire travailler ensemble, sur un même territoire, une entité comme l'entreprise, que l'on croit connaître mais qui reste toujours émergente, et quelque chose de très intime pour chaque nation, l'éducation qu'elle dispense.

Les Régions ont rapidement modernisé cet outil en adjoignant à l'**apprentissage traditionnel** (artisanat, services, production) d'une part, un **apprentissage ouvert à l'enseignement supérieur** et d'autre part, un **apprentissage de "remédiation"** destiné aux publics très inadaptés. Cette stratégie politique remarquable voyait dans l'apprentissage dans l'enseignement supérieur *la locomotive* de cet attelage d'apprentissages.

Du fait de la diversité des contacts que leurs publics spécifiques pouvaient entretenir avec les entreprises, l'apprentissage dans l'enseignement supérieur comme l'apprentissage de remédiation permirent de révéler les principales interrogations que véhicule l'apprentissage. **Comment fonctionner avec "l'entreprise" en France, en période de globalisation ?** Qu'est-ce qu'un dispositif pédagogique qui intègre l'entreprise et l'établissement d'enseignement au point de sembler avoir été pensé avant que ceux-ci n'existent ? Comment étendre ce dispositif pour que l'on puisse offrir, à tout apprenti, une véritable préparation au monde qui vient ?

L'ÉCHEC DE LA STRATÉGIE DE LA LOCOMOTIVE

Pour réaliser l'extension de l'apprentissage, on attendait beaucoup, dans les années 90, de l'expérience de l'Essec. **Son adoption de l'apprentissage se situait dans le cadre de sa rivalité avec HEC**, les deux écoles se structurant, depuis les années 60, en fonction de leur appréhension respective des grandes écoles d'ingénieurs d'une part, et des business schools américaines d'autre part.

Et alors qu'au tournant du siècle la moitié d'une promotion Essec choisissait l'apprentissage, une évidence s'imposa : l'apprentissage à l'Essec constituait l'aboutissement de l'évolution des grandes écoles françaises ! **La pédagogie de l'Essec et l'organisation de l'apprentissage s'imbriquaient parfaitement**. La logique poursuivie par les grands directeurs de HEC et de l'Essec des années 60, **professionnalisation du corps professoral** (autour d'études de cas) d'un côté et **généralisation des stages** de l'autre, fonctionnait désormais, avec le contrat d'apprentissage, comme un fermoir sur un bijou. L'Essec avait touché au but la première.

HEC répliqua avec "l'année de césure", qui ne contribuait pas à l'alliance voulue par les Régions entre les écoles et les entreprises. Il n'y avait plus co-création de parcours par les deux entités mais communauté de destins parallèles.

Cette parade, soutenue par le professionnalisme d'HEC et de sa direction, suffit pourtant à faire douter une Essec affaiblie par les ruptures à sa tête et par l'**absence de soutien des politiques**, insensibles au fait que cette école avait tout pour rassembler, autour d'elle, les établissements de l'enseignement supérieur qui avaient adopté l'apprentissage et pour mettre en œuvre la stratégie de la locomotive.

Henri Lachmann en avait eu l'intuition quand il avait dépêché, auprès de Jean-Louis Borloo qui lui confiait une mission sur l'apprentissage, un jeune conseiller qui venait de faire Centrale, puis l'Essec en apprentissage. C'était ce profil-là qui était censé coordonner l'apprentissage pour tous.

LE RETOUR AUX AFFAIRES

Mais l'occasion était passée, l'innovation majeure de l'enseignement supérieur français, dont Viviane Reding elle-même vantait les mérites dans les forums européens au tournant des années 2000, avait essuyé **un revers aussi irrationnel que décisif**. Il n'y aurait bientôt plus que 25 % d'apprentis par promotion et l'Essec reculerait imperceptiblement dans les classements. Mais le plus grave pour ce qui est de l'apprentissage, c'est qu'une fois le débat pédagogique escamoté, **tout le monde se replia sur les questions de financement** : la collecte de la taxe d'apprentissage et la quête de subventions. L'enseignement supérieur – en fait les écoles de management et quelques universités – s'installa sur les territoires des organisations professionnelles et attira les fonds vers lui.

Jean Saavedra, consultant de projets en éducation | Publié le 13.03.2014 à 12H47, mis à jour le 13.03.2014 à 12H51

25 ans d'évolution de l'apprentissage (2/3) : vers l'ère du soupçon

Publié le 18.03.2014 à 16H20, mis à jour le 18.03.2014 à 18H55

L'APPRENTISSAGE À L'ESSEC

L'histoire récente de l'apprentissage reste à faire. Sa tâche sera rude si elle veut convaincre que s'y joue la pointe extrême de la pédagogie à la française, une pédagogie dont la planète raffolerait si Caltech ou Berkeley la pratiquait.

Cette histoire devra s'arrêter longuement sur le fait que l'Essec ne se contenta pas d'adopter l'apprentissage et de lui servir de vitrine, mais qu'elle en raffina le système. **Le CFA de l'Essec bénéficiait d'une sorte d'extraterritorialité, qui le situait très exactement entre l'école et les entreprises**. C'était un **laboratoire pédagogique** d'autant plus productif qu'il amenait à terme nombre de propositions esquissées pendant les années de structuration de l'école. **Elèves et apprentis se retrouvaient dans les mêmes classes**, et la richesse du portefeuille de cours permettait d'établir tous les calendriers d'alternance possibles sans que l'organisation de l'école n'interfère. Le suivi des apprentis était basé sur des récits, l'expérience en son entier était culturelle.

Une telle réussite pédagogique conquiert des diplômés de l'université, des ingénieurs, des Chinois, des Indiens... mais provoqua, en interne et en externe, des réactions pas toujours bien intentionnées. En interne à l'Essec, le procès en illégitimité instruit par certains, dès son adoption, contre un apprentissage forcément archaïque, prit des formes retorses.

Dans le cadre de l'enseignement supérieur, l'Essec et d'autres acteurs qui s'étaient tournés vers l'apprentissage, n'eurent pas le temps de se reconnaître entre eux qu'une accusation, à laquelle ils avaient eu l'imprudence de prêter le flanc, déjà les phagocytait : l'apprentissage dans l'enseignement supérieur était trop cher. Un "trop cher" qui voulait dire "trop difficile à penser, à mettre en œuvre et à financer".

L'accusation semblait d'autant plus malvenue qu'elle procédait des milieux de l'apprentissage qui avaient été chercher l'enseignement supérieur et qui ne pouvaient ignorer ce que serait sa capacité à collecter de la taxe sur les deux tableaux, quota et barème. Il n'est d'ailleurs pas sûr que le développement des CFA de remédiation ait été beaucoup plus loin dans les quartiers défavorisés car eux aussi s'avèrent fort onéreux, notamment pour l'argent public.

En fait, une nouvelle évidence aurait dû être exprimée : **il n'y a pas assez d'argent pour développer l'apprentissage à la hauteur (qualitative et quantitative) où on prétend le faire**. Pas assez d'argent des entreprises et pas assez d'argent public. A la place, les événements s'enchaînèrent.

LE DÉVELOPPEMENT EMPÊCHÉ DE L'APPRENTISSAGE DANS LES ÉCOLES D'INGÉNIEURS

Les organisations professionnelles prirent ombrage de la présence de concurrents sur leurs territoires de collecte de taxe d'apprentissage. Elles se sentirent également abandonnées dans le développement de "leur" apprentissage et plus que jamais concernées par "l'ouverture sociale" qui était en panne dans les grandes écoles. Elles espérèrent que l'apprentissage pourrait la rétablir.

Elles demandèrent à la Commission des titres d'ingénieur d'élaborer une doctrine qui, malheureusement, sembla prendre l'exact contre-pied des avancées de l'Essec. **Les apprentis de l'école d'ingénieurs ne feraient pas partie de l'école**. Ils seraient recrutés à part et fonctionneraient à part. Ils auraient déjà été en apprentissage dans les universités et, une fois dans l'école, seraient à nouveau en apprentissage dans une même entreprise pendant trois ans, tout en ayant un programme écrasant d'abstractions à rattraper. Ce dispositif, trop éloigné des attentes des entreprises et qui ne garantissait pas vraiment une ouverture sociale notamment à l'intérieur des écoles, échoua et priva ces dernières du rôle qu'elles auraient pu tenir dans le renouveau de l'apprentissage industriel.

L'IRRUPTION DE L'INDIVIDUALISATION DU FINANCEMENT DE L'APPRENTISSAGE

Alors que la porte semblait se refermer sur l'apprentissage dans l'enseignement supérieur, le secrétaire d'Etat chargé de l'emploi, Laurent Wauquiez, signa en février 2009 un courrier révolutionnaire. D'une phrase peut-être involontaire : "Le montant du concours financier de l'entreprise est égal au minimum au coût par apprenti fixé dans la convention de création du CFA".

Un coût par apprenti ! L'apprentissage pouvait être facturé comme de la formation continue. Il y avait un prix de la formation fixé par les pouvoirs publics et il était exigible auprès des entreprises. A côté de l'apprentissage financé par la mutualisation de fonds, où on ne sait qu'en fin d'exercice si ce qui sort en coûts de formation correspond à ce qui rentre avec la collecte, venait d'apparaître un financement individualisé de l'apprentissage. La porte s'ouvrait enfin pour que la valeur pédagogique de l'apprentissage soit identifiée, reconnue et payée. Ce fut le **boom** de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur.

LA NOUVELLE RÉFORME ET L'ÈRE DU SOUPÇON

Un boom tel que [la nouvelle réforme de l'apprentissage applicable en 2015](#) (passion oblige, il y a toujours une réforme de l'apprentissage en cours) est soupçonnée de vouloir limiter le développement de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur et que Michel Pébereau demande qu'on ne le "casse pas". Mais à l'heure de l'individualisation du coût de l'apprentissage, il est possible que les entreprises, dans l'esprit du pacte de responsabilité, disposent, plus que jamais, de la liberté d'affectation de leurs fonds en direction du monde de l'éducation.

Publié le 18.03.2014 à 16H20, mis à jour le 18.03.2014 à 18H55

25 ans d'évolution de l'apprentissage (3/3) : l'apprentissage au futur

Jean Saavedra, consultant de projets en éducation | Publié le 20.03.2014 à 11H00

LE DÉVELOPPEMENT DES APPRENTISSAGES

Parce que les entreprises le plébiscitent, l'apprentissage dans l'enseignement supérieur apparaît comme le meilleur argument pour les inciter à prendre une part active dans un développement simultané de tous les niveaux d'apprentissage.

La stratégie de la locomotive, qui présida à l'ouverture de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur il y a plus de 25 ans, pourrait encore être mise en œuvre à l'intérieur de l'université, justement parce que celle-ci réunit les trois types d'apprentissage : **l'apprentissage dans l'enseignement supérieur post licence** auquel certains doctorants des contrats Cifre pourraient être intégrés afin de tirer clairement le système par le haut ; **l'apprentissage traditionnel** dans des structures comme les IUT ; **l'apprentissage de remédiation** pour les étudiants qui sont très vite en situation de décrochage. Une dynamique de développement de l'apprentissage pourrait y être expérimentée puis modélisée.

Tout citoyen perçoit les bénéfices qui en résulteraient. **Sur les 50 % d'étudiants qui financent leurs études avec des petits boulots, un nombre significatif pourrait entrer dans des dispositifs d'apprentissage**, où leur fonction en entreprise serait coordonnée à l'enseignement qu'ils recevraient dans la filière de leur choix.

Une deuxième conséquence positive serait un **délai réduit pour obtenir un CDI après leurs études**. Enfin une dynamique structurante de coopération serait ainsi créée entre l'université et le monde économique, entre le cadre et l'universitaire discutant, autour de l'apprenti, de son parcours. Les fondations universitaires ne seraient plus anecdotiques et trouveraient, dans ces relations de proximité, une source de financement. Les entreprises éviteraient, quant à elles, bien des coûts liés à des erreurs de recrutement.

La modélisation qui s'ensuivrait, proposerait un renversement total de perspective et placerait, au cœur de l'investissement régional, **l'apprentissage comme innovation pédagogique majeure** et sa déclinaison à tous les niveaux. **L'apprentissage dans l'enseignement supérieur continuerait à ancrer l'apprentissage dans les esprits**, tandis que l'apprentissage traditionnel aurait le temps de se repenser en fonction notamment du nœud industrie-services de demain, et l'apprentissage de remédiation serait reconnu dans sa spécificité. Enfin, les contrats de génération pourraient s'appliquer à plein : **quelle méfiance vaut à l'apprentissage de ne pas être la matrice du contrat de génération alors qu'il le préfigure depuis des décennies ?**

LA NOUVELLE ÉCONOMIE DE L'APPRENTISSAGE

De plus en plus d'entreprises consentent déjà à financer l'apprentissage dans l'enseignement supérieur bien au-delà des fonds réservés à leur taxe d'apprentissage. Les entreprises ne pouvaient plus mettre l'accent sur le coût du travail sans réévaluer le coût du travail... de l'apprenti (et de ses études). Un apprenti ayant déjà une licence que l'entreprise rémunère 1.000 euros par mois (sans charges) et dont elle finance les études pour 1.000 euros par mois (partie en taxe et partie sur convention) pour un trois quart de temps en entreprise pendant un ou deux ans, cela reste très raisonnable. Surtout si l'encadrement de l'apprentissage tient son rôle et contribue à optimiser l'efficacité de l'apprenti.

Les "bonnes pratiques" ont fait éclore, en complément de l'espace mutualisé et saturé de la taxe d'apprentissage, **une économie de l'apprentissage où l'investissement est payé de retour dans les termes mêmes de l'entreprise : l'efficacité, la compétitivité**. C'est cette économie naissante que la nouvelle capacité d'investissement des entrepreneurs responsables pourrait abonder.

Les universités y trouveraient un argument pour développer l'apprentissage : financée par l'entreprise et par les pouvoirs publics à son juste prix, une formation universitaire peut être rémunérée en moyenne, par année, autour de 12.000 euros pour un apprenti contre 9.000 euros environ pour un étudiant. Des partenariats "université-entreprise", signés annuellement, pourraient concerner, dans le cadre d'une négociation d'ensemble, les trois types d'apprentis de l'université, les plus recherchés entraînant en cordée ceux qui le sont moins ainsi que ceux qui ont du mal à s'accrocher.

L'APPRENTISSAGE ET LE PACTE DE RESPONSABILITÉ

Une même philosophie traverse le pacte de responsabilité et l'investissement dans la nouvelle économie de l'apprentissage. L'entreprise pourrait y retrouver la liberté d'affectation de ses fonds et la Région une autorité dans son pouvoir d'ouverture de sections sans forcément déboursier des subventions.

Mais la mise en place d'une véritable dimension académico-économique de l'apprentissage dans les universités nécessiterait d'inscrire, dans le champ de chacune, une structure légère qui y ferait vivre les compétences des CFA traditionnels, en liaison avec les CFA hors les murs auxquelles elles sont rattachées. On y planifierait des calendriers d'alternance satisfaisants pour l'académique et pour l'entrepreneuriat, on y inventerait un véritable suivi de l'étudiant apprenti et on y valoriserait sa formation à son juste prix.

Après tant d'années d'existence, 1,6 % des étudiants sont en apprentissage. On pourrait passer à 5 % (10 ou 15 % en Ile-de-France). Pour peu qu'on croie qu'il n'y aura pas de compétitivité durable sans dynamiques nouvelles dans la société.

Jean Saavedra, consultant de projets en éducation | Publié le 20.03.2014 à 11H00

LIRE AUSSI

• **25 ans d'évolution de l'apprentissage (1/3) : le rôle de l'enseignement supérieur**
13.03.2014

LIRE AUSSI

• **25 ans d'évolution de l'apprentissage (2/3) : vers l'ère du soupçon**
18.03.2014

• **25 ans d'évolution de l'apprentissage (1/3) : le rôle de l'enseignement supérieur**
13.03.2014