

L'apprentissage responsable

Une voie de performance
pour l'enseignement supérieur



L'apprentissage **responsable**

L'apprentissage responsable

Une voie de performance
pour l'enseignement supérieur





Vous voulez nous faire partager
une remarque ou une suggestion ?
Contactez-nous :
fabrication-editions@afnor.org

© AFNOR 2015

Couverture : création AFNOR Éditions – Crédit photo © 2015 Fotolia

Secrétaire d'édition, maquette : Émilie Guillemain

ISBN 978-2-12-465497-0



Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1^{er} juillet 1992, art. L 122-4 et L 122-5, et Code pénal, art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : + 33 (0) 1 41 62 80 00 – www.afnor.org/editions

Sommaire

Les auteurs	VII
Témoignages	IX
Préface	XI
Avant-propos	XV
Accusé, déclinez votre identité !	1

Partie I

5 ambitions à réhabiliter

1 Proposer une démarche pédagogique à haute valeur ajoutée	13
2 Faciliter l'insertion professionnelle	21
3 Rendre possible	31
4 Apprendre à apprendre	39
5 Contribuer au développement des entreprises	43

Partie II

5 défis à relever

1 Lever les freins pour l'entreprise	75
2 Refonder le pacte école-entreprise	83
3 Développer une culture de l'apprentissage	91
4 Accompagner et valoriser les maîtres d'apprentissage.....	99
5 Transformer l'essai vers l'emploi	111

Partie III
5 virages stratégiques
à négociier pour demain

1 Avancer vers l'e-apprentissage.....	139
2 Sécuriser le financement	145
3 Imaginer des CFA plus responsables et innovants	155
4 Ouvrir l'apprentissage sur l'Europe et le monde	163
5 Voir plus loin.....	167
Perspectives	191
20 propositions concrètes pour l'apprentissage dans l'enseignement supérieur	195
Pour aller plus loin.....	199
Remerciements	201

Les auteurs



Thomas Vilcot préside depuis 2010 le CFA FormaSup Ain-Rhône-Loire, CFA interprofessionnel de l'enseignement supérieur qui compte plus de 2 600 apprentis à l'échelle de trois départements. FormaSup Ain-Rhône-Loire est le premier CFA de France à avoir obtenu le label Diversité en 2013.

Diplômé de l'EM Lyon, Thomas Vilcot a commencé sa carrière en tant qu'officier au sein du Service d'informations et de relations publiques de la Marine nationale. Il a ensuite occupé la fonction de directeur de supermarché, avant d'évoluer vers des fonctions de responsable des ressources humaines puis de directeur du développement RH et directeur du recrutement. Il est aujourd'hui directeur des relations humaines France pour l'une des filiales d'un groupe international qui compte plus de 300 000 collaborateurs.

Thomas Vilcot exerce différents mandats contribuant à renforcer les liens écoles-entreprises et enseigne le management d'équipe dans différentes écoles et universités.

Il est l'auteur de deux ouvrages :

- ▶ *Le recrutement responsable. Pour réenchanter la relation candidats-entreprises*, AFNOR Éditions, 2013.
- ▶ *Votre supermarché dans tous ses états... Paroles de commerçant*, EMCC, 2014.

Thomas Vilcot est Chevalier dans l'ordre des Palmes académiques. Il a également reçu la médaille de la défense nationale et la médaille des services militaires volontaires.

www.blogrh-thomasvilcot.com



Yves Cimbaro préside ANASUP (Association nationale pour l'apprentissage dans l'enseignement supérieur) qui fédère le réseau des CFA de l'enseignement supérieur, représentant 40 000 apprentis répartis dans plus de 1 500 formations du DUT au master et au diplôme d'ingénieur. Il dirige, depuis 1997, le CFA de l'enseignement supérieur FormaSup Ain-Rhône-Loire ainsi que le CFA IFIR Ain-Rhône-Loire.

Yves Cimbaro est également professeur associé à l'IAE – université Jean Moulin – et vice-président de Lyon 3 Valorisation. Diplômé de l'Institut d'études politiques de Lyon et docteur en économie, il commence sa carrière comme assistant à l'université et comme professeur en classes préparatoires à HEC. Il participe alors, sous la direction de J. M Albertini et A. Silem, à la rédaction du *Lexique d'économie* (13^e édition – Dalloz).

Il devient directeur régional de la formation du groupe Bis-Pigier (aujourd'hui Vedior), leader du marché du travail temporaire.

En 1984, il crée et dirige l'école 3A à Lyon, spécialisée dans la formation de cadres pour l'Afrique, l'Asie et l'Amérique latine. Dans le même temps, il prend la tête de l'American Business School (université de Hartford, Connecticut). Il est également le fondateur et président du Centre international d'études et de recherches pour le développement économique et commercial nord-sud.

Son chemin le mène par la suite à la direction de la formation et de l'emploi du MEDEF Rhône et du groupe Asfodel.

Yves Cimbaro est membre de différents conseils d'administration et académiques des universités lyonnaises. Il est chevalier dans l'ordre des Palmes académiques.

Témoignages

Neuf grands témoins ont apporté leur contribution à cet ouvrage :

Jean-Louis Allard, directeur de l'école d'ingénieur du Cesi ;

Jean-Pierre Dudézert, directeur du CFA de l'enseignement supérieur FormaSup Paris ;

Michel Grivel, président de Ciril + ;

Saïd Hammouche, fondateur de Mozaïk RH, coauteur de l'ouvrage *Chroniques de la discrimination ordinaire* (Folio, 2012) ;

Philippe Meirieu, vice-président délégué à la formation tout au long de la vie pour la région Rhône-Alpes, professeur des universités (université Lumière – Lyon 2) ;

Alain Merieux, président de l'Institut Mérieux et président de la Fondation pour l'université de Lyon ;

Gilles Roussel, président de l'université Paris-Est – Marne-la-Vallée et président de la commission formation et insertion professionnelle de la Conférence des présidents d'université (CPU) ;

Paul Rousset, directeur-fondateur (1992-2003) de l'IUT Lumière et président de l'association Trouver/Créer ;

Frédéric Sauvage, directeur du CFA de l'enseignement supérieur FormaSup Nord-Pas-de-Calais, vice-président de l'Association nationale pour l'apprentissage dans l'enseignement supérieur (ANASUP).

Préface



Alain Mérieux

**Président de l'Institut Mérieux et président de la fondation
pour l'université de Lyon**

« L'apprentissage : une voie d'excellence pour l'enseignement supérieur »

La place de l'apprentissage dans le système d'enseignement français fait depuis de nombreuses années l'objet de débats. Associé dans l'opinion publique aux filières de formations courtes, l'apprentissage garde encore trop souvent une image dévalorisée pour les jeunes n'ayant pu accéder aux voies « nobles » de la formation académique.

Pourtant, de tout temps, certains métiers ont misé avec succès sur le compagnonnage pour former leurs meilleurs éléments. C'est le cas des métiers d'art et artisanaux traditionnels, mais aussi, et on l'oublie souvent, d'autres formations universitaires telles que la pharmacie ou la médecine. Dans ces filières, les étudiants, suivent tôt dans leurs cursus l'activité quotidienne de leur maître à l'hôpital, prenant progressivement de plus en plus de responsabilités.

Il faut s'interroger sur les raisons de cet écart persistant entre une volonté affichée de développer l'apprentissage et la réalité du terrain. Ces raisons sont très diverses. Reprenons l'exemple des étudiants en médecine : si on les avait considérés comme des apprentis en leur appliquant le code du travail correspondant, l'hôpital n'y aurait économiquement pas résisté.

Dès les années 1990, la région Rhône-Alpes a fortement soutenu le développement des filières en alternance dans l'enseignement supérieur, convaincue que cela constituait une voie d'excellence et un atout d'employabilité dans de nombreux métiers. Elle a aussi privilégié souplesse et adaptabilité en favorisant la création des CFA « sans murs » que sont devenus les trois Formasup existants sur le territoire Rhône-Alpes.

Yves Cimbaro et Thomas Vilcot, membres actifs de cette aventure, font part ici de leurs réflexions en témoignant de leur expérience. Ils dégagent différentes pistes de propositions pour permettre à plus de jeunes de bénéficier de cette formation d'excellence. À un moment où l'ensemble de la démarche pédagogique est interpellé par les mutations de notre société, il faut s'interroger sur le nouveau sens que pourrait prendre l'apprentissage dans la formation de nos futures élites.

Il ne s'agit plus, en effet, de former un jeune pour un métier unique et bien défini pour l'ensemble de sa vie active, mais de lui permettre de s'adapter en permanence, de savoir rebondir sur des changements complets d'univers de travail. C'est bien sûr une des missions de la formation théorique, mais elle doit aussi être prise en compte dans les périodes en immersion dans l'entreprise.

Ces mutations nécessitent de revoir les modalités d'accueil et d'accompagnement de l'apprenti dans l'entreprise. Cela passe par un partenariat étroit entre le système éducatif et les entreprises. L'apprenti ne doit plus seulement être considéré comme un élève à former, mais comme un acteur ayant des choses à apporter à l'entreprise grâce à son immersion dans un environnement académique de qualité. Cette approche peut être un

atout pour ouvrir à l'apprentissage davantage de PME de taille moyenne, qui jouent un rôle majeur dans notre tissu économique et industriel.

Le principal point de blocage au développement de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur reste son modèle socio-économique. À un moment où le financement du système de l'apprentissage est déjà à bout de souffle dans son périmètre actuel, est-il raisonnable de plaider pour son développement massif ?

Yves Cimbaro et Thomas Vilcot plaident pour une **remise à plat du modèle socio-économique de l'apprentissage, en traitant aussi bien la problématique de l'intégration des parcours en apprentissage dans les cursus de formation traditionnels des établissements d'enseignement supérieur, que celle du statut de l'apprenti avec ses conséquences financières.**

Cet ouvrage aborde également la question incontournable de l'ouverture à l'international. Dans un contexte de mondialisation, il est essentiel que nos jeunes soient préparés à penser « international » et ouverts à la diversité socioculturelle. Cette dimension doit être intégrée dans l'organisation et les rythmes de l'apprentissage.

Les communautés universitaires françaises souhaitent faire de l'excellence, en formation comme en recherche, leur critère de différenciation. Elles ne pourront y parvenir qu'en nouant des liens forts avec le monde socio-économique dans lequel elles sont enracinées, pour former un cercle vertueux d'excellence entre l'université et le territoire. La conception en commun de nouvelles formes d'alternance, intégrant le besoin de formation tout au long de la vie, peut constituer un projet mobilisateur permettant aux territoires qui sauront relever ce défi d'accroître cette différenciation par l'excellence, source de rayonnement et d'attractivité internationale.

Souhaitons que cet ouvrage enrichisse le débat et renforce la mobilisation autour de cet enjeu majeur de notre système de formation et de performance économique.

Avant-propos

« Apprends ce qui te semble difficile :
tout ce qui est difficile devient facile grâce à l'apprentissage. »

Proverbe persan, 1976

Dans un précédent ouvrage, intitulé *Le recrutement responsable. Pour réenchanter la relation candidats-entreprises*¹, nous avons souhaité poser les principes d'un recrutement différent.

Un recrutement qui serait enfin plus innovant, plus éthique, plus responsable. Un recrutement qui redonnerait au candidat la place qu'il mérite : celle d'un candidat-client. Avec une double ambition : faire bouger les lignes et revisiter un métier aussi ancien que l'entreprise elle-même.

Aujourd'hui, il nous semble tout aussi essentiel de poser les fondements d'une formation initiale, elle aussi plus responsable. Une formation dont on aurait redéfini les priorités, frappées du sceau du bon sens : faciliter l'insertion professionnelle, accompagner les jeunes vers la réussite, leur permettre de préparer un métier, c'est-à-dire bien plus qu'un diplôme.

Une formation qui, plutôt que de séparer école et entreprise, mettrait enfin tout en œuvre pour les rapprocher dans une démarche partenariale, avec l'objectif de permettre une transition progressive vers un premier emploi durable.

.....

1 AFNOR Éditions, 2013.

Dans un contexte changeant et marqué par une crise qui n'en finit plus, les recettes pédagogiques d'hier semblent avoir bel et bien trouvé leurs limites et ne plus répondre aux enjeux d'aujourd'hui.

La France des Lumières – qui avait jusque-là privilégié la formation intellectuelle à la formation expérientielle, et par là même privilégié le parchemin au chemin – doit changer d'orientation.

Profondément ancré dans notre culture et notre histoire, le paradigme « diplôme = emploi » est en bout de course. L'enseignement classique, confiné dans une relation enseignant-apprenant descendante et centrée sur la seule transmission de savoirs, a vécu. Il semble grand temps d'imaginer autre chose !

Il faut commencer par s'intéresser davantage à l'apprentissage, pour le réhabiliter, le promouvoir plus largement et surtout, donner un véritable coup d'accélérateur dans le supérieur. C'est un enjeu de société.

En septembre 2010, la Commission pour la libération de la croissance française proposait de « mettre fin à l'exception française d'un chômage des jeunes très élevé » et de « renforcer les formations initiales en alternance », reconnaissant que « l'apprentissage [constituait] un succès pour les niveaux d'enseignement supérieur ».

Sur ce sujet de l'apprentissage comme pour tant d'autres, au-delà des bonnes intentions affichées, nous sommes pourtant, hélas, rentrés par la voie de la contrainte : quotas cibles exprimés en pourcentage des effectifs, éclatement et multiplication des acteurs et opérateurs chargés de la mise en œuvre, évolutions législatives incessantes, contraintes administratives et budgétaires kafkaïennes, affrontement de positions dogmatiques et quasi séculaires... Il n'est pas toujours simple de s'y retrouver, c'est le moins que l'on puisse dire.

Nous avons pensé qu'il était important de prendre ici, ensemble, le temps de partager quelques convictions fortes, des convictions résolument tournées vers ces jeunes dont nous avons la responsabilité de guider, d'accompagner, de faire grandir. Et nous savons, par expérience, que toute réussite, sans exception, se prépare. Il n'y a en effet que dans le dictionnaire que le mot « succès » précède le mot « travail ».

Notre démarche, comme vous le découvrirez, est résolument engagée. Elle prend la forme d'une écriture à quatre mains, assurément complémentaires.

Après tout, l'apprentissage reste en son sens premier « l'intelligence de la main ».

Notre ambition est d'entraîner ici l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème de l'apprentissage : entreprises, acteurs économiques au sens large, décideurs politiques, communauté éducative. Pour poser les fondements d'une démarche qualité ambitieuse. Pour porter cette « autre voie », que l'on sait gagnante. Pour revisiter nos pratiques, qui en ont sans doute bien besoin.

Au commencement de l'apprentissage, il y a la rencontre d'un jeune en devenir, d'un maître d'apprentissage passionné, d'un tuteur académique impliqué et d'une entreprise engagée.

Nous sommes ici, n'en doutons pas, sur une thématique profondément humaine et naturellement relationnelle.

Une thématique de portée économique en prise directe avec les dirigeants d'entreprises de toutes tailles et les enjeux auxquels ils se trouvent quotidiennement confrontés : « comment permettre à mon entreprise de se développer en m'appuyant sur l'expertise de mes collaborateurs ? ». Une perspective entrepreneuriale qu'il conviendra, et nous nous y attacherons, de réhabiliter. Une dimension plus que stratégique à l'heure de la montée en compétences attendue par les employeurs de nos territoires.

Bien plus que cela, nous souhaitons aujourd'hui partager avec vous une approche différente de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur, pour enfin l'appréhender dans sa globalité, à la fois humaine, économique, sociale et pédagogique.

Une voie d'efficience en laquelle nous croyons profondément, comme chacun des grands témoins qui a pris part au présent ouvrage. Personnalités qualifiées et reconnues, acteurs clés de l'apprentissage, apprentis et maîtres d'apprentissage eux-mêmes : nous croyons leurs témoignages aussi éclairants qu'indispensables. Ils nous apporteront leurs regards et nous feront part de leurs engagements convergents.

Il est temps de redéfinir ensemble le cap, de nous donner les moyens de le tenir et, plus globalement, de donner un souffle nouveau à l'apprentissage dans l'enseignement supérieur : pour apprendre autrement, dépasser les idées reçues, bousculer nos propres représentations et consolider les expériences réussies.

Osons le faire dans le cadre d'un dialogue entre parties prenantes enfin décomplexé, qui permettra d'ouvrir la voie à une génération « triple A » : une génération d'**A**pprentis **A**pprenant **A**utrement.

Belle et noble ambition, défi engageant et structurant à la fois, porteur de sens, qu'il nous appartient de relever ensemble.

Nous nous efforcerons d'agrémenter notre réflexion d'une bonne dose de vécu, d'illustrations concrètes tirées de nos parcours respectifs, de nos engagements personnels et professionnels, forcément riches en initiatives innovantes et en rencontres inspirantes.

Accusé, déclinez votre identité !

Appréhender l'apprentissage comme une « voie d'excellence » pour l'enseignement supérieur ne va pas de soi. C'est un doux euphémisme. Nous en voulons pour preuve le débat qui continue d'agiter la communauté éducative et politique et l'accueil mitigé que nous avons reçu au moment d'inviter quelques personnalités reconnues à prendre la parole sur cette thématique.

Notre plaidoyer pour un apprentissage responsable se devait donc de débiter par une courte enquête dont nous vous livrons en quelque sorte le procès-verbal.

Quel est votre nom ?

Je m'appelle « Apprentissage ».

Notre grande famille est composée d'apprentis, de maîtres d'apprentissage et d'enseignants.

Date et lieu de naissance ?

Je suis né avec les cathédrales gothiques.

Avant de poser les fondements et les piliers des compétences nécessaires à l'entreprise « moderne », j'ai taillé les pierres des cathédrales pour édifier ces merveilles architecturales que vous admirez encore huit siècles plus tard.

Profession de vos parents ?

Maîtres et compagnons, ils faisaient le tour de la France pour bâtir et transmettre leur savoir-faire, mais aussi leur tour de main, car l'apprentissage, c'est l'association de la main et de la connaissance.

Comment avez-vous grandi ?

J'ai grandi entre « savoirs » et « actions ». D'abord sur le tas, du XII^e au XIII^e siècle. Les compagnons et maîtres m'ont formé aux métiers en regardant, puis en m'accompagnant. Voici d'où est issue l'étymologie du nom de « compagnon » : celui qui accompagne...

Jusqu'à quel moment vous êtes-vous formé ainsi ?

Jusqu'à la loi le Chapelier en 1791 qui, en interdisant les corporations, a supprimé en même temps l'apprentissage.

Qu'êtes-vous devenu ensuite ?

Avec la période de l'industrialisation, j'ai eu une enfance ballottée entre les débats doctrinaux dont seul notre pays a le secret – hé oui, déjà ! – entre les partisans de « l'école dans l'atelier » et ceux de « l'atelier à l'école ». Ce n'est qu'en 1870 que la question de l'apprentissage prend la dimension d'une « cause nationale ».

On a enfin commencé à parler de moi, car il fallait industrialiser le pays et mettre un terme à la pénurie de personnels qualifiés qui s'aggraverait avec la guerre de 14-18.

Mon père, le patronat (par le canal des chambres consulaires), était très favorable à l'option « l'école dans l'atelier ». C'est ainsi qu'apparurent les premières écoles d'entreprise comme celle de Schneider au Creusot (1836).

Mais ma mère, l'Éducation nationale, ne l'entendait pas ainsi. Pour elle, il n'était pas opportun de confier ce type de formation aux seuls employeurs. Ce débat devait durer pas moins de 40 ans !

Tirailé entre père et mère, comment cela s'est-il terminé pour vous ?

Les principales étapes de cette évolution me conduisirent finalement à la loi du 25 juillet 1919, dite loi Astier (du nom du député radical-socialiste) qui tranche en faveur de « l'atelier dans l'école » (cours en ateliers, conjointement associés à des enseignements généraux).

L'apprentissage, « école de l'alternance », arbitre et règle ce conflit : il se présente en effet comme une articulation raisonnée entre :

- ▶ une formation sur le tas, c'est-à-dire « le zéro école », (c'est l'apprentissage naturel par imitation : rien ne vaut l'expérience !) ;
- ▶ le « tout école » qui, selon l'idéal Republicain, doit assurer à tous l'accès aux mêmes connaissances de base : c'est l'apprentissage des savoirs prescrits et transmis de façon organisée par la société, savoirs le plus souvent théoriques et décontextualisés.

Cette loi, essentiellement consacrée à l'enseignement technique, place les écoles professionnelles sous la tutelle du ministère du Commerce, puis de l'instruction publique.

Et maintenant, comment vivez-vous ?

Tout le monde parle de moi ! Surtout depuis la loi de 1987 qui me permet d'aller du CAP au diplôme d'ingénieur et master. Je suis l'objet de toutes les attentions, on me fait des cadeaux tous les jours : une loi par-ci, un décret par-là, une circulaire enveloppée dans du papier cadeau... Parfois, certains seraient même disposés à reprendre le cadeau qu'ils m'ont fait !

Êtes-vous enfin devenu heureux ?

Je pourrais l'être si mes nouveaux parents, chargés de mon avenir et de mon devenir, n'oubliaient pas de me verser ma pension alimentaire régulièrement et selon mes besoins et ceux de ma fratrie.

Partie I

5 ambitions à réhabiliter

*« La connaissance s'acquiert par l'expérience,
tout le reste n'est que de l'information. »*

Albert Einstein

Alternance, apprentissage, professionnalisation, tuteur, maître d'apprentissage : il nous semble important de clarifier, en préambule, quelques éléments de langage, ne serait-ce que pour le lecteur non averti. À force d'utiliser sans cesse ces termes proches, quitte à parfois les confondre, on a sans doute fini par en perdre le fil et le sens premier.

En son temps, Einstein affirmait : « La théorie, c'est quand on sait tout et que rien ne fonctionne. La pratique c'est quand tout fonctionne et que personne ne sait pourquoi ». Étonnamment pertinente, cette observation pourrait à elle seule définir l'apprentissage qui réconcilie théorie et pratique.

À l'origine, l'alternance est un concept d'une simplicité déconcertante : **« alterner » périodes en entreprise et périodes de formation en école, université ou CFA.**

C'est une action formative originale dont la qualité repose sur un lien structurel et relationnel qui se crée et se développe par des allers-retours permanents entre trois mondes :

- ▶ le monde de l'école, dont la finalité reste la transmission et l'acquisition des savoirs ;
- ▶ le monde professionnel, dont les finalités sont centrées sur la compétence et la production de biens et de services ;
- ▶ le monde du « quant-à-soi », celui du jeune, à la fois personnel (cognitif) et social (relationnel).

Le contrat d'alternance est, en premier lieu, un contrat de travail.

De vous à nous, on a du mal à faire plus simple et plus clair. Et pourtant... Dans la pratique au quotidien, l'alternance n'est que complexité et subtilité.

« À la française », nous glissent d'ailleurs bien souvent des visiteurs européens très au fait du sujet.

C'est d'abord une question de vocabulaire. Car le terme générique « alternance » regroupe sous une même appellation deux contrats bien distincts : apprentissage d'un côté, et professionnalisation de l'autre. Ils se ressemblent en apparence, mais se distinguent sur de nombreux points dans la pratique : publics auxquels ils s'adressent, modalités de validation et d'enregistrement du contrat, financement, principes et grilles de rémunération, nombre de places proposées...

C'est là, d'ailleurs, une première différence de taille : le nombre de places d'apprentis est contingenté et directement piloté par chaque exécutif régional, quel que soit le niveau d'apprentissage considéré, contrairement aux contrats de professionnalisation qui ne font en revanche à ce jour l'objet d'aucun encadrement ni contingentement. Ils peuvent croître indéfiniment au gré de l'imagination des organismes de formation, dans la limite toutefois des financements des OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés). Nous aurons largement l'occasion d'y revenir.

Autre différence, le contrat d'apprentissage est du ressort de la formation initiale, alors que le contrat de professionnalisation est rattaché à la formation continue. À noter, dans un souci d'exhaustivité, (qui a dit « pour faire toujours plus simple » ?), l'apparition récente d'une nouvelle déclinaison de l'alternance : le « stage alterné », sorte de création hybride très en vogue, mais qui, contrairement aux deux précédents, n'a pas les vertus d'un contrat de travail.

Vous l'avez compris, ces déclinaisons contractuelles de l'alternance sont susceptibles d'entrer en concurrence et de se cannibaliser entre-elles. Cela ajoute, disons-le clairement, une inutile complexité en plus d'une perte d'efficacité du dispositif au global.

Mais poursuivons notre découverte plus avant. En matière d'alternance, rythme de formation et calendrier pédagogique varient significativement d'une formation et d'un établissement à l'autre. L'alternance peut ainsi se dérouler, sur une même semaine (sur le mode trois jours – deux jours), d'une semaine sur l'autre, mais également en fonction des spécificités de tel référentiel de diplôme ou de la saisonnalité de tel secteur d'activité pour faire sens et se mettre en cohérence pédagogique avec le métier préparé. Maintenance industrielle, activités saisonnières, les exemples ne manquent pas...

Avec cet ouvrage, nous avons fait le choix de nous concentrer sur l'apprentissage, et plus particulièrement celui dans l'enseignement supérieur. C'est un parti pris que nous assumons entièrement.

N'y voyez nullement une volonté habile de réduire le champ d'un sujet large et profond (l'alternance en général), mais plutôt un souhait de simplifier notre propos pour le rendre accessible au plus grand nombre : « ce qui se conçoit bien s'énonce clairement. Et les mots pour le dire arrivent aisément. ».

Regardons tout cela de plus près en commençant par le terme « apprentissage ».

Le Code du travail nous apporte un certain nombre de jalons utiles en son article L6211-1 : « Il concourt aux objectifs éducatifs de la Nation. Il a pour objet de donner à des jeunes travailleurs, ayant satisfait à l'obligation scolaire, une formation générale, théorique et pratique, en vue de l'obtention d'une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme ou un titre à finalité professionnelle enregistré au répertoire national des certifications professionnelles. »

Poursuivons avec l'article L6211-2 : « L'apprentissage est une forme d'éducation alternée associant : 1° Une formation dans une ou plusieurs entreprises, fondée sur l'exercice d'une ou plusieurs activités professionnelles en relation directe avec la qualification objet du contrat entre l'apprenti et l'employeur. 2° Des enseignements dispensés pendant le temps de travail dans un centre de formation d'apprentis ou une section d'apprentissage ».

L'apprentissage permet de concilier la formation à l'école et la formation en entreprise de manière intégrative (et non juxtapositive) mettant un terme à un siècle de querelles opposant les tenants de la thèse « l'école dans l'entreprise » et ceux de « l'entreprise dans l'école ».

Le Code du travail détaille également la mission de chaque partie prenante de la formation de l'apprenti, le rôle du CFA (L6231-1), mais également celui du maître d'apprentissage (L6223-5), ainsi que les modalités d'entretien d'évaluation du déroulement de la formation (R6233-58).

En prenant connaissance de l'intégralité de ces articles du Code du travail, on peut identifier dès à présent un certain nombre de mots-clés que nous vous proposons comme autant de fils conducteurs pour notre cheminement tout au long de l'ouvrage : « objectif de formation », « situation professionnelle », « suivi », « accompagnement ». Une liste non exhaustive que nous prendrons plaisir à enrichir ensemble tout au long de notre réflexion.

Apprentissage « dans l'enseignement supérieur » : force est de constater que le périmètre fait encore et toujours débat. Comme si on peinait depuis des années à en délimiter les contours avec précision.

Entendons donc par « supérieur » toute formation préparée dans le cadre d'un établissement adossé à une structure de recherche (université, grande école...). De facto, un brevet de technicien supérieur (BTS) ne s'inscrit pas dans ce cadre, au contraire d'une licence professionnelle universitaire ou d'un diplôme d'école d'ingénieur.

Côté chiffres, fin 2012, la Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) recensait 419 000 apprentis, 186 000 bénéficiaires d'un contrat de professionnalisation et près de 1 000 CFA pour 1 400 diplômes accessibles. Cela signifie qu'entre 600 000 et 650 000 jeunes sont en entreprise pour recevoir une formation en alternance (soit 3,53 % des effectifs salariés de notre pays).

Si l'on considère, dans le même temps, qu'il y a en France métropolitaine 6 937 000 jeunes âgés de 16 à 24 ans², on en déduit – quitte à emprunter quelques raccourcis méthodologiques – que moins d'un jeune sur dix suit une formation en alternance.

Voilà pour une première approche quantitative qui nous permet d'ores et déjà de nous interroger sur notre ambition et le chemin qu'il reste à parcourir.

Si l'on regarde de plus près ces données et que l'on s'intéresse au niveau de diplôme préparé à l'échelle d'une région « test » comme l'Île-de-France, on relève que ce sont 50 % des apprentis (au 31 décembre 2014) qui préparent un diplôme d'enseignement supérieur, avec toutefois un réel coup d'accélérateur dans les années récentes (précisément une augmentation de 48 % en 5 ans selon le rapport de M. Eurin, réalisé pour le compte du CESER Île-de-France).

Au-delà des chiffres et tendances, reste à introduire l'étonnant paradoxe induit par l'idée même de l'alternance. En rapprochant institution scolaire et entreprise, elle met ainsi en relation des organisations aux codes et langages très différents, avec un rapport au temps et au changement hétérogène. Et c'est un doux euphémisme.

Prenez d'un côté les temps ministériels et législatifs qui viennent rythmer et contraindre le système éducatif au sens large. Prenez de l'autre le temps de décision de l'entrepreneur de TPE ou du responsable d'une entreprise de taille intermédiaire (ETI), ou même d'une plus grande entreprise si vous le

.....

2 Source : INSEE, janvier 2013.

souhaitez. Ajoutez à tout cela leurs schémas de pensée respectifs et leurs logiques budgétaires propres.

Sont-ils comparables ? À l'évidence non : « L'institution scolaire prend le temps, le temps de la maturation, de la construction du savoir, alors qu'il est de l'intérêt immédiat de l'entreprise d'aller vite.³ »

Ce contraste dans les cultures de fonctionnement est sans doute à l'origine d'un grand nombre d'incompréhensions, de celles qui perdurent depuis près de vingt ans. On peut véritablement parler d'un malentendu.

Un autre malentendu, tout aussi persistant et sans doute plus dérangeant encore, est celui qui tend à cantonner l'alternance, et donc l'apprentissage, aux seuls premiers niveaux de qualification.

Pour en prendre pleinement conscience, il suffit d'arpenter les salons et événements dédiés à l'orientation, et d'écouter attentivement les remarques et commentaires de bien des parents ou enseignants. Ce qu'on y entend est tout à fait frappant. Participant chaque année avec nos équipes respectives à une centaine d'événements à l'échelle du territoire, nous relevons que les mentalités peinent à évoluer.

Pour un grand nombre de personnes rencontrées à cette occasion, c'est un fait : l'apprentissage reste assimilé aux premiers niveaux de qualification, à l'enseignement technique, aux baccalauréats et lycées professionnels, aux différents CAP, par opposition aux voies dites « classiques » (selon quels critères objectifs, au fait ?). Dit plus directement, c'est le choix par défaut, l'orientation de secours à la fois dévalorisée et dévalorisante : « Si tu ne travailles pas bien, tu finiras apprenti dans une formation technique et manuelle » (*sic*). Voilà un raccourci, hélas, encore trop répandu. C'est une image fortement ancrée dans l'inconscient collectif qu'il nous appartient de contribuer activement à faire évoluer. Cet ouvrage et les lignes qui vont suivre constituent une étape supplémentaire dans cette direction.

La loi Séguin du 23 juillet 1987 (c'était il y a 27 ans) a en effet ouvert l'apprentissage au supérieur technique et professionnel. Les filières se sont multipliées au début des années 1990 avec de nombreuses initiatives : création de la filière Decomps en 1992, premières expériences universitaires (notamment à Paris 12), mais aussi dès 1993 avec l'ESSEC.

Plus proche de nous, le CFA interprofessionnel FormaSup Ain-Rhône-Loire, que nous présidons et dirigeons respectivement, fêtera cette année ses 20 ans

.....

3 Dominique Bargas, CPC Info, premier semestre 2012.

d'histoire et de développement. Il regroupe près de 2 700 apprentis, de niveau DUT et au-delà, répartis dans 105 formations. Il y a moins de 4 ans, ces apprentis, à l'échelle du même territoire, étaient à peine 1 800. Les diplômés d'ingénieur, les masters universitaires, les diplômés délivrés par les écoles de management, se préparent aussi, désormais, par la voie de l'apprentissage.

Le réseau des CFA du supérieur, regroupés dans ANASUP (Association nationale pour l'apprentissage dans l'enseignement supérieur), recense quant à lui 40 000 apprentis. 54 % d'entre-eux préparent un diplôme de niveau I, 35 % un diplôme de niveau II et les 11 % restants un diplôme de niveau III.

Ces chiffres viennent illustrer concrètement la montée en puissance progressive de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur. Nous pensons qu'il ne faut pas relâcher l'effort mais bien l'accentuer.

L'objectif du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche est d'ailleurs le doublement du nombre d'alternants dans l'enseignement supérieur d'ici 2020 pour atteindre 300 000 étudiants, soit 1 étudiant sur 6. Pour y parvenir, **la loi du 22 juillet 2013, relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, reconnaît pour la première fois l'alternance comme une voie de formation à part entière dans l'enseignement supérieur.**

Tous les jeunes qui le souhaitent devraient donc désormais pouvoir se former autrement, en faisant le choix d'une formation en apprentissage dans le supérieur. Pour ce faire, ils doivent être mieux conseillés et encouragés vers ces modalités pédagogiques expérientielles, à toutes les étapes de leur cursus d'apprenant.

C'est une tâche ardue, en ce sens qu'un large éventail de freins semble subsister. Nous aurons pour mission, dans la suite de l'ouvrage, de les identifier puis de formuler des propositions pour les lever efficacement et durablement. Définitivement ?

Nous avons pu découvrir ensemble dès ces premières pages que la question de l'apprentissage est complexe. Un peu comme s'il fallait réconcilier les contraires et se retrouver dans les méandres d'un immense « machin ».

Même s'il nous faudra pour cela investir et déployer beaucoup d'énergie, nous y avons tout intérêt, nous y avons tous intérêt ! Ne serait-ce, en premier lieu, que pour la dimension pédagogique innovante de l'apprentissage autour d'un postulat simple : les expériences d'aujourd'hui constituent les compétences de demain. L'avons-nous suffisamment prise en compte à l'heure de rendre nos formations plus efficaces en matière d'insertion ? Poser la question, c'est déjà y répondre.

1

Proposer une démarche pédagogique à haute valeur ajoutée

Dans ses *Mémoires du large*⁴, Éric Tabarly aimait à nous rappeler que « Le métier de marin est un métier d'humilité qui exige un long apprentissage. Naviguer est une activité qui ne convient pas aux imposteurs. En bateau, on sait ou on ne sait pas. »

Ce n'est sans doute pas un hasard si aujourd'hui, la Marine nationale fait de la pédagogie alternée un élément central de son dispositif de formation, en se basant sur le constat que « La génération des compétences nécessaires aux forces s'appuie sur un processus permanent et progressif qui alterne passages en école, au juste besoin, et instruction, entraînement, expérience en unité. Le *continuum* formation-entraînement vise à entretenir et développer les compétences de nos équipages, ce précieux capital d'une marine de haute mer, qui lui permet de remplir le vaste spectre de ses missions, inopinées ou permanentes, de la sauvegarde des vies humaines jusqu'au combat⁵. »

Cette illustration est d'autant plus pertinente qu'au sein de la Marine nationale, « Pendant longtemps, la formation relevait des seules écoles,

4 Livre de Poche, 1998.

5 Commandant Didier Piaton, septembre 2014, *Cols Bleus magazine*.

les connaissances acquises étant mises en œuvre dans les unités. Cette dichotomie étanche s'est estompée⁶. »

Un changement de paradigme s'est ainsi opéré au service de la compétence et du jeune, futur collaborateur d'une entreprise ou d'une organisation au sens large.

C'est un fait, élèves et étudiants ne sont pas tous égaux devant les méthodes d'enseignement. Rien de bien nouveau dans ce constat, mille fois hélas, d'ailleurs.

Sans vouloir nous improviser maladroitement théoriciens des sciences de l'éducation, nos activités respectives d'enseignement nous ont confirmé dans la durée combien chaque jeune était doté de capacités de compréhension et d'assimilation des savoirs très différentes.

Le jeune va acquérir des compétences, des savoir-faire et savoir-être à un rythme qui lui est propre, influencé par son propre cadre de référence : environnement culturel, familial, mais également aptitudes physiologiques. Dit autrement, chaque apprenant est unique.

C'est sans doute pour cela qu'en matière de formation continue en entreprise, des dispositifs individualisés se développent avec notamment, le recours accru à des procédés d'ancrages mémoriels sur-mesure.

Pourtant, dans le même temps, notre système pédagogique de référence reste principalement normé et normalisé, articulé autour d'un tronc commun qui commence dès le « collège unique ». La doctrine en vigueur reste celle d'un parcours identique, proposé au plus grand nombre de jeunes, le plus longtemps possible, sans nécessairement intégrer les différences et capacités d'assimilation inhérentes à chaque élève. Certes, ici ou là, la personnalité de tel ou tel enseignant viendra colorer le projet éducatif et lui donner localement une dimension plus personnalisée. Mais cela constitue plus l'exception que la règle.

Dans ce parcours et ce projet éducatif commun, certains élèves seront capables de se projeter avec aisance, d'autres moins. Certains jeunes se révéleront plus manuels que conceptuels, d'autres encore auront besoin d'expérimenter. Pour chacun, le rapport à la mémorisation sera différent : mémoire visuelle, mémoire auditive, mémoire expérientielle... Vous pouvez aisément le vérifier avec vos enfants, plus ou moins jeunes, ainsi que ceux de votre entourage. C'est un fait : tous ne sont pas égaux devant les techniques et modalités pédagogiques proposées.

.....
6 *Ibid.*, p. 13, note 5.

C'est également vrai dans le monde professionnel, où les intelligences déductives complètent fort à propos les intelligences inductives.

Nous voyons là l'opportunité de proposer une approche pédagogique accordant une plus grande place à l'expérience, à la pratique et prenant enfin en compte la diversité des publics apprenants.

Malgré tous nos efforts, un grand nombre d'élèves ou d'étudiants, déroutés par le système pédagogique traditionnel « commun », ne bénéficient toujours pas aujourd'hui de cette alternative pédagogique, répondant davantage à ce qu'ils sont en tant qu'individus. Ils n'en bénéficient pas soit parce qu'ils n'en sont pas informés, soit parce que cette alternative ne leur est pas présentée de manière valorisante.

Nous pensons, en premier lieu, aux « décrocheurs », aux « jeunes en errance », aux « élèves en marge du système scolaire » – les termes sont nombreux, plus ou moins bien choisis (plutôt mal !) et les situations personnelles qui vont avec sont souvent complexes et désolantes. Derrière un taux d'échec statistique anonyme, se cachent des situations de doute et d'échec, des parcours prometteurs interrompus trop tôt, des potentiels sacrifiés.

Sacrifiés pour avoir été « mis sous cloche » par une approche standard inadaptée. Le « *one size fits all* » (pardon pour cet affreux anglicisme) pourrait bien relever de la tromperie intellectuelle, en plus d'être totalement inadapté aux réalités d'aujourd'hui.

S'il reste objectivement plus facile à mettre en œuvre, à contrôler et à alimenter d'en haut par une succession de directives descendantes venant décliner des grands « programmes nationaux », il semble se heurter désormais à l'incompréhension grandissante des entreprises et organisations qui accueillent *in fine* les élèves, devenus étudiants.

Des jeunes dont les entreprises ont besoin pour développer leurs activités, explorer de nouveaux marchés, s'exporter à l'échelle de plusieurs pays et continents, se différencier et s'imposer face à leurs concurrents dans un monde qui bouge.

La question mérite donc bel et bien d'être posée : les recettes pédagogiques standard d'hier, qui ont fait en leur temps leurs preuves, permettent-elles toujours de répondre efficacement aux besoins en compétence d'aujourd'hui, de demain et d'après-demain ?

.....

7 En français : « taille unique ».

Ne faut-il pas tenter un rythme pédagogique différent et moins linéaire pour stimuler l'intérêt et la curiosité ? Ne faut-il pas oser faire la part belle à un encadrement renforcé, avec, pour chaque période, l'appui d'un référent expert ? Comme une partition jouée à plusieurs mains : celles du maître d'apprentissage côté entreprise et celles ensuite du tuteur académique, auxquelles viennent s'ajouter celles du jeune apprenti. Une voie exigeante, permettant très souvent aux publics en difficulté de reprendre goût aux études, à l'acquisition de connaissances et d'aller plus loin dans leur cursus.

« Ce qui peut bloquer un jeune à l'école peut être libéré par l'alternance. Ce qui peut rester obscur à l'école peut s'éclairer par l'alternance (...), il faut cesser d'opposer les deux voies pour les penser comme deux pédagogies différentes et complémentaires, au service de la formation de la jeunesse⁸. »

L'apprentissage permet à tous, et pas spécifiquement aux jeunes en difficulté, de bénéficier d'un accompagnement renforcé. Il invite au partage des vécus, des expériences et des pratiques professionnelles au sein d'une même promotion, en croisant les regards.

Croiser les regards, partager, confronter, travailler en équipe, par petits groupes projets. Pour se préparer à des métiers qui, au quotidien, nécessitent tous, sans exception, de partager et faire circuler l'information, d'aborder un défi ou un problème avec une approche pluridisciplinaire, de coopérer au sein de groupes projets transverses. Quelle évidence !

Pourtant, avez-vous remarqué combien tout reste encore étonnement axé autour du « travail personnel », du « contrôle individuel des connaissances » ? Seule la performance et les résultats personnels semblent être suivis et valorisés. Dit plus directement, on semble enfermer les étudiants dans une logique individuelle (et parfois concurrentielle quand on aborde le sujet des concours). Seuls quelques « exposés », « travaux dirigés » et « travaux de groupe » viennent de temps en temps perturber la règle de fond – le terme « perturber » n'étant pas employé par hasard.

La place accordée à l'équipe et au groupe reste totalement marginale. C'est une exception, une parenthèse de courte durée dans le temps pédagogique, un contresens historique.

Opter pour la pédagogie de l'apprentissage, c'est faire le choix tout à fait judicieux d'un enseignement pratique, basé sur la collaboration, la confrontation des points de vue et des perspectives : entre générations,
.....

8 Pacte de l'Alternance pour la jeunesse, MEDEF, 2013.

entre apprentis, entre théorie et pratique, entre école et entreprise, entre le jeune et son maître d'apprentissage. Le tout devient supérieur à la somme des parties, au bénéfice de l'apprenti dans sa formation.

Hocine B, ancien apprenti, dans une interview accordée à *20 Minutes*⁹, ne disait pas autre chose : « Pendant trois ans, j'ai pu mettre en pratique sur le terrain mes cours théoriques, ce qui m'a permis de mieux assimiler les connaissances. Je suis pragmatique et je voulais acquérir une expérience significative lors de ma formation. » Dans les pages qui suivent, bien d'autres témoignages viendront conforter cette première qualité de l'apprentissage.

Particulièrement adaptée aux nouveaux besoins en compétences dans un monde qui bouge et qui change, cette approche pédagogique n'est pas sans rappeler le « **learning by doing**¹⁰ » de Dewey, philosophe américain, spécialiste en psychologie appliquée à la pédagogie.

❶ Remarque

Pour Dewey, les connaissances doivent s'approprier dans l'expérience et les actions de la personne, ce qui conduit nécessairement à privilégier l'enseignement pratique au détriment de la transmission purement verbale. Dewey avait ainsi imaginé une « école-laboratoire », où l'élève pouvait apprendre en agissant et où le maître remplissait le rôle de guide, sortant ainsi du seul rapport d'autorité. Pour Dewey, la dynamique de l'expérience est la même chez l'enfant que l'adulte, qui tous deux apprennent en affrontant les problèmes qu'ils rencontrent au cours d'activités mobilisant leurs intérêts. « La connaissance est la sagesse accumulée permise par la résolution de ces problèmes¹¹. »

Nous ressortons, pour notre part, toujours grandis de nos échanges et interventions auprès de jeunes en apprentissage. Nous retrouvons auprès d'eux un haut niveau de maturité, de confiance en soi, d'ouverture et d'agilité. C'est un vrai challenge pour l'enseignant ou l'intervenant professionnel vacataire, mais quelle richesse !

Contrairement aux idées reçues, ces jeunes n'ont pas fait le choix de la facilité. Un choix qui conduirait, comme on le croit encore, à préparer puis à acquérir un même diplôme « au rabais ».

Bien au contraire : pour réussir, l'apprenti doit être capable de concilier des environnements, des rythmes de travail et de vie très différents et de le faire

9 Édition du 29 novembre 2012.

10 En français : « apprendre en pratiquant ».

11 Pour aller plus loin : Robert B. Westbrook dans *Perspectives, revue trimestrielle d'éducation comparée* – Unesco, bureau international de l'éducation – Volume XXIII, numéro 12, 1993, p. 227-293.

à l'échelle de plusieurs lieux géographiques. Il doit, à ce titre, faire preuve d'un sens aigu de l'organisation et de mobilité intellectuelle. Cela nécessite un savant dosage d'organisation personnelle et d'adaptabilité.

Il appartient à tout apprenti d'apprendre à concilier à la fois exigences académiques et contraintes professionnelles et de conjuguer, dans le même temps, le statut d'étudiant avec celui de salarié de l'entreprise. Chaque apprenti dispose d'un véritable contrat de travail, un contrat à durée déterminée en l'espèce, avec l'ensemble des obligations contractuelles qui y sont liées.

Compte tenu de ce haut niveau d'exigence, est-il raisonnable d'avoir, depuis tant d'années, proposé prioritairement l'apprentissage aux élèves en difficulté ?

Bien entendu, apprendre autrement permet de faciliter la reprise de confiance en eux des jeunes et étudiants « décrocheurs » qui menacent d'échapper au système éducatif traditionnel et sont aujourd'hui en quasi-rupture avec les acteurs et méthodes pédagogiques classiques. Nous nous en félicitons, mais refusons dans le même temps de nous limiter, dans notre approche, à cette seule vision.

Promouvoir l'apprentissage, c'est encourager la diffusion de nouvelles pratiques d'enseignement. Des pratiques qui s'inspirent directement des formations professionnelles proposées aux cadres d'entreprise. Celles-là même qui accordent une large place à la mise en situation, à l'expérimentation, au jeu et à la pratique.

En mars 2013, dans le cadre de la mission Écoles-Entreprises du MEDEF Loire et de l'académie de Lyon, nous échangeons avec une dizaine de proviseurs, d'adjoints, et de représentants du rectorat. Tous ont, à cette occasion, insisté sur les profonds bouleversements en cours des pratiques pédagogiques qui ne se limitent plus à l'enseignement vertical, à la descente d'informations. L'objectif est désormais de tendre vers la montée en compétences grâce à la simulation, à l'exercice pratique.

Les jours du bon vieux cours traditionnel, avec des étudiants passifs (consommateurs ?) fixant tant bien que mal leur attention sur un enseignant, détenteur du savoir, semblent bel et bien comptés. Ne serait-ce que parce que le détenteur du savoir n'est plus celui que l'on croit ! Wikipédia et les potentialités du Web aidant, ce « sachant » d'hier – autrefois confortablement assis sur son savoir et ses certitudes – se trouve remis en question par ses propres étudiants et en temps réel, s'il vous plaît !

Place donc aux scénarii, à l'animation de cours par séquences, où les étudiants d'une même classe peuvent travailler simultanément sur des approches différentes d'un même sujet avant de confronter leurs points de vue.

 **Note de Thomas Vilcot**

Dans mes activités d'enseignement autour de la thématique du management d'équipe, j'ai souhaité mettre en place une approche pédagogique nouvelle, largement inspirée des pratiques professionnelles. Nous coanimons et coconstruisons nos séances avec les étudiants (avec parmi eux un grand nombre d'apprentis). Je souhaite qu'ils y trouvent un enchaînement de séquences ludiques et participatives et qu'ils privilégient le travail par équipe de quatre ou cinq, en insistant pour qu'ils occupent le devant de la scène et prennent la parole en public. À date, et depuis 2005, ces cours ont rencontré un grand succès, objectivement mesuré, et figurent régulièrement en tête de liste des cours les plus appréciés et demandés, que ce soit à l'université Bordeaux Segalen, à l'Institut Paul Bocuse, ou encore à l'EM Lyon... Ce format différent a également permis, j'en ai la conviction, de faire bouger les lignes au sein des écoles et universités concernées. Croyez-en le regard de certains enseignants-chercheurs, à vrai dire un peu surpris du mouvement et de l'environnement sonore d'un groupe de 35 étudiants en pleine coconstruction de leur cours ! Faire bouger les lignes pédagogiques, enfin !

Nous pensons également à ces expérimentations « d'école inversée », où les élèves sont invités à prendre connaissance des contenus en dehors de la salle de classe pour mieux consacrer le temps d'enseignement présentiel à la pratique et à l'échange. Les nouvelles technologies (Intranet, Extranet, portails *e-learning*) rendent possibles de nouvelles approches, dites « mixtes » (*blended learning* pour les experts).

 **Note d'Yves Cimbaro**

Dans certains pays, outre-Atlantique notamment, s'en est fini de l'amphithéâtre en mode « session plénière », de la sacro-sainte salle de cours et de son traditionnel vidéoprojecteur. Les étudiants fonctionnent désormais en « mode-projet », par petites équipes, et ont fait du café Starbucks local, leur quartier général. Rendez-vous compte : ils sont, par là même, situés hors des murs du campus, mais restent connectés en temps réel aux outils de partage d'information, dans une relation de coconstruction avec la communauté éducative. J'ai pu mettre ces méthodes en pratique dans le cadre de l'American Business School.

L'apprentissage a initié ce profond bouleversement, l'a rendu possible et l'alimente. Il faut nous en réjouir. C'est une question d'efficacité pédagogique.

La frontière devient ainsi chaque fois plus ténue entre cette formation continue professionnelle pour des publics d'entreprise que nous évoquions et la formation initiale. La pédagogie de l'apprentissage invite, pour les niveaux

de diplômes supérieurs, à une profonde remise en question et à un véritable enrichissement des approches pédagogiques. Il faut y voir une formidable opportunité.

In fine, la transmission du savoir et de la connaissance a progressivement cédé la place au développement des compétences. Un terme qu'il faut surtout nous garder d'appréhender dans une dimension bassement utilitariste.

L'enseignant n'a plus vocation à détenir le savoir. Il facilite et permet l'émergence des bonnes pratiques. Il guide et enrichit le débat. En ce sens il devient « un passeur », comme nous le rappelle l'étymologie du terme « pédagogie » qui signifie « emmener sur le chemin ». Son métier s'en trouve, selon nous, revalorisé, comme enrichi. L'enseignant devient formateur, accompagnateur, animateur pédagogique. Il anime des séquences pédagogiques cruciales, comme celles qui précèdent ou suivent la période en entreprise.

On ne juxtapose pas les séquences, on les relie entre elles, dans un ensemble pédagogique cohérent à haute valeur ajoutée. C'est l'esprit de l'apprentissage, son essence. Et nul ne doute qu'à l'avenir, ce transfert se fera aussi ponctuellement dans l'enceinte de l'entreprise, *in situ*.

Vous l'avez compris, cette pédagogie participative et intégrative doit se faire à tous les niveaux de diplômes, là où on voudrait encore la restreindre dans son développement au niveau bac/infrabac. Pardon de faire de cette ambition une évidence qui s'impose à tous.

Nous allons plus loin en proposant que ces pédagogies par apprentissage et expérimentation dont vous avez compris l'efficacité et la portée, ne constituent pas une voie de formation parmi d'autres – d'ailleurs encore marginale –, mais deviennent peu à peu la voie de référence en matière de formation. En formulant cette proposition inscrite dans un horizon moyen-long terme, nous prenons conscience de l'ensemble considérable des pratiques à revisiter, des dogmes à déconstruire patiemment et des formidables énergies à mettre en œuvre et à mobiliser dans cette direction. Mais peut-être faciliter l'insertion professionnelle est-il à ce prix ?

2

Faciliter l'insertion professionnelle

C'est en réalité cela que nous appelons « apprendre autrement ». Une approche pédagogique alternée, pensée et mise en œuvre au service d'un même objectif : faciliter l'insertion professionnelle, l'accès au premier emploi. Un premier emploi que nous souhaitons, bien entendu, évolutif et durable.

Nous sommes convaincus que cet accès doit se faire de manière réfléchie, préparée, confiante et apaisée. Une transition douce, mille fois préférable à une entrée aussi soudaine que brutale dans la « vie active ». Finissons-en, si vous le voulez bien, avec ce « saut dans le grand bain » (et un bain à remous, s'il vous plaît) qui nous paraît manquer cruellement de sens. Il faut remettre de la progressivité dans tout cela.

Note de Thomas Vilcot

J'ai pu le mesurer très concrètement depuis plus de quinze ans dans ma fonction de maître d'apprentissage en entreprise : l'apprenti, une fois positionné dans une véritable pépinière et « tutorisé » dans un environnement favorable, bénéficie d'un véritable accélérateur de croissance. Enrichi, nourri par son maître d'apprentissage, il se développe et grandit. C'est une image très parlante, qui fait écho aux nombreux témoignages que vous retrouverez au fil de cet ouvrage.

Nous l'avons vu et développé, plus que toute autre forme de pédagogie, **l'apprentissage, par cette confrontation avec les réalités professionnelles, permet d'accroître de manière significative le niveau de maturité de l'apprenti. L'expérience acquise en situation lui permet également de renforcer confiance et estime de soi.** Or, nous savons combien ces traits de caractère seront précieux au moment d'intégrer une entreprise et de négocier habilement cette étape de l'insertion professionnelle.

Historiquement, l'apprentissage allie l'esprit et la main, le geste et l'esprit du geste. À bien y regarder, c'est un mode de formation ancré dans notre histoire collective. Ce sont les artisans qui vous en parleront sans doute le mieux, car c'était déjà autrefois l'esprit du compagnonnage : couvreurs, tailleurs de pierres, charpentiers, souffleurs de verre... Un compagnonnage inscrit par l'Unesco au patrimoine culturel immatériel de l'humanité.

Si nous en profitons précisément pour revisiter notre histoire, nous inspirer des bonnes pratiques d'autrefois ? En nous souvenant, par exemple, que l'apprentissage commence dès l'internat de médecine !

Note d'Yves Cimbaro

La formation des médecins par l'internat ne fut-elle pas la première forme d'apprentissage dans l'enseignement supérieur, bien avant 1987 ? Acquisition des connaissances en amphithéâtre l'après-midi, puis diagnostic et mise en pratique le matin dans les services hospitaliers sous la responsabilité et l'accompagnement d'un maître d'apprentissage, que l'on appelle le chef de service ? Cela parce qu'il semblait inconcevable de confier son corps à un jeune chirurgien débutant qui n'aurait assisté qu'aux cours de l'après-midi (même avec une note maximale de vingt sur vingt à l'ensemble de ses examens théoriques) et qui n'aurait reçu aucune formation pratique avant d'accéder pour la première fois au bloc opératoire.

C'est l'écart qui sépare connaissance et compétence et que l'apprentissage permet justement de combler. Les expériences d'aujourd'hui constituent les compétences de demain.

Redécouvrir ces dispositifs d'hier est sans doute judicieux à un moment où l'avenir semble plus incertain. L'actualité compliquée ne fera que les éclairer d'une lumière nouvelle.

Les premières traces du compagnonnage remontent au Moyen Âge. Dès 1420, une ordonnance de Charles VI évoque ces compagnons cordonniers « [...] de plusieurs langues et nations, [qui] allaient et venaient de ville en ville, œuvraient pour apprendre, connaître, voir et savoir les uns des autres ». Certains historiens établissent un parallèle entre les compagnonnages et les

sociétés de jeunesse de l'Ancien Régime : ce serait pour passer de l'adolescence à l'âge adulte que ces groupements de jeunes ouvriers auraient imaginé le voyage et surtout des rites de passage. Les métiers du compagnonnage se répartissaient selon les matériaux travaillés : le bois, la pierre, les métaux, le cuir et les textiles, l'alimentation. Jusqu'au milieu du XIX^e siècle, la durée de l'apprentissage était longue (de quatre à six ans), et les jeunes gens qui désiraient se perfectionner dans leur métier étaient déjà pourvus de solides bases. Le passage d'un atelier ou d'un chantier à un autre leur permettait d'acquérir de nouveaux tours de main et de connaître de nouveaux procédés. Mais le développement de leurs connaissances reposait avant tout sur leur volonté d'apprendre par eux-mêmes. Permettez-nous de vous renvoyer ici vers le site du musée du Compagnonnage de Tours, extrêmement complet et bien renseigné : www.museecompannongage.fr.

Aujourd'hui, on semble enfin redécouvrir les atouts de ce système que l'on sait vertueux et probant, tant dans son esprit que dans sa finalité et ses résultats.

Pour s'en convaincre, on peut s'intéresser de plus près à certains des diplômes du supérieur, aujourd'hui préparés par la voie de l'apprentissage, bien au-delà de ces métiers de transformation des matériaux, omniprésents dans l'histoire du compagnonnage tels qu'ils ont été repris et détaillés par nos soins ci-dessus.

Dans le domaine des services, et plus particulièrement du commerce, la licence professionnelle Distrisup Management (anciennement Distech') prépare au métier de manager de rayon en grande distribution dans une vingtaine de centres en France au sein d'universités.

L'histoire de cette formation par apprentissage est exemplaire. Elle est en effet le fruit d'une réflexion commune, initiée par des enseignes appartenant à la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution (notamment le groupe Casino), à partir d'une analyse fine des besoins en compétences pour la profession. Le référentiel pédagogique qui découle de ce partenariat entreprises/universités traduit parfaitement cette montée en compétences progressive de l'apprenti vers le poste de manager de rayon.

Concrètement, elle s'articule autour d'un enchaînement d'étapes pédagogiques successives, balisées et mesurables, qui conduisent sereinement vers le métier préparé.

Dans cet exemple de référentiel choisi parmi tant d'autres, une première période en entreprise permet au jeune de maîtriser les techniques et savoir-faire de base du métier d'équipier en magasin : accueil et information

des clients, conseil, présentation des produits, circuits de commande et d'approvisionnement, modification des prix, mise en place de tous les éléments matériels contribuant activement au « confort d'achat » des clients...

La seconde période permet un positionnement au niveau de l'employé commercial confirmé, en introduisant des premiers éléments de pilotage et de gestion : techniques d'inventaire, actions visant à animer le point de vente et donc à développer le chiffre d'affaires, pilotage et suivi des marges et des coûts.

La dernière période, concentrée sur les mois d'été, permet au jeune, en fin de formation, de se positionner et de se mettre en situation de management, en remplaçant, par exemple, le manager de rayon titulaire pendant ses congés. Cela constitue une opportunité unique d'exercer pendant quelques semaines l'intégralité de la fonction et « pour de vrai ».

On peut aisément observer ici combien la montée en compétences est progressive, rationnelle et facilite la transition vers l'emploi. On note d'ailleurs, à l'issue de cette formation par apprentissage, un taux d'emploi remarquable dans des métiers à responsabilité. Un manager de rayon pourra tout à fait encadrer jusqu'à 30 personnes et prendre la responsabilité d'un chiffre d'affaires qui s'exprime en millions d'euros annuels.

Redisons-le : se former par la voie de l'apprentissage, c'est préparer un métier, c'est-à-dire bien plus qu'un simple diplôme. Un métier qui peut se décliner à travers un référentiel de compétences clés et tout autant de séquences pédagogiques expérientielles.

Note de Thomas Vilcot

Au sein de l'enseigne Champion, aujourd'hui devenue Carrefour Market, nous avons axé l'ensemble de nos dispositifs de promotion de l'apprentissage – en interne, comme vis-à-vis des parties prenantes en externe – autour de la thématique « j'apprends un métier ». Aujourd'hui, quelques années plus tard, il resterait sans doute à le matérialiser sous forme d'un signe distinctif, fièrement arboré en magasin par l'apprenti comme par son maître d'apprentissage. Un signe qui permettrait à chaque client de percevoir le travail d'accompagnement mis en œuvre au quotidien sur chaque site pour préparer à l'insertion puis à l'évolution professionnelle des jeunes.

Guider les jeunes vers des métiers plus que des diplômes : quel changement de paradigme ! C'est une réelle et impérieuse nécessité, surtout si l'on considère qu'une organisation n'attend plus exclusivement de la part de ses plus jeunes collaborateurs un apport de connaissances théoriques et conceptuelles. Nous pensons, ici, à la « tête bien pleine » d'hier.

Si cet apport peut rester utile, il doit être désormais nécessairement complété par un solide apport en compétences.

Nous avons pleinement conscience que ce terme « compétence » fera débat, car la notion mérite sans doute à elle seule un ouvrage, voire même plusieurs. Ses détracteurs ne manqueront pas en tout cas de nous jeter à la figure notre vision bien trop étroite, notre conception utilitariste de la formation initiale des jeunes. « Ici, Messieurs, nous éduquons des citoyens. Nous n'en faisons pas des collaborateurs pour l'entreprise lucrative. » (*Sic*, mai 2012)

Encadrer une équipe, développer une activité, structurer une offre de produits ou de services, piloter des projets transverses : cela ne s'apprend pas dans les livres, du moins plus seulement. L'approche ne peut se limiter à une information, une transmission, aussi performante soit-elle, de connaissances encyclopédiques sur le sujet.

L'apprentissage permet et facilite précisément cette transition des seuls savoirs aux savoir-être et surtout aux savoir-faire. Il permet au jeune de **construire progressivement son employabilité**, dans une logique de progression raisonnée, pas à pas, sans à-coups, dans une véritable démarche de progrès continu, d'enrichissement permanent de son portefeuille individuel de compétences. Des compétences acquises dans la « vraie vie », et plus seulement sur les bancs de l'école, aussi prestigieuse et reconnue soit-elle. Des compétences transmises en situation, avec la passion d'une relation unique entre un apprenti et son maître d'apprentissage, accompagnée par un responsable pédagogique.

Ce trio va coconstruire la montée en compétences, en mobilisant autour de lui un nombre important de partenaires et d'énergies que nous présenterons dans le détail.

Le maître d'apprentissage vient compléter, par son action et son accompagnement, les apports de l'enseignant. Il emploie d'autres mots, vient apporter un regard différent, mobilise ses propres expériences professionnelles, forcément riches et plurielles. Cet apport est d'une inégalable richesse.

Note d'Yves Cimbaro

C'est cette relation structurante que nous avons voulu valoriser par la remise d'un trophée binôme maître d'apprentissage/apprenti lors du salon de l'apprentissage de Lyon que nous avons créé, en partenariat avec la CCI de Lyon, le CFA IFIR ARL et *L'Étudiant*.

Une coconstruction de la formation pour professionnaliser écoles et universités et ainsi, nous l'espérons, mettre fin à cette image d'une pratique pédagogique régulièrement perçue comme « insuffisamment à l'écoute du monde qui l'entoure ». Certains entrepreneurs que nous avons interrogés continuent de la percevoir comme « déconnectée du réel ». Ce grief reste d'actualité. Il est parfois déformé et amplifié, mais il demeure bien souvent, hélas, fondé. Il est temps de tourner la page. L'apprentissage nous y aidera, mais le combat n'est pas gagné. Loin s'en faut.

Les nombreux ouvrages disponibles, ainsi que les prises de parole des différents acteurs sur la question de l'insertion professionnelle, mettent clairement en évidence la méconnaissance persistante entre jeunes et entreprises, comme un malentendu à grande échelle. Comme s'ils ne parvenaient pas à s'approprier et peu importe que le terme puisse paraître maladroitement choisi. En exagérant un peu, on oserait même affirmer que s'ils semblent communiquer davantage entre eux, ils semblent pourtant se comprendre de moins en moins.

On bâtit des modes d'emploi plus ou moins élaborés et détaillés pour décrypter les aspirations et comportements des uns et des autres. On mobilise des experts en management intergénérationnel, des conférenciers-spécialistes des relations « entre génération X et génération Y ». On pense et on négocie en quelques semaines, à marche forcée et dans l'urgence, un « contrat de génération ». En la matière, il nous semble que nous nous sommes égarés, nous nous sommes aventurés un peu plus loin que de raison. Le diagnostic est bon, mais le remède nous semble inadapté : c'est dit.

Revenons plutôt à l'essentiel : peut-on rapprocher plus efficacement les jeunes de l'entreprise ? Peut-on agir pour permettre à la jeunesse de mieux se familiariser avec ses codes, son mode de fonctionnement, ses métiers, ses valeurs ? La réponse est oui, indiscutablement, grâce à un apprentissage de qualité.

L'apprentissage permet-il également à l'entreprise de mieux connaître ces jeunes, de mieux comprendre leurs aspirations, leur fonctionnement, leurs aspirations générationnelles (Y ou autre si vous souhaitez vraiment rentrer dans ce débat) ? La réponse est toujours oui, là encore d'une manière indiscutable. Toutefois, l'intensité de la volonté reste, politiquement parlant, insaisissable.

Rapprochons enfin « écoles et entreprises » plutôt que de les opposer systématiquement, par méconnaissance ou pour entretenir des débats d'un autre temps. Identifions, puis mettons en œuvre ces passerelles porteuses

d'avenir au lieu de cloisonner et bâtir des murs (parfois administratifs, toujours doctrinaires). Le contexte économique défavorable que nous connaissons nous invite à une concentration des énergies plutôt qu'une consternante dispersion, synonyme de gaspillage.

Nous croyons beaucoup à la nécessité de ces points de contact qu'il faut maintenant multiplier entre jeunes et entreprises, mais également entre écoles et entreprises (c'est l'autre versant d'un même sujet), pour retrouver de la proximité et de la connaissance mutuelle au niveau local. Pour tenter au moins de réconcilier offre et demande de compétences.

Il y a urgence, car à date, rappelons-le, au moins 400 000 postes ne trouvent pas preneurs, faute de candidats ! Nous l'évoquions dès avril 2013 dans un précédent ouvrage, *Le recrutement responsable. Pour réenchanter la relation candidats-entreprises*¹².

Beaucoup de programmes et d'actions ont déjà été mis en œuvre sur ce sujet majeur de préoccupation : visites d'entreprises, témoignages de métiers, forums, chats, stages de découverte professionnelle et périodes d'immersion... Tous ces dispositifs possèdent des propriétés vertueuses, c'est incontestable, mais l'apprentissage dispose, lui, d'un véritable avantage sur tous ces autres « points de contact » écoles-entreprises : il s'inscrit dans la durée (d'une à deux années, parfois plus). C'est une vraie bonne raison de l'encourager et d'en faire sa promotion. Et sur ce point, on peut avancer que nous ne nous sommes pas donnés tous les moyens, tant s'en faut.

Et si on décidait d'en faire une priorité à compter d'aujourd'hui ? Ne serait-ce que parce que l'on observe, objectivement, une corrélation forte entre insertion professionnelle et apprentissage dans l'enseignement supérieur.

Une licence professionnelle, préparée par une pédagogie alternée, obtiendra invariablement de meilleurs taux d'insertion qu'une licence comparable, préparée par la voie de la formation « classique » (voyez comme le terme ne convient pas). De nombreuses études comparatives sur des périmètres plus ou moins étendus ont déjà été réalisées en la matière. Les récentes tentatives pour remettre en cause ces résultats ou les minimiser dans un contexte de disette budgétaire, ne sont qu'un épiphénomène.

Les étudiants issus de l'apprentissage restent perçus par leurs futurs employeurs comme plus rapidement autonomes et responsables, plus vite employables. Si l'on regarde de près les résultats de l'enquête annuelle

.....
12 AFNOR Éditions, 2013.

de l'Observatoire des ingénieurs¹³, on observe ainsi que « près de 69 % des ex-apprentis (de la promotion 2010) estiment avoir été privilégiés par les recruteurs par rapport aux ingénieurs formés par la voie classique ».

Cette enquête est intéressante à double titre. Elle permet en effet d'analyser les responsabilités confiées au jeune dans le cadre de son premier poste. C'est la notion de qualité de l'emploi occupé postapprentissage. On y relève un écart favorable aux apprentis dans les responsabilités confiées lors du premier poste : « 44 % des anciens apprentis ingénieurs animent une équipe (contre 36 % des diplômés dits "classiques"), 38 % évoluent dans une mission de chef de projet (contre 28 %), et 53 % se voient confier des missions d'experts (contre 39 %). »

Il faut également mesurer le temps moyen d'insertion ou le taux d'insertion dans l'absolu, ce que Françoise Dauty, ingénieur de recherche au CNRS, résumait ainsi : « Pour le supérieur, [on relève] une meilleure rapidité d'accès à des emplois de qualité, ce qui rend compte d'une meilleure transition professionnelle¹⁴. »

Un diplôme du supérieur obtenu par apprentissage est, à bien y regarder, un diplôme porteur de « réassurance » pour l'entreprise et ses recruteurs.

Note de Thomas Vilcot

Dans mon précédent ouvrage, je rappelle combien chaque chargé de recrutement portait ce souci permanent de construire la compatibilité entre poste à pourvoir et compétences du candidat, et combien, en matière de compétences, son rôle consistait également à valider, par la preuve la plus factuelle possible, le discours déclaratif du candidat, à l'image d'un véritable enquêteur (dans le sens noble du terme).

Avec un jeune issu d'une formation en apprentissage, le chargé de recrutement en entreprise reçoit un candidat pouvant présenter un livret de suivi d'apprentissage, une sorte de passeport de compétences quasi officiel, retraçant les compétences acquises ou en cours d'acquisition. Le maître d'apprentissage, collaborateur d'entreprise, s'y exprime à propos de la progression du jeune dans un langage connu du recruteur. Maître d'apprentissage et recruteur se parlent entre professionnels, même si cet échange se réalise à distance et de manière indirecte. Le sacro-saint CV pourrait ainsi, à terme, se voir substituer au livret de suivi de l'apprenti, support qui se rapprocherait enfin du tant attendu « portefeuille individuel de compétences », à enrichir tout au long de la vie¹⁵.

13 www.iesf.fr/enquete/2014

14 *CPC Info* n° 51, premier semestre 2012, p. 11.

15 Voir *Le recrutement responsable. Pour réenchanter la relation candidats-entreprises*, AFNOR Éditions, 2013, p. 118 et 119.

Nous comprenons mieux ces chargés de recrutement et responsables d'entreprises lorsqu'ils évoquent, en des termes extrêmement positifs, ces apprentis « prêts à l'emploi » qui, dans de nombreuses formations, décrochent désormais leur promesse d'embauche en contrat à durée indéterminée bien en amont de l'obtention de leur diplôme.

La formule « prêt à l'emploi » mérite sans doute d'être revisitée et connotée plus positivement, mais nous n'en trouvons, à ce stade, pas de meilleure.

Nous en profitons pour attirer votre attention sur les résultats disponibles à l'échelle de notre CFA interprofessionnel de l'enseignement supérieur. Dans une conjoncture pour le moins dégradée, plus de trois apprentis diplômés sur quatre se sont insérés dans les six mois suivant leur formation. Nous y voyons un résultat enviable, qui vient à lui seul renforcer notre conviction et étayer un peu plus cette démonstration d'efficacité, que nous partageons depuis quelques paragraphes déjà.

L'apprentissage facilite bien le franchissement progressif de cette première étape de l'insertion professionnelle : le processus de recrutement. **En difficulté ou non et à tous niveaux de diplômes, les jeunes sont mieux armés, grâce à l'apprentissage, pour préparer et réussir leurs futurs échanges avec les équipes recrutement des entreprises.** Une option privilégiée sur l'avenir, un coup d'avance, qui – au-delà de la seule insertion professionnelle – facilite et vient nourrir utilement « l'escalier social » en rendant possible ce qui n'était jusque-là pas envisageable pour un grand nombre de jeunes.

3

Rendre possible

Avouons-le, l'expression « ascenseur social » nous a toujours semblé relativement inadaptée.

D'abord parce qu'elle renvoie, pour celles et ceux qui connaissent bien les quartiers, à ce qui ne marche jamais (ou pas longtemps). Ensuite parce qu'elle nous semble de nature à induire en erreur. Il y a tromperie sur la marchandise, les choses sont dites sans détour. Parce que, entre nous, on ne peut raisonnablement pas imaginer s'élever socialement, avec pour seul effort et investissement personnel d'appuyer sur un simple bouton. Ce serait, à vrai dire, beaucoup trop simple. Aussi, d'un commun accord, nous vous proposons de ne pas entretenir cette désagréable illusion plus longtemps.

Nous vous proposons de substituer à cette tentative d'escroquerie intellectuelle l'image de l'escalier social, beaucoup plus pertinente en plus d'être sans doute plus juste et plus réaliste, parce qu'on ne saurait progresser que « *step by step*¹⁶ », aussi bien en matière de formation qu'en matière de promotion sociale. Cet escalier dont on grimpe parfois les premières marches quatre à quatre. Une ascension durant laquelle on peut, dans certains cas, s'essouffler et ressentir le besoin de marquer une pause, plus ou moins longue. Dans d'autres circonstances, on souhaitera se sécuriser, prendre appui après une chute (jamais agréable mais souvent enrichissante) pour mieux se relever.

.....

16 En français : « pas à pas ».

En plus d'accélérer l'insertion professionnelle, l'apprentissage dans l'enseignement supérieur joue ce rôle fondamental : rendre possible, faciliter l'ascension de cet escalier social. Il restera bien sûr à en harmoniser les marches, pour qu'une marche de 30 centimètres ne soit pas immédiatement suivie d'une autre de 80 !

Cette clé de lecture est souvent la grande oubliée du débat public, on ne sait trop pourquoi. Simple omission ou volonté délibérée ? Elle mérite d'être remise à l'honneur.

L'apprentissage doit être reconnu comme un moyen d'élargir l'accès à l'enseignement supérieur. Il participe à sa démocratisation. Dans leurs *Chroniques de la discrimination ordinaire*¹⁷, Vincent Edin et Saïd Hammouche ne manquent pas de souligner les difficultés rencontrées pour y accéder.

Si l'on s'intéresse aux grandes écoles, la proportion de diplômés enfants d'ouvriers a chuté de 29 % en 1947 à 5 % au début des années 2000. L'accès s'y fait par concours, ce qui renvoie à une discrimination indirecte (importance de la culture générale, du niveau de langues, absence de classes préparatoires dans une vingtaine de départements).

En regardant du côté des universités, un enfant d'ouvrier a sept fois moins de chance d'y rentrer qu'un enfant de cadre. Les masters les plus côtés ont eux instauré un *numerus clausus* qui favorise les classes sociales les plus favorisées.

L'introduction de l'apprentissage va jouer un rôle clé pour bousculer les modalités d'accès au supérieur :

- ▶ en refusant la logique des réseaux que les jeunes issus de milieux moins favorisés et les personnes en situation de handicap n'ont pas en règle générale ;
- ▶ en contournant les inégalités territoriales ;
- ▶ en accompagnant les publics qui pourraient être victimes de discrimination ;
- ▶ en valorisant le recrutement par les compétences ;
- ▶ en renforçant le partenariat avec des structures chargées de lutter contre toutes les formes de discrimination (Fondation Agir Contre l'Exclusion, missions locales...).

L'apprentissage permet également d'accéder à ces métiers où l'évolution interne joue un rôle important, atténuant ainsi l'effet « plafond de verre ». Nous pensons, ici, aux métiers du commerce et de l'artisanat, aux métiers de

17 Folio, 2012.

l'hôtellerie, de la restauration, du bâtiment et de la construction, de l'industrie et à tous ces secteurs d'activité où de nombreux cadres, à d'importants niveaux de responsabilités, ont débuté en tant qu'apprentis pour préparer un diplôme du supérieur.

Nous pensons à notre manager de rayon, issu d'une licence professionnelle et devenu directeur de magasin, au cadre commercial débutant, devenu directeur de région ou formateur-expert. Vous pourriez aisément, nous n'en doutons pas, enrichir cette liste de trajectoires personnelles très positives, en interrogeant et en mettant à contribution votre entourage proche.

Note de Thomas Vilcot

Pour avoir consacré huit années de mon parcours à la gestion des carrières dans deux enseignes majeures de la distribution alimentaire, pour avoir rencontré chaque année plus de 1 000 collaborateurs lors de mes déplacements, j'ai toujours noté combien les anciens apprentis pouvaient grandir, s'épanouir et progresser hiérarchiquement. C'est très concret et facilement mesurable. Nous encourageons d'ailleurs la mise en avant de ces parcours professionnels en communiquant largement sur tous les supports à notre disposition : journal interne de l'entreprise, intranet, blog RH... Ne serait-ce que parce que derrière chaque collaborateur issu de l'apprentissage se cache souvent un futur maître d'apprentissage ou un futur parent en situation d'accompagner ses enfants lors de leur orientation. Et vous l'avez deviné, ce sera une excellente opportunité de parler, à cette occasion, de l'apprentissage pour les niveaux supérieurs.

Avec un peu de recul, il apparaît également que l'apprentissage peut contribuer à renforcer la fidélité des collaborateurs, anciens apprentis, qui sauront, sans nul doute, se souvenir que l'entreprise leur a fait confiance à leurs débuts. Le parcours au sein de l'entreprise des anciens apprentis semble ainsi s'inscrire dans la durée, dans un horizon de temps plus lointain.

Un nombre important d'entreprises a d'ailleurs fait progresser les thématiques de l'apprentissage et les programmes de fidélisation de leurs talents. C'est tout sauf un hasard : la corrélation est bel et bien établie. Elle n'est pas démentie, bien au contraire, pour les niveaux de formation supérieurs, précisément ceux sur lesquels nous attirons votre attention ici.

Autre versant de l'escalier social, **l'apprentissage permet de préparer des diplômes d'enseignement supérieur dont le coût pouvait jusque-là rester relativement inaccessible pour certains jeunes.**

L'apprenti peut ainsi mobiliser tout ou une partie de la rémunération prévue par son contrat au financement de sa formation. Cela constitue un vrai plus qui permet d'élargir le champ des possibles. L'accès à de nombreuses formations

s'en trouve comme démocratisé, plus ouvert et au profit d'une plus grande diversité d'étudiants.

Accéder à la possibilité de travailler pour financer tout ou partie de ses études n'est pas un fait nouveau en soi. C'est même devenu une nécessité pour une grande majorité des étudiants. En revanche, le faire dans son futur métier, dans un secteur d'activité et une entreprise que l'on a choisis, constitue selon nous une véritable avancée.

Au risque de paraître à première vue quelque peu démagogique, on peut affirmer ici que l'apprentissage permet un choix plus libre. Il permet en tout cas de placer l'apprenti dans une posture qui ne le conduit plus à devoir s'autocensurer, se limiter dans ses choix d'orientation, passer sous silence ses aspirations, son talent, ses aptitudes et, *in fine*, son potentiel, pour des questions de coût d'accès à des diplômes de l'enseignement supérieur.

Il est raisonnable de penser que la poursuite du développement de l'apprentissage dans le supérieur permettra d'être nettement moins confronté à cette perte en ligne de talents entrepreneurs et motivés, jusque-là écartés, car moins enclins à l'assimilation de connaissances exclusivement académiques ou bridés d'un point de vue strictement budgétaire.

Encourager et promouvoir l'apprentissage est en fait totalement indissociable de l'engagement consistant à promouvoir la diversité sous toutes ses formes : diversité d'origine, diversité culturelle, diversité sociale... Grâce à l'apprentissage, les promotions d'écoles d'ingénieurs et de management changent progressivement de visage, et nous y gagnons tous : « Celui qui diffère de moi, loin de me léser, m'enrichit¹⁸. »

Entreprises, acteurs institutionnels, l'ambition partagée est aujourd'hui d'aller plus loin et plus vite en matière de promotion de la diversité et d'égalité des chances. En matière de formation aussi, on s'oriente vers la fin du clonage, et c'est tant mieux.

► Exemple

À l'ESSEC, 25 % des apprentis sont issus de parents de professions intermédiaires, employés et ouvriers, contre 16 % chez les non-apprentis.

Note de Thomas Vilcot

En juin 2013, nous avons accompagné le cabinet Nes & Cité dans la mise en œuvre d'une initiative sociale responsable et innovante : les « cafés-CV chez l'habitant ». Directement au cœur des quartiers, nos équipes sont allées à la rencontre de ces jeunes

18 Saint-Exupéry, *le Petit Prince*.

qui ne franchissent plus la porte des structures institutionnelles dédiées à l'emploi. Une rencontre différente pour faire tomber les *a priori*. L'entreprise et ses équipes se déplacent et se rendent ainsi plus accessibles. L'échange, rendu possible, gagne en simplicité, en transparence et en proximité bien sûr. Ce n'est pas un hasard si nous avons mis en œuvre ce dispositif pour notre campagne de recrutement d'apprentis, pour permettre à ces jeunes de préparer un métier, de construire leur employabilité et leur (ré)insertion progressive. C'est une opération gagnante à ce jour, mais ce sont les jeunes, rencontrés à cette occasion (et quelles belles rencontres !) qui vous en parleraient le mieux.

Au-delà de ces initiatives locales qui méritent d'être encouragées et amplifiées, la mixité sociale des publics d'apprentis passe prioritairement par la mise en place d'une logique de filière entre niveaux de formation (de la licence professionnelle au master, et bien avant, du bac professionnel au DUT...).

Cela ne se fera pas sans remise en cause, sans bouleversement de certaines habitudes, mais cela mérite d'être entrepris. Dans la limite des légitimes contraintes académiques, il nous appartient d'œuvrer pour faire bouger des lignes décidément bien figées. L'intégralité d'un cursus de formation doit pouvoir être rendu accessible à l'apprentissage. C'est une volonté qui nécessitera une traduction opérationnelle dans les modalités de sélection et d'intégration de chaque formation, à chaque niveau (du niveau V au niveau I).

Lorsqu'on s'intéresse de près aux statistiques disponibles, on note très rapidement une concentration des apprentis aux niveaux IV et V, ainsi qu'aux niveaux I et II. Entre les deux, un grand creux semble s'être glissé entre les « bosses du chameau », comme le rappelle très souvent Philippe Meirieu, vice-président de la région Rhône-Alpes en charge de la formation tout au long de la vie. C'est la manifestation graphique d'un continuum qui reste à mettre en place.

Pour progresser dans cette mise en place que nous appelons de nos vœux, il faut mobiliser les acteurs et faire évoluer les schémas de pensée.

Parmi les lignes de résistance remarquables, relevons que chez nous, le poids du diplôme semble toujours peser bien plus que l'association compétence/envie, et un parcours scolaire linéaire encore plus qu'un parcours de vie. Ce fameux diplôme dont on retrouve systématiquement la mention dans les carnets et sites de nomination des décideurs de tout ordre, secteurs privé et public confondus. C'est une regrettable exception gauloise que nous avons souligné dès l'introduction du présent ouvrage. Nous l'appellerons « diplômite aiguë » : « issu de telle école, je serai par définition capable de... ».

Permettez-nous de vous interpeller une nouvelle fois : prépare-t-on un diplôme ou un métier ? Et avec quelle finalité, si ce n'est celle de s'insérer dans le

milieu professionnel au sens large, caractérisé par sa dimension multiforme et son caractère évolutif ?

Les nombreux sympathisants et membres actifs de ce club ancestral des défenseurs du diplôme tentent encore trop souvent de « figer les positions » et de maintenir le *statu quo*. Ils parient en fait sur la durabilité du cloisonnement actuel dans les modalités d'entrée au niveau de l'apprentissage supérieur. Nous leur disons sans détour, et les entreprises avec nous, la porosité doit devenir la règle, l'étanchéité l'exception. Assez de dogmes et de conservatisme !

Les lignes commencent à bouger : 42 % des étudiants, 30 % des parents et 51 % des entreprises estiment désormais que les diplômes obtenus par la voie de l'apprentissage ont plus de valeur que ceux obtenus par la voie classique¹⁹.

Pour aller plus loin et faire davantage bouger les lignes, imaginons des dispositifs de transition, des sas constructifs, des passerelles permettant de rendre possible ce que l'on regarde avec méfiance ou découragement : la progression entre niveaux de formation grâce à l'apprentissage. Du bac pro au DUT, du DUT à la licence professionnelle, de la licence au master et enfin du master à l'emploi ! À défaut d'être systématique, cet enchaînement doit être démocratisé et l'accès à de tels parcours élargi.

Dans le même temps, si vous le voulez bien, changeons de paradigme et cessons de considérer, comme dans certaines régions, que seule la dernière année d'un cursus de formation serait propice à l'apprentissage. C'est ce que nous appelons l'apprentissage subi, par défaut, en dernier recours, parce que le jeune n'aurait plus le choix, compte tenu de la proximité de la fatidique échéance de l'insertion professionnelle. Dans la mesure où l'apprentissage permet d'apprendre autrement, de croire en ses capacités autrement, **d'exprimer autrement son potentiel**, convenons qu'il serait dommage de n'envisager ces belles perspectives que pour la dernière année d'études d'un jeune qui prépare son avenir professionnel. L'orthodoxie budgétaire nous a sans doute objectivement fortement desservis sur le sujet. Qu'en pensez-vous ?

D'une région administrative à l'autre, les disparités (pour ne pas dire inégalités) demeurent bien réelles quand elles ne se renforcent pas : ici une école ne pourra proposer en apprentissage que la dernière année de son cursus, alors qu'ailleurs elle sera autorisée à ouvrir l'ensemble des trois années...

.....
19 Étude CCI Paris Île-de-France, 2013.

Une dissonance alimentée dans le temps par les arbitrages budgétaires successifs des exécutifs régionaux. Confrontés à un contexte défavorable, ces derniers peuvent être tentés (ou plus souvent contraints) par un saupoudrage de leurs crédits : davantage de formations ouvertes à l'apprentissage mais sur une partie restreinte du cursus. Si les contraintes sont connues et parfaitement compréhensibles, cette orientation est-elle en revanche viable à long terme ? À force de vouloir satisfaire tout le monde, ne prend-on pas le risque de ne contenter personne ? Est-elle surtout cohérente ? Les étudiants pouvant faire le choix de leur lieu de formation en fonction de ces critères avec l'impact économique qui en découle en matière de logement, développement immobilier, équipements collectifs, vie sportive et associative...

Pour celles et ceux qui en doutaient, **voilà une nouvelle occasion de voir l'apprentissage dans l'enseignement supérieur comme un levier contributif au développement économique des territoires**. La question de son rattachement à telle ou telle direction dans les conseils régionaux méritera donc d'être sérieusement posée et repensée, n'ayons pas peur de l'affirmer.

Pourtant, l'orientation prise jusqu'ici semble, en définitive, participer à la construction dans le temps d'un système d'apprentissage où les régions se concurrencent entre elles à l'échelon national, alors que la dimension européenne ou internationale ferait davantage sens pour un tel enjeu. En poursuivant le raisonnement, le bénéfice attendu (« l'escalier social ») est conditionné à des logiques de territoires. Est-ce bien raisonnable pour un enjeu social et sociétal d'une telle ampleur ?

Pour preuve, les exécutifs régionaux œuvrent dans le même temps avec détermination pour faciliter l'accès à l'apprentissage pour les jeunes en difficulté. Comment ? En améliorant significativement l'accompagnement matériel des apprentis sur leur territoire par la mise en place d'un fonds de solidarité (activé au cas par cas) et d'une subvention transport-hébergement-restauration (THR), qui constituent tous deux des aides déterminantes au regard de situations personnelles parfois délicates. Cet effort mérite d'être souligné, même s'il s'inscrit dans un cadre budgétaire chaque jour plus contraint. Il est en particulier judicieusement réfléchi pour ce qui est de ses modalités de mise en œuvre (la prise en charge partielle du loyer est, par exemple, directement versée au propriétaire du logement). Il participe à cet accompagnement social de l'apprenti, à la levée des contraintes financières pour un grand nombre de jeunes et rend à son tour possible cette mixité, cette

montée de la première marche de l'escalier social. Il développe le niveau d'autonomie du jeune apprenti dans sa dimension budgétaire au quotidien.

L'autonomie de l'apprenti : la thématique est centrale et stratégique. Au-delà de sa dimension financière, elle se traduit dans le rapport du jeune à sa formation, dans son engagement au développement de ses propres compétences. Voyons ensemble de quelle manière.

4

Apprendre à apprendre

Bénéficier d'une pédagogie tournée vers le développement de ses compétences, s'insérer plus facilement et durablement en faisant abstraction de ses origines sociales et difficultés éventuelles : disons-le clairement, le champ des possibles permis par l'apprentissage à tous niveaux semble à la fois prometteur et enthousiasmant au vu de ces premiers chapitres partagés ensemble. Voyez, nous avons progressivement dépassé le constat décourageant et désolant de notre préambule. Vous avez finalement bien fait de rester !

L'apprenti du supérieur fait avant tout l'acquisition d'une compétence essentielle : **il apprend à apprendre, devient acteur de sa propre formation et développe son autonomie. Il coorganise l'acquisition des compétences clés pour son futur métier**, il interagit avec ses enseignants et son maître d'apprentissage. La pédagogie devient plus vivante, plus interactive et consacre une plus grande importance au *feedback*, au retour d'expérience.

Note de Thomas Vilcot

J'ai toujours demandé deux choses très simples aux apprentis que j'ai pu accompagner dans des diplômes du supérieur depuis 2002. Plus que d'un suivi novateur ou innovant, elles me paraissent, avec le recul, relever du simple bon sens.

La première : matérialiser, chaque semaine dans l'agenda, un temps d'échange de 25 minutes en tête à tête entre le jeune et son maître d'apprentissage. C'est un minimum

réaliste et parfaitement atteignable, que l'on pourra si nécessaire moduler à la hausse, mais jamais à la baisse. Ce rendez-vous mérite d'être matérialisé et sanctuarisé dans l'emploi du temps de l'apprenti (et du maître d'apprentissage), pour pouvoir répondre facilement et spontanément à la seule question qui compte : « En quoi ai-je développé mes compétences cette semaine ? Où en sommes-nous ? ».

Ce point hebdomadaire, à préserver coûte que coûte, prend un relief tout particulier au début et à la fin de chaque période en entreprise pour faire un point sur ce qui a été acquis et ainsi faciliter le retour au centre de formation. Par référence à la notion de pédagogie intégrative, on pourrait ajouter : on associe les séquences pour mieux les intégrer et les imbriquer.

Les bénéfices sont multiples : reprendre pied dans l'environnement professionnel ou scolaire, valider les acquis et points restants à éclaircir ou à retravailler et, *last but not least*, prendre un salutaire recul sur l'actualité du moment. C'est une petite gymnastique entraînante, un réflexe à acquérir qui conduit à dépasser les échanges du quotidien : « nous nous voyons toute la journée, nous nous croisons sans arrêt au fur et à mesure de nos activités, alors avons-nous vraiment besoin de consacrer tout ce temps à un point supplémentaire ? » (*sic*). Dans ces paroles de maîtres d'apprentissage, entendues plus d'une fois, il y a clairement confusion entre « point supplémentaire » et « point complémentaire », entre passation de consignes quotidiennes et point à date sur l'acquisition des compétences, entre facultatif et obligatoire. Pardonnez (ou pas) notre côté jusqu'au-boutiste en l'espèce ! Sur ce point, ne lâchez rien !

Seconde saine pratique au quotidien : demander à l'apprenant d'ouvrir un classeur grand format et d'y regrouper, au fil de l'eau et sous forme de fiches clés, les savoir-faire importants. Vous me pardonnerez, la dimension papier/crayon, délicieusement désuète en plus d'être basement pratico-pratique, a une saveur d'autrefois à laquelle je tiens beaucoup !

Je pense ici à Géraldine T., future manager de rayon, à qui j'avais demandé de se constituer des fiches thématiques très structurées, destinées à lui simplifier la vie lors de sa future prise de fonction : « les points importants pour un inventaire réussi, les principales sources de démarque et les actions correctives associées, comment organiser et réussir une soirée d'avant-première foire aux vins avec ses clients »... Ces fiches se sont avérées précieuses pour Géraldine T. qui les a non seulement rédigées à partir de son vécu et de celui de son maître d'apprentissage, mais les a ensuite annotées et enrichies tout au long de son parcours professionnel et une fois son apprentissage terminé. Je crois même que ces fiches l'ont suivie à chaque nouveau poste de manager, d'un magasin et d'un département de Rhône-Alpes à l'autre.

Apprendre en expérimentant. Tirer les enseignements de son vécu, de ces mises en situation concrètes. Apprendre de ses erreurs, aussi. Ce qui nous permet habilement de rappeler que chaque apprenti a le droit à l'erreur. C'est même une dimension de l'apprentissage qu'il faut fortement encourager, à

condition de mener ensemble le travail d'analyse et de retour sur images approprié. (Ce sont là les vertus de la « pédagogie de l'amour ».)

On pourrait aisément enrichir les deux pratiques détaillées ci-dessus en mettant à profit la richesse des outils de formation d'aujourd'hui : sites Web spécialisés, portails *e-learning*... Peu importe le support, digital ou non, ce qui compte, c'est cette capacité de l'apprenti à se prendre en charge, à s'informer, à faire preuve de curiosité. On contribue ainsi à faire naître et à développer chez lui un réflexe essentiel, une capacité à s'assumer et à trouver par lui-même l'information utile, à une époque où chacun de ces jeunes changera plusieurs fois de métier et d'entreprise tout au long de sa vie professionnelle. Grâce à l'apprentissage, il sera mieux armé pour le faire, il aura pu s'y préparer.

La relation au savoir et au savoir-faire devient en quelque sorte personnelle. Voyez, nous y revenons... Elle est tracée et consignée dans le livret de suivi de l'apprenti. **La démarche de formation et de construction personnelle n'est plus subie, mais adaptée à chacun, personnalisée, individualisée.**

Bien entendu, le rythme reste « balisé » dans ses grandes lignes, borné à ses deux extrémités par la date officielle de démarrage du contrat d'apprentissage et sa date de fin (attention, celle du contrat, pas de l'apprenti...).

En revanche, au fil de l'eau, l'ordre d'acquisition des compétences peut être profondément modifié d'un site à l'autre, d'un maître d'apprentissage à l'autre. Le chemin peut différer tout en menant au même point d'arrivée dans les délais convenus. C'est fondamentalement, nous en sommes convaincus, un vrai progrès.

Pour en profiter pleinement, mais sans se laisser déborder par l'actualité et l'activité quotidienne, l'apprenti aura intérêt à mettre en place des garde-fous. Nous en conseillerons un (nous le préconisons depuis quelques années déjà) : se baliser chaque jour dans son agenda (papier ou électronique, au choix) un temps de 25 minutes, dédié à l'acquisition d'un nouveau savoir, d'une nouvelle compétence, à la rédaction d'une fiche pratique professionnelle, etc. Cette bonne pratique pourra être complétée par l'ajout dans ledit agenda d'un Post-it™, que l'on déplacera de jour en jour et sur lequel figurera la question suivante : « qu'ai-je appris de nouveau aujourd'hui ? ». C'est bien l'apprenti qui se prend en main, qui coorganise son apprentissage sans attendre une hypothétique information descendante. Il s'approprie son vécu et son projet professionnel. À condition, bien entendu, de s'en tenir à des points de suivi

intermédiaires réguliers et formalisés, réunissant l'ensemble des parties prenantes (école/apprenti/entreprise).

C'est d'ailleurs une excellente occasion pour poser à nouveau les bonnes questions : ces points d'étape sont-ils effectivement mis en œuvre ? À quel rythme et avec quel degré de formalisation ? Quelles actions d'approfondissement ou correctives sont-elles décidées ? Il serait souhaitable de regarder tout cela de plus près.

Au final, l'apprentissage rend cette attitude possible, ce premier déclic, cet engagement personnel du jeune dans sa formation. En cela, il constitue une voie remarquable. L'apprentissage dans l'enseignement supérieur est une étape de « la formation tout au long de la vie », concept dont on parle beaucoup – souvent en bien –, mais qui méritait sans doute d'être illustré beaucoup plus concrètement, comme nous venons de le faire ici.

Se former tout au long de sa vie professionnelle, mais également former, à son tour, de futurs collaborateurs. Il nous arrive très régulièrement de conclure les remises de diplômes auxquelles nous participons en invitant les apprentis diplômés à intégrer le cercle vertueux de l'apprentissage, à en être les premiers ambassadeurs en devenant à leur tour maîtres d'apprentissage dès qu'ils auront acquis l'expérience et le recul nécessaires, en plus de cette indispensable soif de transmettre. Comme dans une chaîne de transmission.

En synthèse, l'apprentissage permet de développer agilité, proactivité, curiosité, réactivité et autonomie. Les jeunes apprentis, futurs maîtres d'apprentissage, sont mieux armés pour construire leur parcours de formation personnel, gage de leur employabilité d'aujourd'hui, de demain et surtout d'après-demain.

Les entreprises de nos territoires en ont bien besoin pour asseoir leur développement et pérenniser leur croissance, leurs savoir-faire, leurs avantages concurrentiels, mais aussi leur capacité à innover.

5

Contribuer au développement des entreprises

L'apprenti étant au centre du projet d'établissement du CFA, du projet de recrutement de l'entreprise et du processus de formation de l'université ou de la grande école, il a légitimement été le centre de notre attention tout au long des premiers chapitres de l'ouvrage. Nous n'y voyons rien à redire tant sa réussite nous importe.

À ce stade de notre réflexion, nous souhaitons toutefois remettre l'accent sur les enjeux clés des entreprises de nos territoires. Ces enjeux ne manquent pas, en nombre comme en intensité, et c'est un doux euphémisme.

Nous allons clairement mettre en évidence, ici, l'apport de l'apprentissage pour les diplômés du supérieur dans le développement de l'entreprise.

Au sein de la commission Emploi Formation du MEDEF de la Loire (3^e tissu de PME en France), l'apport considérable pour une PME ou une ETI de l'accueil d'un apprenti préparant un diplôme de niveau master ou ingénieur est régulièrement souligné.

Ces entreprises, qui peinent souvent à attirer (ce que nous regrettons d'ailleurs), bénéficient d'une expertise nouvelle, d'un regard différent, dès

lors qu'elles accueillent un apprenti préparant un diplôme de l'enseignement supérieur. Cet accueil est source d'une grande richesse sur les enjeux de développement commercial (y compris à l'export) et d'innovation qui sont les leurs.

Ces entreprises ont besoin de pérenniser leur avantage concurrentiel sur leur marché, de perpétuer leur savoir-faire. Ainsi, dans de nombreux métiers techniques, industriels, artisanaux, cette problématique de transmission d'un savoir-faire spécifique à haute valeur ajoutée reste d'actualité. La problématique a même parfois pris un relief nouveau avec le vieillissement accéléré de certaines pyramides des âges, conduisant à remettre au goût du jour le parrainage d'un jeune en devenir par un collaborateur expert. Comme pour anticiper sur l'esquisse d'un « contrat de génération »...

Au commencement, souvenons-nous-en, l'apprentissage se référait à « l'intelligence de la main ». L'histoire a toujours accordé une place centrale au compagnonnage, à cette transmission du geste juste, du savoir-faire technique acquis au travers d'une transmission humaine passionnée. Un savoir-faire au sens noble du terme, qui pouvait ainsi se transmettre de génération en génération, au fil du temps. Un apprentissage du geste juste qui ne constituait alors pas une voie parmi d'autres, mais la voie permettant la pérennité du savoir-faire, sa transmission, la survie de l'édifice artisanal tout entier. Une impérieuse nécessité sans laquelle ledit savoir menaçait de s'éteindre à jamais avec celles et ceux qui en étaient les dépositaires.

À bien des égards, quelques centaines d'années plus tard, nous restons confrontés aux mêmes enjeux stratégiques.

Le transfert d'une technique, d'un processus ou procédé souvent non écrit, la transmission orale d'une culture produit ou d'entreprise continuent à justifier à eux seuls l'apprentissage. Une transmission d'un savoir-faire toujours plus complexe du fait de l'évolution des outils technologiques mis en œuvre. Les compétences attendues tendent bien à s'élever. Et avec eux les niveaux de diplômes.

Le vendeur d'hier est devenu ingénieur commercial. La solution technique qu'il propose à ses clients est désormais complétée par une large gamme de services complémentaires dont la maîtrise ne va pas de soi *a priori*. **Les doubles compétences sont plus que jamais valorisées. L'apprentissage dispose là d'un grand réservoir de croissance.**

Sans trop anticiper sur les événements, on peut raisonnablement imaginer que les programmes de formation tels que le master IDEA (Innovation,

Design, Entrepreneurship & Arts), un programme « Sciences & Business » unique en France proposé par l'EM Lyon et l'École Centrale Lyon, pourraient prendre, à l'avenir, la forme d'un cursus en apprentissage.

L'apprentissage est aussi souvent lié à une question de transmission de patrimoine entrepreneurial, de maintien d'un savoir-faire sur un territoire. Il est au cœur des accords seniors conclus au sein des entreprises de toutes tailles, où l'on semble prêt à redécouvrir le talent des collaborateurs expérimentés qui ont encore tant à nous apporter.

En ce sens, l'apprentissage revêt une dimension stratégique et constitue bien souvent une pierre angulaire des politiques de ressources humaines, notamment de recrutement, mises en œuvre actuellement. Selon la taille de l'entreprise, elle se manifestera sous des formes plus ou moins développées et ambitieuses, mais partenaires sociaux et dirigeants en ont désormais communément intégré la dimension stratégique, tournée vers l'avenir.

Dit autrement, l'apprentissage permet de garantir l'activité de demain, de la rendre possible. Il permet de se projeter dans le futur, d'envisager sérieusement les questions stratégiques : plans de succession, pérennité et transmission des compétences critiques, maintien de l'avantage concurrentiel différenciant sur son marché. Autant de sujets qui sont au cœur des préoccupations des dirigeants d'entreprise, de leurs directeurs des relations humaines, mais aussi des décideurs politiques. Un vice-président d'exécutif régional nous confiait : « l'avenir économique de la région et sa capacité à attirer et innover dépendent de la réussite, aujourd'hui, de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur ».

L'entreprise de demain repose donc sur les apprentis du supérieur d'aujourd'hui. Le lien entre apprentissage et emploi est évident.

L'apprentissage, pour tous les niveaux considérés, n'a de sens que s'il est envisagé comme un mode de formation à part entière préparant à l'emploi, un emploi durable dont l'entreprise a fondamentalement besoin : besoin pour maintenir son savoir-faire bien au-delà de la seule espérance de vie professionnelle de celles et ceux qui en sont aujourd'hui les porteurs ; besoin, enfin, pour occuper les emplois d'aujourd'hui, et préparer ceux de demain.

Pour aller plus loin dans l'anticipation et la prospective, nous vous proposons un travail de cartographie extrêmement simple permettant de positionner visuellement l'ensemble des postes d'une organisation donnée. Positionnez sur l'axe des abscisses l'attractivité du poste (nombre de candidats potentiels...) et sur celui des ordonnées les besoins de l'entreprise en recrutement sur ce

poste. En croisant objectivement les différents secteurs de la matrice, vous obtenez une vision relativement claire des enjeux à court et moyen terme en matière d'emploi. « Anticiper, c'est prévoir » ! Les points critiques identifiés, vous pourrez vous consacrer à dessiner une politique d'apprentissage adaptée à vos enjeux.

► Exemple

Prenons l'exemple d'une entreprise qui recruterait chaque année quatre contrôleurs de gestion junior, compte tenu du *turnover* qu'elle observe à ce poste (les uns évoluent au sein de l'entreprise, les autres changent de métier et certains le quittent). Cette entreprise a tout intérêt, si elle dispose de collaborateurs pouvant jouer le rôle de « référent » tant par leurs capacités pédagogiques que relationnelles, à accompagner plusieurs jeunes en apprentissage. L'apprentissage joue alors un rôle de prérecrutement. Cet exemple porte sur un métier qui ne présente ni un caractère de rareté, ni, dans l'absolu, un manque d'attractivité.

Avec ce raisonnement, nous partons bien du métier, du besoin en compétences exprimé. L'apprentissage dans le supérieur s'inscrit dans une démarche de demande en compétences et non d'offre de formations. On ne cherche pas, comprenons-nous bien, à occuper des enseignants ou des locaux. On cherche à répondre, de la meilleure façon possible, à une demande économique et entrepreneuriale exprimée par des professionnels.

Note de Thomas Vilcot

Lorsque j'ai piloté la mise en place d'une équipe recrutement commune à l'échelle de notre groupe, de ses filiales et de ses 350 métiers, j'ai milité activement pour que nous puissions intégrer à notre périmètre d'action la dimension apprentissage, car il me semble que les trois sujets sont étroitement liés : apprentissage, recrutement, pérennité de l'entreprise. Compte tenu de nos enjeux de recrutement, nous veillons, chaque année, à proposer à 80 % de nos jeunes en apprentissage une intégration au sein de l'entreprise dès l'obtention de leur diplôme. Nous veillons à ne jamais descendre en dessous d'un taux de 50 % d'acceptation effective de nos propositions d'embauche. C'est d'autant plus vrai pour nos métiers « émergents » ou « en tension » que nous identifions et réactualisons chaque année avec les DRH de nos différentes filiales, mais également avec nos partenaires sociaux (démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) pour rester dans cette dimension prospective que nous appelons de nos vœux. Cette démarche mériterait d'être croisée avec la gestion territoriale des emplois et des compétences. Emploi et territoire ne sont-ils pas indissociables ?

L'apprentissage est au cœur de l'entreprise. Aussi l'entreprise doit-elle rester au cœur de l'apprentissage. C'est aussi simple que cela.

Les représentants du monde économique et les décideurs d'entreprise sont des pièces maîtresses de l'écosystème de l'apprentissage. Pour certains d'entre nous, cette affirmation peut paraître banale, presque triviale. Pourtant, si nous prenons le temps de l'énoncer, c'est que ce pilier fondateur de l'apprentissage efficace tend, ici ou là, à être remis en question et challengé. Il suffit d'observer de près la composition détaillée des commissions théodules, groupes de travail et autres « machins » qui réfléchissent en permanence sur la thématique à tel ou tel échelon administratif ou politique, local ou central.

Les acteurs économiques sont-ils aujourd'hui suffisamment représentés, ne serait-ce qu'à la hauteur des enjeux de leurs entreprises ? Sont-ils impliqués aux échelons décisionnels décisifs de l'apprentissage ? Nous n'en sommes, à vrai dire, pas du tout convaincus.

Donnons davantage la parole à ceux qui emploient nos jeunes diplômés dans leurs entreprises, pour qu'ils puissent apporter, à tous les niveaux décisionnels, les réalités de ce que sont leurs métiers aujourd'hui et de ce qu'ils seront demain. Faisons les travailler avec nos enseignants-chercheurs dans nos universités, nos grandes écoles, nos CFA. Pas avec un rôle symbolique ou annexe, mais avec une vraie voix délibérative au cœur de la gouvernance des comités et des conseils d'administration. Ils sont encore trop souvent réduits à la portion congrue, quand ils ne sont pas tout simplement absents ou oubliés.

Sachons, par exemple, repenser le rôle et l'apport des personnalités extérieures qualifiées qui siègent au sein des conseils d'administration de nos universités. Puisque nous en faisons nous-mêmes partie, nous savons qu'il y a en la matière de nombreuses bonnes pratiques à importer. La représentation de l'entreprise au sein des communautés d'universités et d'établissements, nées de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche (COMUE, ex-PRES) en juillet 2013, doit nous interpeller, car elle semble aller à contresens de ce que nous défendons ici.

Dans le même temps, convenons également que les acteurs de la communauté éducative devraient, à leur tour, pouvoir intégrer plus facilement les cercles décisionnels de l'entreprise. Osons le tester, l'expérimenter ! Même à une échelle somme toute modeste. Quand on se parle autour d'une même table, on se comprend mieux.

Notre CFA, FormaSup Ain-Rhône-Loire, réunit précisément au sein de sa gouvernance à parité des représentants des universités, des grandes écoles, ainsi que du monde économique (CGPME, CCI, MEDEF), en accordant à

chacun la juste place qui est la sienne, avec une composition du conseil d'administration permettant équilibre et richesse des échanges.

L'un de nos engagements, relativement innovant pour un CFA, est d'auditionner et préinstruire les dossiers de demande d'ouverture de nouvelles formations en apprentissage, d'accompagner les porteurs de projets et de conduire ce processus qualitatif avec un triple regard, à la fois économique, pédagogique, mais aussi social.

Cette instruction, qui s'étale sur une durée de plusieurs mois, nous conduit à mettre – c'est notre volonté – un accent très fort sur les débouchés de la formation en matière d'insertion, sur son lien avec les besoins des acteurs économiques de notre territoire, ainsi que les défis et enjeux de recrutement auxquels nos entreprises se trouvent ou se trouveront confrontées. Car là encore, nous savons et mesurons l'importance du lien existant entre apprentissage et pérennité des entreprises, de leurs savoir-faire. Toute formation conserve une finalité. Il serait dommageable de la perdre de vue, de l'égarer en chemin, n'est-ce pas ?

Alors redisons-le une fois de plus au risque de paraître plus qu'insistants : le contrat d'apprentissage reste avant tout un contrat de travail conclu entre le jeune et une entreprise. L'apprentissage est étroitement lié à l'emploi, aux enjeux économiques actuels et futurs, aux besoins en compétences des entreprises. Tout développement de l'apprentissage dans une direction qui conduirait à écarter ou réduire à la portion congrue la contribution des représentants de l'entreprise serait extrêmement dangereux. Le développement des formations en apprentissage, plus particulièrement dans le supérieur, ne saurait être conduit et décrété *in vitro* (ou *in abstracto*) par des comités politico-techniques, écartant les décideurs économiques, futurs employeurs des apprentis.

Il semble au contraire prioritaire de repenser et d'intensifier les actions de coopération et de coconstruction déjà en place avec le monde économique. En s'interrogeant, par exemple, sur la place et le rôle des professionnels dans l'élaboration des référentiels de diplôme, ce qui paraît logique pour des diplômes préparés par apprentissage.

Pour le lecteur non averti, un référentiel de diplôme est constitué de trois volets :

- ▶ un référentiel d'activités professionnelles (RAP) ;
- ▶ un référentiel de certification (RC) ;
- ▶ tous deux aboutissant *in fine* à un référentiel d'examen.

En 2011, une étude réalisée par le Cereq (Paul Kalck, Chantal Labruyère, Josiane Paddeu) et le cabinet Dictys Conseil s'est intéressée de très près aux étapes de production de trois référentiels : deux baccalauréats professionnels et un brevet professionnel. Comme les auteurs de l'étude ont pu le mettre en évidence, il reste une marge importante pour passer du stade de la consultation et de l'association ponctuelle à un véritable travail collaboratif en continu : « certaines informations manquent pour permettre aux professionnels de prendre une part plus active », les professionnels « endossent un rôle de témoin plus que d'expert de leur activité », il faut « mieux prendre en compte la manière dont ils perçoivent l'évolution de leur métier ». Et de relever que « la lenteur et le caractère répétitif du processus contribuent à réduire au fil des étapes [leur] participation ». Cette étude, relativement complète, pose enfin une double nécessité : celle de faire intervenir tout au long du processus les « titulaires de l'emploi » auquel prépare le diplôme (comment diable n'y a-t-on pas pensé avant ?), ainsi que leur implication « jusqu'à la définition des épreuves d'évaluation ».

Le constat dressé fort à propos par les auteurs de l'étude est tout à fait parlant et transposable aux difficultés que nous rencontrons dans le supérieur.

Note de Thomas Vilcot

En tant que professionnel d'entreprise, j'ai pu participer à différents groupes de travail depuis 2003, en me heurtant principalement à trois écueils : l'absence de formalisation des attentes vis-à-vis de ma contribution, le sentiment de n'intervenir que sur une étape du processus et la frustration réelle de ne pas être associé à la présentation du « produit fini » au cours, par exemple, d'une réunion de clôture ou de consolidation de l'ensemble des travaux et contributions des différents groupes de travail. De telles améliorations, somme toute modestes, seraient-elles inenvisageables ?

Note d'Yves Cimbaro

Lors de la création d'écoles, de leurs programmes pédagogiques ou encore de diplômes universitaires, j'ai privilégié dans ma démarche et ma méthode la demande des entreprises en les associant (ainsi que les organisations professionnelles ou interprofessionnelles) à toutes les étapes du processus

On comprend combien l'apprentissage peut plus largement permettre de refonder le pacte écoles-entreprises, ne serait-ce qu'en multipliant, à toutes les étapes, les opportunités de dialogue et de coopération. La pérennité des entreprises et l'accompagnement de leur développement sont à ce prix.

Cela doit nous conduire, dans le même temps, à réhabiliter la finalité de l'apprentissage. La création d'emploi part de l'entreprise et de son

développement. Les besoins en compétences à moyen/long terme sont identifiés à partir des enjeux des marchés où celle-ci est présente (et confrontée à ses concurrents).

Pourtant, le développement de l'alternance et de l'apprentissage au cours des quarante dernières années apparaît avant tout comme une tentative de réponse à un problème identifié dès 1974 : la montée du chômage et particulièrement celui des jeunes. Cette donnée macroéconomique est « bien ce qui a porté le développement de l'apprentissage²⁰. » Le sens de l'histoire n'est donc peut-être pas le bon : une démarche globale et descendante s'est peu à peu mise en place (renforcée par des actions incitatives/contraignantes) au détriment d'un engagement au plus près du terrain et des territoires. À méditer...

Nous venons, en quelques chapitres, de décliner cinq ambitions de l'apprentissage dans le supérieur, toutes porteuses de sens. Un sens à la fois économique, pédagogique et humain. Pour les illustrer et les incarner, quoi de mieux que les témoignages d'acteurs majeurs de l'apprentissage, complétés par le regard précieux des apprentis et maîtres d'apprentissage eux-mêmes ? Sachons les découvrir, les entendre et les décrypter avec justesse.

Au-delà de cet inventaire, qui nous a permis de nous mettre d'accord sur le pourquoi de l'apprentissage dans le supérieur, il restera – et la tâche est ardue – à créer les conditions permettant de transformer l'essai. Les facteurs clés de succès sont nombreux, mais tous d'égale importance comme nous le verrons dans la seconde étape de notre cheminement. Leur mise en œuvre équilibrée permettra la réussite. Les ignorer ou en dénaturer l'esprit mènera invariablement à l'échec.

.....
20 Françoise Dauty, ingénieur CNRS, 2012.



« L'apprentissage : un levier de lutte contre les discriminations »



Saïd Hammouche

Fondateur de Mozaïk RH,
coauteur avec Vincent Edin

de *Chroniques de la discrimination ordinaire*²¹

Longtemps considéré comme réservé à l'apprentissage d'un métier technique, le concept et l'image de l'alternance ont aujourd'hui considérablement évolué en France.

En effet, les étudiants ont désormais la possibilité de suivre un nombre très important de formations en alternance allant du CAP au bac + 5, et ce dans un large éventail de domaines, des fonctions les plus techniques aux fonctions supports. De nombreuses entreprises considèrent d'ailleurs cette voie comme étant celle de l'excellence.

Ce modèle de formation, qui permet d'allier enseignement théorique et pratique, représente un enjeu crucial dans la lutte contre les discriminations et pour la promotion de la diversité en entreprise à plusieurs niveaux.

.....
21 Folio, 2012.

Mozaïk RH a tout d'abord fait le constat que la prise en charge du coût de la formation est un élément crucial dans la poursuite des études pour les jeunes issus des quartiers populaires. Dans les milieux modestes, la question du financement a en effet longtemps été un frein à l'accès aux études supérieures. Cela explique en partie pourquoi ces étudiants étaient contraints d'arrêter leurs études prématurément et de s'orienter vers des filières courtes, alors même que cela n'était pas en accord avec leur projet professionnel.

Un nombre important d'entre eux, qui faisaient tout de même le choix des études supérieures, se voyaient alors dans l'obligation de prendre un job étudiant pour les financer. Or très souvent, cet emploi empiète sur les études, conduisant ainsi à un nombre important d'abandons.

L'alternance permet de remédier à cette épineuse question du financement puisque le jeune est rémunéré tout au long de ses études qu'il peut alors envisager plus sereinement et s'y consacrer pleinement. En outre, le coût de la formation étant pris en charge par l'entreprise d'accueil, cela permet aux jeunes des quartiers populaires d'accéder à des écoles prestigieuses dont l'accès leur était auparavant fermé.

Il est important, ensuite, de mettre en avant le fait que l'alternance permet aux jeunes des quartiers populaires de découvrir l'entreprise et de confronter leur projet professionnel à la réalité du terrain. Cela est primordial pour répondre au déficit d'orientation scolaire et professionnelle dont bénéficient ces jeunes.

En effet, contrairement à des jeunes issus de milieux plus favorisés, ces derniers n'ont pas souvent dans leur entourage des personnes ressources, capables de les aiguiller dans leur choix d'orientation en leur permettant d'avoir une vision concrète et réaliste du marché de l'emploi.

Cela conduit à deux phénomènes :

- ▶ une orientation vers des filières qui n'ont pas ou peu de débouchés professionnels ;
- ▶ une méconnaissance de la réalité du métier vers lequel ces jeunes s'orientent.

En outre, faute de modèle de réussite dans leur entourage, nous constatons un important phénomène d'autocensure chez les jeunes, qui ne s'orientent pas vers les filières d'excellence.

L'alternance est donc un excellent moyen pour lutter contre ces biais dans la mesure où elle permet aux jeunes de découvrir l'entreprise et de confronter leur projet professionnel à la réalité du terrain. C'est l'occasion idéale pour

échanger avec des professionnels et bénéficier de conseils pour une meilleure adéquation de leur projet avec le marché de l'emploi. Cela leur permet également d'élargir le champ des possibles en découvrant des fonctions dont ils ignoraient tout, alors même qu'il s'agit de métiers porteurs, très recherchés par les entreprises.

Il n'est pas rare que des jeunes que nous avons placés en alternance au sein de nos entreprises partenaires revoient leur projet professionnel en cours de formation, de manière à ce qu'il soit plus en adéquation avec le marché de l'emploi.

Aussi, le soutien du tuteur dans l'entreprise est un élément clé pour l'alternant. Cela lui permet de prendre confiance en lui et de se projeter dans une carrière plus ambitieuse, ce qui est là encore, très important pour faire émerger des modèles de réussite dans les quartiers.

Enfin, l'alternance est bien entendu la voie privilégiée pour apprendre un métier et acquérir de l'expérience et des savoir-faire. L'étudiant étant impliqué dans l'entreprise pour une longue période, cela lui permet de développer un large éventail de compétences, ce qui favorisera son entrée sur le marché du travail. **Cette immersion professionnelle lui permet de connaître les codes de l'entreprise et, de ce fait, s'y conformer plus facilement.**

Là encore, il s'agit pour nous d'un point essentiel. Lorsque nous avons créé l'association, nous avons constaté que les jeunes des quartiers populaires arrivaient le plus souvent en fin de cursus sans avoir effectué de stages, puisque ces derniers préfèrent le plus souvent s'orienter vers des formations initiales, avec peu de temps en entreprise, de peur de ne pas décrocher de contrat et de ce fait ne pas valider leur cursus. Il s'agit pourtant d'un élément qui fera la différence face à un recruteur, d'autant plus dans un contexte actuel économique difficile. Ici, l'alternance offre la possibilité de lutter contre un phénomène qui touche de plein fouet les jeunes que nous accompagnons, à savoir l'absence de réseau professionnel.

Faire le choix de l'alternance permet de nouer des contacts avec des professionnels et d'accéder au marché caché des offres pour optimiser ses chances de décrocher un contrat.

L'alternance est une clé d'entrée qui sert de facilitateur de l'insertion professionnelle des jeunes dans les quartiers populaires. Au vu de l'ensemble de ces éléments, Mozaïk RH ne peut qu'encourager les jeunes à choisir la

voie de l'alternance, véritable école de la vie et formidable levier de promotion de la diversité et de la lutte contre les discriminations !

Cela est d'autant plus important que nous observons que l'alternance contribue à changer le regard que portent les recruteurs sur les jeunes des quartiers populaires.

Travailler à leur contact et constater au quotidien leur motivation et leur talent tend à effacer progressivement les stéréotypes qui peuvent peser sur ce public.



« Ouvrir le champ des possibles pédagogiques grâce à l'apprentissage : former par et pour l'expérience »



Paul Rousset

**Directeur fondateur (1992-2003) de l'IUT Lumière,
président de l'association Trouver/Créer**

L'extension de l'apprentissage à tous les ordres d'enseignement date de 1987. Dans l'immédiat, il ne s'agissait pas de créer de nouveaux diplômes préparés autrement, mais de former autrement à des diplômes existant déjà, ceci en partenariat avec des entreprises qui, très majoritairement, appartenaient à des secteurs sans aucune tradition de l'apprentissage à ces niveaux de qualification.

Bien sûr les stages fonctionnaient, mais en dehors de quelques professions (médecine, expertise-comptable...), il n'était pas habituel de les intégrer dans l'organisation du travail et de la formation. Les entreprises n'étaient pas obligées d'y avoir recours et elles se trouvaient toutes, brusquement, en possibilité d'utiliser des apprentis. Quant aux diplômes, ils n'étaient délivrés qu'avec une forte prédominance des critères académiques et peu de vérification des compétences en situation de travail.

Tout était à construire, à commencer par des CFA de l'enseignement supérieur, très souvent sans mur puisque s'appuyant sur des formations préexistantes et des établissements autonomes ayant le pouvoir de délivrer des diplômes nationaux... Mais il fallait aussi inventer de nouvelles formes de mobilisation de la taxe d'apprentissage et imaginer des modes « d'utilisation » de l'apprentissage, forcément marqués par les particularités du dialogue social français, tout en laissant le maximum d'initiatives aux acteurs et aux organisations.

Tout était donc possible, avec des objectifs parfois très différents et souvent entremêlés, tous plus ou moins formateurs :

► **Pour les entreprises :**

- ▼ recherche d'une main-d'œuvre pas trop chère ;
- ▼ souci « outillé » de former, puis recruter ;
- ▼ alternance d'insertion créant une période d'essai moins coûteuse et plus longue pour des étudiants passés par tous les filtres des sélections sur critères académiques.

► **Pour les établissements d'enseignement supérieur :**

- ▼ opportunité de trouver quelques ressources complémentaires (ou essentielles) au déploiement de stratégies de formation ;
- ▼ substitution au stage de fin d'études d'un processus d'insertion sous contrat de travail ;
- ▼ volonté de former autrement d'autres publics issus de l'hétérogénéité grandissante des lycéens accueillis par les universités.

► **Pour les apprentis :**

- ▼ envie de découvrir le monde du travail et d'accéder à une formation diplômante, mais plus concrète ;
- ▼ arriver à financer leurs études ;
- ▼ franchir ce nouveau cap de sélection sur la voie de l'excellence.

Pédagogiquement, il en a résulté une très grande diversité allant de la juxtaposition « pure » et simple des deux moments de formation, en entreprise et sur les bancs de l'école (l'alternance juxtapositive, rarement aussi caricaturale), à l'essai difficile, jamais abouti, d'enrichir ces deux temps d'expérience l'un par l'autre et d'aller vers une alternance « intégrative » dont l'apprenti serait l'auteur principal, grâce aux accompagnements qui lui auraient été proposés²².

.....

22 « Construire des curriculums d'apprentissage en situation de travail. Quelle collaboration didactique entre écoles et entreprises dans les formations en alternance ? », Laurent Veillard, 2012, *Éducation et Didactique*.

Le choix de l'alternance fait par l'IUT Lumière (Lyon Lumière – Lyon 2²³) il y a déjà 23 ans, a été de saisir l'opportunité qu'offrait l'ouverture d'un IUT alors que l'apprentissage était désormais autorisé dans l'enseignement supérieur.

Les objectifs étaient de :

- ▶ mener l'expérience, encore unique à ce jour, de construction progressive d'un IUT entièrement pensé autour de l'alternance comme moyen de construire, vivre et capitaliser des expériences productrices de compétences ;
- ▶ former autrement et faire réussir des publics ayant des qualités ou des potentiels appréciés en situation de travail, mais non valorisés par les critères académiques dominants de sélection et notation vers des emplois de niveau III.

Dans un contexte d'université de masse n'ayant pas fondamentalement changé son mode de transmission du savoir et de construction des compétences, l'approche expérientielle²⁴ est très vite apparue comme fondamentale, tant pour valoriser les expériences passées, en créer de nouvelles, les vivre et les traiter, que pour aider à faire des choix et imaginer des parcours, décider pour l'action et l'émergence de compétences intégrant le savoir-devenir ou structurer les dispositifs et les procédures, mis en œuvre par l'établissement, eux-mêmes fondamentalement pédagogiques :

▶ **Processus de sélection posant le candidat comme acteur de celle-ci et suscitant sa mise en réflexion :**

- ▼ dossier de candidature accordant autant de place aux expériences professionnelles (comprenant les « petits boulots » si souvent dévalorisés) ou personnelles (associatives, sportives, militantes...) qu'aux bulletins scolaires. Ce dossier doit inviter le candidat à explorer les acquis et compétences que ses expériences lui ont permis de développer et à exposer un début de projet, cohérent avec la formation à laquelle il postule ;
- ▼ auditions devant des jurys paritaires (deux universitaires et deux représentants d'entreprise qui contribuent au choix de la promotion mais pas

23 L'IUT Lumière (<http://iut.univ-lyon2.fr>) comporte cinq départements, proposant les DUT suivants : Gestion des entreprises et des administrations (GEA), Gestion logistique et transport (GLT), Qualité logistique industrielle et organisation (QLIO), Statistique et informatique décisionnelle (STID), Hygiène sécurité environnement (HSE). Les effectifs de l'IUT Lumière sont passés de 47 en 1992 à environ 700 aujourd'hui, avec des évolutions et adaptations dues notamment à la création de plusieurs licences professionnelles au début des années 2000, qui fonctionnent également toutes en alternance.

24 Sur l'approche expérientielle et l'importance du collectif dans sa mise en œuvre, voir le site de l'association Trouver/Créer (www.trouver-creer.org) et de nombreux articles parus dans sa revue *L'Indécis*.

de leur futur apprenti) leur permettant de mieux apprécier les qualités, la motivation et les intentions des candidats préretenus, et à ces derniers, de les exprimer ;

- ▼ choix du « n + 1 » de sorte que la préparation à une alternance réussie soit réellement intégrée dans le parcours de formation et que celui-ci rende les étudiants de plus en plus acteurs et auteurs de leur parcours, de leur insertion et de leur vie.
- **Stage d'intégration d'un mois à l'entrée de l'IUT avec jeux d'entreprise** brassant tous les étudiants de première année. L'enjeu, au-delà de la convivialité, est de rapidement vivre et comprendre que l'entreprise est un tout fonctionnant en démarche projet et qu'il faut arriver à travailler avec des personnes différentes de soi, qu'on ne connaissait pas la veille et ayant d'autres centres d'intérêt, mais avec qui on devra atteindre des objectifs sous contrainte, en un temps donné. En même temps, démarrage immédiat de groupes de projet personnel et professionnel enclenchant la préparation réflexive, individuelle et collective (entre pairs), active et progressive, afin de choisir un type de poste et faciliter les démarches de prospection auprès des entreprises.
- **Première année, sous statut étudiant**, de préparation à une alternance salariale réussie, de sorte que la recherche préalable d'un contrat ne soit plus l'obstacle sélectif et hasardeux qu'il est souvent :
 - ▼ acquisition de savoirs et d'outils technico-théoriques (cours, TD, TP, études de cas, projets tuteurés...) pour que la deuxième année permette la prise de responsabilité préprofessionnelle en rapport avec le diplôme préparé ;
 - ▼ stage d'essai mutuel de sept semaines dans des entreprises prêtes à proposer un contrat de treize mois la deuxième année : travail de la bonne adéquation besoins-projet entre entreprises et apprentis avec des interlocuteurs IUT explicitement désignés et proactifs ;
 - ▼ accompagnement dans la construction progressive du projet personnel et professionnel, du choix solidement documenté et étayé et de la recherche d'entreprises d'accueil, en privilégiant l'exploration des envies et le traitement collectif et réflexif des différentes expériences proposées de relation aux milieux professionnels ;
 - ▼ création d'activités pédagogiques spécifiques de formation, actions se déroulant en salles téléphoniques de prospection ou lors de soirées Affiches ou Métiers préparées par les étudiants ; forum de recrutement.

- ▶ **Deuxième année de treize mois sous contrat de travail**, avec des rythmes d'alternance différents selon les formations et les partenaires :
 - ▼ cinq rendez-vous entre le maître d'apprentissage, le tuteur universitaire et l'apprenti sur le lieu de travail pour présenter un parcours balisé de missions et d'objectifs (de savoir-faire et savoir-être), périodiquement évalué, noté et expliqué à l'initiative du maître d'apprentissage ;
 - ▼ mémoire soutenu en présence d'un tiers, qui teste la capacité de l'apprenant à répondre à un besoin de l'entreprise en menant une analyse écrite et débouchant sur d'éventuelles préconisations, mobilisant connaissances du terrain et apports théoriques, méthodologiques et bibliographiques sur un sujet donné ;
 - ▼ mise en place de retours d'alternance et groupes de projet personnel et professionnel phase 2 visant à créer le partage d'ouverture entre apprentis (qui forcément ne mobilisent chacun qu'une part de leurs savoirs dans l'entreprise où ils sont, laquelle ne les confronte aussi qu'à une forme particulière d'organisation et de management) et la projection réfléchie sur l'après-IUT.

Tout au long du parcours, il faut veiller à ce que la présence en entreprise soit réellement formatrice à des savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoir-devenir. Ces riches temps d'expérience, vécus en situation de travail, doivent être préparés et traités tout en imposant à l'IUT : d'une part des activités pédagogiques comme les retours d'alternance, les projets tuteurés, les études de cas... D'autre part, des comportements faisant écho à certaines des exigences rencontrées, tels que le contrôle des présences, le respect des délais, les sanctions pour les retards....

- ▶ **Des personnels, notamment enseignants ou enseignants-chercheurs**, mis eux-mêmes en situation expérientielle par confrontation et implication, systématiquement organisées avec ce projet pédagogique original suscitant l'adhésion de personnels le plus souvent sans expérience en la matière :
 - ▼ Recrutement en intégrant dans le profil les conditions de fonctionnement et l'engagement de toute l'institution et de ses personnels dans un processus visant à former autrement à travers l'alternance sous contrat de travail.
 - ▼ Intervention de professeurs associés ou de vacataires professionnels dans au moins 30 % des enseignements et constitution d'équipes pédagogiques, et de direction dans les départements, associant enseignants sur postes et intervenants professionnels.

- ▼ Obligation pour chaque enseignant (y compris ceux des matières générales) de suivre au moins un étudiant en entreprise, avec reconnaissance de ces moments de formation dans leur service. Ils sont ainsi conduits à déborder de la seule problématique de mise en œuvre de leur enseignement disciplinaire pour accompagner, en collaboration avec le maître d'apprentissage, un jeune dans l'ensemble de sa formation, non seulement sous l'angle du suivi de ce qu'il fait en situation de travail, mais aussi en ce qui concerne les liens entre cette activité professionnelle et les enseignements reçus à l'IUT. De leur avis même, ils ne peuvent plus faire cours de la même façon une fois qu'ils ont vécu de telles expériences de suivi d'étudiants sur le plan professionnel et personnel.
- ▼ Organisation de rencontres collectives périodiques à l'IUT avec les maîtres d'apprentissage et création d'activités pédagogiques se déroulant pendant et au retour des périodes en entreprise, de sorte qu'elles soient « débriefées » et partagées entre étudiants et avec les enseignants.
- ▼ Institution de « décharges » (c'est-à-dire diminution des heures d'enseignement prévues dans leur service annuel) pour les chefs de département, les directeurs d'études et les responsables de la relation aux entreprises ; création d'un service communication et relations aux entreprises.
- ▼ Encouragement à l'animation de séances de projets personnels et professionnels et à l'encadrement de projets tuteurés élaborés en réponse à des demandes d'employeurs partenaires, avec parfois la mobilisation de toute une promotion, voire des étudiants de deux départements.
- ▼ **Jurys semestriels et finals** donnant toute leur place aux évaluations et notations issues des activités en entreprise, avec participation des maîtres d'apprentissage et des tuteurs ayant des voix délibératives.

Après plus de vingt ans de ce fonctionnement qui était expérimental mais qui est resté expérimentiel, on constate :

- ▶ des taux d'admission des bacheliers professionnels et technologiques n'ayant eu aucun besoin de quotas pour s'imposer (40 % des admis cette année alors qu'ils n'étaient que 25 % des candidats), plus de 40 % de boursiers en première année ;
- ▶ des ruptures de contrat quasi inexistantes : 59 sur 2 300 contrats, dont 35 vers de nouveaux contrats ;

- ▶ des taux de réussite tout à fait semblables, voire supérieurs, à ceux des autres IUT ;
- ▶ la meilleure des valeurs ajoutées mesurées par le ministère dans son étude sur les réussites au DUT en deux ans (stable à 80 %) raisonnant toutes choses égales par ailleurs concernant la composition des promotions sur des critères statistiquement explicatifs du succès, des taux d'insertion supérieurs à la moyenne des IUT et des carrières tout à fait honorables, voire même remarquables, avec de nombreux ex-apprentis devenus eux-mêmes maîtres d'apprentissage.



« L'apprentissage dans le supérieur : une chance pour le développement de l'entreprise »



Michel Grivel
Président de Cyril +

Notre entreprise appartient au secteur de l'industrie digitale. Nous éditons des progiciels sectoriels, des outils logiciels générateurs d'applications géomatiques et géo-décisionnelles vendus dans le monde entier. Nos clients peuvent héberger leurs applicatifs dans nos datacenter sécurisés.

Comme toute entreprise de ce secteur en mutation, la veille stratégique et technologique ainsi que l'innovation s'imposent à nous. Notre entreprise doit être agile, rapide dans ses choix et savoir réagir au marché. Mais elle doit être simultanément industrielle dans sa recherche et son développement durable. Nos produits et services doivent être en phase avec les attentes et en haut de gamme par leur qualité et leur ergonomie.

Ces impératifs guident sans cesse notre management et nous conduisent à attirer régulièrement des intelligences, ouvertes et désireuses d'entrer dans notre champ d'expérience. Dans ce contexte et avec ces impératifs, nous nous sommes intéressés depuis plus de quinze ans à l'apprentissage en formation supérieure.

Aujourd'hui, nous avons cette expérience d'intégration d'apprentis à tous les niveaux de l'enseignement supérieur : DUT ou équivalent, licence, maîtrise et doctorat. En effet, nous considérons que des chercheurs intégrés à nos équipes de Recherche & Développement avec un contrat CIFRE²⁵ sont eux aussi en situation d'apprentissage.

Nous pensons que la formation devient éducation quand l'apprenant se confronte au réel, quel que soit son niveau d'études.

Nous pensons qu'à tous les niveaux de l'enseignement supérieur, dans toutes les disciplines enseignées, les moments d'expérimentation et de découverte du milieu professionnel du ou des métiers choisis (ou en passe de l'être), sont essentiels au processus éducatif.

En 2014, notre entreprise compte 240 salariés. Chaque année, nous intégrons 8 à 12 apprentis dans notre entreprise, soit avec un contrat d'apprentissage, soit, à défaut, un contrat de professionnalisation.

Nos apprentis, hommes ou femmes, sont intégrés dans nos départements de développement de logiciels, d'ingénierie, dans nos services marketing, commerciaux et administratifs. Chaque apprenti, associé à une équipe, est coaché par un maître d'apprentissage appartenant au département où il travaille. La durée de l'apprentissage dure de un à trois ans suivant les cas et les niveaux d'études.

Comme chef d'entreprise, je considère que parmi toutes les alternances possibles entre le monde de l'éducation et le monde de l'entreprise et des métiers, la solution de l'apprentissage est de loin la plus pratique, car elle s'inscrit au cœur du programme pédagogique proposé aux étudiants. Elle est conjointement organisée par les enseignants, les branches professionnelles et les entreprises. Au niveau du terrain, l'intégration de l'apprenti implique les directions générales, les directions du personnel et les salariés.

À sa place, l'entreprise prend sa part éducative dans la formation. Pour réussir l'intégration de l'entreprise au sein du processus pédagogique de la formation, nous attachons de l'importance à la formation des salariés encadrant l'apprenti.

La mission du maître d'apprentissage est de permettre à l'apprenti d'expérimenter ses savoirs et de situer son travail dans l'entreprise, au sein

.....
25 Le dispositif CIFRE (Convention industrielle de formation par la recherche) permet aux entreprises de bénéficier d'une aide financière pour recruter de jeunes doctorants dont les projets de recherche, menés en liaison avec un laboratoire extérieur, conduiront à la soutenance d'une thèse.

de son champ des possibles professionnels déterminés par sa formation. Nos maîtres d'apprentissage ont pour objectif de respecter toutes les phases de la formation en jouant leur rôle spécifique.

La formation en apprentissage n'est pas une formation au rabais. Elle ne consiste pas à diminuer les exigences de la formation pour les remplacer par du travail en entreprise. Elle réussit quand les échanges entre les responsables de programme, les enseignants et les maîtres d'apprentissage sont organisés pour optimiser les acquis. Si elle permet aux étudiants n'aimant pas les études de réussir, c'est qu'elle privilégie de multiples champs d'acquisition de connaissances.

L'apprenti partage son temps entre l'entreprise et ses cours. Grâce à l'alternance, il comprend la différence entre connaissance et application de la connaissance. Dans l'entreprise, les exigences sont ciblées et différentes. « Avoir la moyenne sur tout » ne suffit plus. Sur des sujets contraints, la culture du résultat s'impose à lui. Le travail doit être fait. Le critère d'utilité s'instaure. Il le suivra tout au long de sa carrière.

Par cette expérimentation, l'étudiant va imaginer d'autres pistes et d'autres manières d'approfondir ses connaissances. Il devient acteur de son éducation. C'est un gain de temps et de maturité.

Notre entreprise trouve elle aussi son compte. C'est un juste retour sur l'investissement consenti. Car intégrer un apprenti a un coût et demande du temps et un suivi administratif conséquent. Pour réussir, cela nécessite d'exercer un métier nouveau et évolutif d'encadrement.

L'enseignement supérieur et l'entreprise travaillent en mode collaboratif, où chacun exerce son métier en regard de celui de l'autre avec un excellent ratio performance/coût. L'apprenti arrivant dans l'entreprise est porteur de connaissances, parfois mal connues des équipes. Il est également porteur de questionnement et d'étonnement qui suscitent des remises en cause. Pour l'innovation et la R & D, la fraîcheur et l'interrogation sont toujours capitales. Cet apport est essentiel au sein des équipes de développement, mais il existe aussi dans tous les autres services où les apprentis s'intègrent.

En tenant sa place au sein de la formation supérieure, l'entreprise se rajeunit en jouant le jeu de l'apprentissage responsable. C'est bon pour son avenir. Chaque niveau de formation supérieure est concerné. La relation université/entreprise s'en trouve enrichie et, le moment venu, l'accès aux connaissances des laboratoires de recherche devient possible, voire naturel.

La société dans son ensemble trouve son compte dans cette collaboration entre trois partenaires : l'apprenti, l'enseignement supérieur et l'entreprise.

Si l'apprentissage se passe bien, chaque apprenti se trouve en situation d'employabilité au sein même de notre entreprise. L'accès à l'emploi est rapide et différent. Si l'embauche de notre apprenti dans l'entreprise est souvent effectuée, elle n'est pas pour autant obligatoire tant les champs des possibles ont été explorés. Dans ce cas, l'apprenti va vers de nouveaux métiers et champs d'expérience. C'est un cercle vertueux pour tous.

« L'alternance : pour trouver sa place dans le monde de l'entreprise »



Céline Durand
Apprentie

En 2010, j'intégrais les ateliers du Fontanil pour un stage afin de les aider à mettre en place leur ERP (progiciel de gestion intégré – PGI). Ce stage a été suivi d'un contrat d'alternance d'un an.

Ma mission au sein de l'entreprise était de déployer le logiciel de gestion ERP, de l'import des données jusqu'à la formation des utilisateurs, en passant par tout le paramétrage. Elle comprenait aussi la résolution des problèmes relatifs au logiciel ou aux erreurs de manipulation. Je gérais enfin les mises à jour.

L'objectif de l'entreprise était de formaliser un processus et des supports d'information, jusque-là très hétérogènes, dans un ERP qui homogénéiserait les données et fluidifierait la communication.

Cela correspondait parfaitement à ma formation. J'ai pu appréhender chaque phase de la mise en place d'un logiciel de ce type dans une PME et toute la complexité que cela impliquait.

J'avais ainsi un éclairage pratique de la formation théorique que je recevais à l'IUT. Je pouvais utiliser les connaissances acquises en cours pour ma mission

dans l'entreprise. La complémentarité entre les cours et l'application en entreprise est importante.

J'organisais mon travail de façon totalement autonome, pourvu que les dates butoirs du projet soient respectées. Je pouvais demander un entretien avec la direction si nécessaire pour aborder les orientations du projet et mon maître d'apprentissage était disponible pour répondre à mes questions, tout comme les autres personnes de l'entreprise.

Je souhaiterais d'ailleurs souligner, ici, les nombreux apports de mon maître d'apprentissage, notamment en termes de :

- ▶ connaissance sur le fonctionnement et l'organisation d'une entreprise ;
- ▶ gestion des relations professionnelles, qui ne sont pas toujours faciles à appréhender lorsque l'on passe du scolaire au professionnel ;
- ▶ organisation du travail pour m'aider à gérer au mieux mon autonomie ;
- ▶ communication, afin de me permettre de mieux échanger avec les différents intervenants ;
- ▶ assurance et confiance en moi.

Il a su rester proche en toutes circonstances.

Plusieurs fois au cours de ma formation, mon professeur tuteur est également venu visiter l'entreprise pour le suivi de mon apprentissage. À chaque visite, nous faisons le point sur ma mission et mon intégration dans l'entreprise. Cela permettait de faire le lien entre la mission en entreprise et les cours à l'IUT.

L'alternance m'a permis d'entrer dans le milieu professionnel qui m'effrayait un peu, tout en restant dans le domaine universitaire que je connaissais mieux. Petit à petit, j'ai pu me familiariser avec l'entreprise et avec ses règles. Mon apprentissage s'est très bien terminé puisque j'ai été embauchée en CDI.

L'alternance est au final un très bon moyen de favoriser l'intégration des jeunes dans le monde du travail, que ce soit pour des formations universitaires ou techniques. Cela permet d'éviter les réticences de certains employeurs à embaucher un jeune qui vient d'avoir son diplôme et qui est totalement étranger à l'environnement de l'entreprise.

Le développement de l'alternance offrirait aux étudiants et aux entreprises de nombreux avantages réciproques, qui permettraient à chacun de trouver ce dont il a besoin.

« L'apprentissage : un véritable tremplin ! »



Mirzan Crnic
Apprenti

J'ai, ce que l'on appelle, un parcours atypique. Lorsque j'étais collégien, j'entendais déjà parler du chômage chez les jeunes. Imaginer connaître cette situation m'était très difficile. Après la troisième, je me suis orienté vers des études « professionnalisantes », au grand regret de mes professeurs de collège qui me conseillaient vivement de choisir une voie « générale » qui, selon eux, conviendrait mieux à mon profil et aux quelques « facilités » que j'avais.

Mon projet bien avancé, je me suis tout de même orienté vers ce qui me plaisait : la mécanique automobile. C'est à ce moment-là, en CAP-BEP, que j'ai entendu parler pour la première fois de l'alternance, et plus précisément de l'apprentissage. Seulement, lorsqu'on a 16 ou 17 ans, cette notion, à travers le professionnalisme et l'exigence qu'elle sous-entend, peut faire peur. Ainsi, en CAP, BEP et bac professionnel, mes expériences professionnelles se sont résumées à de longues périodes de stage, généralement en fin d'année scolaire.

Après le bac, j'ai poursuivi des études en BTS technico-commercial, puis à l'université où j'ai intégré un parcours socio-économique à l'IAE de Lyon. C'est le jour où j'ai intégré l'IAE dans le cadre de ma licence 3 que j'ai entendu parler du master 2 de vente et management commercial, niveau d'études qui m'attendait

deux ans plus tard. C'est également à ce moment que j'ai su que ce diplôme se préparait *via* l'apprentissage. Comme la vision du monde professionnel n'est pas la même à 25 ans qu'à 16 ans, cette fois-ci, je n'ai pas hésité !

Avant même de commencer ce diplôme, l'opportunité de finir mes études supérieures par l'apprentissage me semblait être un véritable tremplin. Je me rappelle être sorti de l'entretien de sélection avec le sourire. Il ne me restait plus qu'à trouver une entreprise d'accueil.

Après quelques visites sur différents « *job boards*²⁶ », quelques envois de CV et de lettres de motivation sur des secteurs et entreprises bien ciblés, des entretiens téléphoniques et physiques sans grande saveur, je suis appelé par la société Adia Conseil et Formation, qui deviendra par la suite Movadis Conseil et Formation. Cette société, d'une dizaine de collaborateurs, filiale du groupe Adecco, offre régulièrement leur chance aux jeunes en proposant chaque année un à deux postes à pourvoir en apprentissage.

En 2009, lorsque j'ai intégré le cabinet, nous étions trois apprentis. Je me suis aperçu avec le temps que les calendriers d'alternance n'étaient pas toujours très équitables et, disons-le, souvent à l'avantage des écoles. Pour ma part, ma présence en entreprise représentait 50 % de mon temps à raison d'une semaine sur deux. Lorsqu'on a la chance d'intégrer une structure qui vous permet de faire vos preuves, qui vous accompagne, vous responsabilise et vous donne l'autonomie que vous attendez, votre implication dans votre travail ne peut être que renforcée. Sans parler du fait que la formation soit rémunérée et que les frais de scolarité sont entièrement pris en charge par l'entreprise !

Une fois la prise de poste effectuée – et après s'être familiarisé avec l'entreprise, ses attentes et les produits –, quand on commence à gérer des comptes, des projets, je me rappelle que le moindre retard d'un professeur ou le moindre trou dans l'emploi du temps universitaire était pour moi (et mes collègues de promo !) prétexte à me connecter à la boîte mail de l'entreprise afin de m'avancer dans mon travail avant mon retour la semaine suivante.

Je me suis vu confier le développement commercial d'une offre à part entière et cela sur l'ensemble du territoire national. Un challenge ! Je ne voulais surtout pas décevoir mon responsable. C'est à ce moment-là que je me suis senti devenir un professionnel à part entière. C'est aussi à ce moment-là que j'ai commencé à m'impliquer réellement dans la vie professionnelle.

Les stages étaient de très bonnes expériences, mais l'apprentissage

.....
26 En français : « sites emploi ».

apporte ce « plus » qui fait que nous ne sommes plus des étudiants, mais des professionnels. On attend enfin autre chose de nous que la simple assiduité aux cours.

En parallèle de ma présence en entreprise, j'ai eu la chance de suivre un programme universitaire de très bon niveau. L'IAE de Lyon, via le master 2 de vente et management commercial, propose une formation très pragmatique et complète, avec des professeurs, enseignants-chercheurs et intervenants professionnels de grande qualité. La formation « scolaire » proposée était un véritable complément de ma formation professionnelle. Elle permettait d'analyser l'entreprise, son management, le marché, les opportunités, en somme, d'avoir un œil critique. L'entreprise était là pour illustrer la théorie. Une complémentarité vraiment enrichissante et formatrice.

Enfin, en tant qu'apprenti, je n'ai jamais eu la sensation d'être seul. De l'accueil en entreprise à la soutenance de fin d'année, l'apprenti est accompagné, aiguillé, épaulé par son tuteur. J'ai eu la chance d'avoir un tuteur impliqué dans ma formation, avec qui j'ai énormément appris et qui m'a donné envie de m'investir.

Aujourd'hui, cela fait cinq ans que je suis en poste au sein de la société Movadis. Je suis passé par différents statuts/postes : apprenti, attaché commercial, consultant junior et maintenant, consultant formation. Je suis également passé par différents contrats : apprentissage, CDD, CDI, mais sans jamais me retrouver sans emploi, avec un trou sur le CV... C'est également, je pense, un des grands avantages de l'apprentissage : il offre à chacun l'opportunité de gagner sa place, de prouver ce que l'on vaut.

Depuis cinq ans, je vois également – avec l'œil d'un ancien apprenti – passer beaucoup de stagiaires et d'apprentis. Parfois, il arrive qu'ils suivent le même parcours, dans la même école, mais le premier en formation initiale et le second en apprentissage. C'est à ce moment que l'on remarque le fossé qui peut exister entre ces deux types de formations. Bien sûr, cela dépend aussi de la personnalité de chacun, mais on peut tout de même remarquer une réelle maturité chez les jeunes suivant un parcours en apprentissage par rapport à leurs collègues de formation initiale. Ces derniers sont en général plus attentistes, moins proactifs et moins force de proposition. Leurs réflexions sont plus scolaires et leurs exigences, *a contrario*, plus élevées et souvent éloignées de la réalité du monde du travail.

Bien sûr, il n'est pas question pour moi de faire l'apologie de l'apprentissage et de tirer à boulets rouges sur « l'initial », mais simplement de faire part, très modestement, de mon expérience et de mes convictions à ce jour.

L'apprentissage est, d'après moi, un véritable tremplin pour celui qui veut intégrer le monde professionnel avant même d'avoir terminé ses études. C'est une entrée « en douceur » dans la vie active...

Partie II

5 défis à relever

1

Lever les freins pour l'entreprise

*« L'apprentissage est un mode de formation efficace,
chaque fois que la finalité est l'insertion professionnelle. »*

J.P. Boisivon, président du comité d'évaluation
du grand emprunt pour les formations en alternance

À force d'avoir tressé tant de lauriers à l'apprentissage dans les chapitres précédents, il semble presque incongru d'évoquer ici la notion de « frein » et de « résistance ». Seraient-ils les fruits de quelques chefs d'entreprises bougons, de quelques enseignants conservateurs, attachés à des paradigmes désuets et de certains acteurs politiques qui auraient, ici ou là, raté le train de l'innovation en marche ?

En y regardant de plus près, on est relativement frappé par la complexité même de l'écosystème de l'apprentissage. Comme si tout était mis en œuvre pour décourager l'entreprise, ceci pour au moins trois raisons :

1. le manque de lisibilité de l'offre de formation ;
2. les évolutions législatives incessantes ;
3. la lourdeur administrative récurrente.

En 2010, rappelons-le, plus de quatre apprentis sur dix étaient embauchés par des entreprises de moins de cinq salariés.

Nous le savons bien, le patron de TPE – comme le responsable de PME, d'ailleurs – concentre son énergie sur le développement de son entreprise. Il décroche des marchés, suit ses clients, en séduit de nouveaux et développe son offre de produits/services. Homme ou femme de *business*, il coiffe en plus la casquette de DRH au sens généraliste de la fonction.

C'est donc rarement – voire jamais – un spécialiste de l'apprentissage. Aussi doit-il, à ce titre, être encouragé, puis guidé tout au long de ses démarches. Ce qui ne semble pas être le cas : « Je crois à l'apprentissage, je suis motivé pour accueillir un jeune dans le cadre de sa licence professionnelle, mais à dire vrai, je n'y comprends rien, je suis complètement perdu²⁷. »

Objectivement, la bonne volonté de notre responsable d'entreprise ainsi que sa patience se trouvent encore bien mises à mal en 2015.

Cela commence dès la première étape, bien en amont de l'accueil du jeune, dès l'identification de la formation la plus adaptée. La cartographie des formations éligibles à l'apprentissage dans le supérieur s'est considérablement densifiée. Certains diplômes se ressemblent à s'y méprendre et ne se distinguent entre eux que par quelques subtiles variations de programme, à vrai dire peu évidentes pour l'œil non averti. Nous vous renvoyons ici vers le volumineux registre national des certifications professionnelles²⁸ (RNCP), non sans vous avoir souhaité, au préalable, tout le courage nécessaire. Une formation de master se déclinera en domaines (on en compte quatre), mentions, spécialisations et parcours. Enfin, relevons qu'une même formation pourra être préparée sur différents territoires géographiques et être proposée par différents établissements d'enseignement.

Alors concrètement, vers quelle formation et quel diplôme se tourner pour les métiers et spécificités de son entreprise et de son secteur d'activité ? Des métiers qui se déclinent eux-mêmes en compétences clés, savoir-faire et savoir-être.

Pour illustrer tout cela concrètement, prenons l'exemple (pas tout à fait au hasard) d'un directeur de supermarché de Lyon, souhaitant former par apprentissage un futur manager commercial. Il n'a que l'embaras du choix, mais aussi et surtout, très peu de temps pour comprendre les subtilités des différentes formations relativement proches de prime abord : licence professionnelle DistriLia, licence professionnelle Distrisup management, BTS management des unités commerciales, diplôme d'école de management...

27 Parole d'entrepreneur, septembre 2013.

28 www.rncp.cncp.gouv.fr.

Une fois cette question tranchée, qui fait légitimement débat, il lui faudra ensuite identifier l'établissement le plus pertinent d'un point de vue géographique. Du fait du nombre de places disponibles (les « flux d'apprentis ») et de la taille des promotions, l'intégration de ces spécificités locales peut vite se révéler fastidieuse et chronophage.

Parmi les 3 millions de chefs d'entreprise du territoire, redisons-le, tous n'ont pas d'équipes spécifiquement dédiées à ce qui touche à l'apprentissage. Ne pourrait-on pas enfin leur faciliter la tâche ? C'est l'un des objectifs désormais poursuivi et priorisé par les services de l'État. Il devrait rencontrer, n'en doutons pas, un écho très favorable. C'est aussi l'occasion d'aller plus loin dans l'aide au prérecrutement réalisé par certains CFA, universités et grandes écoles.

Passée cette première étape, le chef d'entreprise doit ensuite rencontrer puis sélectionner le candidat apprenti. Cette démarche s'apparente à un véritable recrutement, avec ses enjeux, ses étapes successives et toutes les difficultés qui vont avec : définition précise du profil attendu, diffusion d'une annonce en intégrant les fonctionnalités du Web 3.0 et en choisissant le support le plus pertinent, conduite des entretiens...

Une spécificité propre à l'apprentissage vient même, ici, compliquer la donne : l'âge des candidats. Nous parlons en effet de futurs apprentis, de jeunes en devenir dont le court parcours rend plus subtile l'évaluation du potentiel, des savoir-être.

Comment aborder un entretien avec un candidat d'une vingtaine d'années, ou à peine plus ? Sur quelles expériences s'appuyer dans un CV qui se limite à quelques lignes ? Comment faire pour que ces candidats s'expriment en confiance, sans qu'ils se sentent inhibés et déstabilisés par ce qui est souvent l'un de leurs premiers entretiens en entreprise ? Quels supports utiliser, quel langage employer pour s'adresser à cette cible jeune, multi-connectée et volatile ? Tout ceci, vous l'avez compris, ne peut s'improviser.

Cela nécessite, nous en sommes convaincus, la mise en œuvre d'une véritable politique d'apprentissage, avec une stratégie clairement définie, une vision à moyen terme et des outils adaptés : guide d'entretien spécifique, réseaux de *sourcing* identifiés, partenariats écoles dédiés.

Soit l'entreprise, par sa taille, dispose de moyens humains et matériels rendant possible cette mise en place (ce qui est rare, comme nous l'avons vu), soit, dans le cas contraire, elle peut s'appuyer sur un syndicat professionnel, une organisation du type MEDEF, CGPME, une Chambre de commerce et

d'industrie, un CFA, ou encore faire le choix de confier ce processus à des partenaires externes reconnus et légitimes.

Ce sont des options à considérer avec prudence puisque nous parlons de l'avenir de l'entreprise, d'un sujet stratégique qui touche à la pérennité des savoir-faire et de l'avantage concurrentiel.

Note de Thomas Vilcot

Ayant travaillé à l'échelon régional puis national de différentes enseignes, j'ai toujours cru, malgré quelques vents budgétaires contraires, en la mise en place d'une équipe dédiée, compétente et influente sur le sujet de l'apprentissage dans les entreprises de plus de 1 000 salariés. Une *task force* en charge de ce que j'aimerais que l'on désigne plus souvent sous l'appellation « prérecrutement ». Il paraît en effet d'une grande logique qu'elle soit associée aux équipes recrutement au sein de la direction des ressources humaines. Dans le groupe où j'évolue, cette équipe – sous ma responsabilité directe en tant que directeur de l'emploi – est ainsi composée de 14 chargés de recrutement qui interviennent aussi bien sur des recrutements en CDI que pour l'emploi des jeunes. La démarche est absolument comparable : mieux faire connaître nos métiers, développer une démarche partenariale, instaurer un processus de sélection clair, transparent et accessible localement, intégrer et accompagner le candidat dans l'entreprise pour ses premières semaines. Notre action est celle d'un centre d'expertise, d'un centre de ressources. Nous accompagnons nos entités, nos opérationnels, nos DRH partenaires. Une démarche partagée avec nos filières métiers, dans la mesure où l'apprentissage touche au cœur de l'entreprise. Rappelez-vous que le RH n'est désormais plus un « *business Partner* »²⁹, mais bien un « *business contributor* »³⁰ à part entière³¹.

Note d'Yves Cimbaro

Dans le cadre des actions que j'ai pu conduire pour les CFA professionnels, interprofessionnels et consulaires, ceux-ci étaient mandatés par les professions concernées ou groupes d'entreprises afin de mettre en œuvre la politique d'apprentissage de A à Z en prenant en charge, notamment, la phase de prérecrutement.

Toute cette démarche fait l'objet d'un suivi précis en temps réel à base d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Comme dans bien d'autres domaines stratégiques, il s'agit ici de « piloter aux instruments » : en suivant dans le détail, par exemple, la répartition des apprentis au sein de l'entreprise (par service, par zone géographique), en mesurant finement l'efficacité des partenariats écoles et le taux de transformation apprentissage-emploi...

.....
29 En français : « support des opérationnels ».

30 En français : « contributeur direct à l'activité ».

31 Voir *Le recrutement responsable. Pour réenchanter la relation candidats-entreprise* (AFNOR Éditions, 2013).

Sur cette base, chaque entreprise et chaque équipe pourra décider d'adapter le dispositif en fonction de ses propres enjeux : accent à mettre sur tel ou tel niveau de formation, tel ou tel métier... Tout ceci dépendra également de la stratégie d'apprentissage que vous vous serez fixée et à laquelle vous souhaiterez vous tenir.

Vous inscrivez-vous :

- ▶ **Dans une logique de quotas** (l'effet d'aubaine lié aux aides proposées ou la crainte des pénalités prévues) ?
- ▶ **Dans une logique d'apprentissage-nécessité** (mieux valoriser des postes peu attractifs ou méconnus) ?
- ▶ **Dans une démarche d'apprentissage-transformation** (optimiser les embauches d'apprentis à l'issue de leur formation compte tenu de vos besoins) ?

On le voit, les options sont multiples et combinables entre-elles.

Il faut toutefois bien garder présent à l'esprit que **l'apprentissage est un investissement, ne serait-ce qu'en temps, en accompagnement, en formation, en organisation et en structure**. Mais c'est surtout un investissement incontournable pour préparer l'avenir. Ce n'est donc en aucun cas une dépense ni une taxe que l'on devrait acquitter sous la contrainte.

Au-delà de cette démarche à structurer et à inscrire dans la durée, il reste à surmonter les obstacles administratifs. Ils ne sont pas négligeables et font que le tout ressemble à un parcours du combattant des temps modernes.

« On a très vite le sentiment déstabilisant de se trouver face à une immense machine administrative, dont le fonctionnement ne serait ni efficient ni efficace, à force d'avoir remis à plus tard une nécessaire simplification³². »

Celui qui n'a jamais rempli une liasse Cerfa lors de l'établissement d'un contrat de professionnalisation (liasse bleue jusqu'en 2011) ou d'apprentissage (liasse verte), n'a jamais ressenti ce sentiment de grand découragement et de terrible frustration. Au-delà du charme désuet et délicieusement rétro de l'exercice, à l'heure de la déclaration préalable à l'embauche en ligne et plus globalement de la dématérialisation, nous avons un train de retard, même si l'on a commencé à expérimenter l'e-enregistrement du contrat d'apprentissage. Vous avez dit digital ?

Mais ce n'est pas tout : la liste des justificatifs et des documents à annexer à la liasse Cerfa reste spectaculaire : CV détaillé et copie du diplôme du maître
.....

32 Parole d'entrepreneur, janvier 2014.

d'apprentissage (amusant lorsqu'il a plus de 50 ans...), copie de la carte d'identité du jeune, fiche d'aptitude médicale, autorisation éventuelle d'utilisation de machines dangereuses (médecin du travail et inspecteur du travail), copie éventuelle de l'ancien contrat d'apprentissage du jeune, autorisation parentale pour les mineurs. Ouf ! Notons, en passant, que sur ce sujet, comme pour d'autres, les autorités administratives compétentes ne manqueront pas de vous mettre en garde : « tout dossier incomplet sera retourné à l'expéditeur ». Cet éventuel « retour à l'expéditeur » – vous ! – fera également courir le risque juridique d'une requalification en contrat à durée indéterminée.

Un petit mot ensuite sur l'enregistrement proprement dit du contrat et du dossier ainsi constitué. Cette procédure peut elle-même donner lieu à un certain nombre d'échanges de courriers si telle ou telle signature venait à manquer, telle ou telle annexe s'avérait, par malheur, incomplète ou illisible. Nous n'en dirons pas plus !

Le jeune est sélectionné, intégré (bien de préférence), son contrat conclu et dûment enregistré. Il reste maintenant à vérifier votre éligibilité à certaines aides en tant qu'employeur d'un apprenti. Leurs seuils et conditions de déclenchement, leur caractère éphémère dans le temps sont tellement complexes qu'ils ont permis la naissance de structures dont c'est précisément le fonds de commerce. Contre rémunération de leurs services (efficaces à plus d'un titre), elles se feront fort de vous accompagner et de vous simplifier la vie. Elles... ! Leur important développement, leur croissance exponentielle constitue un indice qui devrait au moins nous inciter à la réflexion. C'est un minimum.

Au final, découragés par l'enchaînement interminable de ces multiples étapes, plusieurs centaines de chefs d'entreprise renoncent et se détournent de l'apprentissage. Et c'est d'autant plus vrai que l'entreprise d'accueil potentielle de l'apprenti est petite.

Cela revient à dire qu'ils se privent de l'apport d'un apprenti pour les raisons administratives énumérées ci-dessus. Ils privent, dans le même temps, un ou plusieurs jeunes d'un parcours facilitant leur insertion et la réalisation de leur projet.

Tout ceci n'est pas sans conséquence et vient, selon nous, s'ajouter aux effets d'une conjoncture dégradée, mais aussi « aux effets d'annonces » successifs des pouvoirs publics (suppression puis remise en place des aides) pour expliquer le recul du nombre de contrats d'apprentissage conclus pour les rentrées 2013 et 2014.

Fort heureusement, ici ou là, plusieurs groupes de travail ont entrepris de se pencher de près sur la simplification des démarches administratives liées à l'alternance et à l'apprentissage. Il serait prématuré d'en parler comme d'un « choc de simplification », mais s'ouvre là un chantier expérimental que nous voyons comme absolument prioritaire pour enfin déboucher sur une procédure dématérialisée et simplifiée, ceci tout en conservant la fiabilité requise.

 **Note d'Yves Cimbaro**

Identifiée comme un frein sérieux, cette simplification a été portée par l'ANASUP (Association nationale pour l'apprentissage dans l'enseignement supérieur) auprès du ministère du Travail, en marge de la Conférence sociale et des Assises de l'apprentissage (19 septembre 2014).

L'ambition ne paraît pas démesurée, elle est juste devenue urgente et ne peut, à ce titre, plus être remise à demain, ou pire, au surlendemain. Avançons enfin sur ce sujet « serpent de mer », aussi ancien que l'apprentissage lui-même. Car on ne saurait persévérer dans cette voie sans issue consistant à décourager les bonnes volontés de nos entrepreneurs et responsables d'entreprise à force de complexité !

Ces derniers, que nous côtoyons au quotidien dans nos activités et champs de responsabilité respectifs, en viennent désormais à privilégier à nouveau les périodes de stage, au détriment du contrat d'apprentissage.

Parce que tout simplement, en hommes de terrain, ils se sont prêtés au petit exercice (facile, mais en aucun cas amusant) consistant à comparer le temps consacré à la signature d'une convention de stage avec celui consacré à l'intégration administrative d'un apprenti. Au-delà des coûts supplémentaires que représente le contrat d'apprentissage par rapport au stage, ils ont mesuré, chiffré, quantifié, avant de venir nous en parler. Devinez...

Objectivement, l'écart est très significatif, et comme vous l'aurez déjà compris, en défaveur de l'apprentissage. Comment dès lors pointer du doigt ceux qui jettent l'éponge ? On peut les comprendre. Reste encore, tout là-haut, à les entendre.

Vous avez parfaitement compris désormais le sens du mot « frein » qui figure en tête de ce chapitre. Mais il ne vous aura pas échappé que nous l'avons décliné au pluriel.

Nous pourrions également illustrer tout cela en évoquant la brusque suppression des aides à l'embauche d'un apprenti au-delà d'un certain seuil

d'effectif et tenter d'imaginer ce qu'il adviendrait si, demain, les grands groupes décidaient de ne plus accueillir et accompagner les milliers d'apprentis qui préparent aujourd'hui un diplôme du supérieur (mais pas seulement) en leur sein.

Et ce n'est pas fini. Car il semble se préparer en toute discrétion (en catimini, même) un nouveau dispositif restrictif et contraignant. Même si rien n'est officiel à ce jour, une idée fait progressivement son chemin dans les hautes sphères de l'administration publique. Elle vise à instaurer un système de malus pour les entreprises qui ne pourraient pas embaucher l'apprenti à l'issue de sa formation. Une pénalité serait donc prévue en cas de « non-transformation », pénalité assortie d'une obligation d'accompagnement du jeune plus ou moins longue et dont les modalités, nécessairement contraignantes, restent à définir.

Inciter, encourager plutôt que décourager, simplifier : voilà les axes de travail prioritaires. Sans entreprise d'accueil, sans patron, sans maître d'apprentissage, plus de contrat d'apprentissage. Réagissons !

C'est nécessaire, mais sans doute pas tout à fait suffisant. Il faut en effet compléter ce travail par un accompagnement de l'évolution des perceptions et des pratiques de la communauté éducative dans son ensemble.

2

Refonder le pacte école-entreprise

Apprentissage, entreprise et emploi sont étroitement liés, nous l'avons réaffirmé tout au long de ces premières pages. C'est donc désormais une vision et une conviction partagée.

Dit autrement, l'apprentissage c'est l'école dans l'entreprise et l'entreprise dans l'école. C'est un sacré changement, un profond bouleversement qui met un terme à cette querelle franco-française datant de la III^e République et qui a pollué les relations écoles-entreprises depuis des décennies !

Mais, hors de toute considération politique qui n'a assurément pas sa place ici – nous serions à coup sûr tant maladroits qu'incompétents sur le sujet –, **il convient de s'interroger sur la place de l'entreprise, et surtout la manière dont elle reste perçue et représentée en France au sein de la communauté éducative dans son ensemble.**

En écoutant Philippe Hayat, président de l'association *100 000 Entrepreneurs* et Michel Meunier, ancien président national du Centre des jeunes dirigeants, à l'occasion d'une journée consacrée à « L'esprit d'entreprendre »³³, on comprend bien vite que l'entreprise reste aujourd'hui perçue dans l'inconscient collectif comme « un lieu de tous les excès, de tous les

malheurs personnels ou collectifs, de tous les écarts de conduite ». Le chef d'entreprise qui réussit, comme d'ailleurs celui qui échoue, ne suscite que suspicion (au mieux indifférence) et mise à l'index. L'entreprise ne fait pas rêver, et son « univers impitoyable » (pardon pour l'emprunt de circonstance) est régulièrement mis en scène, fantasmé, ou mis en page dans des supports à grand tirage et des débats enflammés. Pensons au réducteur « patron voyou », si présent autour de nous lorsqu'on tend l'oreille. Cette perception partielle et partiiale, cette vision tronquée reste d'actualité dans l'ensemble de la société et donc, très logiquement, par extension, au sein de la communauté éducative.

Nous voyons les choses bien différemment. Disons-le une bonne fois pour toutes : on peut s'épanouir, se réaliser en entreprise, et nous ajoutons fort heureusement (dans tous les sens du terme !).

On développe ses compétences, on prend part à des projets collectifs, on réalise en équipe, on vit des choses tant intenses que nouvelles, on évolue avec son environnement, on découvre de nouveaux outils, parfois de nouveaux métiers... Travailler en entreprise permet de se perfectionner, de grandir et de se grandir.

► Exemple

Nous ne pouvons que saluer, ici, l'initiative innovante et audacieuse d'un patron d'entreprise, aujourd'hui président d'une organisation patronale de premier ordre. En son temps, il a osé sortir l'école de ses murs dans ce qu'elle a de plus académique (cours de français, de mathématiques, d'histoire-géographie...) pour l'accueillir temporairement dans les locaux de son entreprise industrielle. Enseignants et élèves, tout en suivant le fil de leur programme, ont pu bénéficier tout au long de la semaine des témoignages de collaborateurs et salariés, de membres de l'encadrement de cette entreprise. Tous en sont sortis grandis, c'est incontestable, avec une compréhension mutuelle certainement plus grande que si chacun était resté prisonnier de ses représentations, de son cadre de références. Comme l'a formulé l'un des enseignants, partie prenante active de cette démarche originale (on se demande bien à vrai dire pourquoi) : « On constate de visu que les relations entre encadrement et simples salariés peuvent être apaisées, sans rapport de domination, même s'il existe une hiérarchie à respecter. »

Se parler, se comprendre, s'approprier, précisément comme dans cet exemple très concret qu'il nous tenait à cœur de développer tant il fait sens. Nous y voyons un enjeu clé, compte tenu du poids de l'historique et des conflits d'antan, autour par exemple du concept de lutte sociale, qui continue d'alimenter un nombre impressionnant de stéréotypes, pour ne pas dire de fantasmes.

Nous souhaiterions attirer votre attention sur une étude très complète, rendue publique en novembre 2013³⁴. On y apprend que pour 62 % des enseignants répondants, « l'entreprise est un lieu d'exploitation », et que pour 90 % d'entre-eux, elle est synonyme de « stress », de « compétition » et de « licenciements ». Dans le même temps, « seulement 44 % considèrent que c'est le rôle de l'école de préparer les jeunes au marché du travail. La majorité des enseignants craignent de voir l'Éducation nationale perdre son âme en instituant une éducation utilitariste (...) avec l'inclusion de l'entreprise ».

Notre propos n'est pas de nous engager dans un système unique devenu utilitariste, mais plutôt de permettre une complémentarité, incontestablement enrichissante, des modes et des méthodes.

Ne voyez pas non plus dans ce développement un prêche enflammé et militant, mais plutôt un moyen de comprendre que si l'apprentissage (synonyme de coconstruction école-entreprise) a été regardé avec méfiance (qui a dit « de travers » ?) par nos universités, cela commence en réalité bien plus tôt, dès le collège et le lycée, premiers acteurs de l'orientation des jeunes.

Pour compléter nos dires, on peut utilement se référer aux propos tenus lors des Assises de l'enseignement supérieur et de la recherche fin 2012. À cette occasion, différents intervenants et enseignants chercheurs ont souhaité rappeler leur mission première en ces termes : « transmettre avant tout des connaissances, un savoir ». Une posture complétée par un relatif éloignement (pour ne pas dire dédain, qui serait un terme sans doute provocateur et caricatural) vis-à-vis de « la grande entreprise lucrative ». Comme si le noble savoir transmis s'accommodait bien mal, au final, d'un lieu de mise en œuvre relativement méprisable. Le terme « insertion professionnelle » n'étant évoqué lors de ces débats que du bout des lèvres dans certaines « contributions », on comprend qu'il en va de même pour l'apprentissage. Tout cela est d'une grande logique. D'où, sans doute, cette relative incompréhension qui subsiste quant à la finalité de la mission confiée à ces dizaines de milliers d'enseignants, dans leur grande majorité remarquables.

Au moment de réhabiliter le défunt IUFM – devenu ESPE (École supérieure du professorat et de l'éducation) – et de se pencher, à raison, sur la formation des enseignants, pensons peut-être à prévoir une sensibilisation poussée sur le fonctionnement de l'entreprise, mais aussi sur les modes pédagogiques fondés sur l'alternance et l'apprentissage. Ceci, pour faciliter cette ouverture nécessaire et rendre possible cette acculturation. Ce seront autant de graines prometteuses semées pour les niveaux supérieurs !

.....

34 Étude OpinionWay – Treize articles – Le Réseau.

Intéressons-nous également au contenu actuel des projets d'établissements de l'enseignement supérieur. Interrogeons-nous ensemble sur la place que tiennent l'apprentissage, l'insertion professionnelle, la déclinaison des programmes en compétences utiles à l'employabilité !

Posons-nous une nouvelle fois la question au moment de la présentation des traditionnels bilans d'activités annuels de ces établissements. Quelle place l'entreprise au sens large, dans toute sa diversité, y tient-elle ? Nous avons parfois le sentiment qu'on consent tout juste, comme du bout des lèvres (et avec une moue sceptique) à y glisser quelques mots très brefs sur les « partenariats avec le monde économique ».

L'apprentissage prépare à l'emploi, en ce sens qu'il permet d'acquérir et de renforcer ses compétences. C'est une approche qui dépasse très largement la seule transmission d'un savoir, au sens encyclopédique et scientifique du terme.

Finalité, esprit et rythme diffèrent clairement de l'approche traditionnelle, certes plus rassurante de prime abord dans un système éducatif qui apprécie tant la stabilité mise en place par la pérennité des voies classiques. Quelques griefs, liés à ce changement de façon d'apprendre, s'expriment donc à intervalles réguliers : « l'apprentissage pourrait nuire à l'excellence académique que nous visons tous », « nous ne souhaitons pas proposer un diplôme au rabais », « l'apprentissage doit demeurer réservé aux premiers niveaux de qualification et aux publics décrocheurs, pas au-delà ».

Une part relativement significative de la communauté éducative et des acteurs du service public de l'orientation (SPO) peine encore à promouvoir l'apprentissage dans le supérieur autant qu'il le mériterait. Nous y reviendrons un peu plus loin. Méconnaissance regrettable ? Absence de curiosité ? Expériences malheureuses ? Dans certains cercles éducatifs, l'apprentissage reste en panne et semble toujours devoir s'apparenter à une voie confidentielle, décidément moins prestigieuse et valorisante – donc moins valorisable, n'en parlons plus !

Cette posture dogmatique a sans doute en son temps considérablement ralenti le développement de l'apprentissage dans le supérieur : trop peu de prescripteurs, trop peu d'ambassadeurs auprès des jeunes et surtout de leurs parents très attentifs aux conseils des enseignants en matière d'orientation et de choix de filières.

Pour ce qui est des diplômes de niveaux IV et V, (CAP, bac pro...) cette « révolution culturelle » a déjà été largement initiée, et les acteurs de

l'enseignement se sont progressivement engagés et responsabilisés. Ils ont su, dans le temps, surmonter une grande partie de leurs préjugés. Tous sont désormais relativement unanimes pour témoigner de la valeur ajoutée et de l'opportunité d'une formation diplômante préparée par la voie de l'apprentissage.

Pour les niveaux I, II et III, la prise de conscience reste beaucoup plus récente. Ne serait-ce que parce que la Loi Séguin la permettant ne date que de 1987. En réalité, ce n'est qu'à partir des années 2005 que le supérieur devient réellement le moteur de la croissance des effectifs d'apprentissage. C'est-à-dire il y a moins de dix ans.

Le retard pris par le supérieur ne s'expliquerait-il pas également par cette vision persistante du rôle social de l'apprentissage ? Une image qui lui colle à la peau et dont il a décidément bien du mal à se défaire. Oui, nous avons conscience de le répéter, avec des termes aussi directs qu'imaginés.

Soucieux à juste titre de lutter contre le chômage grandissant des jeunes, on a alimenté au fil du temps cette vision tronquée, en se concentrant sur l'acquisition d'un premier diplôme, d'une première qualification. On s'est par là-même engagé sur les chemins hasardeux d'une politique guidée par l'offre de formation destinée à des publics très (et trop) ciblés. Une nouvelle querelle venait de naître dans laquelle s'affrontent deux conceptions résolument différentes, voire opposées, de la politique d'apprentissage : économique et sociale.

Par ricochet, on a considéré, à tort, que dans les niveaux supérieurs de formation se trouvaient des étudiants déjà « parfaitement dotés pour réussir », des étudiants « déjà favorisés dans leur accès à l'emploi ». En un mot, des étudiants tout sauf prioritaires pour accéder à l'apprentissage ! On n'a donc pas vraiment fait une priorité de la sensibilisation des enseignants du supérieur à cette problématique et à cet enjeu de l'apprentissage.

On a ainsi clairement oublié d'encourager, volontairement ou non, l'innovation et la recherche dans le domaine de la pédagogie de l'apprentissage.

On a ensuite omis de valoriser, au sein des établissements d'enseignement supérieur, l'investissement des enseignants-chercheurs pour leur rôle d'ingénierie des formations en alternance et d'accompagnement des apprentis. En leur laissant le soin d'arbitrer eux-mêmes entre publier, entreprendre pour la recherche, s'investir dans des actions de gouvernance ou jouer un rôle actif de promotion de l'apprentissage... Cet investissement au service de l'apprentissage, à l'heure où nous écrivons, n'est toujours pas

pris en compte ni intégré à leur progression de carrière. Il est même vécu par les principaux intéressés comme un « sacerdoce ». Impensable !

On l'oublie souvent – bien en amont de toute ouverture de formation par apprentissage – il y a l'élaboration, puis la maturation d'un projet en lien avec les besoins en compétences du tissu économique (il ne nuit jamais de le rappeler une énième fois), projet porté par une équipe pédagogique au sein d'une université, d'une école ou d'un CFA. Hélas, doublement hélas, de nombreux projets innovants et viables n'aboutissent pas aujourd'hui, faute de porteur de projet soutenu et encouragé en interne au sein de l'établissement de formation certificateur.

Le colloque sur le thème « Innovation et apprentissage » qui a réuni les CFA de l'enseignement supérieur le 7 juin 2012 à l'université Lumière – Lyon 2, à l'initiative des trois CFA FormaSup de la région Rhône-Alpes, a mis en évidence cette anomalie. Elle mérite d'être corrigée rapidement.

Au final, le constat est relativement clair : on a encouragé la communauté éducative dans son ensemble, et sans doute bien malgré elle, à ne considérer que les premiers niveaux d'apprentissage, alors que nous savons bien que pour fixer et fidéliser sur un territoire des diplômés des niveaux IV et V, il est essentiel de développer des niveaux de qualification et de diplôme supérieurs. Tous les acteurs, avec le bon niveau d'expertise économique et entrepreneurial, vous le confirmeront.

Nous avons donc logiquement pris du retard dans la mise en place de parcours complets en apprentissage. C'est un vrai sujet de préoccupation. Nous parlons, ici, de fluidifier davantage la transition infrabac/postbac, bac +2 vers la licence et la licence vers le master. Si l'apprentissage est une voie d'excellence, le chantier de voirie n'est pas achevé. On a oublié le raccordement au réseau, pardonnez-nous l'image. Il reste à finaliser la mise en place effective de passerelles entre les différents niveaux de diplômes et la mise en place d'un continuum pédagogique cohérent.

Louis Gallois, Commissaire général à l'investissement, dans son rapport au Premier ministre en date du 5 novembre 2012³⁵, ne disait pas autre chose : « il conviendrait maintenant de faire de l'apprentissage une voie attractive pouvant être choisie à tous les niveaux de formation ».

Peut-être le constat mérite-t-il d'être nuancé. Car au sein des universités, la question de l'apprentissage dans le supérieur avance, notamment sous l'impulsion des IUT qui ont joué un rôle précurseur en explorant les premiers

35 Pacte pour la croissance, la compétitivité et l'emploi (5 novembre 2012).

cette nouvelle voie d'excellence. Comme l'auraient fait des pionniers et comme a pu le faire très tôt l'ESSEC dans l'univers des grandes écoles. Leur travail, de grande qualité dans la majorité des cas, mérite d'être reconnu. L'exemple de l'IUT Lumière au sein de l'université Lyon 2 est tout particulièrement remarquable parce qu'il est le seul à proposer la totalité de ses formations par la voie de l'apprentissage.

Et si, précisément, l'avenir des universités passait par l'apprentissage ?

En effet, disposer d'un flux d'apprentis significatif constitue aujourd'hui, pour une université, un gage d'attractivité ainsi que la garantie de pouvoir se distinguer et se mettre en valeur dans un paysage de l'enseignement supérieur qui, quoi que l'on en dise et quoi que l'on en pense, est lui aussi concurrentiel. En mai 2012, on a ainsi pu découvrir dans la presse le premier classement des « meilleures écoles pour l'alternance et l'apprentissage », ce qui constitue en soi un indice probant de cette tendance pour les années à venir.

En toute logique, la professionnalisation des formations universitaires est un objectif qui leur a été assigné par leur ministre de tutelle.

L'université avance, se met en mouvement et n'a que des avantages à persévérer dans cette direction. Seul un changement de regard dans la durée sur ce qu'est vraiment l'entreprise, permettra de tenir les promesses entrevues aujourd'hui.

Au sein de la communauté des grandes écoles, le virage de l'apprentissage a globalement été mieux négocié, avec davantage d'anticipation. Cela pourrait-il s'expliquer par une plus grande proximité avec les entreprises du territoire, ainsi que par le travail des équipes dédiées à l'animation de ces liens ? Sans généraliser, on peut affirmer que l'apprentissage y est entré dans une phase de relative maturité : ici, on relève que certaines promotions comptent plus d'une centaine d'apprentis, là, que les équipes de direction ont placé l'apprentissage au cœur de la stratégie. Les maquettes pédagogiques et les équipes chargées du suivi des jeunes en entreprise ont également évolué très positivement.

Résumons : l'entreprise tend la main aux écoles et aux universités. Les grandes écoles ont su négocier ce virage plus rapidement et avec davantage de flexibilité et de réactivité. Au-delà de leurs intérêts financiers, elles ont su percevoir la haute valeur ajoutée de l'apprentissage pour mieux former les jeunes qui leur sont confiés.

Les quelques enseignants et responsables de formation encore réfractaires (ou entrés en résistance) par dogmatisme, posture idéologique, méconnaissance ou préjugés, ne pourront freiner le mouvement en cours. L'apprentissage, et l'apprentissage dans l'enseignement supérieur, c'est l'avenir. Que l'on parle de formation initiale ou de formation continue.

C'est également vrai pour les territoires d'accueil de ces formations et les exécutifs régionaux, à l'heure où se redéfinissent les limites et contours géographiques de chacun.

À niveau de diplôme comparable, le choix d'un étudiant et de sa famille, avec toutes les retombées économiques induites (logement, dépenses de loisirs et de consommation courante...), privilégiera désormais la possibilité de réaliser tout ou partie du cursus en apprentissage, *a fortiori* pour les diplômés du supérieur. Nous n'oublions jamais de le rappeler chaque année au moment de présenter le projet d'établissement de notre CFA et les projets d'ouverture de nouvelles formations en apprentissage.

C'est dire que **les exécutifs régionaux ont un rôle déterminant à jouer, pour participer à ce changement culturel que l'on persiste à sous-estimer : un rôle d'accompagnement du changement aux côtés des écoles, universités et entreprises de leur territoire.** Sans faire l'économie des questions fondamentales : l'apprentissage dans l'enseignement supérieur mérite-t-il d'être considéré et abordé comme un sujet de formation ou plutôt comme une thématique économie/emploi ?

On facilitera grandement ce changement de mentalités en aidant davantage les entrepreneurs et les responsables d'entreprises de toutes tailles à intégrer les instances décisionnelles au sein des écoles et universités, en renforçant leur rôle de « personnalités extérieures qualifiées » au sein des conseils d'administration et au-delà.

Sans doute d'anciens apprentis mériteront-ils de figurer en bonne place dans ces organes de gouvernance à tous niveaux, car ce sont eux – nous le réaffirmons avec force – les meilleurs ambassadeurs de l'apprentissage.

L'apprentissage dans le supérieur, pilier du pacte école-entreprise, est au final une priorité qui doit (re)mobiliser les énergies.

C'est aussi, nous en avons la certitude, un sujet à mieux valoriser et à promouvoir plus largement. Nous allons voir, dans le chapitre qui suit, de quelle façon et avec quelle ambition.

3

Développer une culture de l'apprentissage

Nous nous sommes efforcés de synthétiser les lieux communs et stéréotypes les plus courants venant freiner le développement de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur. Les éléments ainsi obtenus traduisent le chemin restant à parcourir pour convaincre les derniers indécis.

Par là même, ils nous conduisent à repenser et à revisiter dans leur ensemble les dispositifs existants en matière de promotion et de valorisation de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur.

L'actualité récente et la grande conférence sociale pour l'emploi de juillet et septembre 2014 ont replacé l'apprentissage sur le devant de la scène. Effet d'aubaine et d'annonce ou véritable action en profondeur ? Comment s'y prendre concrètement ? Quelles « meilleures pratiques » identifier, valoriser, puis diffuser ?

À titre personnel, nous restons absolument sidérés – et nous ne sommes pas les seuls – de constater que, lorsqu'une famille est amenée à saisir et formuler sur Internet des choix d'orientation, la voie de l'apprentissage ne fait (ou ne faisait, car les choses ont changé très récemment pour la rentrée 2014) même pas partie des possibles. Oui, vous avez bien lu ! Nous vous renvoyons ici vers les délicieuses subtilités de la procédure d'affectation des

élèves post 3^e de collège (« *Affelnet Post 3^e* ») des différentes académies. Ce n'est absolument pas anecdotique, car au-delà de la portée symbolique et très concrète, ces mauvais réflexes perdurent de l'enseignement secondaire jusqu'aux niveaux supérieurs. Une fois que le pli est pris...

Il nous faut donc développer une véritable culture de l'apprentissage le plus tôt possible, et cela commence bien avant le supérieur.

En priorité, il nous faut **rassembler beaucoup plus régulièrement les différents acteurs de l'écosystème de l'apprentissage**. « Unité de temps », « unité de lieu », « unité d'action » auraient volontiers affirmé les tenants du théâtre classique ! De la rencontre naît l'échange, dans une relation à la fois proche et confiante. Mais vous savez déjà tout cela, même à l'heure du développement de l'e-information.

Ainsi, il est particulièrement pertinent de mettre en place des événements facilement identifiables à l'occasion desquels jeunes, parents, entreprises et communauté éducative élargie peuvent se retrouver, se rencontrer, mieux se connaître, et se réunir en un même lieu.

C'est ainsi que le salon de l'apprentissage de Lyon a été imaginé et mis en œuvre par les CFA FormaSup Ain-Rhône-Loire et IFIR ARL, la Chambre de commerce et d'industrie de Lyon, en partenariat avec l'*Étudiant*. Un événement qui a considérablement grandi aujourd'hui, pour accueillir, à l'occasion de sa neuvième édition, plus de 10 000 visiteurs en deux jours. Si la formule et les services proposés s'enrichissent indéniablement chaque année, le plus important est sans doute de se dire que cette occasion de rencontres et d'échanges s'inscrit dans la durée, ce qui en fait désormais un rendez-vous incontournable : le rendez-vous est pris, institutionnalisé. En tant que CFA à l'origine de sa cocréation, nous avons initié, soutenu et accompagné l'événement, convaincus qu'il était porteur de cet esprit de rencontre que nous appelons de nos vœux et conscients de son impact positif. Il accorde une large part à l'entreprise et aux métiers, il contribue à lever les préjugés persistants. Son succès est tel que nous avons pu aider à la création d'une édition grenobloise en 2012. Cet événement a fait école, puisqu'aujourd'hui ce sont plus de 20 salons qui sont organisés chaque année par l'*Étudiant*.

Ce salon peut également être dématérialisé (à ne pas confondre avec déshumanisé). Nous pensons aux initiatives de la CCI de Lyon avec la Bourse de l'apprentissage, au dispositif « VIP alternance » du MEDEF Lyon-Rhône (VIP comme Vecteur d'insertion professionnelle). Elles concrétisent la même

volonté de mettre en relation, de manière plus fluide, les entreprises de toutes tailles et les apprentis en recherche. Si elles rencontrent un succès grandissant, c'est sans doute que leurs plateformes permettent de lever un certain nombre des freins que nous avons identifiés ensemble, tout en assurant la promotion de l'apprentissage. Sans elles, candidats et entreprises d'accueil ne se rencontreraient peut-être pas aussi facilement.

La recette gagnante est à première vue relativement simple : prendre la parole, occuper le terrain et mailler le territoire, présenter l'offre de formation existante, rencontrer parents et jeunes.

Au-delà de ces exemples de dispositifs gagnants à l'échelon local ou régional, la seconde étape consiste à porter le message plus haut, plus loin, à le démultiplier pour toucher le plus grand nombre.

Clairement, il convient de mieux exploiter les ressources des technologies de l'information : e-salons, médias et réseaux sociaux, blogs, sites Internet d'entreprise ou institutionnels, Web TV... Le panorama des possibles est large et profond.

Nous pensons n'avoir pas été assez loin à ce jour. Sans doute par manque d'ambition, peut-être également par manque d'une vision d'ensemble qui ferait sens. Chacun semble s'essayer dans son coin, à son échelon décisionnel, dans son pré carré. Actuellement, la thématique de l'apprentissage est tellement porteuse que de nombreux acteurs, institutionnels ou privés, tentent ainsi leur *coming out*, plus ou moins réussi. Chacun y va de sa petite initiative communicante, souvent financée dans la douleur, pour un résultat plus que décevant. Nous connaissons bien ces dispositifs qui en restent au stade expérimental, confidentiel et peinent à passer le cap de l'année suivante.

À vrai dire, il y en a tellement que nous n'y comprenons plus rien, les entreprises, les jeunes et leurs parents non plus ! Comment doivent-ils s'y prendre ? Vers qui doivent-ils se tourner pour un conseil neutre et objectif ? Quel tiers de confiance pour se faire accompagner ?

L'apprentissage est un sujet beaucoup trop sérieux pour être confié aux seuls « marchands du Temple », à des opérateurs sans assise dans la durée dont la légitimité est parfois sujette à caution ou, enfin, à de nouveaux acteurs qui se réorientent opportunément vers cette « poule aux œufs d'or ». Car qui dit apprentissage, dit taxe d'apprentissage...

L'enjeu devient tout autre et prend une dimension politico-financière qui va exacerber et radicaliser les stratégies de tous les acteurs, aiguïser les

convoitises et affûter les envies. Nous ne sommes pas dupes, pas un seul instant 😊. Pardonnez ce *smiley* que nous ne saurions voir.

Emportés par notre élan, nous nous sommes en tout cas livrés à un petit exercice à la fois simple et ludique, que vous pourrez, sans mal, reproduire chez vous. Entendez par là, sans risque majeur.

En saisissant « apprentissage » dans le masque d'un célèbre moteur de recherche, vous obtiendrez, en première page, sept résultats de recherche vers lesquels vous tourner, que nous avons eu, pour être totalement honnêtes, beaucoup de mal à différencier au premier regard : franceapprentissage.fr, onisep.fr, education.gouv.fr, lapprenti.com, eduscol.education.fr, e-apprentissage.fr, bourse-apprentissage.com. Qu'en pensez-vous ?

Mais poursuivons, car nous n'en sommes pas restés là, vous l'imaginez bien. En visitant les portails emploi des entreprises, nous avons également pu mettre la main sur mille et un conseils et définitions, relatifs à l'apprentissage, à ses finalités, à ses modalités légales de mise en œuvre. Des informations parfois utiles et pertinentes, dans d'autres cas franchement incomplètes, parfois même contradictoires d'un site à l'autre et, surtout, rarement mises à jour (en même temps, la tâche est rendue ardue par les incessantes évolutions législatives).

Puisque nous évoquons la nécessaire simplification administrative, restons cohérents et pensons à rationaliser l'information en matière d'apprentissage. Trop d'information tue l'information. La relative cacophonie actuelle ne pourra persister en l'état, compte tenu de la feuille de route fixée : 500 000 apprentis en 2017 (on avait même parlé en 2010 d'une cible à 800 000 puis 1 million de jeunes !). Cette croissance doit être structurée, accompagnée, remise en cohérence sur le plan de la communication. C'est une évidence, il nous faut donc avancer.

En réfléchissant sérieusement, par exemple, à l'ouverture d'un portail officiel unique de l'apprentissage. Il serait à la fois pratique, convivial, ludique et reprendrait l'ensemble de l'information utile, sans visée commerciale. Il aurait un nom évident, facilement mémorisable et largement diffusé. Il serait pensé dans un format nomade, avec une application mobile dédiée pour Smartphones et tablettes. Attention, pas un simple copier-coller comme on le voit trop souvent, mais bien sous la forme d'une application ergonomique, exploitant les particularités et fonctionnalités du digital, en explorant pleinement les potentialités de la géolocalisation, sur le mode « un apprentissage près

de chez moi ». Le tout serait orchestré autour d'un numéro vert unique, afin de créer de la proximité et de l'interaction, car les outils, aussi élaborés et sophistiqués soient-ils, ne se suffisent jamais à eux-mêmes.

Formulons un dernier vœu au moment de repenser tout cela : celui de coconstruire cette démarche avec des apprentis, des candidats futurs apprentis, des maîtres d'apprentissage ! Ils sauront très bien nous expliquer ce dont ils ont besoin et ce qui leur manque cruellement aujourd'hui. Sachons leur faire confiance !

En parcourant ces pistes de progrès, n'auriez-vous pas l'impression, comme nous, que nous avons jusque-là joué petit bras ? Un peu comme si nous étions trop frileux pour entreprendre et innover ? Au risque que tout cela ait l'air un peu ridicule à force d'immobilisme et de conservatisme...

En matière de communication efficace et utile, il suffit de reprendre les concepts que nous déclinons au quotidien et qui restent absolument valables pour le sujet qui nous réunit ici aujourd'hui :

- ▶ **Clarifier la cible** : une cible a un visage. Ici, les futurs apprentis (jeunes) et leurs parents (familiers des nouvelles technologies).
- ▶ **Définir l'objectif** : dans l'ordre, faire savoir, faire comprendre, faire adhérer, faire agir.
- ▶ **Rechercher l'essentiel à faire retenir, les messages clés** : « Préparer un diplôme de l'enseignement supérieur par la voie de l'apprentissage est une voie d'efficience qui facilitera mon insertion professionnelle ».
- ▶ **Bâtir l'argumentaire** : en reprenant les points clés déjà abordés.
- ▶ **Veiller à la cohérence du tout !**

Nous sommes prêts, alors qu'attendons-nous ? L'ensemble des forces actuellement dispersées, des énergies mises en œuvre à perte, des moyens financiers dilapidés (coût de construction, de maintenance, d'animation et de promotion de chaque site Internet) pourraient ainsi être recentrés sur l'essentiel : faire connaître, objectivement, les bienfaits de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur, au plus grand nombre, grâce à des témoignages pertinents (témoignage des maîtres d'apprentissage, des apprentis eux-mêmes et des entreprises d'accueil).

Mettre en valeur ce qui fonctionne : voilà une idée qui a du chien et que nous devrions regarder de bien plus près. Qu'en pensez-vous ? Nous avons conscience de prendre à contresens le raccourci bien connu consistant à montrer ce qui fonctionne mal ! Eh bien tant pis !

Partager et relayer l'information est une première étape. Pour aller plus loin, nous vous proposons de mieux valoriser les réussites : réussites pédagogiques, réussites en matière d'insertion professionnelle, parcours remarquables, excellence de la relation apprenti/maître d'apprentissage. C'est ce qu'on désigne, bien souvent, sous l'appellation « rôles modèles ». Ils incarnent un projet, lui donnent un visage et facilitent l'identification du jeune et de son entourage, en quête de sens et en recherche d'un choix judicieux, éclairé.

Les opportunités de communiquer positivement sont multiples, dans des secteurs d'activité variés, des entreprises de tailles différentes, des catégories socioprofessionnelles multiples. Avec l'apprentissage, « le positif est de retour » ! **Il est sans doute dommage de laisser vacant cet espace de communication potentiel, de se priver de faire connaître ces parcours de vie exemplaires pour se consacrer exclusivement aux quotas, aux aides, bref à des données exclusivement chiffrées et tout à fait obscures pour une majorité de nos concitoyens.** Ou lorsque, une nouvelle fois, la contrainte contractuelle et administrative prend le pas sur l'aventure humaine...

Apprenti, « c'est plus qu'un métier, c'est une aventure » ! Et une des plus belles qui soit de surcroît. Vous l'avez vu, les témoignages ne manquent pas. Et c'est bien ceux qui le vivent qui en parlent le mieux, avec passion et enthousiasme.

Note de Thomas Vilcot

Pour faire connaître plus largement et mieux mettre en lumière ces réussites, le MEDEF de la Loire a imaginé les « Réussites de l'Alternance ». Une première édition s'est tenue en octobre 2013. L'ensemble des branches professionnelles (notamment transport, BTP, chimie, transports, commerce et distribution, agroalimentaire...), l'interprofessionnel, les acteurs institutionnels locaux, les jeunes et leurs maîtres d'apprentissage se sont retrouvés autour de l'événement. Devant près de 300 personnes, neuf « réussites » ont ainsi été décernées sur des thématiques aussi variées que « la montée en compétences », « alternance et tutorat », « alternance et esprit d'entreprendre », « alternance et diversité »... L'événement, sa notoriété et ses retombées ont été rendus possible en fédérant les énergies, en mettant en commun les moyens (modestes) et les bonnes idées. Cette initiative permet également de réunir des entreprises (TPE et PME) et des entrepreneurs qui n'auraient pas pu mettre en œuvre, seuls, une telle action.

« Seul on va plus vite. Ensemble, on va plus loin. » En synthèse, promouvoir efficacement l'apprentissage pour les niveaux supérieurs, c'est se donner les moyens de nos ambitions : en capitalisant sur les réussites, en donnant envie,

en communiquant une information fiable et objective, en la rendant simple et accessible.

Changeons notre approche du sujet, changeons de ton, optimisons notre efficacité. Pour mieux porter cette voie, parmi d'autres et pour développer, enfin, une culture de l'apprentissage et plus particulièrement, pour les diplômés du supérieur.

Une sorte d'autocensure qui ne dit pas son nom semble perdurer dans cet effort de promotion, peut-être par crainte que l'apprentissage n'emporte tout sur son passage, à force d'être efficace et apprécié. Ainsi, la voie « classique » de formation, les diplômés préparés en « initial » risqueraient d'apparaître moins attractifs avant de disparaître corps et âme, entraînant avec eux effectifs enseignants, personnels administratifs et locaux concernés. Un véritable tsunami – potentiellement dramatique à l'échelle locale de tel ou tel territoire déjà sinistré – qui pourrait, vu sous cet angle, légitimement inquiéter.

Tout ceci s'apparente davantage, selon nous, au domaine du fantasme et d'un improbable scénario qu'on continue pourtant d'alimenter sciemment.

C'est que, dans l'hexagone, la voie classique et la voie par apprentissage semblent comme en concurrence et, nous venons de le voir, restent présentées et perçues comme telles. Cela se traduit logiquement sur le terrain de la communication, devenu saturé, ultra-concurrentiel, au détriment des messages importants. Pour l'instant, force est de constater qu'une voie a bel et bien étouffé l'autre. Un rééquilibrage décisif s'impose. Avant d'aller plus loin ?

En Allemagne, l'apprentissage est la voie privilégiée, contribuant sans doute significativement à un plus faible taux de chômage des jeunes. Si « l'exemple » allemand (soyons prudents avec ce terme) est (re)connu, les actions entreprises au Danemark ou en Autriche méritent également d'être considérées avec attention. Tout comme l'exemple helvète, sur lequel nous reviendrons dans la dernière partie de l'ouvrage.

Il faut nous poser les bonnes questions. Et les poser ne pourra se faire qu'au prix d'une profonde remise en question : soyons prêts à apporter notre contribution.

Première pierre de cet édifice, la revalorisation du rôle de maître d'apprentissage, qui constitue d'ailleurs à elle seule, un premier angle de communication responsable, en lien avec tout ce qui a été décliné précédemment. Comment former, suivre et valoriser nos maîtres

d'apprentissage ? Comment leur permettre de donner le meilleur d'eux-mêmes dans cette fonction, pour le plus grand bénéfice des jeunes qu'ils accompagnent ? Comment enfin mieux reconnaître le rôle, bénévole, qu'ils jouent ? Pourront-ils prochainement ajouter fièrement à leur parcours professionnel : « maître d'apprentissage » ?

4

Accompagner et valoriser les maîtres d'apprentissage

Maître d'apprentissage, qui es-tu ? Certains nous ont dit se retrouver totalement dans cette affirmation pleine d'émotion : « Je suis à la fois un facilitateur, un relais et un guide, un formateur bien sûr, un conseiller... en un mot, un manager aux compétences plurielles. »

Tous nous disent « inscrire leur action dans une quadruple dimension : geste, métier, savoir, mémoire et culture de l'entreprise. Transmettre c'est se construire soi-même et enrichir ses propres compétences, tout autant que celles de l'apprenti que l'on accompagne ».

Le saviez-vous ? Nous avons listé pas moins de dix missions pour le maître d'apprentissage :

1. **Établir de façon précise et réaliste la définition de fonction de l'apprenti** pendant la période en entreprise. Cette première étape conditionne le bon déroulement de l'apprentissage.
2. **Négocier avec le CFA le niveau de diplôme correspondant au réel besoin de l'entreprise.** Nous constatons souvent une surévaluation de la demande par rapport à la mission à effectuer.
3. **Participer à son recrutement.**
4. **Organiser l'accueil et l'intégration** de l'apprenti dans l'entreprise.

5. **Rencontrer l'apprenti et cadrer son travail**, en définissant des objectifs précis à court terme.
6. **Prendre connaissance de l'avancement du travail** effectué au CFA.
7. **S'interroger en permanence sur sa méthode d'accompagnement** de l'apprenti.
8. **Évaluer le jeune.**
9. **Participer à la formation** : réunions de l'organisme de formation, CFA, jurys de mémoire et de rapport...
10. **Aider dans la validation finale du projet** professionnel de l'apprenti.

Il n'y a dans tout cela aucune improvisation possible. Il n'y a pas non plus de bons apprentis sans bons maîtres d'apprentissage !

Note d'Yves Cimbaro

Une enquête, réalisée auprès des apprentis de FormaSup Ain-Rhône-Loire, révèle la hauteur et le nombre de leurs attentes vis-à-vis de leur maître d'apprentissage. Ils imaginent leur futur maître d'apprentissage comme :

- > compétent et passionné par son métier ;
- > capable de répondre à leurs questions sur les aspects techniques et opérationnels ;
- > désireux de transmettre son savoir et savoir-faire ;
- > volontaire pour cette fonction ;
- > disponible et en capacité de les aider dès qu'ils rencontrent une difficulté ;
- > capable de les conseiller dans leurs choix ;
- > capable de valider leur projet professionnel.

Soit pas moins de sept vertus ! D'une attente forte à une attente trop forte...

Apprenti et maître d'apprentissage vont indéniablement grandir ensemble tout au long de leur aventure, c'est une certitude. Nous avons vu que l'apprentissage se trouve historiquement et intimement lié à la pratique du compagnonnage. Il participe à la réalisation de cette espérance humaniste d'agir en « passeur ». Ce mode de transmission était fortement ancré dans les valeurs renvoyant au sacré, où construire le temple c'était aussi construire l'homme. Nous faisons nôtre cette conviction affirmée par le Père Maurice la Mache³⁶ : « le premier apprentissage est celui du métier d'homme ».

L'excellence de la relation que nous souhaitons voir se développer entre le maître d'apprentissage et son apprenti est tout à fait centrale pour tendre

.....
³⁶ Le Père Maurice La Mache (1887-1976) a créé l'École d'apprentissage supérieur en 1920 à Lyon.

vers un apprentissage plus responsable. Elle seule, ne l'oublions jamais, rend la réussite possible et rend cette pédagogie différenciée vertueuse. **Sans maître d'apprentissage compétent et reconnu, fier de sa mission, l'ensemble du dispositif devient caduc.** À toutes les étapes, depuis la décision du recrutement, la sélection de l'apprenti jusqu'à sa coévaluation finale pour déterminer la note professionnelle qui conditionnera l'obtention du diplôme.

Soit dit en passant, le législateur n'aurait-il pas occulté cette question au moment de fixer une cible quantitative d'alternants par entreprise ? Il aurait mieux valu, en effet, poser le sujet en termes de capacité d'accueil et d'accompagnement. C'est une certitude. Très concrètement, si moins de 2 % des effectifs d'une entreprise sont éligibles et motivés pour remplir le rôle de maître d'apprentissage, il ne fera pas sens de viser un quota d'alternants de 5 %... Élémentaire et pourtant...

Nous souhaiterions ici attirer votre attention sur le rapport remis en avril 2014 au Président de la République par Gérard Mestrallet, président de FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion). Dans ce rapport, 5 priorités et 150 propositions sont recensées pour « mobiliser les acteurs économiques en faveur de l'emploi et de l'emploi des jeunes ». La proposition 25 incite précisément à « renforcer et professionnaliser l'accompagnement de l'alternance » en envisageant une certification de « maître d'alternance », qui serait inscrite au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Certification qui pourrait être complétée par la mention de différentes expertises (handicap, publics éloignés de l'emploi, enseignement supérieur...), avec un objectif clairement identifié et réaffirmé : « mieux reconnaître le statut et la fonction de l'accompagnant ». C'est-à-dire au-delà de ce que prévoient les certifications existantes dans les réseaux consulaires et organisations professionnelles.

Tiens, tiens... Transmettre un savoir dans le cadre de l'entreprise, accompagner (parfois même socialement), organiser la mise en pratique, analyser les mises en situation, se parler et se comprendre entre générations ne s'improviseraient donc pas.

Note de Thomas Vilcot

En 2009, au moment de développer le premier site Internet d'entreprise dédié à l'alternance, nous avons fait le choix de placer clairement la relation apprenti/maître d'apprentissage au cœur de notre dispositif. Nom de baptême : « Mon tuteur & moi », une appellation qui faisait l'unanimité en plus de faire sens. Cinq ans plus tard, le site a bien grandi, son nom a changé, mais l'esprit reste le même.

Je m'occupe des questions d'apprentissage en entreprise depuis maintenant plus de douze ans et j'ai toujours été frappé par la passion, les qualités humaines et professionnelles remarquables des maîtres d'apprentissage que j'ai pu côtoyer. Ces collaborateurs engagés font preuve d'un esprit d'entreprise, de qualités pédagogiques et d'accompagnement tout à fait exceptionnels. Et ce, indépendamment des seuls critères d'âge ou d'ancienneté. J'ai ainsi connu de remarquables maîtres d'apprentissage âgés d'à peine 30 ans ! Encore faut-il parvenir à les identifier.

La première étape consiste donc à élaborer une cartographie des maîtres d'apprentissage potentiels au sein de l'entreprise d'accueil. Elle devra répondre à trois critères clés, garants de son efficacité dans le temps :

- > objectivité ;
- > dimension dynamique ;
- > praticité.

Objectivité. Pour ce faire, il conviendra de s'appuyer sur les relais RH locaux (cas des entreprises multisites), par définition proches des équipes, ainsi que sur tous les éléments qualitatifs recueillis lors des entretiens de carrière. Dans mes fonctions précédentes de directeur du développement RH pour l'une de nos enseignes, j'ai été relativement étonné de découvrir, lors de mes entretiens avec les managers et directeurs de magasin en région, des collaborateurs qui non seulement avaient toutes les qualités requises pour devenir maîtres d'apprentissage, mais en plus avaient fait part de leur souhait d'accéder à cette dimension à maintes reprises à leur manager ou responsable de service. Personne n'avait jugé cette information prioritaire ni digne de faire l'objet d'un suivi ! Incroyable ! Mais cet exemple n'est sans doute pas isolé. Pourquoi, soit dit en passant, n'a-t-on jamais prévu, dans aucun support d'entretien annuel, une rubrique dédiée à cette thématique ? Cette anomalie mériterait d'être corrigée rapidement, surtout au moment où le législateur souhaite mettre l'accent sur le tutorat et les relations entre générations.

Accueillir et former un apprenti, c'est en premier lieu s'appuyer sur un maître d'apprentissage. Or trop souvent, dans la pratique, on fait fausse route et l'on raisonne « besoin d'apprenti » plus que « capacité d'accueil d'apprenti ». Permettez-nous de vous dire combien c'est une faute de jugement, doublée d'une forte mauvaise appréciation des finalités de l'apprentissage. C'est un double contresens. Ne nous en cachons pas, osons le dire : il est rendu possible par une vision utilitariste de l'apprenti qui viendrait compenser à moindre coût l'absence ou l'impossibilité conjoncturelle de recruter un salarié à temps plein en contrat à durée indéterminée. Vous noterez que nous soulevons le point avec une grande clarté.

Nous le savons bien, dans une conjoncture incertaine, de nombreux projets de recrutement ont pu être gelés ici ou là pour une durée plus ou moins longue. Alors que, dans le même temps, l'entreprise doit satisfaire à un

certain nombre d'obligations, dont l'une porte sur le nombre d'apprentis qu'elle accueille au sein de ses effectifs. Obligation dont le poids s'accroît d'ailleurs dans le temps, à force d'arbitrages législatifs successifs. Vous imaginez très vite l'approche opportuniste qui peut en découler : « recrutons donc des apprentis par dizaines, on verra bien après », « j'ai besoin d'un apprenti pour tel ou tel site » (*sic*). Convenons-en – sans en tirer aucune fierté, bien au contraire –, nous avons toutes et tous, à un moment donné, été confrontés ici ou là à ce raisonnement purement orienté vers le court terme, n'est-ce pas ? Il ne résiste pourtant pas à une approche logique et rigoureuse.

Le directeur des relations humaines doit donc agir en garant courageux et déterminé du bon sens de l'esprit de l'apprentissage. Il serait temps de faire preuve de courage managérial pour en revenir à la seule approche qui tienne : un collaborateur ne pourra accueillir un apprenti et l'accompagner que dans la mesure où il est motivé pour le faire et que ses compétences, tant relationnelles que professionnelles, ont été objectivement reconnues et validées.

Le directeur des relations humaines, avec l'ensemble de ses équipes, doit aussi impulser une évolution de langage et s'intéresser de près aux comportements déviants qui pourraient subsister ici ou là. Il doit proscrire les raisonnements à court terme et contenir les initiatives locales utilitaristes, pour mettre en place une vraie politique d'accompagnement qui permettra une transition progressive mais efficace vers l'emploi.

Il est donc grand temps de questionner et revoir nos pratiques relatives au maître d'apprentissage : comment sont-ils, à ce jour, désignés au sein de nos entreprises ? Comment sont-ils formés et accompagnés dans le temps (la fameuse dimension dynamique) ? Cette liste de maître d'apprentissage est-elle bien revisitée à intervalles réguliers ? À quelle échéance et sur la base de quelles sources d'information ? Sont-ils désignés par les seuls responsables hiérarchiques ? Disposons-nous d'un bilan de fin d'apprentissage, permettant de recueillir l'avis de l'apprenti sur l'accompagnement qu'il aura reçu de son maître d'apprentissage ?

Praticité : comment ces informations clés sont-elles rendues consultables et accessibles ? Ce questionnement doit être réalisé en profondeur, surtout si vous n'êtes pas en mesure de répondre de manière détaillée à chacune de ces questions de base. Cet audit des pratiques tutorales dans votre entreprise nous semble une étape incontournable, qui n'est ni coûteuse ni complexe à mettre en œuvre dans des délais très brefs. Parce que l'entreprise doit être synonyme d'accomplissement, d'évolution personnelle

et de réussite. Nous en revenons toujours à la même idée : celle d'une entreprise formatrice.

Faire l'économie de cet audit serait faire un mauvais pari. Car si les défaillances d'accompagnement et les mauvaises expériences ne sont pas identifiées et traitées à temps, elles seront de toute façon portées à la connaissance de tous, *via* les réseaux sociaux, la blogosphère, et tous les terrains d'expression virtuels, en plus d'un bouche-à-oreille considérablement négatif. N'en doutez pas ! Et comme certains apprentis, ainsi que leurs parents, sont aussi vos clients, vous avez d'un seul coup intégré la dimension stratégique de cette pratique, avec la conviction qu'il y a là un vrai sujet.

Le contenu et les modalités concrètes de l'accompagnement souhaitable pour nos maîtres d'apprentissage méritent une approche plus fine. Nous sommes tous d'accord sur le fond, sur la nécessité de valoriser ces collaborateurs qui prennent du temps, en plus de leur métier, pour accompagner, conseiller, transmettre le geste juste et l'information pertinente.

Avant de valoriser, encore faudrait-il déjà faciliter la mission qui est la leur : en les accompagnant par la formation continue, en leur balisant des espaces virtuels ou présentiels d'échanges, de partages d'expériences, de résolution de leurs difficultés quotidiennes à l'échelle d'un site, d'une région ou du territoire national, en leur fournissant un mode d'emploi clair et exhaustif sur leur rôle, leur mission.

Nous croyons beaucoup à la formalisation des engagements du maître d'apprentissage sous la forme d'une charte, tant qualitative qu'humainement responsabilisante. Quoi de plus normal qu'un maître d'apprentissage qui appose sa signature en début de formation à côté de celle de son apprenti(e), en bas d'une charte d'engagements réciproques ? C'est un acte symbolique, mais avec une réelle portée. Signer, c'est s'engager. C'est refuser les faux-semblants et les mauvaises excuses qui peuvent intervenir en fin de formation, après s'être laissés entraîner par les imprévus et les événements « parasites ». Ou comment pécher par négligence, par absence de discipline, comment se perdre en chemin.

Force est de constater que la formalisation de ces engagements ainsi que la mise en place de véritables communautés de maîtres d'apprentissage au sein des entreprises n'en sont qu'à leurs balbutiements. Et si on accélérait ?

Note de Thomas Vilcot

En avril 2012, nous avons souhaité avancer dans cette direction en élaborant puis en diffusant à l'ensemble de nos branches et filiales en France un « mode d'emploi », tourné vers l'accueil et l'accompagnement de l'ensemble des jeunes en apprentissage au sein

de nos équipes. L'accent y est mis sur les engagements du maître d'apprentissage, qui font écho à ceux pris par le jeune. Nous en avons listé cinq, en nous concentrant sur l'essentiel, à défaut de pouvoir être exhaustifs : 1. Assurer au jeune une formation professionnelle complète, correspondant au métier choisi/lui permettre de suivre la formation théorique en école. 2. L'aider dans la rédaction de son mémoire et se rendre à sa soutenance. 3. Être présent lors des réunions organisées par l'organisme de formation. 4. Jouer un rôle de veille et d'alerte. 5. Organiser et compléter régulièrement les bilans et points intermédiaires prévus.

Ce travail d'harmonisation des outils et de diffusion des bonnes pratiques apparaît crucial à l'échelle d'un groupe multisites qui compte plus de 9 000 établissements et 80 000 collaborateurs en France.

Parmi les points et engagements listés ci-dessus, nous souhaiterions insister sur l'un d'entre eux : le bilan de fin d'apprentissage.

Il doit être réalisé avec un soin tout particulier. Celui qui en a la responsabilité dans l'entreprise doit le conduire dans un esprit d'engagement. Les questions posées à tout maître d'apprentissage sont en effet les suivantes : le jeune que j'ai accompagné est-il prêt à exercer le métier auquel il s'est préparé ? Est-il prêt à le faire au sein de notre entreprise, compte tenu de nos valeurs et de notre histoire. Puis-je recommander ce jeune, en mon nom et sans réserve, à un autre responsable de service ou directeur d'établissement ? Ne transigeons pas sur cette attente vis-à-vis des maîtres d'apprentissage. Et bien sûr, aidons-les, lors de leur formation, à disposer des outils et grilles de lecture nécessaires pour l'aborder sereinement.

Aujourd'hui, le constat qui est fait met en évidence les nombreux progrès restant à accomplir : manque de formalisation, manque de clarté dans la prise de position, engagement à la légère. Combien de jeunes apprentis sont un peu trop vite « sponsorisés » (« oui, oui, tu peux l'intégrer dans ton équipe en toute confiance, il est pas mal du tout ») alors que leurs maîtres d'apprentissage respectifs les savaient insuffisamment préparés ?

Au vu des attentes légitimes et ambitieuses de l'entreprise, mais aussi de celles du jeune (rappelez-vous les sept vertus !) pour la fonction de maître d'apprentissage, on comprend mieux combien leur formation est nécessaire.

Pourtant, moins de 20 % des maîtres d'apprentissage suivent les sessions d'accompagnement à la fonction proposées par les chambres consulaires, les CFA et les organisations professionnelles.

Est-ce parce que, dans certaines régions, les incitations financières à se former ne concernent que les entreprises de moins de 11 salariés ? Ou est-ce parce que l'on refuse à un maître d'apprentissage qui a accompagné il

Y a-t-il quelques années un apprenti de niveau CAP/bac pro de se former à nouveau pour accompagner un apprenti dans le supérieur, avec des attentes évidemment différentes ?

Cette formation du maître d'apprentissage est bien entendu cruciale pour réfléchir, dans un premier temps, à un mode d'organisation permettant de concilier son métier au quotidien avec son lot d'objectifs à atteindre, de missions à mener à bien et les exigences liées à l'accompagnement d'un apprenti. Guider, conseiller, donner le droit à l'erreur, mettre en situation, rendre possible et encourager les initiatives de son apprenti sont autant de tâches chronophages pour le maître d'apprentissage et d'activités qui mobilisent son temps et son attention.

Dans un deuxième temps, une formation est ensuite nécessaire pour développer et renforcer sa capacité à évaluer – le plus objectivement possible – la progression de son apprenti, à valoriser ce qu'il entreprend, à l'encourager dans les moments de doute, à le recadrer avec habileté si nécessaire pour le remettre sur les bons rails. Nous sommes là dans le domaine de l'acquis, du travail sur soi et jamais de l'inné ! Accompagner un apprenti du supérieur (mais c'est vrai à tous niveaux de diplôme) est un acte managérial à part entière qui demande un certain doigté, une approche toute en nuances et en finesse.

Sur tous ces sujets centraux, **le maître d'apprentissage doit pouvoir échanger avec d'autres maîtres d'apprentissage**, confronter et *benchmarker* sa pratique. Quoi de mieux pour cela qu'un temps et un espace de parole dans le cadre d'une formation ?

Nous encourageons, au sein de notre CFA, les formations regroupant pour un même diplôme des maîtres d'apprentissage de différentes entreprises. Car les années de pratique révèlent la plus grande richesse des échanges d'expérience avec des participants issus d'entreprises et de contextes professionnels variés. Nous nous sommes aperçus qu'il était encore plus enrichissant d'associer les tuteurs académiques à ces sessions. Le suivi conjoint de la session permet aux deux acteurs de recevoir et d'intégrer le même message, pour « contractualiser ensemble » au terme de la journée de formation sur les bonnes pratiques d'accompagnement.

Proposer une formation aux futurs maîtres d'apprentissage n'est pas une nouveauté en soi. C'est même, pour ainsi dire, le degré zéro de l'accompagnement à cette fonction. En revanche, nous proposons de revisiter entièrement le principe et le contenu de cette formation. Car là encore, le cursus standard, le

contenu à la saveur « *one size fits all* » ne répond plus aux besoins du maître d'apprentissage d'aujourd'hui, dont le rôle s'est renforcé et complexifié.

À force de vouloir répondre aux besoins de tout le monde, on finit par ne plus contenter personne : l'adage est une nouvelle fois vérifié et se traduit, dans le cas présent, par ce désagréable sentiment que « l'on sait déjà tout cela » et la frustration de « ce petit air de déjà-vu, franchement répétitif »³⁷.

Regardez, d'ailleurs, combien les « formations à l'exercice de la fonction tutorale » sont marquées par une désaffection croissante et un taux d'absentéisme galopant : en moyenne, 60 %.

À l'origine de cette désaffection endémique, un constat désarmant de simplicité : **les maîtres d'apprentissage débutants, confirmés ou experts n'ont pas les mêmes besoins ni attentes.** Ils n'en sont pas au même degré de maîtrise de leur art (complexe), celui de l'accompagnement bienveillant et attentif.

En partenariat avec l'Association Trouver/Créer (www.trouver-creer.org), nous avons donc intégralement revu la formation proposée pour mieux la personnaliser autour de trois thèmes : « du contrat d'apprentissage à la mission », « de l'évaluation à la notation », « de l'appréciation à l'évaluation ». On comprend aisément que selon son degré de maîtrise de la fonction et de ses missions, un maître d'apprentissage saura désormais trouver une offre de formation répondant mieux à ses attentes.

Note de Thomas Vilcot

C'est, en réalité, un prolongement tout à fait naturel de la structuration de l'offre de formation continue à laquelle on assiste dans les entreprises. Un même sujet sera ainsi traité sous l'angle « initiation », puis « perfectionnement », avant d'être complété par une session de recyclage, dite parfois « piqûre de rappel ». Les résultats sont tout particulièrement probants sur des thématiques managériales et déjà reconnues depuis quelques années pour des formations aux outils bureautiques (Pack Office de Microsoft ou Suite Lotus par exemple).

Mieux formés, nos maîtres d'apprentissage n'en restent pas moins insuffisamment reconnus et valorisés. En la matière, nous pensons que plusieurs pistes correctives méritent d'être davantage explorées. Des pistes là encore différentes, à moduler et personnaliser selon l'état et le degré d'avancement de chaque organisation : place accordée à l'apprentissage, au partage d'expériences, communautés de collaborateurs déjà existantes, politique et ambition de formation...

.....
37 Parole de maîtres d'apprentissage reproduites *in extenso*.

 **Note de Thomas Vilcot**

Dans la pratique, mon expérience m'a toujours conduit à activer en premier lieu des leviers simples et peu coûteux, comme celui consistant à décliner dans nos supports de communication interne un storytelling sur le thème « paroles de maîtres d'apprentissage ». Pour un journal interne arborant le titre *Parcours*, cela nous a semblé plein de bon sens et tout à fait en lien avec la ligne éditoriale. Une prise de parole incarnée par des collaborateurs de l'entreprise, que nous avons ensuite déclinée sur notre site Internet tourné vers les candidats, leurs parents (pour la mission primordiale de conseil et d'orientation qui est la leur), ainsi que notre Intranet et notre réseau de télévision interne, avec, vous l'imaginez, beaucoup de fierté pour les maîtres d'apprentissage « témoins ».

Dans une seconde étape, nous avons imaginé un dispositif événementiel ambitieux, mêlant reconnaissance institutionnelle et atmosphère festive. La « Journée immanquable des apprentis » était née autour d'un objectif d'une grande simplicité : mettre à l'honneur, célébrer, se retrouver, rassembler notre communauté apprentissage (qui a fière allure) dans un lieu prestigieux, avec une remise de trophées et la mise à l'honneur des pratiques locales remarquables. C'est une journée dédiée aux apprentis qui terminent leurs cursus, ainsi qu'à leurs maîtres d'apprentissage. Pas moins de quatre filiales du groupe sont désormais fortement investies autour de cet événement.

Voici ce qu'en ont dit les heureux participants des éditions 2012 (au musée des Arts forains), 2013 (au cirque d'hiver Bouglione) et 2014 (aux Folies Bergères) : « c'est une vraie reconnaissance et un sentiment de fierté », « à quelques jours de partir en retraite, c'est un moment magique et un aboutissement », « notre rôle de tuteur est enfin pleinement reconnu et visible de toute l'entreprise ». Par leur présence et leur prise de parole, les membres du comité de direction des différentes enseignes donnent à cette journée un relief particulier, une dimension marquante : ce jour-là, il se passe quelque chose d'important autour de l'apprentissage et du binôme apprenti/maître d'apprentissage.

Des initiatives similaires ont également vu le jour ici ou là. Je vous propose, par exemple, de partager quelques extraits du communiqué de presse du 12 décembre 2011³⁸, réalisé à l'occasion d'une opération dédiée aux nouveaux apprentis du groupe Flo (Bistro Romain, Hippopotamus, la Taverne de Maître Kanter...) : « Découverte, assiduité, curiosité, respect, expérience, autonomie, esprit d'équipe, pragmatisme, amour du métier, ambition, avenir... autant d'ingrédients qui composent la recette d'un apprentissage réussi selon les 300 nouveaux apprentis du groupe Flo. Preuve de l'engagement et de la reconnaissance sincère du groupe envers ces futurs champions de la restauration, Dominique Giraudier, directeur général, les a réunis à Paris vendredi 2 décembre 2011 pour leur transmettre la passion du métier, valoriser leur place dans l'entreprise et les fédérer. Une journée de partage, hommage à l'apprentissage et rappel des nombreuses perspectives d'emploi offertes aux jeunes dans la restauration... Venus de toute la France, les apprentis de 1^{re} année, répartis en 18 groupes, sont allés à la découverte de restaurants de concepts différents pour ressentir la réalité d'autres terrains. Ils ont ainsi

.....
38 Source : MoonPress.

échangé avec les professionnels et pris connaissance de l'envergure du groupe qu'ils viennent d'intégrer. Pour illustrer davantage son engagement, le groupe Flo a lancé cette année le "concours des apprentis de 2^e année", visant à créer une émulation, fédérer les jeunes autour de leur savoir-faire et donner vie à une véritable communauté. À l'occasion de cette journée unique, les six finalistes du concours se sont affrontés en équipe lors de la grande finale, organisée dans le dancing de la célèbre brasserie, La Coupole. Soutenus et encouragés par leurs tuteurs respectifs, ils ont fait preuve de concentration, d'esprit d'équipe et de rapidité pour répondre à 50 questions de haut niveau, dont les bonnes réponses sont indispensables au bon exercice de leur futur métier. Hygiène, sécurité, finances, santé, normes, appellations, insolites, juridique, culinaire, sociale... tout le quotidien de la restauration est passé en revue sous le regard bluffé des équipes RH et des tuteurs, frappés par le niveau de culture de ces jeunes. "Ce concours nous donne l'idée de la connaissance que nous avons, des bases du métier et permet de s'autoévaluer. Ce n'est que du positif !" "L'apprentissage nous donne l'énorme avantage d'avoir un tuteur qui écoute, conseille, soutient et donne confiance." "C'est un booster qui nous permet de faire le point sur nos atouts et nos faiblesses. Il nous offre la chance de nous améliorer pour aller plus loin", souligne Arnold, vainqueur du concours et apprenti chez Tablapizza. Parce que l'excellence du savoir-faire en restauration exige l'application de connaissances pratiques, fondamentales au secteur, le groupe Flo fait de l'apprentissage une priorité et le vivier principal de ses recrutements. C'est en ce sens que Dominique Giraudier a rappelé la grande valeur de leur formation et a invité chacun des groupes à griffer sur une toile, spécialement conçue pour l'occasion, un mot symbolisant leur vision de l'apprentissage, en souvenir de cette journée exceptionnelle. Une marque indélébile de leurs débuts dans le groupe Flo... Initiée il y a trois ans, cette initiative est une belle marque de confiance envers ces jeunes et un encouragement à donner le meilleur d'eux-mêmes pour la plus grande satisfaction du client et leur développement personnel. »

Au-delà de ces événements marquants, de ces journées dédiées à l'apprentissage qui comptent pour ceux qui y participent, reste encore à imaginer des dispositifs innovants en matière de rémunération complémentaire et peut-être également de reconnaissance publique des maîtres d'apprentissage.

Les trophées attribués lors du Salon de l'apprentissage de Lyon en font partie, tout comme ceux attribués par d'autres institutions comme pour la CCI de Bourg-en-Bresse.

L'entretien annuel des maîtres d'apprentissage dans leur entreprise mériterait également d'accorder une plus grande attention à cette dimension du tutorat. C'est une dimension managériale essentielle, à réhabiliter d'urgence.

Culturellement, notre pays reste très porté sur les signes extérieurs de reconnaissance à en croire le nombre de décorations distribuées et la fierté de ceux qui les reçoivent et les portent.

Sauf que l'apprentissage ne correspond ni à un « mérite éminent ou distingué » – en tout cas, il n'est pas encore pleinement valorisé comme tel – ni en tant qu'action éducative, par exemple éligible au titre de l'ordre des Palmes académiques. La médaille de l'enseignement technique n'apporte pas non plus une réponse totalement satisfaisante. Il y a peut-être un vide à combler, ou du moins un signe distinctif commun à imaginer pour nos maîtres d'apprentissage en fonction de la durée et de l'intensité de leur investissement dans cette responsabilité d'importance, au service de l'insertion professionnelle, de l'accès au premier emploi, investissement jusque-là totalement bénévole. Faisons confiance au législateur pour s'approprier le sujet et osons jouer notre rôle d'éclaireur s'il venait à s'égarer bien malgré lui sur le chemin. Sait-on jamais.

Toujours d'un point de vue matériel, les tenues de travail (lorsqu'elles sont spécifiques) pourraient être également revisitées de sorte à faire apparaître clairement la qualité de maître d'apprentissage (badge qualitatif, couleur de tenue, pin's...), afin qu'il soit toujours plus source de fierté pour celles et ceux qui l'exercent. Il est important de donner envie d'accéder à cette mission de maître d'apprentissage, de susciter des vocations.

Pour la valorisation dans sa dimension financière, l'engagement du maître d'apprentissage pourrait se matérialiser par une mention distinctive sur l'intitulé de poste, voire un échelon hiérarchique spécifique, une prime de tutorat, sans toutefois qu'un consensus clair ne se dessine sur le sujet. Les maîtres d'apprentissage éligibles à une rémunération variable (bonus sur objectifs) devraient en tout cas systématiquement voir cette fonction intégrée à leurs objectifs qualitatifs de l'année.

Sans maître d'apprentissage digne de ce nom, reconnu et valorisé, pas d'apprentissage vertueux ! Pour les diplômés du supérieur qui préparent aux métiers de l'encadrement, c'est encore plus vrai.

Ce chapitre nous permet donc de comprendre combien **la progression du quota d'effectifs en alternance (5 % pour les entreprises de plus de 250 salariés), va se heurter, dans le temps, au nombre de collaborateurs en capacité d'occuper la fonction de maître d'apprentissage**. C'est aussi simple que cela et ça mérite, sans doute, de repenser plus largement les obligations et engagements de chacun des acteurs.

De plus, l'approche quantitative, centrée sur les effectifs en fonction de la taille de l'entreprise, est selon nous trop restrictive et occulte la question centrale de la transition apprentissage-emploi. Elle est au cœur du développement qui va suivre et qui mérite toute notre attention.

5

Transformer l'essai vers l'emploi

Ce chapitre, par ordre d'importance, mériterait finalement d'être antérieur à tous les autres. Il est difficile pourtant de l'imaginer en tête d'ouvrage, tant il était essentiel de planter auparavant le décor. Où en sommes-nous de notre cheminement ? Faisons le point.

Nous avons, à ce stade, validé une idée forte, la plus importante de toutes : l'élargissement du champ des possibles permis par l'apprentissage.

Cela commence par l'insertion. Commencer sa vie professionnelle avec une expérience d'un à trois ans est un accélérateur de carrière considérable. Mais là encore, il nous appartient de faire progresser réflexions et pratiques actuelles, pour optimiser les dispositifs existants.

Pour être plus performants sur le terrain du lien apprentissage/emploi, la première priorité consiste, sans aucun doute, à guider tous ces jeunes vers les filières porteuses d'emploi, les filières d'avenir. Il ne devrait y avoir aucun choix d'orientation qui ne soit appuyé par une réflexion sur le taux d'insertion, les débouchés des métiers. Quel taux d'insertion six mois après l'obtention du diplôme ? Quel soutien des branches professionnelles pour telle ou telle formation ? Quel engagement des acteurs économiques ? Ce questionnement de bon sens a d'ailleurs été repris lors de l'élaboration

de la loi Fioraso sur l'enseignement supérieur et la recherche (juillet 2013) consacrant son importance.

L'image de l'essai nous paraît tout à fait appropriée dans sa dimension sportive tant l'apprentissage est un travail d'équipe. Comme le dit Sénèque dans sa *Lettre à Lucilius*, « si on ne sait pas où aller, ni comment, on a peu de chances d'y arriver ». Donc on court, on pousse, on se révèle solidaire, on souffre ensemble, mais on avance pas à pas, on « progresse » (c'est le terme consacré) vers la ligne d'en-but, le tout, en évitant le piège du hors-jeu ou de l'en-avant. Un peu comme dans la vie de l'entreprise ! Seule l'arrivée change, puisque l'on préférera bien entendu parler du jeune qui décolle plutôt que de celui qui (s')aplatit !

L'essai, c'est l'emploi, dans la même entreprise (idéalement), dans une entreprise du même secteur d'activité (parfois), mais dans le métier que l'on a appris et choisi (toujours). La question essentielle du taux de conversion se pose donc, la seule vraie donnée quantitative qui nous semble devoir faire sens au moment de mesurer ce que l'on pourrait appeler « l'effort d'apprentissage ».

Combien de jeunes apprentis accueillis, accompagnés dans leur progression se sont-ils vus proposer une embauche par leur entreprise ? La « promesse » d'embauche, dans sa dimension contractuelle et juridique, nous semble constituer la bonne étape d'analyse. Elle nous semble notamment plus pertinente que la seule réalité du nombre d'intégration réellement réalisé. On pourra aussi s'intéresser aux promesses d'embauches déclinées par les apprentis, car elles peuvent apporter un éclairage utile.

La négociation avec les partenaires sociaux autour du « contrat de génération » a permis à de nombreuses grandes entreprises de se pencher enfin sur ces indicateurs clés, de s'engager à les suivre dans le temps et d'en faire désormais des outils de mesure plus objectifs et factuels que leur politique en matière d'apprentissage.

Note de Thomas Vilcot

Pour notre part, nous nous sommes fixés comme ambition de proposer une embauche à au moins un apprenti sur deux terminant sa formation, pour tendre, à terme, vers trois apprentis sur quatre. Dans une conjoncture dégradée et incertaine, c'est un engagement fort que nous suivons de très près avec nos partenaires sociaux.

Cette thématique clé de la transition apprentissage dans le supérieur/emploi ne saurait toutefois se piloter d'un seul point de vue quantitatif et statistique. Un taux de transformation conforme à ses ambitions ne s'obtient pas par

seul effet d'analyse, en tentant de modifier le profil des courbes, mais par la mise en place d'une solide politique de suivi de l'apprenti qui associe, tout au long de sa formation, l'ensemble des acteurs : ligne hiérarchique, équipes RH, maître d'apprentissage, école. Un suivi qui devra nécessairement faire l'objet d'une formalisation et d'un partage en temps réel par tous les acteurs.

Nous vous proposons, ci-dessous, un questionnaire tout à fait pragmatique : comment se déroule la période d'intégration et d'essai ? Les missions et tâches confiées sont-elles pertinentes par rapport au diplôme préparé et le restent-elles tout au long de l'année ? La montée en compétences est-elle conforme lors des bilans intermédiaires ? L'apprenti se sent-il considéré et partie prenante de la vie de l'équipe du site ou du service ? L'organisation à date de l'équipe permet-elle de garantir la qualité et le temps de formation nécessaires ? Le maître d'apprentissage parvient-il à tenir son engagement de disponibilité et à assumer sa mission de référent ? L'organisation personnelle du jeune (hébergement, transport) est-elle cohérente ?

Ce seront les principales questions à aborder tout au long du cursus et de ce suivi rigoureux que nous appelons de nos vœux.

On veillera aussi tout particulièrement à se montrer disponible et accessible pour l'apprenti, à chaque étape de ce cycle désormais bien identifié : « euphorie = plaisir de progresser, moindre motivation = sentiment de stagner³⁹. »

En procédant ainsi, on donnera à l'apprenti le sentiment qu'il compte pour l'entreprise, ce qui permettra souvent de nourrir chez lui l'envie d'y rester. Fidéliser ses collaborateurs talentueux et à potentiel, cela commence très tôt, dès la première expérience.

Avez-vous consacré l'énergie nécessaire, et mis en place les outils correspondants ? Il est particulièrement important d'anticiper systématiquement le temps de la fin d'apprentissage. Par expérience, il s'agit là, pour nous tous, d'un véritable défi et d'un vrai point de progrès. Permettez-nous d'insister une nouvelle fois.

D'abord, c'est une loi statistique d'une grande logique : chaque apprenti évolue et grandit pour se rapprocher de la date de fin de son contrat d'apprentissage. Et ce compte à rebours est enclenché dès le premier jour.

Selon les statistiques du réseau ANASUP, plus de 50 % des apprentis du supérieur sont embauchés dans l'entreprise où ils ont exécuté leur contrat

.....
39 Parole d'apprenti, juillet 2014.

d'apprentissage. Cette statistique varie en fonction de l'état du marché du travail et est, inversement, proportionnelle à celui-ci : plus le marché du travail est porteur pour les jeunes, moins le taux de fidélisation est élevé.

C'est en moyenne à trois mois de l'échéance de sa formation que le questionnement de l'apprenti se fait plus pressant, voire se révèle plus anxiogène : « que pense-t-on réellement de mon travail ? », « quelles sont mes chances de me voir proposer une embauche ? ». Ce questionnement légitime s'autoalimente au sein de la promotion (rappelons-nous que les apprentis échangent entre eux lors de leur période en école).

Note de Thomas Vilcot

Très souvent dans mon parcours, j'ai été confronté de la part de mes collègues RH ou de maîtres d'apprentissage à des prises de position relativement étonnantes, sur le mode « il doit faire ses preuves jusqu'au bout, et on ne va rien lui dire car ce serait risquer qu'il se croit arrivé ! », « on prendra position début septembre ». Ce n'est pas très sérieux et cela conduit bien souvent à devoir se mobiliser en urgence, au dernier moment (donc quand il est déjà trop tard), particulièrement dans les grandes entreprises : « Il termine dans dix jours, il a un vrai potentiel, ce serait dommage de le laisser partir, que peut-on faire ? » (*sic*) C'est à vrai dire totalement incompréhensible à l'heure où des outils aussi simples qu'Outlook vous permettent de paramétrer des rappels dans votre agenda (à J-3 mois, par exemple) pour des échéances aussi importantes. Voyez, nous sommes encore une fois dans la déclinaison de solutions et d'outils pratiques d'une grande simplicité et... d'un coût très faible.

C'est un sujet qui reste délicat, car parfois, malgré les efforts de suivi et d'anticipation, la proposition d'embauche formulée au jeune par l'entreprise d'accueil ne reçoit pas une réponse favorable. Cela peut se traduire par un effet déceptif pour les équipes qui ont investi en temps, en accompagnement.

Parmi les principaux motifs de refus constatés, on note la localisation géographique du poste proposé (on en revient à la délicate question de la mobilité géographique des candidats), mais également les appels du pied des concurrents tentant de séduire vos jeunes apprentis, désormais formés et prêts à obtenir leur premier poste. Démarchage et « chasse », plus ou moins « sous le radar », que vous aurez finalement pu encourager en ne donnant pas de visibilité suffisante au jeune sur son devenir, ou en ne lui ayant pas montré lors d'un suivi régulier qu'il comptait pour vous, pour votre entreprise. Voyez comme tout est lié.

À terme, peut-être conviendra-t-il sur ce point d'envisager la mise en place d'une clause morale de dédit-formation, stipulant que le jeune qui a bénéficié d'un accompagnement s'engage à rester au sein de son entreprise d'accueil pendant une durée définie (et raisonnable), par

exemple deux à trois ans – à l'image de l'obligation de service pouvant exister dans certains organismes publics. À première vue, cela ne semble pas déraisonnable au regard du dispositif d'accueil mis en œuvre et du temps investi, et cela permettrait sans doute de convaincre quelques responsables d'entreprises, échaudés par de mauvaises expériences de débauchage sauvage, de s'engager plus avant dans l'apprentissage pour des diplômés de niveau licence ou master.

En contrepartie, pour les apprentis ne pouvant être finalement intégrés, l'entreprise pourrait s'engager à prolonger son suivi et à mettre en relation les jeunes avec les organismes et réseaux professionnels utiles.

Sans aucune naïveté et sans démagogie, nous sommes persuadés que les responsables d'entreprises peuvent jouer un rôle pour faciliter le devenir de ces jeunes qui quittent leurs effectifs en fin d'apprentissage. Le plus simple consiste sans doute à passer la main dans un esprit de continuité et une vraie démarche partenariale avec des acteurs tels que l'Association pour l'emploi des cadres (Apec). « Tremplin Jeunes » est ainsi l'un de ces dispositifs audacieux et judicieux permettant un suivi de qualité, individualisé, sous forme d'une ou plusieurs séances d'accompagnement par un consultant spécialisé, pour rapprocher ces jeunes diplômés de l'emploi durable.

Plus globalement, une phase transitoire de quelques mois permettrait à l'apprenti diplômé de garder le lien, le réseau, pourquoi pas certains outils (adresse de messagerie, etc.), mais surtout l'appui du maître d'apprentissage qui deviendrait ainsi son « coach » pour le temps de ses recherches. Dans cette phase délicate, la communauté d'entreprise apprentis/maîtres d'apprentissage pourrait également trouver un prolongement tout à fait utile.

Un lien aussi fort, construit pas à pas pendant un, deux ou trois ans, doit-il être brutalement remis en question lorsque le contrat d'apprentissage arrive à échéance ? La responsabilité de l'entreprise dans la réussite du jeune prend-elle fin lorsque le jeune n'est pas intégré dans ses effectifs ?

Fort heureusement, le lien apprenti-maître d'apprentissage perdure dans le temps, pour s'inscrire bien au-delà du premier emploi. Reste en réalité à s'en assurer. Souvenez-vous de cette notion d'aventure humaine...

Note de Thomas Vilcot

J'apprécie moi-même de pouvoir entretenir cette relation si particulière avec mon premier tuteur d'entreprise, Jean-Daniel J., avec qui nous restons en lien depuis 1995. Je tenais absolument à en faire mention, parce qu'il m'a beaucoup apporté lors de mes premiers

pas professionnels. Il a su remplir à merveille ce rôle de guide, à la fois attentif, disponible et bienveillant. C'était l'occasion de le remercier une fois de plus.

Reprenons pour convenir que l'on a beaucoup réfléchi au recrutement des apprentis, à leur suivi et à leur intégration dans l'entreprise, mais un peu moins, c'est un fait, au suivi postapprentissage. Et si, en la matière, comme le propose une marque célèbre, on imaginait un « contrat de confiance », intégrant un service après vente de qualité ? Qu'en pensez-vous ?

Cette dimension nous semble particulièrement d'actualité, notamment compte tenu des perspectives économiques peu favorables et de l'état du marché du travail. Les entreprises de toutes tailles y trouveront sans doute une piste pertinente pour leurs engagements en matière de politique RSE. La dimension entreprise citoyenne, au-delà des beaux discours et des incantations, s'enracine et s'incarne dans ces actions profondément humaines, mais toujours mesurables et concrètes.

Pour les jeunes qu'elle a un temps accueilli et vu grandir, l'entreprise doit permettre une transition douce, progressive vers le marché de l'emploi, une transition dont les modalités méritent d'être approfondies et affinées. Seule la réussite de cette transition permettra à l'essai d'être transformé, en même temps que **l'apprenti d'hier devient votre collaborateur d'aujourd'hui, pour grandir et réussir durablement demain.**

D'autres dispositifs existent et méritent d'être encouragés. Notamment ceux permettant à plusieurs employeurs potentiels d'unir leurs forces. Dans le cadre d'un dispositif local (« Maison de l'Emploi », par exemple) qui fédère les énergies entrepreneuriales d'un territoire.

À plus grande échelle, mentionnons également l'initiative de l'Afep (le club des 100 plus grandes entreprises françaises). Depuis mars 2013, à travers notamment le portail www.engagement-jeunes.com, les membres se sont fixés pour objectif de « transformer un maximum de contrats d'apprentissage en emplois durables⁴⁰. » À raison de 30 000 alternants accueillis par les entreprises adhérentes, on imagine mieux la portée de l'initiative dont il faudra suivre avec attention les résultats de conversion obtenus dans le temps.

Oseront-elles fédérer autour de cet objectif et impliquer activement dans la démarche leurs réseaux respectifs de fournisseurs et partenaires de tous ordres (près de 9 000 pour Siemens !), souvent constitués de PME et d'ETI ?

.....
40 François Soulmagnon, directeur général, mai 2014.

Permettez-nous enfin d'ajouter que l'on sait très bien recommander un candidat pour intégrer l'entreprise en stage, en alternance ou dans un emploi. Parfois d'ailleurs en en abusant. C'est l'effet « réseau » que nous connaissons bien dans l'hexagone. Sachons en faire bon usage, avec cette fois un noble objectif au service de la transformation apprentissage-emploi.

Plus que le taux d'insertion mesuré, la qualité d'insertion est sans doute à ce prix. Nous nous tournons résolument ici, dans notre approche, vers l'avenir. Et en fixant notre regard sur la ligne d'horizon, nous identifions avec précision cinq virages stratégiques complémentaires à négocier tout aussi habilement.



« Professionnaliser nos universités par l'apprentissage : une idée qui fait sens ! »



Gilles Roussel

**Président de l'université Paris-Est – Marne-la-Vallée,
président de la commission formation et insertion professionnelle
de la Conférence des présidents d'université (CPU)**

L'université accueille tous les publics, tout au long de la vie, en formation initiale, en apprentissage et en formation continue. À cette diversité de public, elle répond en termes de diversité de cursus, tant général que professionnel et à tous les niveaux de formation : du bac + 2 (DUT), de la licence, du master et du doctorat, en passant par les diplômes d'ingénieur. Par essence, tous les diplômes délivrés par les universités doivent permettre une insertion professionnelle et se décliner en compétences acquises. Si traditionnellement, l'université a toujours préparé aux métiers de la recherche, de l'enseignement, du droit et de la médecine, aujourd'hui elle prépare également les étudiants à tous les types de métiers.

C'est dans ce contexte que les universités ont développé – et continuent à développer – à des niveaux divers l'apprentissage dans leurs formations. Si la démarche initiale d'investissement dans l'apprentissage est parfois pilotée par la recherche de moyens supplémentaires, celle-ci va en réalité bien au-delà.

En effet, l'apprentissage participe à l'évolution des relations entre l'université et le monde socio-économique, mais également à la transformation des méthodes pédagogiques et de la relation à l'étudiant. Ce développement est aussi une remarquable vitrine pour l'apprentissage, car il ne rime pas avec remédiation mais est devenu à l'université une voie de réussite, d'excellence et de transition réussie vers l'emploi. Il contribue ainsi à valoriser toute la chaîne, depuis les premiers niveaux de formation jusqu'aux niveaux les plus élevés.

Revenons tout d'abord sur cette idée que l'apprentissage est une source de moyens spécifiques. Il l'est tout d'abord pour l'étudiant lui-même. Le salaire versé permet à l'étudiant apprenti, dans de nombreux cas, de poursuivre ses études au-delà du niveau auquel ses moyens lui permettraient de prétendre. Il est donc particulièrement important que dans nos universités des formations soient ouvertes à l'apprentissage à tous les niveaux d'études, et pas uniquement dans les années terminales. À ce titre, l'ouverture des premières années de DUT à l'apprentissage joue un rôle particulier d'ouverture sociale, mais c'est aussi le cas pour la première année du master. Ainsi, l'apprentissage est un excellent outil permettant à l'université de remplir encore mieux sa noble mission de service public de diversification, nécessaire dans la « reproduction des élites » et d'ascension sociale en faveur de nombreux étudiants, ainsi que son rôle d'accroissement du niveau moyen de compétences de la population.

Mais ce salaire constitue aussi un formidable vecteur de réussite de l'apprenti. En effet, toutes les études montrent que les apprentis réussissent mieux que les autres étudiants. C'est probablement dû aux conditions matérielles favorables des apprentis qui leur permettent de se consacrer exclusivement à leurs études, mais également à leur obligation de présence aux enseignements, induite par le contrat d'apprentissage, ainsi qu'au suivi individuel de l'apprenti par deux tuteurs sur les aspects professionnels et académiques. Au-delà de leur réussite, les apprentis s'insèrent également mieux, avec des salaires supérieurs à ceux des autres étudiants.

L'apprentissage apporte enfin des moyens supplémentaires aux universités, qui peuvent ainsi offrir un suivi renforcé et individualisé aux apprentis comme cela vient d'être précisé, mais qui peuvent également professionnaliser leurs enseignements en disposant d'outils ou de services, qu'il n'aurait pas été nécessaire ni possible d'acquérir sans l'apprentissage. Les moyens apportés par l'apprentissage permettent de confronter tous les apprentis aux outils et services numériques, omniprésents aujourd'hui dans la plupart des postes qu'ils seront amenés à occuper.

Ce dernier point montre, qu'au-delà de l'amélioration des conditions matérielles, le développement de l'apprentissage à l'université introduit surtout une transformation des pratiques pédagogiques. En particulier, l'apprentissage pousse et permet de compléter les éléments théoriques, apportés par les enseignements académiques, par des éléments pratiques et des études de cas. L'alternance elle-même, et la nécessité de prendre en compte dans l'évaluation de l'étudiant la séquence de pratique professionnelle au même titre que les enseignements académiques, est aussi un vecteur de transformation. En effet, cela induit nécessairement une approche par compétences permettant de dépasser la seule acquisition des savoirs plus classiquement utilisés dans les enseignements universitaires.

L'apprentissage implique aussi des transformations dans le pilotage des formations. Les liens avec les milieux professionnels ainsi que le souci d'insertion professionnelle doivent être constants. Le premier lien est celui du contrat d'apprentissage. En effet, si la formation n'est pas en adéquation avec les attentes des milieux socio-économiques, l'université et les CFA ne seront pas en mesure de proposer des places d'apprentissage à leurs candidats. C'est pourquoi, pour chaque formation ouverte à l'apprentissage, des conseils de perfectionnement et des comités métiers, réservant une place importante aux professionnels, sont réunis régulièrement pour envisager les évolutions des formations afin de mieux répondre aux attentes en matière d'insertion professionnelle.

Enfin, l'apprentissage s'accompagne en général de l'introduction, en partenariat avec les CFA, d'une démarche qualité plus large. Cette démarche passe par l'évaluation des formations par les étudiants, l'évaluation du suivi individuel et la formalisation des pratiques.

Cette description rapide des apports de l'apprentissage à l'université montre que celui-ci est un levier très efficace de transformation de nos établissements, de nos offres de formation et de nos pratiques pédagogiques. Il est intéressant de constater que la grande majorité des préconisations introduites en 2014 par le cadre national des formations est inhérente à la mise en place de l'apprentissage dans une formation. De même, on constate que la réforme de la formation des enseignants qui s'appuie sur les masters « Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation » (MEEF) repose, pour sa deuxième année de formation en alternance, sur les mêmes principes que ceux de l'apprentissage.

Le développement de l'apprentissage dans les universités est donc un atout indéniable pour nos établissements.

Mais développer l'apprentissage dans les universités nécessite de le penser autrement, en direction de toutes les disciplines, notamment celles du domaine des sciences humaines et sociales et pas uniquement en direction de celles qui n'ont pas besoin de l'apprentissage pour insérer leurs étudiants et avoir des liens avec les acteurs socio-économiques.

Il faut agir à tous les niveaux de formations, notamment les niveaux intermédiaires II et III et plus particulièrement les licences générales.

Cela suppose également de considérer l'apprentissage comme une modalité d'accès aux formations de haut niveau, bien adaptées aux grands groupes internationaux, mais qui doit aussi irriguer les PME dans les territoires.

Enfin, l'apprentissage est une modalité pédagogique et de transition vers l'emploi particulière, qui ne peut ni ne doit être une modalité cloisonnante de formation initiale. Au contraire, la constitution de groupes mixtes mêlant apprentis, public classique de formation initiale et différents types de public en formation continue, permettant ainsi au plus grand nombre de profiter de formations professionnalisantes en lien direct avec le monde socio-économique, doit être encouragée.

L'apprentissage ne peut pas être une modalité unique de formation. En effet, il n'est pas adapté à tous les types et les niveaux de formations – même si l'on voit que la formation des enseignants peut s'en inspirer – ni à tous les publics qui viennent à l'université, en particulier les étudiants étrangers.

Mais il ne faut pas penser que l'alternance dans les universités permet uniquement de transformer nos établissements, elle transforme aussi les entreprises et les administrations et conduit celles-ci à se penser comme une organisation formatrice et à se rapprocher, pour les plus petites d'entre elles, de la recherche et des chercheurs. C'est également **un outil de développement des territoires et de son tissu économique, favorisant les synergies entre les acteurs locaux et les universités.**

Amplifier l'apprentissage dans le supérieur est sans doute l'une des réponses les plus adaptées à la formidable mutation actuelle de l'économie. C'est pourquoi il ne faut pas l'opposer au développement nécessaire dans les niveaux inférieurs. Pour atteindre l'objectif de 500 000 apprentis par an en 2017, les formations universitaires en alternance doivent continuer à être soutenues. Le développement de l'apprentissage dans le supérieur concentre aujourd'hui 111 400 apprentis, soit 26,1 % du nombre total des apprentis en France.

L'apprentissage dans le supérieur, plébiscité par les étudiants et les employeurs, nécessite des moyens importants pour atteindre ces objectifs et manque aujourd'hui de financement pour répondre à la demande. C'est pourquoi le développement de l'apprentissage dans le supérieur doit être promu, tout en restant soutenable financièrement.



« Préparer un diplôme d'ingénieur par la voie de l'apprentissage : pourquoi cela marche ! »



Jean-Louis Allard

Directeur de l'école d'ingénieur du CESI

Bien avant de se poser la question « Pourquoi cela marche », Philippe Seguin en 1987 et Bernard Decomps en 1989 se sont probablement posés, de manière intime, la question « Et si cela marchait ? ».

C'est à partir de cette question que les équipes du CESI se sont mises au travail dès 1987, en imaginant une formation alternée permettant à des jeunes d'obtenir le même diplôme que les ingénieurs CESI formés par la formation continue et nécessairement plus âgés. « Le même diplôme et les mêmes compétences » disaient-ils avec conviction en s'efforçant de convaincre leurs collègues moins novateurs. Probablement tentaient-ils aussi de s'en convaincre eux-mêmes. La suite de l'histoire leur donna raison quand la CTI (Commission des titres d'ingénieur) habilita cette formation en 1989 et quand, quelques années plus tard, après un succès incontestable, un bilan positif a pu être dressé.

Pour s'en convaincre, il suffit d'observer la croissance des effectifs d'apprentis dans les écoles d'ingénieurs. Ainsi, entre 1992 et 2005, 91 formations d'ingé-

nieurs en apprentissage ont vu le jour. En 2013, on recensait 228 formations d'ingénieurs par l'apprentissage, représentant 15 % des 31 000 ingénieurs diplômés chaque année.

Dans ces formations par l'apprentissage, **de nombreux atouts ont été mis en évidence comme l'ouverture sociale plus grande, la forte diversité des formations initiales et notamment la présence importante de BTS et DUT, l'intégration aisée dans l'emploi en fin de cursus, la contribution à la dynamique économique des territoires et des PME...**

Au fil du temps, la CTI a fait évoluer son référentiel de certification pour que les ingénieurs formés par la voie de l'apprentissage ne soient pas une « sous-marque » de l'école. Des critères précis ont ainsi vu le jour dans un référentiel spécifique pour l'habilitation de ces formations par apprentissage. Pour les écoles, ces nouvelles exigences ont nécessité de systématiser une approche par compétence, de souvent revoir leurs pratiques pédagogiques, de privilégier des démarches inductives et d'établir une véritable collaboration avec le CFA ainsi qu'un partenariat pédagogique effectif avec l'entreprise d'accueil.

Depuis 25 ans, les études se sont succédées pour témoigner de l'efficacité de l'apprentissage en école d'ingénieur. Bien que leurs résultats en fassent la démonstration, la question de la légitimité est restée malgré tout en toile de fond, comme si l'ingénieur formé par l'apprentissage serait moins légitime qu'un ingénieur issu d'une formation classique. Une étude, menée conjointement par l'Apec et l'IESF (Ingénieurs et scientifiques de France), a fait état d'une analyse comparative des formations par la voie de l'apprentissage et la voie classique. On observe des similitudes et des différences dans les deux voies de formation. En similitude, une vitesse d'insertion dans l'emploi identique, une perception par les recruteurs égale, sans privilège et sans réticence. En différence, une orientation industrie plus marquée chez les apprentis, avec des responsabilités plus immédiates. À noter que 65 % des apprentis avaient le choix entre la voie classique et l'apprentissage et qu'ils sont 78 % à recommander sans réserve cette voie de formation aux jeunes. L'étude a été présentée lors du colloque CTI 2013 devant les directeurs d'école et a contribué à conforter l'utilité et la légitimité de l'apprentissage dans les écoles d'ingénieurs.

Oui, à l'évidence, l'apprentissage en école d'ingénieur marche, mais pourquoi ? L'alchimie mise en œuvre repose-t-elle ici sur quelques secrets ?

Après 25 ans d'observation, et sans prétendre faire le tour du sujet, on peut identifier trois principaux ressorts qui contribuent au succès de ces formations :

- ▶ **La valeur travail** : choisir l'apprentissage pour sa formation d'ingénieur, c'est faire le choix de trois années sans congés scolaires en travaillant en tant que professionnel salarié en entreprise et à l'école, souvent sur des lieux de vie différents qui entraînent de nombreux déplacements. L'apprentissage n'est donc pas possible sans s'engager dans un travail qui permet de faire face aux responsabilités professionnelles. Les élèves qui choisissent cette voie le savent, ils ne s'attendent pas à vivre une vie estudiantine méritée après une harassante classe préparatoire. Au contraire, ils sont préparés à se remonter les manches et à faire de nombreux efforts pour mériter leurs succès. Cette posture de professionnel, déjà acquise durant leur formation, constitue un atout largement plébiscité par les employeurs.
- ▶ **La pédagogie spécifique mise en œuvre** : dans l'apprentissage, les liens étroits qui existent entre le concept théorique et son application sont entretenus. Les enseignements théoriques sans rapport avec leurs utilisations ne sont pas légion et d'ailleurs peu populaires auprès des jeunes. Cela est renforcé par une approche par compétences, où l'apprenti doit consigner sur un livret ses acquisitions progressives de compétences en mettant en œuvre une approche réflexive. Cette démarche n'est pas naturelle et nécessite une certaine maturité pour être capable de prendre du recul, de « réfléchir au vécu pour le transformer en expérience », démarche nécessaire dans la profession d'ingénieur... et peut être même dans la vie en général ?
- ▶ **L'accompagnement** : devenir ingénieur représente un parcours long, nourri par des acquisitions de connaissances, d'expériences, de postures et de prises d'autonomie. Les formations en apprentissage proposent un accompagnement réalisé par l'école et l'entreprise, tous mobilisés autour du projet de l'apprenti. Cet accompagnement, par les retours progressifs et les prises de conscience qu'il opère, permet à l'apprenti de développer les compétences et l'autonomie attendues chez le jeune ingénieur. Lors des remises de diplômes, lorsque les tuteurs d'entreprises sont présents, on assiste à une parfaite illustration de fierté partagée, issue d'une collaboration efficace entre un diplômé qui a su se rendre acteur de sa formation et de son projet, un tuteur d'entreprise, véritable coach professionnel et un responsable d'école qui a apprécié partager sa pédagogie avec une entreprise. Certains ont nommé ce travail d'équipe, si caractéristique de l'apprentissage, le « trio gagnant ». Bon nombre

d'apprentis ingénieurs, une fois diplômés, passent de l'autre côté de la barrière et deviennent à leur tour tuteurs d'entreprises, belle expression de l'exemplarité du modèle.

En guise de conclusion nous pourrions inverser la question pour qu'elle devienne « pourquoi cela ne marcherait-il pas ? » tant le dispositif a de nombreux atouts. L'apprentissage en formation d'ingénieurs est en croissance permanente. Presque toutes les écoles ont ouvert leur(s) filière(s). Chaque année, des jeunes en provenance de tous niveaux sociaux bénéficient d'une formation de qualité rémunérée, qui leur garantit d'être, dès la sortie de l'école, immédiatement opérationnels leur permettant de s'insérer facilement dans la vie professionnelle. Pendant longtemps, on a pensé que les limites de l'apprentissage en école d'ingénieurs venaient de l'absence de légitimité naturelle du dispositif. Sans pourtant assurer que la voie a pleinement acquis ses « lettres de noblesse » dans le monde parfois très élitiste des écoles d'ingénieurs – certains diplômés d'écoles prestigieuses n'imagineraient encore pas que leurs enfants puissent devenir ingénieurs par la voie de l'apprentissage –, il faut avouer que les réussites des diplômés, l'engagement militant des partisans de l'apprentissage, ont réussi au fil du temps à démontrer que l'apprentissage pouvait également être une voie d'excellence pour devenir ingénieur.

Les limites du dispositif résident plutôt dans le financement de l'apprentissage dans le supérieur, particulièrement malmené dans le cadre de la réforme de 2014. Certaines écoles, après des baisses successives de financement, ont fermé leurs filières, pourtant appréciées par les candidats et les entreprises. D'autres envisagent de faire de même, alors que parallèlement l'apprentissage en école d'ingénieurs est plébiscité par tous. Pour l'avenir, il est à espérer que les pouvoirs publics puissent prendre pleinement conscience de l'intérêt de participer aux formations d'ingénieurs par apprentissage, avec un niveau de financement adapté, tout comme ils le font pour les formations de niveau moins élevé. Sans ces financements nécessaires, ces formations ne pourraient pas survivre. Il serait dès lors aisé de comprendre « pourquoi cela n'a plus marché ».

« J'ai découvert la fonction de maître d'apprentissage »



Gilles Torregrosa
Maître d'apprentissage (Ateliers du Fontanil)

Entreprise familiale, nous avons toujours été très actifs dans notre devoir civique pour la prise en charge d'apprentis. Chaque année, nous prenons en atelier deux apprentis issus de lycées locaux dans la chaudronnerie.

Céline a été la première recrue apprentie issue de l'enseignement supérieur à travailler pour l'entreprise. Je me suis personnellement occupé de son recrutement.

Afin d'être en mesure de l'accompagner efficacement, j'ai suivi une formation dans le cadre du programme de formation S.I.P.M.E. (Système d'information PME global), dispensé par la CCI de Grenoble, programme complété par une journée de formation dans les locaux de l'IUT Lyon 1 *via* le CFA FormaSup Ain-Rhône-Loire. Avec un peu de recul, ces formations sont essentielles pour bien appréhender son rôle et sa mission en tant que maître d'apprentissage.

Céline avait pour mission la mise en place de notre logiciel de gestion : paramétrage, formation des utilisateurs et rédaction de notices.

Lors de son arrivée dans l'entreprise, le logiciel était installé sur les différents postes et le paramétrage de base avait été entamé. Les premiers pas de sa mission furent l'import et le tri des données, le paramétrage pour le mode « gestion à l'affaire », puis la personnalisation des documents commerciaux. Dans un second temps, la formation des utilisateurs a été une étape essentielle et majeure avant le déploiement.

Ayant eu la chance de recruter un apprenti issu d'une formation de licence en « intégration d'ERP en PME », je pense qu'on ne pouvait pas espérer meilleure adéquation entre la mission et la formation de l'apprenti.

Pour commencer, j'ai pris le temps nécessaire pour lui expliquer le fonctionnement de l'entreprise. Tout au long de la mission, je me suis rendu totalement disponible pour répondre à ses demandes et interrogations. Pour le suivi de sa progression, nous nous sommes appuyés sur le livret électronique d'apprentissage. C'est un support pratique et précieux que j'ai utilisé comme un carnet de bord. Divisé sur trois périodes, il m'a permis de partitionner les objectifs de la mission en termes de résultats et dans le temps. Nous avons fixé des jalons. La structure de ce livret, typiquement axée gestion de projet, posait les questions essentielles à l'encadrement de ce type de mission.

Au début de sa mission, je lui donnais des consignes précises, le cheminement « pas à pas » pour atteindre l'objectif. Très vite, j'ai pu élargir son cadre de travail en lui confiant des responsabilités.

Céline a apporté une véritable valeur ajoutée dans la mesure où elle nous a permis d'utiliser rapidement un investissement que nous avons déjà réalisé : le logiciel. Sans le soutien d'un apprenti, ce projet n'aurait pu être mené à bien. Il était trop chronophage pour être absorbé par la structure en place.

La valeur ajoutée essentielle a également résidé dans le regard neuf de notre apprentie et son esprit d'initiative, associé à sa très rapide adaptation et compréhension de notre fonctionnement.

Je ressors grandi de cette expérience humaine très forte et enrichissante. Comme moi, n'hésitez pas à franchir le pas !

« La formation par alternance produit de solides professionnels que je n'hésiterai pas à recruter dans le futur. »



James Besson
Maître d'apprentissage (BU-SP, groupe Mersen)

J'ai intégré une nouvelle entreprise en avril 2010 en tant que directeur qualité Europe. À ce titre, j'étais en charge du système de management qualité pour répondre aux exigences ISO 9001/EN 9100 et IRIS. Le périmètre de certification comportait quatre sites de production, implantés en France et en Tunisie, regroupant 900 personnes et produisant quatre lignes de produits différents. La mise en place d'une organisation projet s'imposait donc clairement.

La date de l'audit officiel ne nous laissait qu'un délai de huit mois pour imaginer les nouvelles bases de l'organisation qualité, mettre en place l'équipe projet, déterminer le plan de travail et suivre son déroulement sur le terrain.

Ce projet n'étant qu'une partie de mon travail, il m'est apparu très vite qu'une aide extérieure d'assistante qualité, affectée principalement au projet, me serait indispensable.

Je me suis personnellement impliqué dans le process de recrutement avec les équipes des ressources humaines de l'entreprise. Les différents candidats rencontrés étaient issus de licence ou en dernière année de cycle ingénieur.

Mon choix s'est dirigé vers une jeune fille en licence Qualité sécurité hygiène et environnement, à la suite d'un DUT QLIO (Qualité logistique industrielle et organisation) obtenu par alternance. Elle avait montré, lors de l'entretien, des qualités humaines répondant à mon attente et à l'esprit de l'entreprise ainsi qu'une grande maturité acquise sur le terrain lors de sa première période d'apprentissage. Mon attente a été dépassée, car par la suite, l'aventure a débouché sur une période d'apprentissage en école d'ingénieur au CESI de Lyon. Non seulement le projet de l'entreprise a pu aboutir, mais cette jeune fille a aussi pu assumer des missions de chef de projet à la fin de son apprentissage.

De mon côté, j'ai dû commencer par me former à un rôle nouveau : celui de maître d'apprentissage.

J'ai d'abord assisté à l'intégralité des réunions explicatives tout au long du cursus, intégrant des périodes d'échange entre professeurs, professionnels et représentants d'élèves, réunions au cours desquelles j'ai pu apprécier le professionnalisme et l'engagement de l'école et de ses professeurs. J'ai appréhendé lors de ce parcours l'importance du rôle de l'entreprise, représentée par le maître d'apprentissage, dans le cursus scolaire de l'apprentie. J'ai ainsi compris que mon rôle, au-delà de ma position de responsable hiérarchique, était celui d'un « coach ». En outre, il me paraissait indispensable de créer un lien entre la vie de l'apprentie à l'école et sa vie dans le monde du travail. Je me suis donc régulièrement tenu informé des points difficiles de son parcours scolaire à chacun de ses retours dans l'entreprise.

De façon à organiser la période d'alternance en cohérence avec la formation, j'ai construit une suite de projets de tailles différentes sur trois ans, permettant à mon apprentie une intégration progressive des acquis attendus. Cette démarche m'a été simplifiée par une documentation structurante et des visites régulières du tuteur pédagogique du CESI Lyon.

Mes premières actions ont été centrées sur l'apprentissage des savoir-faire et des savoir-être dans le monde professionnel à travers des actions aussi simples que participer à une réunion, prendre un rendez-vous, prendre des notes ou gérer des appels. Pour l'anecdote, j'ai été étonné de rencontrer une réticence au téléphone chez une personne issue de la génération du téléphone

portable pour tous. Sur ce point, je me rappelle avoir insisté fortement pour que l'apprentie prenne son téléphone ou aille voir son interlocuteur, privilégiant l'échange direct. Le premier réflexe pour cette génération est en effet d'échanger par e-mail !

J'ai structuré ses périodes en entreprise par des temps d'échange en face-à-face à une fréquence d'abord bihebdomadaire, puis bimensuelle. Progressivement, j'ai élevé le niveau d'exigence quant au contenu et au déroulement de ces entretiens incontournables. La première année, j'en fixais le cadre et en assurais le pilotage puis j'ai amené l'apprentie à les préparer et les conduire elle-même.

Sur les savoirs de base, elle a su rapidement comprendre une situation, faire émerger une problématique, organiser et piloter une réunion, établir et suivre un planning. J'ai ainsi pu apprécier la rapidité d'évolution de l'apprentie tout au long de son parcours. La mission a commencé par un rôle d'assistante, avec des tâches détaillées et un suivi serré de leur déroulement, mais très vite j'ai pu faire évoluer ces tâches simples vers un vrai rôle de chef de projet. Au fur et à mesure des missions, j'ai relevé la barre en laissant de plus en plus de liberté sur les moyens à utiliser ainsi que sur l'encadrement appliqué à ces missions. J'ai veillé toutefois à ce que l'apprentie fasse toujours bien le lien entre savoirs professionnels et savoirs académiques.

Bien évidemment, cette longue expérience ne s'est pas déroulée sans quelques difficultés qu'il nous a fallu surmonter ensemble. Il nous a tout d'abord été difficile d'assurer le déroulement continu de ce projet avec une présence par périodes. En effet, l'apprentie, qui vit au rythme de l'alternance de ses périodes scolaires et professionnelles, doit faire avancer son projet de façon continue dans la perspective d'un délai imposé. Pour limiter l'impact de cet effet, j'ai conduit l'apprentie à construire son plan d'action en prenant en compte ses périodes d'absence de l'entreprise. J'ai dû aussi intervenir en ce sens auprès des acteurs de l'équipe projet. J'ai veillé moi-même à ne pas faire déborder ses obligations professionnelles sur sa période de formation. En cas de blocage durant la période académique, j'ai dû me substituer à l'apprentie pour assurer l'avancement du projet.

Une autre difficulté rencontrée a été celle de garder du recul sur ce projet. Pris par son déroulement, il m'a fallu poser des limites aux objectifs fixés, de façon à ne pas surcharger le temps de travail de l'apprentie et par là affecter son niveau d'implication. J'ai senti, lors de nos différents entretiens, que si j'oubliais ce point, son niveau de stress augmentait fortement.

J'ai aussi ressenti une difficulté lorsque j'ai voulu la faire évoluer dans son rôle. Si grandir est souvent difficile, faire grandir est encore bien plus ardu ! Elle pouvait être tentée de se complaire dans un rôle de « représentant de son responsable ». Il lui a fallu évoluer vers le rôle de chef de projet, acteur et décideur. Je me rappelle avoir défini cet objectif en milieu de parcours, au cours du troisième trimestre. Le déblocage n'arrivant pas en fin de quatrième trimestre, j'ai clairement décrit cet objectif en début de la troisième année lors de nos entretiens de suivi. À partir de ce moment-là, j'ai vu sa progression. Elle est passée par différentes étapes : identification des difficultés, proposition de solutions, positionnement en tant que référente experte lors des séances de travail, puis force d'entraînement sur l'ensemble des projets, en incluant la (re)motivation des différents acteurs.

J'ai pu identifier une difficulté additionnelle dans ma position de représentant professionnel lors des séances de soutenance de projet, en tant que membre du jury. En effet, la vie professionnelle est jonchée d'impondérables – techniques, économiques ou même organisationnels – qui font que les résultats obtenus lors du déroulement d'un projet ne sont pas à la hauteur des résultats attendus. Lors d'une de mes expériences de membre de jury de soutenance, l'apprenti se trouvait en difficulté pour présenter au jury un travail inachevé, voire avorté. Il lui était difficile de décrire le contexte organisationnel compliqué, vécu dans son entreprise, sans mettre en difficulté son maître d'apprentissage, présent dans le jury. Il était clair que l'entreprise n'avait pas joué correctement son rôle et que son maître d'apprentissage n'avait pas suffisamment guidé son apprenti pour lui permettre de présenter un projet abouti ou à minima structuré. Je me suis trouvé en position délicate, devant un résultat présenté en dessous de la moyenne, pour des raisons qui n'incombaient clairement pas à l'apprenti. J'ai contourné cette difficulté en orientant mes questions à l'apprenti sur les moyens mis en place et sa manière de travailler sous une contrainte le dépassant. J'ai ainsi noté sa capacité à gérer une situation délicate, ce qui est aussi une compétence professionnelle précieuse à acquérir.

Cette expérience, longue de trois ans, a été couronnée de succès. Le système de management qualité, installé lors de cette période, est toujours d'actualité dans l'entreprise. L'apprentie a obtenu son diplôme d'ingénieur génie industriel et s'est vue proposer un poste dans l'entreprise.

J'ai, pour ma part, particulièrement apprécié ce rôle de maître d'apprentissage qui m'a permis de sortir de mon quotidien, tout en abordant mon travail sous des angles différents.

Le travail effectué par l'apprentie m'a permis d'accélérer la révision en profondeur du système de management qualité et de me consacrer en parallèle à d'autres tâches.

Cette approche m'a permis, dès le premier audit, de présenter une ébauche avancée du nouveau système de management qualité, complété du plan d'action structuré de la fin de sa mise en place. L'objectif fixé dans le temps était de 24 mois et il a été atteint.

J'ai pu ainsi contribuer, à mon niveau, au rapprochement entre le monde de la formation initiale et celui du travail. Et je suis aussi persuadé que la formation par alternance produit de solides professionnels que je n'hésiterai pas à recruter dans le futur. Encouragé par cette belle réussite, j'ai depuis recruté un nouvel apprenti ingénieur pour accompagner d'autres projets. Mais ceci est une autre histoire et je m'apprête à adapter mon comportement et ma méthode de suivi à ce nouvel apprenti. Le maître d'apprentissage n'est-il pas finalement lui aussi un éternel apprenti ?

Partie III

5 virages stratégiques à négocier pour demain

1

Avancer vers l'e-apprentissage

« Apprentissage sans nuage ne rend pas bien sage. »

Daniel Desbiens

Les jeunes d'aujourd'hui, nos apprentis et collaborateurs de demain, ont ceci de particulier qu'ils sont nés une souris à la main. Ils évoluent désormais à l'heure de l'écran et de la navigation tactile, le monde à portée de leurs doigts. Cliquer, surfer, naviguer, *liker* sont les premiers verbes qu'ils ont appris à conjuguer et décliner. Capables de mener plusieurs tâches de front, connectés en permanence, ils sont devenus de véritables « *serial-clickers* » (il faudra un jour penser à déposer cette dénomination) !

Si nous vous faisons bien volontiers grâce d'un portrait détaillé des candidats apprentis des générations Y, Z et suivantes, regardons en revanche les bouleversements induits par cette appétence des jeunes pour tout ce qui a trait aux nouvelles technologies, aux nouveaux supports d'échange et de communication digitale.

Donner envie, recruter, accueillir, former, accompagner, faire grandir : chaque étape du cycle de l'apprentissage se trouve impactée par cette révolution digitale. Nous avançons vers l'e-apprentissage, l'air de rien, sous l'impulsion de nos jeunes candidats. En avons-nous seulement

pris conscience ? Avons-nous dans le même temps saisi cette formidable opportunité ?

À dire vrai, nous en doutons fortement : la conduite de nos affaires en matière d'apprentissage semble vouloir rester comme à l'écart de cette évolution. Elle semble même être entrée en résistance, n'ayons pas peur des mots.

Bien qu'il y ait une volonté et un début de dématérialisation initiés par les organismes enregistreurs des contrats et les conseils régionaux, les supports papier sont toujours là, les liasses Cerfa également (leur potentiel de longévité reste à ce jour inégalé). Les possibilités du Web 3.0 sont au mieux sous-exploitées, au pire totalement occultées. Par méconnaissance, crainte ou désintérêt, voire incertitude financière : ce constat est plus qu'inquiétant.

La révolution numérique – pardonnez l'image – s'est comme arrêtée aux portes de la « Bastille apprentissage ». Et les remparts semblent pour ainsi dire bien protégés.

Tout au long des premiers chapitres, nous avons successivement abordé les notions de simplification administrative, d'excellence de la relation apprenti/maître d'apprentissage, de formalisation des compétences acquises, du parrainage du jeune dans la durée, d'implication de la communauté éducative et de promotion de l'apprentissage. Force est de constater que toutes ces thématiques pourraient grandement bénéficier des apports de l'Internet 3.0 (l'âge relationnel par excellence de l'Internet) et des nouvelles technologies. Elles s'y prêtent même parfaitement : géolocalisation, prise en compte des préférences personnelles, personnalisation des contenus, parcours à la carte. Chaque apprenant est après tout unique.

Il conviendrait néanmoins pour cela d'accepter enfin d'appuyer franchement sur la pédale d'accélérateur. Car les technologies 3.0 permettent indéniablement d'accroître tant la circulation de l'information utile et des idées, que l'intensité et la richesse des échanges.

Nous pensons bien sûr aux forums de discussions entre candidats apprentis et apprentis actuels de l'entreprise au sein d'une communauté virtuelle, mais également aux nouvelles possibilités de rassembler les maîtres d'apprentissage, dispersés à l'échelle de l'entreprise, dans une même tribu réunie *via* un Intranet performant, qui participerait à leur reconnaissance en interne, ainsi qu'aux échanges de bonnes pratiques (*bis*, une nouvelle fois).

Nous pensons à la dématérialisation au sein d'espaces sécurisés de l'épais travail administratif qui entoure le contrat d'apprentissage. Nous l'avons

évoqué, des tests à l'échelle de telle ou telle région sont en cours. Osons les démultiplier à une plus grande échelle.

Nous pensons toujours à cette cartographie interactive (avec géolocalisation) des maîtres d'apprentissage de l'entreprise, qui reste à bâtir.

Enfin, nous identifions, parmi ce nouveau champ des possibles, la mise en place sur le Web d'espaces de prise de parole tournés vers l'apprentissage : forums virtuels, page Facebook, sites Internet et applications mobiles dédiées.

La liste est longue et surtout prometteuse. Elle permet de mettre du liant, de se parler plus souvent et plus efficacement, de travailler en réseau, tout simplement, tant côté acteurs institutionnels de l'apprentissage que côté CFA, entreprises, apprentis et candidats.

La grande majorité des CFA du supérieur sont des « CFA hors murs » (nous préférons le qualificatif plus évocateur de « CFA en réseaux »), qui réunissent, fédèrent et animent l'ensemble des acteurs de l'apprentissage dans les universités et les écoles, à qui ils délèguent la mise en œuvre de la pédagogie. Un réseau partenarial, vivant, fédérateur et structurant. Un véritable écosystème, en symbiose avec son environnement, dans sa triple dimension économique, sociale et sociétale.

Note de Thomas Vilcot

Nous avons été, pour notre part, parmi les premières entreprises à prendre la parole sur la thématique de l'apprentissage et à y dédier l'intégralité d'un portail Web. Jusque-là, l'apprentissage était souvent considéré, par de nombreux communicants et par la communauté RH dans son ensemble, seulement comme un volet parmi d'autres (dans le meilleur des cas !) du site institutionnel de l'entreprise, de son portail RH. Il n'était absolument pas prioritaire d'y accorder une attention particulière, d'en faire un sujet à part, et encore moins d'y dédier une partie des investissements de marque employeur de l'entreprise. En regardant la fréquentation de notre site, avec près de quarante mille internautes visiteurs dès la première année, nous avons compris l'attente existante en la matière, ainsi que le bienfait de notre prise de risque, de notre volonté de nous saisir du sujet avec une posture innovante. Se positionner comme allié, comme partenaire de la jeunesse, nous a semblé une orientation tant humaine que responsable. S'engager pleinement pour le premier emploi des jeunes fait sens. J'aime à penser que d'autres entreprises nous rejoindront dans cette démarche saine, tournée vers l'avenir.

À cible jeune, communication et langage adaptés. Notre page Facebook réunit aujourd'hui près de 2 000 fans actifs, apprentis actuels, intervenants de nos écoles, CFA partenaires et collaborateurs de l'entreprise. Tous interagissent, tous deviennent contributeurs de la communauté, ambassadeurs de l'apprentissage. Ils interfèrent dans un style direct et sans tabou, mais toujours constructif. Nous aimerions vous convaincre de l'intérêt

majeur à être présent sur ce terrain d'expression, largement utilisé par les jeunes qui constituent précisément notre cible première en matière d'apprentissage !

Ce sont d'ailleurs les futurs apprentis eux-mêmes qui nous ont suggérés la mise en œuvre de ces nouveaux espaces de prise de parole. Ils nous ont accompagnés à chaque étape de la construction de ces véritables lieux de vie *online*. Ils nous ont aidés à vaincre nos réticences, à dépasser les réflexes de précaution de 2009 : « interagir dans un ton très libre, en quasi-direct sur Facebook, pendant les heures de travail : auriez-vous perdu la tête, cher ami ? ». Si comme moi, votre entreprise a plus de 115 ans, le challenge n'en sera que plus intense.

À l'heure où nous écrivons, cinq ans plus tard, de nombreux directeurs des systèmes d'information de grandes entreprises (et moins grandes) continuent, en s'arc-boutant sur un sacro-saint principe de précaution, de verrouiller vaille que vaille et à double tour la porte d'entrée de leurs réseaux. « Pas d'accès à Viadeo, LinkedIn, Facebook, Pinterest sur le lieu de travail, non mais ! Et puis quoi encore, pourquoi pas des jeux en réseau ! » (*sic*). Un confrère nous avait très récemment, mi-figue mi-raisin, à l'occasion d'un groupe de travail RH multi-entreprises, que « ses collaborateurs particulièrement imaginatifs avaient de toute façon trouvé la parade, Smartphone en main, porte de leur bureau fermé, ou cachés dans les toilettes (...) ou bien encore lors de leurs déplacements dans les couloirs ». Le métier de cette entreprise ? Chut, un groupe de vente à distance, qui entend et espère développer ses ventes *via* Internet... Mais ne le répétez pas, on ne vous croirait pas.

Le Web est au final un excellent moyen de rendre plus perméable la frontière entre entreprise et société. Une raison supplémentaire, s'il en fallait une, de bien négocier le virage.

Nous sommes convaincus que le portail unique dédié à l'apprentissage, que nous appelions de nos vœux et présentions comme une vraie (r)évolution, trouverait, avec les applications mobiles pour Smartphone et les fonctionnalités des tablettes tactiles, une dimension supplémentaire : l'apprentissage portable, partout avec soi, pour le candidat, l'apprenti, son maître d'apprentissage, et le tuteur école.

Et si tout cela était finalement déjà à portée de main ?

Ce qui est vrai pour les actions de communication et de promotion de l'apprentissage, l'est tout autant pour les outils de suivi de l'apprenti. Ces outils qui mesurent objectivement sa progression, qui formalisent et matérialisent son évolution. Dans une double démarche de traçabilité et de partage entre parties prenantes.

Notre CFA FormaSup Ain-Rhône-Loire s'est efforcé d'innover et de défricher cette voie prometteuse, avec **le lancement puis le déploiement du Livret électronique d'apprentissage (LE@)**. Inscrit dans la durée, l'objectif partagé est de permettre, à terme, à près de 80 % des unités de formation par apprentissage (UFA) d'adopter cet outil de suivi performant, moderne et qualitatif. Nous vous proposons de retracer, ci-dessous, les étapes clés de ce développement innovant et digital.

Dès 2003, FormaSup Ain-Rhône-Loire réfléchit, avec les responsables de la licence professionnelle E-Business (université Claude-Bernard – Lyon 1) et deux apprentis, au développement d'un nouvel outil qui utiliserait la technologie Internet et qui remplacerait le livret papier de suivi de l'apprenti. Ce livret électronique d'apprentissage permettrait d'évaluer et de suivre l'apprenti au travers de grilles d'évaluation et de fiches de suivi, tant pour les périodes en entreprise que pour la formation théorique, selon des périodes arrêtées par l'établissement de formation, tout en conservant le rôle de chacun des acteurs : l'apprenti, le maître d'apprentissage, le tuteur.

FormaSup ARL déploie pour la première fois le LE@ au sein de sept formations par apprentissage en septembre 2005. Le LE@, alors développé par une SS2I spécialisée dans les outils de suivi de la scolarité, devient très rapidement trop « étroit » face aux attentes, toujours plus importantes, des partenaires entreprises et pédagogiques.

Aujourd'hui, le livret électronique d'apprentissage est une solution 100 % Web, qui offre un confort d'utilisation 24 h sur 24 et une large palette d'outils qui dépassent le simple suivi de l'apprenti : le travail collaboratif (*Wiki*), les forums, les blogs, la vidéo.

Sa particularité réside dans la gestion des droits en écriture et en visualisation, qui assure à chacun des acteurs la sécurisation de leur saisie d'information. L'utilisation du LE@ se veut simple et intuitive, elle crée l'interaction et permet de renforcer les liens du trinôme.

Son développement se poursuit à ce jour grâce aux retours de tous les utilisateurs. Il demeure un outil principalement dédié à l'accompagnement par l'entreprise et l'établissement de formation de l'apprenti vers l'obtention de son diplôme et l'acquisition de sa première expérience professionnelle.

Reconnu, le LE@ permet de combiner nouvelles technologies et esprit de l'apprentissage, au service de la réussite. C'est un premier pas vers l'apprentissage 3.0, l'e-apprentissage. Nous avons parlé *supra* de la difficulté à faire venir en formation les maîtres d'apprentissage. Le LE@ est l'outil

support de la mise en œuvre d'une e-formation, d'un e-accompagnement pour les maîtres d'apprentissage, mais aussi pour les tuteurs académiques. Premier pas encourageant, sans doute même décisif. Il ne saurait toutefois être le seul.

Les modalités de transfert des compétences doivent en effet pouvoir à leur tour évoluer vers davantage d'interactivité et tirer davantage profit des nouvelles technologies.

Au-delà des modules de e-learning, en plein développement, et des autres formes d'enseignement à distance, de mise à disposition de contenus en ligne (MOOC), il semble toutefois souhaitable de maintenir un lieu de rassemblement, un lieu de ralliement. Parce que le partage en présentiel entre apprentis d'une même promotion reste déterminant et partie intégrante du programme d'apprentissage. Il reste à le faire évoluer et à en développer les fonctionnalités.

À l'image du Learning Lab partagé par l'école de management de Lyon et Centrale Lyon sur le campus d'Écully – Lyon Ouest. Il préfigure ce que sera sans doute, dans un futur proche (souhaitons-le le plus proche possible), le lieu de coconstruction du savoir entre apprentis et communauté éducative. Salle de « *codesign* », de « *brainstorming* », « salle café-pédagogique » : tous les espaces ont été pensés et réfléchis pour un partage optimisé des informations et une créativité maximale. Nous avons retenu d'une récente visite : les sièges mobiles dont la couleur dépend de l'équipe dont vous faites partie, les murs tactiles, de nouveaux dispositifs pour la prise de parole (technologie *HP Touchsmart Presenter*)... L'ensemble du site, dans le cadre du master IDEA (Innovation, Design, Entrepreneurship & Arts), a permis d'élaborer ce qui nous l'espérons servira de standard pour revisiter nos salles de formation et cours magistraux. Nous vous renvoyons ici, avec votre accord, au premier chapitre de l'ouvrage.

Fort heureusement, le coût d'accès à ces outils et technologies décroît avec le temps pour devenir accessible au plus grand nombre. Cette barrière est progressivement en train de tomber. L'interactivité a un prix : c'est un pari, un investissement. Comme l'ensemble de l'apprentissage lui-même.

Une dimension financière, dans un contexte budgétaire plus que jamais contraint, que nous prenons l'initiative d'aborder ici. Car à l'heure des projets et réformes en cours, c'est la question même de la pérennité financière de l'ensemble de l'écosystème apprentissage qui se pose. Nous ne pouvons plus remettre à demain cette épineuse question, trop souvent repoussée aux calendes grecques. Armez-vous de courage, et suivez-nous !

2

Sécuriser le financement

À l'heure des nouvelles technologies, nous en sommes hélas sur ce sujet restés à l'époque du papier crayon bout de gomme. Un crayon que nous avons d'ailleurs dû tailler des deux côtés, à l'ancienne, en « bons pères de famille », pour tenir jusque-là.

Vilaine exagération ? À peine. Car si c'est sans doute « dans les vieux pots que l'on fait les meilleures recettes », l'exercice (budgétaire) a trouvé en l'espèce ses limites. Et les recettes, justement, commencent à manquer.

Si les principaux acteurs de l'apprentissage savaient que le système de financement de l'apprentissage était à bout de souffle peu oseraient en revanche regarder en face la nécessité et l'ampleur d'une remise à plat total. Pire, personne n'a eu jusqu'à ce jour le courage politique d'enclencher les véritables réformes nécessaires, se contentant à l'issue de nombreux rapports ministériels (ou autres) de mesurette, qui revenaient au final à mettre un emplâtre sur une jambe de bois.

Alors, nous y sommes, à force d'avoir remis à plus tard le travail de fond : **le système actuel de financement de l'apprentissage est en bout de course, ou, au mieux, à la croisée des chemins.** C'est dit sans détour, le lecteur nous pardonnera, mais cette prise de position et de conscience s'impose. Le temps presse.

Vous aviez déjà pris conscience de la complexité franco-française. Dans ce qui suit, vous prendrez à votre tour conscience de la fragilité de l'ensemble du système, des enjeux de fond (ou de fonds) auquel il se trouve confronté, au point de remettre en cause son existence même.

Dans un moment d'égarement, une folie passagère, nous avions l'espace d'un instant pensé dédier un ouvrage complet au sujet. Quelque chose comme « Le financement de l'apprentissage pour les nuls », vous voyez ? Nous en sommes revenus à la raison, mais nous allons devoir nous astreindre – vous inclus – à un exercice pédagogique d'une grande intensité.

Pour faire simple, tout CFA associe à son fonctionnement ainsi qu'à son financement un nombre plus ou moins important de partenaires contributeurs.

Le premier d'entre eux, depuis les lois de décentralisation (renforcées par la loi du 5 mars 2014), est le conseil régional, dont le soutien financier se traduit par une subvention annuelle, votée par les élus.

Dans certaines régions, contrairement à ce que l'on pourrait spontanément imaginer, son montant n'est pas proportionnel aux effectifs gérés par le CFA (il n'y a plus, contrairement aux pratiques antérieures de montant de subvention attribué par apprenti), mais est lié à la pertinence du projet d'établissement, actualisé et présenté chaque année par l'équipe dirigeante du CFA.

À l'occasion de ce « dialogue budgétaire » annuel, les principaux ratios et indicateurs permettant d'apprécier tant la solidité que la bonne santé du CFA sont abordés avec les équipes de la direction de l'apprentissage régionale : taux de remplissage des formations, taux de rupture en cours de formation, taux de réussite aux examens, insertion des apprentis sortants. Les principaux indicateurs du compte d'exploitation sont également analysés finement : évolution et cohérence des produits, charges et dépenses de fonctionnement, de masse salariale, etc.

C'est une démarche qui semble tout à fait faire sens, ne serait-ce que du point de vue du contribuable. À première vue, le conseil régional encourage en effet les pratiques vertueuses et conditionne son soutien financier à la crédibilité des équipes du CFA, à la rigueur dont elles font preuve dans le suivi de leurs affaires. Le raisonnement est quasiment le même que pour un investisseur privé, qui s'informe en profondeur sur la structure qu'il souhaite épauler ou accompagner dans sa croissance. Jusque-là, tout va bien.

La seule différence, c'est que le conseil régional n'attend pas un « retour sur investissement » au sens strict du terme. Il s'appuie sur les différents CFA

pour maximiser le nombre d'apprentis sur son territoire, en lien direct avec les orientations politiques définies au niveau national.

Cet exercice, s'apparente en réalité pour les élus régionaux à un véritable exercice de funambule : **encourager la croissance du nombre d'apprentis sur leur territoire, avec une enveloppe budgétaire sous contrainte.** Parvenir à concilier d'un côté des engagements très volontaristes affichés en nombre d'apprentis par l'État, et de l'autre des moyens au mieux constants. Il faut donc se montrer particulièrement vertueux et... imaginatif à l'heure des choix. Tout en raison gardant.

Confrontés à ce grand écart pour le moins inconfortable, la tentation est grande d'opter pour des solutions court-termistes qui, tout en répondant au problème du moment, hypothèquent malheureusement également grandement l'avenir.

À titre d'illustration, voici un premier exemple de raccourci dangereux : « Compte tenu qu'un apprenti de l'enseignement supérieur est l'équivalent budgétaire de deux ou trois apprentis infrabac, concentrons-nous sur les premiers niveaux de qualification ! ».

Ce raisonnement est en partie inexact lorsque l'on analyse avec attention le coût des niveaux III et II (notamment les licences professionnelles).

Il est également biaisé puisqu'à travers lui, les institutions publiques et politiques cherchent une nouvelle fois à apporter une réponse sociale à des publics en difficulté d'insertion professionnelle. On en revient à cette « politique de l'offre de formation », alors que les acteurs socio-économiques voient dans l'apprentissage une réponse à des besoins en compétences, soit une « politique de la demande ». Si l'objectif n'est pas partagé, difficile de prioriser ses investissements : cela peut tourner très vite au dialogue de sourds !

Si l'on suit ce raisonnement, sans aucune analyse fine des besoins du monde économique, nous sommes sur le point, si nous n'y prenons garde, de faire machine arrière pour ce qui concerne l'apprentissage dans l'enseignement supérieur ! De déconstruire en cours de route ce qui a été patiemment bâti, alors que nous n'en sommes qu'à mi-chemin (au mieux).

On semble d'ailleurs bien en train, ici ou là, d'instruire à charge le dossier de l'apprentissage dans le supérieur.

On se demande bien pourquoi au vu des pages précédentes, mais en même temps, on a du mal à se convaincre du contraire lorsque l'on prend

connaissance des études lancées ici ou là, et dont on met en relief habilement une ou deux données sorties de leur contexte. Un élu interpellait ainsi très sérieusement l'opinion il y a quelques semaines : « L'écart d'insertion professionnelle entre l'apprentissage et la voie classique pour le supérieur n'est que d'un point : le jeu budgétaire n'en vaut donc pas la chandelle ! » Nous disons : attention ! Raccourci dangereux.

 **Note d'Yves Cimbaro**

Le propos repris ci-dessus se base sur une récente étude du Céreq, qui s'intéresse à l'insertion de la génération 2007, 36 mois après l'obtention du diplôme. Trente-six mois à vingt ans, c'est 15 % de la durée de la vie d'un jeune ! Au sein du réseau ANASUP, nous pensons beaucoup plus pertinent de nous intéresser à l'insertion immédiate ou à 3 mois, dans des emplois durables (contrat à durée indéterminée) et dans le métier pour lequel l'apprenti du supérieur a été formé.

Au-delà des propos et des études polémiques, les décisions récentes sont tout aussi inquiétantes.

Alors que l'apprentissage dans l'enseignement supérieur est un moteur essentiel pour le système français de l'apprentissage dans son ensemble, la fin des mesures de soutien aux entreprises qui accueillent des apprentis va se traduire par un découragement certain : crédit d'impôt désormais limité à la seule première année du contrat, et exclusivement pour les apprentis jusqu'au niveau bac +2. Cette fois, on dresse les niveaux de formation les uns contre les autres plutôt que de se concentrer sur le développement volontariste d'un apprentissage véritablement attractif, cohérent, accessible pour tous les jeunes, à tous les niveaux. Souci d'économie, qui se traduit par une perte de sens. Ou quand les moyens (très moyens) conduisent à perdre de vue la fin...

Et nous ne sommes pas au bout de nos peines. Car les arbitrages budgétaires rendus au final prennent bien souvent en compte de multiples facteurs, pas nécessairement compréhensibles. Il en va ainsi des montants prélevés sur le budget d'ensemble et destinés à compenser la situation délicate et déficitaire (faute d'attractivité ou de débouchés) de certains CFA. Cette prise en charge du déficit s'explique par souci de préserver tel ou tel territoire, de protéger l'emploi d'enseignants ou de maintenir le taux d'occupation de locaux. Ce qui pourra sembler à certains plus que paradoxal. Est-il en effet préférable d'accompagner et d'investir sur le développement des formations en apprentissage porteuses, ou de compenser partiellement le déficit des formations en déclin ? Assurément, un dilemme pour bien des élus.

Notons enfin qu'une fois leur projet d'établissement présenté à l'occasion du « dialogue budgétaire », les CFA ne connaissent définitivement le montant de leur subvention qui leur est allouée qu'en février ou mars de l'année considérée. L'incertitude qui découle directement de cet étrange calendrier prend des proportions tout à fait anxiogènes, surtout lorsque cette subvention pèse à hauteur de 30 ou 40 % de votre budget total.

Nous ne pouvons que formuler notre interrogation à voix haute : tout ceci est-il bien rationnel ?

Le second groupe de partenaires financeurs des CFA est constitué par les entreprises (c'est là la source de financement principale de bon nombre de CFA, hors CFA « publics ») qui leur versent tout (très rarement) ou partie de leur taxe d'apprentissage.

Taxe d'apprentissage : la formule est lancée et nous ouvrons avec ce paragraphe la boîte de Pandore. Un incontournable du grand spectacle de l'apprentissage à la française. Un trésor de guerre de 2 milliards d'euros que tout le monde se dispute. Une manne qui peut parfois tout financer... sauf parfois l'apprentissage lui-même. Mais nous nous égarons.

Ladite taxe d'apprentissage est indexée sur la masse salariale de l'entreprise. Dans l'environnement actuel, cette masse salariale stagne (quand elle ne recule pas). Au mieux, dans les situations les plus favorables, elle progresse faiblement, de l'ordre de 0,5 à 2 %. L'enveloppe de taxe à répartir par l'entreprise entre les différents CFA et écoles de son choix n'évolue pas, ou très peu.

Dans le même temps, sous l'impulsion politique d'une logique de quotas, l'entreprise doit répartir les versements effectués à partir de cette enveloppe sur un plus grand nombre d'apprentis. Dans le cas contraire, l'entreprise de plus de 250 salariés devra s'acquitter d'un « malus », la CSA (contribution supplémentaire à l'apprentissage). La résultante est d'une grande évidence, quasi mathématique : le montant de taxe versé à chaque CFA par apprenti recule durablement, s'effrite.

Bien entendu, pour contenir cette érosion progressive, de nombreux CFA mobilisent leurs équipes, parfois les renforcent et déploient au final une énergie considérable pour démarcher leurs entreprises partenaires.

Vous aussi, lecteurs, chefs d'entreprise de toutes tailles, êtes l'objet de ces incessantes sollicitations : relances téléphoniques, e-mails, plaquettes format papier glacé et courriers plus ou moins personnalisés. Juste après les fêtes, vous frisez à nouveau l'indigestion. Une nouveauté notable découverte cette

année sur nos messageries : le bordereau de versement de taxe prérempli. Jusqu'où irons-nous en matière d'efforts et de créativité ?

Malgré ces louables efforts, l'effet ciseau (plus d'apprentis et moins de taxe collectée par apprenti) en matière de financement est avéré. Les courbes se sont déjà croisées.

Les nouvelles modalités d'affectation de la taxe d'apprentissage viennent également pénaliser les efforts de collecte entrepris depuis de nombreuses années. Ainsi, les ressources directes des CFA du supérieur se trouvent impactées par ce que l'on pourrait comparer à une « triple peine » :

- ▶ baisse de 11 % du « quota », part de la taxe réservée aux CFA ;
- ▶ impossibilité de percevoir le « hors quota » (ou barème) ;
- ▶ chute de ce dernier de 27 % pour les établissements partenaires (universités, grandes écoles) avec un recentrage de sa répartition sur les niveaux V, IV et III qui en seront tributaires à hauteur de 65 % alors que le supérieur ne pourra compter que sur 35 % (du total du « hors quota » qui s'élève à 23 % du montant total de la taxe).

Enfin, dans le même temps, l'apprentissage se développe de plus en plus dans des structures (entreprises de moins de cinquante salariés, entreprises de l'économie sociale et solidaire, associations...) qui ne sont pas toujours soumises à la taxe d'apprentissage. Ce qui constitue, n'ayons pas peur de le dire, un dilemme de gestion supplémentaire : doit-on accompagner la croissance de PME porteuses d'emploi, où l'apprentissage joue un rôle crucial au risque d'accroître le déséquilibre financier ? Doit-on soutenir des projets de formation en apprentissage au financement très incertain mais utiles pour les territoires et les acteurs économiques ? Nous avons la conviction que oui, mais c'est au prix d'un exercice financier périlleux.

Préparer l'avenir ou s'efforcer de préserver les équilibres existants : les choses se compliquent au moment de choisir la bonne stratégie.

C'est la dernière inconnue de l'équation budgétaire : le sujet controversé des ouvertures de nouvelles formations en apprentissage.

Loin de nous l'idée de vous égarer dans le méandre des circuits de décision régionaux (nous-mêmes nous y égarons parfois, nous vous devons cette franchise)... Nous nous étions promis de ne pas faire de cet ouvrage un livre technique, aride, et réservé aux seuls initiés. Il ne faudrait pas perdre de vue notre engagement en chemin. Nous y tenons en effet beaucoup. Pourtant, voici un sujet clé.

Outre-Rhin, le choix qui a été fait est celui de permettre aux entreprises et branches professionnelles d'impulser et de mettre en œuvre la politique d'apprentissage : conception des diplômes, ouverture de sections. Le financement public n'étant qu'un appoint, orienté en fonction de l'agenda et des priorités politiques.

Nous avons fait en France un choix tout autre, puisqu'une demande d'ouverture formulée par un CFA est vécue comme une pression budgétaire supplémentaire et doit faire l'objet d'un arbitrage financier. Peu importe le besoin en compétences exprimé, dont la pertinence n'est étonnamment pas tranchée par les entreprises ou les branches professionnelles elles-mêmes, nous sommes en réalité dans une logique de contingentement des places offertes en apprentissage.

Autrefois, le contrat de professionnalisation servait de variable d'ajustement aux contrats d'apprentissage. Désormais, le contingentement de ce dernier est tel que la problématique s'inverse : c'est le contrat d'apprentissage qui tend à devenir la variable d'ajustement du contrat de professionnalisation !

Pire, il n'y a, à ce jour, dans certaines régions, aucune élasticité en matière de flux d'apprentis. Certaines sections ne peuvent répondre à la demande (justifiée), alors que d'autres ne trouvent pas preneurs. Le système est figé, cloisonné. Le flux ajusté devient l'exception. Pour vous en convaincre, il suffit d'interroger les différents établissements de l'enseignement supérieur. Plusieurs centaines de jeunes se voient refuser une place pour préparer une licence professionnelle, un master en apprentissage, un diplôme d'ingénieur... Nous trouvons cela tout à fait perfectible. Comme vous, le mot « absurde » ou « archaïque » nous a traversé l'esprit. Mais nous ne pouvons en rester à ce stade sans proposer quelques pistes d'amélioration.

Pour les formations en apprentissage déjà existantes, nous suggérons de les suivre avec davantage d'attention : pour s'autoriser à moduler les flux à la baisse, voire fermer certaines sections qui ne répondent plus aux besoins à moyen terme. Sans nécessairement tomber dans un réflexe adéquationniste et court-termiste, mais en osant se poser les bonnes questions. En étant courageux, en sachant revenir sur des décisions prises il y a trois ans ou plus...

Rappelons à ce sujet que :

- les CFA doivent répondre aux besoins du marché du travail et doivent donc ajuster leurs formations et leurs flux en fonction de celui-ci;

- les UFA, les sections d'apprentissage ou les antennes (selon les différents dispositifs régionaux) n'ont pas vocation à être pérennes du fait de leur adaptation permanente aux besoins de l'économie.

Il est tout aussi essentiel de faire évoluer le système kafkaïen d'instruction des nouveaux projets d'ouverture : « Les demandes d'ouverture ou de fermeture des sections d'apprentissage sont largement tributaires de considérations étrangères à l'intérêt des jeunes ou des entreprises⁴¹. »

Dans la pratique, le cheminement d'un projet du supérieur suit une à une les étapes héritées de notre mille-feuille administratif. Tout le monde ou presque est amené à se prononcer, y compris des acteurs dont ce n'est ni la première priorité, ni le champ de compétences premier. Imaginez, dans la vraie vie, que le recteur d'une académie ainsi que le comité territorial à l'échelle d'un groupement de communes (ZTEF⁴²) doivent se prononcer sur le bien-fondé d'une demande d'ouverture d'un diplôme d'ingénieur de l'École des Mines, de portée nationale et internationale.

Au final, plus de trois demandes sur quatre ne parviennent jamais au stade d'ouverture. Quel gâchis ! La grille de lecture, d'analyse et d'arbitrage doit être simplifiée, recentrée sur les acteurs concernés et s'intéresser au premier chef aux perspectives d'insertion à l'issue de la formation.

Nous revenons une nouvelle fois à cette idée que l'apprentissage dans le supérieur doit être traité et instruit dans une logique économique (au sens emploi et dynamique des territoires). Car de toutes les manières, c'est le marché qui sera « le juge de paix » : si les besoins sont réels, les entreprises signeront des contrats d'apprentissage. Si les besoins n'existent pas (ou plus, ou à un autre niveau), les entreprises n'embaucheront pas les apprentis.

À ce contexte de raréfaction et cette équation résolument complexe, il convient de rajouter l'évolution naturellement défavorable du coût de formation d'un apprenti. Pour vous donner un ordre de grandeur, nous parlons ici d'un coût moyen de 7 000 euros par apprenti. Les moyens mis en œuvre peuvent parfois être coûteux (intervenants et matériel à mobiliser), notamment pour des formations techniques à vocation professionnalisantes. Les principaux postes de dépense (immobilier, normes environnementales, coût de face-à-face pédagogique) continuent quant à eux de progresser chaque année.

41 Pacte de l'alternance pour la jeunesse, MEDEF, 2013.

42 ZTEF : Zones territoriales emploi-formation.

Pour notre CFA (rappelons-le, hors murs), le coût moyen est de 7 077 euros par apprenti (niveaux I à III). Ce qui représente une évolution maîtrisée de 4 % en 4 ans.

Au final, nous connaissons avec le ralentissement économique une situation de tension. Il y a là un grand danger dont nous devons tous prendre conscience.

Les équilibres de nos CFA sont trouvés dans la douleur, lorsque certains CFA ne disparaissent pas corps et biens. Sur une thématique de formation, d'accompagnement des jeunes vers la réussite, sur un enjeu de société aussi majeur pour poser l'équation encore plus clairement, la sélection risque bien d'être purement financière ! Nous sommes relativement surpris d'ailleurs de voir l'indifférence qui entoure tout cela.

La prise de conscience partagée n'est bien sûr que la première étape. La recherche de solutions, nécessairement collégiale, doit tracer des voies nouvelles : crédit d'impôt ou déductibilité des participations volontaires des entreprises aux CFA et à la formation des apprentis (salaire du maître d'apprentissage), redirection effective de toute la taxe collectée vers les seules actions d'apprentissage (nous en sommes loin, c'est un objectif ambitieux), développement des fondations sur la thématique de l'apprentissage dans le supérieur... Voici quelques premières pistes à explorer concrètement.

Nous aurions tort de sous-estimer cet enjeu et de le laisser plus longtemps en dehors des réflexions de fond. Dans une course, comme celle qui semble être menée au plus haut niveau quant au nombre d'apprentis à atteindre, lorsque les réservoirs sont vides, les bolides s'arrêtent. Certes pas tous au même moment, selon les méthodes de pilotage et les consommations, mais inéluctablement. Aujourd'hui, chaque fin d'année, les deux tiers des présidents et directeurs de CFA consultent avec inquiétude leur jauge de carburant : cela ne saurait constituer une ligne de conduite, ni tenir lieu d'ambition, il est grand temps d'en convenir.

L'accepter reviendrait à dire que l'on ne prendra plus le risque d'ouvrir une nouvelle formation par apprentissage, même si elle répond aux besoins des entreprises, même si elle prépare aux métiers de demain, même si elle répond à des attentes fortes. Ce serait envisager d'emprunter une mauvaise route qui ferait la part belle aux seules formations « rentables », éprouvées et bien connues. Ce serait limiter notre regard aux détails du quotidien, aux considérations court-termistes, au lieu de se projeter vers l'avenir, dans une nécessaire dimension prospective. N'empruntons pas cette voie, sans issue.

Nous pensons toutefois que le sujet du financement de l'apprentissage doit être envisagé plus largement. Les partenariats CFA-entreprises-régions doivent être repensés à l'aune de l'éthique et de l'engagement citoyen.

Le champ de l'enseignement supérieur nous semble constituer un terrain d'expérimentation fertile et propice à des partenariats innovants et surtout plus responsables.

3

Imaginer des CFA plus responsables et innovants

Le CFA est un acteur clé de l'écosystème de l'apprentissage, au croisement des entreprises, des apprentis, des équipes pédagogiques, de la société et des grandes tendances qui la traversent. C'est une entité vivante qui, même menacée à terme dans son financement comme nous venons de le voir, doit s'engager avec détermination, avec un sens aigu de l'éthique, dans une voie vertueuse, dans un développement durable.

Tout en maillant efficacement le territoire et les bassins d'emploi, il semble raisonnable de poser en premier lieu la question de la taille et du champ d'intervention des différents acteurs/organismes de formation. Car dans la pratique, chaque acteur tente, contre vents et marées, de développer et d'élargir son champ premier de compétences, son domaine d'intervention.

Un mal français qui contribue hélas à alimenter le célèbre adage : « Tout individu (toute organisation) tend à s'élever vers son niveau d'incompétence. »

Mauvais généraliste ou bon spécialiste ? Microstructure locale en difficulté de fonctionnement quotidien ou CFA régional avec une taille critique et une solide assise ? Le point d'équilibre est subtil, mais nous ne pouvons plus différer la réflexion sur le positionnement du curseur.

Dans nos activités, nous sommes quotidiennement confrontés depuis trois ans à la montée en puissance d'un phénomène nouveau pour nos niveaux de formation supérieurs.

D'un côté, la demande de qualification émise par les entreprises évolue dans le temps à la hausse. Sans aucun doute parce que les enjeux liés à ses différents métiers se complexifient significativement : manager une équipe, piloter un outil de production, conduire un projet dans un environnement changeant. C'est désormais une réalité communément admise.

Pour les CFA, les lycées professionnels et les acteurs dont l'activité est centrée sur les premiers niveaux de qualification, cette élévation du niveau de qualification attendu se traduit au global par un moindre remplissage des différentes sections d'apprentissage (diplômes de niveaux IV et V).

Pour tenter de compenser cette perte d'activité et poursuivre leur croissance et leur développement, ces derniers regardent donc avec un grand intérêt le champ des diplômes du supérieur. Ils lorgnent vers ce qu'ils identifient bien souvent comme un nouvel *Eldorado*.

En premier lieu parce qu'ils y ont vu une piste de réponse à court terme aux enjeux d'occupation qui sont les leurs (effectifs d'enseignants, locaux), auxquels ils n'ont pas manqué de sensibiliser leurs collectivités locales. Ici ou là, le pouvoir politique a donné son aval (en se montrant réceptif aux différentes actions de *lobbying* relativement pointues et intensives), pour permettre à des structures dont ce n'est pas le cœur d'activité (ni de compétences oserions-nous) d'ouvrir des formations par apprentissage dans le supérieur. Ce qui est relativement incohérent sur le fond. Ainsi, un lycée professionnel a-t-il légitimement vocation à proposer des formations en apprentissage de niveau licence pro, voire master ? Un CFA expert sur des niveaux CAP et bac professionnel peut-il s'improviser spécialiste des formations de niveau licence professionnelle ? Et avec quel certificateur de la formation ?

Les interactions jeunes-entreprises-tuteurs pédagogiques sont-elles de même nature, de même intensité, au-delà de l'enjeu commun de l'insertion et de la réussite ? Nous en doutons.

Surtout, cette évolution erratique est-elle source d'efficacité au global, dans un environnement budgétaire contraint tel que nous l'avons décrit ? Là encore, nous ne le croyons pas.

C'est particulièrement vrai lorsque des CFA performants interviennent déjà à ce niveau depuis une vingtaine d'années, parfois plus. Pourquoi réinventer ce qui existe déjà et remettre en question inutilement un modèle vertueux ?

Soyons attentifs à ce « saupoudrage » des moyens et des financements qui peut sembler incongru dans le contexte actuel. Nous ne saurions nous le permettre, au risque de paraître un peu plus militants que de raison.

Prochainement mis en place, les CREFOP (Comité de coordination régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle) auront précisément pour rôle de rationaliser l'offre de formation à l'échelon régional en fonction des compétences recherchées.

Les CFA du supérieur doivent conserver leurs spécificités et voir leur expertise mieux reconnue. Ils doivent également être encouragés à se développer dans une double direction : celle de l'innovation et celle de la responsabilité.

En avril 2013, nous avons conclu l'assemblée générale de notre CFA par ces quelques mots : « Il n'est de croissance que saine et réfléchie, il n'est de développement que durable ». Aujourd'hui, nous ne changerions pas un seul terme, bien au contraire.

Nos CFA ont vocation à être pérennes, sains, ouverts aux évolutions de leur environnement. Évolutions nombreuses, parfois contradictoires, mais toujours passionnantes. L'apprentissage, c'est la vie, ne l'oublions pas. C'est notamment être en prise directe avec la jeunesse, dans son sens quasiment sociologique. Or, voyez comme celle-ci change ! Voyez également les profondes mutations des entreprises partenaires de nos CFA et de leurs métiers.

Si l'organisme gestionnaire (OG) d'un CFA n'est pas une entreprise comme une autre, puisque c'est une association loi 1901 sans but lucratif, elle reste avant tout constituée d'une équipe fédérée autour de valeurs.

La première d'entre elles, la plus importante de toutes sans doute, c'est cette dimension humaine (dans le sens humaniste du terme). Notre « fonds de commerce » est constitué de tous ces jeunes que nous accompagnons vers la réussite, chacun avec son histoire personnelle, plus ou moins linéaire, chacun avec son chemin de vie, du plus cohérent au plus chaotique, au plus atypique. Écoute, respect, importance accordée à la personne constituent les fondements de cette première responsabilité. C'est ce que nous appelons le « grandir ensemble ».

Concrètement, cela commence par lutter contre toutes les formes de discrimination, ce qui revient à promouvoir la diversité, l'égalité des chances. La diversité est désormais au cœur des politiques ressources humaines d'un grand nombre d'entreprises, de collectivités territoriales, et bouleverse

positivement leurs pratiques de recrutement, d'intégration et de promotion. C'est une vraie avancée, car nous savons bien que diversité rime avec performance, cela a été démontré maintes et maintes fois.

L'ensemble des acteurs de l'écosystème de l'apprentissage doit se saisir de cet enjeu. Souvenons-nous ici de « l'escalier social » et de cette volonté de « rendre possible » (voir les chapitres II et III de la première partie de l'ouvrage). L'apprentissage donne accès à des formations du supérieur autrefois difficilement accessibles. Il permet aussi à des publics éloignés de l'emploi d'accéder enfin à des métiers évolutifs.

À notre niveau, nous avons fait le choix d'aborder la démarche dans sa globalité, d'y associer notre gouvernance, nos UFA et entreprises partenaires dans la durée. Notre CFA, après s'être engagé en signant la charte de la diversité, est devenu le premier CFA de France à obtenir en décembre 2013 le label Diversité. Plus qu'une reconnaissance symbolique, c'est pour nous un encouragement permanent à progresser, à revisiter nos pratiques, à former et sensibiliser nos équipes et partenaires. Le label Diversité nous permet d'accroître notre ambition et notre exigence.

Cet engagement fait sens et nous rapproche d'entreprises ou de collectivités partenaires déjà engagées dans cette démarche vertueuse. Tout ceci nous semble porteur d'un impact positif majeur sur la durabilité du partenariat en construction. Il se développe autour de valeurs et d'engagements partagés, ce qui, nous en avons la conviction, saura également constituer une piste complémentaire pour sécuriser le financement de nos CFA.

Lutte contre toutes les formes de discrimination et démarche qualité nous sont apparues dans le temps absolument indissociables.

Ainsi, au cœur de l'action de chaque CFA on retrouve : une logique de flux (entrées/sorties d'apprentis), un nombre élevé de processus administratifs récurrents, un souci de fiabilité et de rigueur, compte tenu des enjeux personnels et financiers de chaque contrat d'apprentissage. Ajoutons également la volonté d'offrir à l'ensemble de nos interlocuteurs une qualité de service constante et de haut niveau. Un terrain qui, convenons-en, se prête tout à fait à la mise en place d'une démarche de certification qualité, de type ISO.

Au-delà de la seule démarche de certification, nous invitons plus globalement, et c'est une démarche responsable et vertueuse, à un véritable pilotage aux instruments. Nous reprenons là une expression bien connue dans le domaine de l'aéronautique. Parmi les indicateurs clés, nous devons notamment suivre

de très près : le poids des charges de fonctionnement du CFA rapporté au coût moyen d'un apprenti, le taux de couverture du coût unitaire d'un apprenti, ainsi que le poids relatif des différentes sources de financement (conseil régional, taxe d'apprentissage, autres sources).

Ces indicateurs, spécifiques à l'activité d'un CFA, doivent bien entendu être complétés par une approche plus classique du compte d'exploitation : rémunération des collaborateurs, coûts d'exploitation par nature (déplacements, publicité, frais de réception pour n'en citer que quelques-uns)...

Ces ratios de fonctionnement, ces indicateurs de bonne santé doivent être partagés avec les acteurs de la gouvernance, bien entendu, mais également avec l'ensemble des parties prenantes. Ils doivent être rendus le plus simple et le plus accessible possible, visuellement compréhensibles. Il est important de ne pas céder à la tentation d'un simple rapport de trésorerie, austère et technique, détaillé lors d'une assemblée générale annuelle devant un public studieux, mais clairsemé et distrait !

Compte tenu de la complexité des systèmes de financement, de la multiplicité des acteurs et de l'importance des enjeux, elle est nécessairement complétée par une approche déontologique marquée. Respectivement en tant que président et directeur, nous accordons une grande importance au suivi contradictoire, aux autocontrôles, à tous les niveaux de notre CFA. Ici plus qu'ailleurs, pour reprendre le célèbre adage, « la confiance n'exclut pas le contrôle ». L'incertitude rend possible les surprises, qui à leur tour alimentent les plus ou moins grandes dérives, elles-mêmes annonciatrices de désastres potentiels. Évitions de l'oublier. Ne faisons pas comme ces CFA qui ont disparu pour ne pas s'en être souvenu à temps.

Une saine pratique pourra par exemple consister, pour les CFA en réseau, à planifier et décliner dans la durée une démarche d'audit contradictoire, par une structure tierce, des budgets de leurs Unités de formation en apprentissage (UFA) partenaires. Une démarche de progrès continu dont toutes les parties prenantes, notamment les financeurs institutionnels, bénéficient pleinement.

Pour en revenir aux valeurs humaines qui viennent compléter ces incontournables et saines pratiques de gestion, elles sont nécessairement en prise avec les évolutions de notre société. À ce titre, la feuille de route de nos CFA doit y consacrer une large part.

L'écoresponsabilité mérite de notre part une attention toute particulière. Au-delà de tout effet de mode, par définition éphémère, il est important de limiter l'empreinte écologique de nos activités, *a fortiori* lorsqu'elles connaissent un

développement certain. Dans le cas d'un CFA « hors murs ou en réseau » comme le nôtre, cette dimension peut sembler à première vue moins marquée ou moins prégnante que dans des structures accueillants élèves, apprentis, matériels et locaux d'enseignement.

Pour autant, nous avons un vrai rôle de sensibilisation à jouer, une force d'entraînement à mettre en œuvre en abordant cette dimension avec chaque responsable de formation, pour chacun des diplômés de notre périmètre. En insistant pour qu'au moins un des enseignements proposés à nos apprentis intègre cette dimension.

Accompagner et préparer la réussite de nos jeunes apprentis, c'est aussi être garant des apports qu'ils reçoivent. C'est les préparer à être dès demain des managers d'équipes, des collaborateurs plus responsables. L'écoresponsabilité, comme la diversité, fait selon nous nécessairement partie de ces valeurs, de cet indispensable bagage managérial.

En synthèse, les CFA, tous niveaux confondus, sont des structures étonnamment nombreuses – selon un rapport de l'IGAS⁴³, on comptait 1002 CFA régionaux en 2010 –, extrêmement fragiles et mettant en œuvre des processus administratifs complexes.

Les enjeux qui leur sont confiés sont stratégiques et impactants : permettre la rencontre jeunes/entreprises, guider vers la réussite, insérer dans l'emploi dans des métiers et secteurs porteurs, tant aujourd'hui que demain et après-demain.

Leur développement, actuellement très fort dans l'enseignement supérieur, mérite incontestablement d'être rendu plus cohérent. La croissance (nombre et taille des différentes structures) doit, nous semble-t-il, être regardée de beaucoup plus près. On a vite fait de passer de la croissance à la crise de croissance, du champ de compétence à celui de l'incompétence !

Les enjeux sont doubles et loin d'être négligeables : garantir des pratiques de gestion saines, permettre la pérennité et la durabilité de chaque structure dès lors que son positionnement apparaît légitime.

Certains n'ont à ce jour pas encore entrepris de démarche de certification, pourtant vertueuse. Ils sont également peu nombreux à avoir accédé à ce statut de CFA « ressource », à la fois expert et proche, CFA référent, accessible et reconnu, vers lequel on se tourne tout naturellement en confiance.

.....

43 Inspection générale des affaires sociales.

Ces démarches sont pourtant essentielles pour structurer le marché de l'offre de formation par apprentissage. Elles sont essentielles pour guider et rassurer les entreprises en quête de compétences, en recherche des futurs collaborateurs qui permettront d'accompagner leur développement. Ces entreprises qui expriment aujourd'hui fortement le besoin d'y voir plus clair, quand elles ne disent pas franchement qu'elles sont perdues et n'y comprennent plus rien !

Les premiers CFA qui s'engageront dans cette démarche prendront une vraie longueur d'avance. Ils pourront nouer des partenariats durables avec les entreprises. Parce qu'ils auront fait le choix d'afficher des valeurs et de présenter des garanties sur trois thématiques, à la fois porteuses et sociétales : la qualité, la diversité, l'écoresponsabilité.

La mobilité des jeunes apprentis et leur ouverture à l'international doit elle aussi occuper une place toute particulière dans le champ de responsabilités des CFA. C'est un défi de plus à relever ensemble. En nous appuyant sur nos connaissances et nos pratiques respectives, nous en faisons un chantier prioritaire.

4

Ouvrir l'apprentissage sur l'Europe et le monde

Il serait sans doute facile de nous prêter ici à un éloge du voyage, tant dans sa dimension d'ouverture, d'enrichissement personnel, que dans la prise de confiance et le renforcement de la maturité qu'il permet chez celui qui le vit. Comparés aux quelques contraintes matérielles, les qualités ainsi développées semblent à première vue tout à fait bénéfiques à n'importe quel jeune pour son futur parcours en entreprise et ses premiers pas de manager responsable, ouvert sur son environnement. Lamartine l'affirmait d'ailleurs déjà avec force : « Il n'y a d'homme plus complet que celui qui a beaucoup voyagé, qui a changé vingt fois la forme de sa pensée et de sa vie. »

Mobilité géographique et intellectuelle sont en effet étroitement liées et corrélées. Et nous savons bien que les esprits vifs, curieux et agiles sont plus précieux que jamais.

Pourtant, les apprentis du supérieur ne sont pas épargnés par cette étonnante tendance que l'on observe actuellement. D'un côté, des enjeux économiques internationaux, des économies toujours plus interconnectées et des entreprises dont les marchés et terrains de jeux s'agrandissent. De l'autre, des logiques de territoire, une vision locale, une mobilité géographique que l'on peine à encourager faute de dispositifs incitatifs (difficultés d'accès au premier logement, aide à l'installation lors du premier emploi...).

C'est vrai à l'échelle du territoire hexagonal, et cela l'est encore plus à l'échelle européenne.

Il est extrêmement inquiétant de constater que cette dimension internationale est la grande oubliée du contrat d'apprentissage.

Jumelages de collèges et d'universités à l'échelle européenne ou intercontinentale, partenariats internationaux entre communes, activités internationales et d'export de nos entreprises... comment l'apprentissage a-t-il pu rester ainsi à l'écart de cette ouverture ? Et surtout, comment redonner à ce sujet stratégique la place qu'il mérite ?

Les différentes régions sont au cœur du paradoxe : elles multiplient à raison les accords de partenariats globaux avec leurs homologues européens, mais ne semblent pas parvenir, dans le même temps, à faire évoluer les pratiques dans un de leurs domaines phares de compétences. C'est pour le moins surprenant.

L'apprentissage prépare à la réussite d'un métier (ou groupe de métiers) au sein d'une entreprise. Mais connaît-on des entreprises et des métiers dont le rayon d'action se limiterait au seul hexagone ? Bien évidemment non.

Alors mettons-nous en mouvement pour faciliter la prise en compte par le législateur de cette dimension internationale (au minimum européenne) et surmonter les freins existants : freins administratifs (questions contractuelles, assurance...), freins pédagogiques (contrainte d'une maquette déjà très chargée), freins liés à la présence déjà limitée du jeune en entreprise.

Chaque année de formation en apprentissage devrait à terme pouvoir inclure au moins une période incompressible réalisée dans un environnement multiculturel. Cette période, dont la durée reste à définir, pourrait revêtir plusieurs formes : soit l'entreprise dispose d'implantations à l'étranger, soit le centre de formation peut s'appuyer sur son réseau hors territoire national. Enfin, les partenaires européens de la région concernée peuvent être mis à contribution dans une démarche de réciprocité.

L'apprentissage dans l'enseignement supérieur peut servir de terrain d'expérimentation pilote. Nous en avons la conviction. Les jeunes apprentis, les entreprises comme les équipes pédagogiques des grandes écoles et universités sont en effet sur un terrain connu : celui de l'inter- et du multiculturel. Cette approche a déjà vu le jour avec le programme Erasmus, pour ce qui est du cursus académique. La voie est donc défrichée, sans pour autant sous-estimer les différents obstacles restant à surmonter. Puisse l'audace être au rendez-vous et le mouvement engagé plus fort que l'énergie mise en œuvre par tous les « avocats du diable ».

À moyen terme, nous pensons qu'il est possible d'avancer vers la mise en place d'un contrat d'apprentissage unique qui puisse s'appliquer dans les 28 pays européens. Ce contrat unique pourrait constituer un embryon pour un droit du travail européen...⁴⁴ la plus petite échelle territoriale acceptable. Cela constituerait un grand progrès pour l'ouverture et l'employabilité de nos jeunes. Mais le chemin à parcourir, nous en avons conscience, est considérable du fait des différences de réglementation ou de durée du temps de travail. Certains pays comme le Portugal n'ont ainsi pas de contrat de travail pour l'ensemble des salariés. Et dans le même temps, la Commission européenne a une définition très extensible de l'apprentissage qui inclue les périodes de stage !

Développer un apprentissage plus efficace en Europe fait pourtant bien partie des priorités réaffirmées par cette même Commission européenne. Ainsi en témoigne la communication de la Commission du 18 juin 1997 : « Développer l'apprentissage en Europe ». Cette communication fait suite à un état des lieux mettant en évidence la diversité des formats d'apprentissage dans les différents pays membres, mais également la valeur ajoutée de l'apprentissage en matière d'insertion professionnelle des jeunes.

Plus récemment, on relève la création d'un cadre européen de certifications et d'un système de points permettant d'établir des comparaisons de compétences et de qualifications entre les apprentis européens (« Concrétisation de l'espace européen de la formation professionnelle », conférence de Munich, juin 2007).

Il faut également se souvenir que les apprentis représentaient un des publics cibles du programme communautaire Leonardo (1995-1999), de même qu'ils relevaient du programme PETRA, destiné à promouvoir la formation professionnelle des jeunes. Dans le cadre du premier programme, 700 jeunes sont partis dans quelques 500 entreprises. Dans le cadre du second, une centaine d'apprentis a pu réaliser une période de trois ou quatre semaines dans une entreprise allemande, britannique, italienne ou espagnole⁴⁵.

Plus modestement, pensons en premier lieu à colorer le parcours de formation de nos apprentis. Dans les enseignements dispensés, veillons à les équiper du bagage international essentiel : la parfaite maîtrise de l'anglais (au moins), le réflexe de considérer chaque pratique professionnelle dans une dimension multiculturelle (sur le mode « et ailleurs ? ») et ainsi de détecter les meilleures pratiques européennes.

.....
44 Le président de la Commission des Budgets du Parlement européen, Jean Arthuis a plaidé pour la création de ce type de contrat unique et souhaite lancer une expérimentation.

45 Voir www.lapprenti.com/html/apprentissage_une/europe.asp.

Le choix des cas pratiques, l'apport des fonctionnalités du e-learning, de la visioconférence et des Web TV constitueront autant d'outils et alliés précieux dans cette démarche. Quant à faire se rencontrer les apprentis européens par bassins d'emploi transfrontaliers, il n'y a rien d'insurmontable ni d'exorbitant en termes de coûts, puisque des expériences de ce type ont déjà été initiées par certaines régions.

Se dire que la construction européenne peut aussi passer par tous ces jeunes apprentis nous semble donner un tout autre sens à la dimension humaine de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur. Le compagnonnage ne consistait-il pas déjà à apprendre en sortant du périmètre de sa seule cité, par le voyage, de ville en ville, de province en province ? Écoutons les enseignements de l'histoire pour inventer l'apprentissage de demain. Le cadre franco-français est à l'évidence bien trop restreint.

Pour illustrer concrètement notre propos, nous nous sommes intéressés au modèle helvète qui a le mérite d'être très proche, au moins géographiquement. La filière d'apprentissage y est vécue comme une voie d'excellence, d'élite. L'impulsion vient du sommet de l'État, puisque parmi les sept membres du Conseil fédéral (l'organe exécutif de la Confédération suisse), trois sont d'anciens apprentis, et le revendiquent d'ailleurs avec fierté.

À Fribourg, les parents disent à leurs enfants : « *Attention, si tu ne sais rien faire de tes dix doigts, tu vas finir au lycée !* »⁴⁶ Depuis une quinzaine d'années, les HES (Hautes écoles spécialisées), véritables universités des métiers, structurent le paysage de la formation helvète, multipliant les passerelles entre lycée et apprentissage. Et au niveau de chaque canton, l'enseignement supérieur est érigé en priorité.

Plus de 7 jeunes sur 10 font, dès l'âge de 16 ans, le choix d'une formation professionnelle. Moins de 12 % des jeunes optent pour une formation en école à temps complet. Aussi, certaines entreprises reçoivent jusqu'à 20 candidatures pour 1 place en apprentissage ! Le taux de chômage des 15-24 ans est de 3 % en Suisse, contre 23 % dans notre pays. Un chiffre qui forcément interpelle et s'explique sans doute par une formation combinant astucieusement, dans de justes proportions, école et entreprise.

S'ouvrir sur le monde, c'est précisément s'ouvrir à d'autres pratiques et regarder ce qui fonctionne pour s'en inspirer. C'est voir plus loin.

.....
46 Propos de Gilles Triscone, un des responsables de l'HEPIA, Haute école du paysage, de l'ingénierie et de l'architecture.

5

Voir plus loin

Les chantiers ne manquent pas. Vous en avez désormais une vision relativement complète. Et l'ampleur de la tâche ne doit nullement nous freiner.

Le chantier de l'apprentissage tout au long de la vie mérite selon nous un développement particulier.

Des frontières territoriales aux frontières d'âge, il n'y a qu'un pas. Force est de constater qu'en la matière, les contrats d'apprentissage restent limités dans leur champ d'application : « Tout jeune âgé de 16 à 25 ans peut entrer en apprentissage. Des dérogations à ces limites d'âge sont possibles⁴⁷. »

Dans la pratique, les dérogations envisageables (donc les exceptions) concernent l'âge d'entrée en apprentissage et la quinzième année. Ce qui n'a pas d'impact direct pour notre réflexion sur le supérieur. Pour la limite d'âge supérieure, plus proche de notre thématique de réflexion, seuls les travailleurs reconnus comme porteurs d'un handicap ou les créateurs d'entreprise peuvent à ce jour bénéficier d'un accès à l'apprentissage.

Ce champ particulièrement restrictif ne nous semble plus adapté en 2015, et encore moins pour préparer l'avenir. Démarches de transition professionnelle, processus d'*outplacement*, accent mis à raison sur la formation tout au long de la vie, allongement de la durée des études : ne mérite-t-il pas plutôt d'être remis à plat, repensé ? Ne peut-on inclure l'apprentissage dans la réflexion

.....
47 <http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques>.

conduite pour les démarches de Validation des acquis de l'expérience (VAE) ? C'est d'autant plus une question de bon sens que nos parcours professionnels nous permettent désormais de découvrir et vivre plusieurs métiers.

 **Note de Thomas Vilcot**

J'ai connu pas moins de six métiers en 15 ans : chargé de relations publiques, directeur de supermarché, responsable ressources humaines, directeur du développement RH, directeur du recrutement, et directeur des relations humaines ! Et nul doute que d'autres suivront.

L'apprentissage étant une démarche vertueuse en matière de pédagogie, d'insertion et de mixité sociale, pourquoi la réserver aux premières années de la vie active ? L'apprentissage ne serait-il pas lui aussi professionnalisant ? Serait-il donc moins pertinent à 35 ans qu'à 19 ou 20 ?

La frontière entre formation initiale et formation continue n'a en réalité plus beaucoup de sens alors même qu'elle structure encore tout le paysage de la formation en France. Un rapport de l'IGAS⁴⁸ souligne ainsi le positionnement ambigu de l'apprentissage, « entre formation initiale et formation professionnelle continue », mais aussi « entre objectifs d'insertion professionnelle et objectifs de professionnalisation ».

Il convient, pour y voir plus clair et ouvrir le champ des possibles, de revisiter l'existant et de sortir de cette ambiguïté. Mettons-nous plus souvent à la place de l'apprenant et du chef d'entreprise, et simplifions le méli-mélo existant : période de professionnalisation, Fongecif (fonds de gestion des congés individuels de formation), VAE, contrat de professionnalisation, formation continue, certificat de qualification professionnel (CQP)...

Revenons-en plutôt aux fondamentaux de la démarche : apprendre un métier avec l'appui d'un maître d'apprentissage qualifié et reconnu, pour mettre de son côté les ingrédients du succès et grandir sereinement. Un contrat d'apprentissage sans limite d'âge permettrait de sécuriser les parcours au sein de l'entreprise, les mobilités et évolutions internes, d'élever le niveau de compétences de nos collaborateurs.

Pensons à un équipier qui accède à une première fonction d'encadrement dans l'entreprise, au manager de proximité qui accroît son niveau de responsabilité, mais également aux reconversions en cours de carrière, aux retours à l'emploi après une longue période de chômage (y compris pour des cadres !). Le Luxembourg a avancé dans cette direction.

.....

48 Février 2014, pages 20 à 22.

L'apprentissage tout au long de la vie, comme modalité de formation, s'imposera telle une évidence dès lors que l'on aura pris le temps de démontrer sa valeur ajoutée. Comme nous avons pu le développer dans la première partie de l'ouvrage, elle est intuitive. Un important travail de recherche reste cependant à réaliser. Combien de thèses ont été jusqu'à ce jour consacrées à la pédagogie de l'apprentissage dans le supérieur ? Il y a un vide à combler, une étape de la démonstration à valider définitivement.

De même le champ traditionnel actuel d'application de l'apprentissage (dans les formations managériales, d'ingénieur...) mérite d'être élargi au champ des sciences humaines et sociales (SHS). Un territoire là encore à défricher.

Oser voir plus loin, c'est porter l'avènement du portefeuille de compétences, une sorte de livret de suivi de l'apprenti en version XXL, qui viendra remettre en question l'intérêt même du CV tel que nous le connaissons depuis si longtemps. Depuis trop longtemps à vrai dire. Nous vous annonçons la naissance prochaine du CV compétences qui sera porté par l'esprit et les modalités de mise en œuvre de l'apprentissage dans le supérieur. Notre CFA FormaSup Ain-Rhône-Loire s'est engagé dans une démarche pionnière sur cette thématique, soutenu par la région Rhône-Alpes, avec l'aide de partenaires innovants (tels que Skilvioo, dont l'objectif est de révéler les compétences des individus, les évaluer, les valider et offrir des perspectives sur de nouvelles orientations métiers⁴⁹). Et les premiers résultats de l'expérimentation feront date !

Oser voir plus loin pour l'apprentissage : au moment d'achever la rédaction de cet ouvrage, le pouvoir politique semble enfin faire sienne cette volonté. Nouvelle impulsion ou souci de rectifier le tir devant des chiffres décevants, bien loin de l'objectif initial rappelé dans notre avant-propos ? Parmi les mesures annoncées à la rentrée 2014, on relève avec satisfaction les engagements relatifs au statut et à la rémunération des apprentis (qui seraient désormais en fonction de leur qualification et non plus de leur seul âge), la volonté de simplifier les procédures administratives, l'ambition d'accueil par l'État de 10 000 apprentis dans les deux ans à venir (contre 700 aujourd'hui) et la valorisation du tuteur.

Il restera toutefois, et ces seules annonces n'y suffiront sans doute pas, à poursuivre le travail entrepris autour de la réhabilitation de l'apprentissage dans l'esprit des jeunes et de leurs familles. Ne serait-ce que pour enterrer

.....
49 Source : <http://business.lesechos.fr/entrepreneurs/idees-de-business/skilvioo-le-revelateur-de-competences-102680.php?FqGWCMpY08WuFf3t.99>.

une bonne fois pour toutes ces idées préconçues et ces stéréotypes non seulement démodés, mais aussi insupportables.

L'apprentissage dans le supérieur, c'est l'avenir. C'est un moteur à la force d'entraînement insoupçonnée pour l'apprentissage dans son ensemble, au service de l'emploi et de la réussite. C'est un ticket gagnant, assurément.

Nous y croyons, continuerons à œuvrer avec détermination et vous donnons rendez-vous dans quelques années. Avec optimistes et enthousiasme, car l'apprentissage n'est pas une seconde chance : c'est la première chance !



« L’alternance et l’apprentissage dans le supérieur : quelle pédagogie pour une professionnalisation authentique ? »



Philippe Meirieu

Vice-président délégué à la formation tout au long de la vie, région Rhône-Alpes. Professeur des universités, université Lumière – Lyon 2

Le développement de l’apprentissage a surtout bénéficié, ces dernières années, à l’enseignement supérieur. Ce phénomène mérite qu’on le regarde de près, comme l’ont fait les auteurs de cet ouvrage, et que l’on tente, à la fois d’en cerner les contours et d’en identifier les enjeux.

Le premier enjeu, pointé par quelques esprits soupçonneux, est d’ordre institutionnel : n’assiste-t-on pas là à un effet induit par l’« autonomie » des universités qui, en quête de financements, « habilleraient en apprentissage » des formations qui auraient pu continuer à se dérouler en alternance mais sous statut universitaire traditionnel, et cela simplement pour recevoir la taxe d’apprentissage et équilibrer leur budget... sans véritable plus-value pédagogique ni effort de promotion sociale des étudiants ? Nous ne voulons pas le croire, mais il faut rester vigilant sur ce point, au risque, sinon, de ruiner les efforts authentiques faits par l’enseignement supérieur pour promouvoir l’apprentissage.

Mais, quoi qu'il en soit, ces efforts ne seront couronnés de succès que si l'enseignement supérieur est exemplaire en matière de pédagogie de l'alternance. Et c'est là, à mon sens, l'enjeu fondateur, celui qui conditionne sa crédibilité et peut en faire, non seulement, un acteur majeur de l'apprentissage, mais aussi un lieu de recherches et de ressources pour tous ceux qui croient que l'apprentissage, à tous les niveaux de formation, doit être une « voie d'excellence », associant un très bon niveau de formation et une préparation efficace à l'emploi, bref un outil privilégié pour une professionnalisation de qualité.

L'alternance : une vieille histoire !

Rappelons que l'alternance est une modalité de formation fort ancienne : il est vraisemblable que, bien avant la création de nos systèmes scolaires, la plupart des apprentissages – « théoriques » aussi bien que « professionnels » – s'effectuaient en alternant des temps d'explication et des temps de mise en œuvre, selon des démarches plus ou moins empiriques. De manière informelle, l'alternance a donc précédé la « forme scolaire » traditionnelle, segmentée en disciplines, avec des programmes organisés en objectifs de complexité croissante et s'adressant de manière simultanée à une classe d'élèves ou un groupe d'étudiants, plus ou moins homogènes et censés faire la même chose en même temps. Cette « forme scolaire » – stabilisée par Guizot dans les années 1830 au moment de la fameuse « querelle des modes », quand il opta clairement pour « l'enseignement simultané » contre « l'enseignement mutuel » – n'est en rien inscrite dans le marbre : aucun dieu n'a jamais gravé des « tables de la loi » sur lesquelles serait écrit : « La formation est et sera, de toute éternité, effectuée par groupe de 20 à 30 personnes, du même âge et de même niveau, qui suivent des cours d'environ une heure dans des disciplines cloisonnées faisant l'objet d'évaluations spécifiques, et dont les connaissances transmises ne seront utilisées qu'à l'initiative des personnes elles-mêmes, après leur sortie de l'institution ». Il s'agit là d'une modalité dont le registre de légitimité n'est qu'historique et que l'on peut parfaitement réinterroger...

C'est d'ailleurs ce qu'ont fait les « fondateurs » de l'alternance comme démarche pédagogique délibérée. Cette dernière est en effet apparue dans le champ agricole – l'alternance des saisons et des travaux des champs y est sans doute pour quelque chose – quand, au début du xx^e siècle et dans la mouvance du « Sillon » de Marc Sangnier⁵⁰, des syndicalistes agricoles et des

50 Le Sillon est un mouvement qui relève du « christianisme social » et prétend réconcilier le christianisme avec la République et l'idéal socialiste.

parents ont créé les premières Maisons familiales rurales⁵¹. Apparemment, le principe de l'alternance qu'ils ont mis en place est relativement simple : il s'agissait d'articuler des temps de « formation théorique » en centre de formation, avec des temps de « formation pratique » dans l'entreprise. Cette articulation devait permettre aux « alternants » de s'approprier des savoirs pour les « appliquer » ensuite sur le terrain et, réciproquement, de faire remonter du terrain des questions qui devaient être traitées en « formation théorique ». Ce va-et-vient devait, si tout se passait bien, permettre de former des professionnels autonomes, cultivés et efficaces, dotés d'outils intellectuels et capables de prendre des décisions pertinentes dans des situations professionnelles pour une part imprévisibles.

L'alternance : tout sauf une évidence !

Mais la réalité est plus complexe. D'abord parce que l'opposition « théorie/pratique » ne résiste pas à l'examen : il y a toujours de la pratique dans les formations dites théoriques – ne serait-ce que les pratiques de formation elles-mêmes – et de la théorie dans la pratique – aucun professionnel n'agit sans théorie de référence, implicite ou explicite... Ensuite, si la théorie et la pratique s'entremêlent des deux côtés, les logiques de travail, elles, divergent radicalement. En effet, si en centre de formation on peut faire primer la logique de formation – progressivité et exhaustivité, tâtonnement, appropriation et entraînement systématique –, en entreprise, la logique de production entraîne toujours plus ou moins une marginalisation des apprentissages, souvent perçus comme faisant perdre du temps et gâcher du matériel. De plus, si les enseignements « théoriques » sont collectifs, les expériences vécues dans les entreprises sont singulières et liées aux aléas inévitables de la production où le moins complexe n'anticipe jamais systématiquement le plus complexe : les alternants risquent donc toujours de se trouver décalés quand ils reviennent en centre de formation et de ne pas bénéficier également des apports qui leur seront faits. Enfin, toutes les enquêtes sur la formation par alternance – y compris sur la formation par alternance dans l'enseignement supérieur – montrent que les alternants ont tendance à dévaloriser systématiquement les apports du centre de formation et n'aspirent qu'à retourner, le plus vite possible, sur le terrain où ils retrouveront enfin du concret. C'est pourquoi, quand on regarde les choses de près, on observe que le plus souvent, l'alternance est « juxtapositive » et nullement, ou fort peu, « interactive ».

.....
51 La première est créée en 1937 dans le Lot-et-Garonne.

Le « miracle » de l'interaction n'est pas toujours au rendez-vous ou alors il est laissé à l'initiative des alternants qui savent déjà transférer leurs acquis d'un lieu à un autre, d'une situation à une autre... ce que l'alternance est précisément chargée de leur apprendre !

C'est pourquoi l'enseignement supérieur doit travailler – avec les praticiens et chercheurs de l'alternance – sur les moyens de la rendre véritablement efficace, intellectuellement et professionnellement.

Il existe déjà de nombreuses pistes qu'il faut regarder de près, évaluer et améliorer systématiquement. Nous connaissons, bien sûr, les livrets de l'alternance – « papier » ou numériques – où figurent les objectifs d'apprentissage pour chaque période en centre de formation et en entreprise, avec l'obligation de les remplir aussi bien pour les alternants que pour les formateurs des centres de formation ou les tuteurs en entreprise. On sait l'importance des visites en entreprise par les formateurs du centre de formation et l'efficacité des « entretiens de progression » approfondis entre le formateur, le tuteur et l'alternant. On voit, de plus en plus, se mettre en place des relations contractuelles entre le centre de formation et les entreprises qui permettent à chaque alternant de partir, pour chaque période, avec un projet d'acquisition et d'en rendre compte systématiquement au retour. On expérimente, ici ou là, des phases de « superposition » où, à la charnière entre les périodes en centre de formation et les périodes en entreprise, les formateurs et les tuteurs se retrouvent ensemble, une ou deux journées, avec les alternants, pour identifier les acquis et les objectifs à atteindre. Plus fréquemment, on voit que sont organisées des rencontres entre alternants, acteurs de l'entreprise et formateurs où l'on pratique l'analyse de pratique ou l'étude de cas et où l'on travaille sur les décisions professionnelles en les référant à des modèles de compréhension. Enfin, la plupart des dispositifs d'alternance dans l'enseignement supérieur misent sur des systèmes de « fécondation réciproque » à travers la rédaction de documents (comptes rendus, fiches techniques, mémoires, etc.) permettant la mise en relation des apports du centre de formation et de l'expérience en entreprise. Mais ces « fécondations réciproques » font rarement l'objet d'une formalisation suffisante et, quand il faudrait apprendre systématiquement aux alternants comment, par un écrit, faire se rencontrer les deux versants de leur formation, les articuler pour entrer dans ce qui fait l'identité même du métier, on les laisse souvent tâtonner sans véritable guidance.

En réalité, tous ces dispositifs sont dans de nombreux cas insuffisamment explicités et utilisés, parfois de façon très aléatoire. Or, si l'on veut développer l'alternance de manière féconde dans l'enseignement supérieur, on ne peut

pas faire l'économie d'une réflexion approfondie sur eux. Les apprentis eux-mêmes en témoignent systématiquement : ils soulignent la difficulté d'articulation et de transfert entre le centre de formation et le travail en entreprise ; ils demandent plus de rigueur dans ce domaine. Ils ont raison : les annonces politiques ne peuvent exonérer les acteurs de l'apprentissage de l'exigence pédagogique.

La progression de l'enseignement supérieur en matière d'apprentissage est quantitativement importante. Aux formateurs et chercheurs de cet enseignement supérieur de montrer qu'elle est aussi qualitativement exemplaire.

Cet ouvrage en est un signe positif, mais la marge de progrès est encore importante.



« Sécuriser le financement de l'apprentissage : un enjeu majeur »



Jean-Pierre Dudézert

Directeur du CFA de l'enseignement supérieur FormaSup Paris

Lorsqu'une université ou un établissement d'enseignement supérieur décide de s'adresser à un CFA pour proposer une formation en apprentissage, il y a à la fois une prise de risque et une marque de confiance pour le partenaire choisi.

Prise de risque, car pour l'apprenti, un contrat de travail lui garantit une totale gratuité et donc le dispense de tout droit d'inscription ; prise de risque car les entreprises ne seront tenues de participer aux dépenses induites par la formation que dans la limite de leurs possibilités.

C'est aussi une marque de confiance pour le CFA choisi, car c'est lui qui recueillera les recettes et les reversera à ses partenaires ; il devra inciter les entreprises employeurs d'apprentis à participer aux dépenses de formation et à négocier avec la région le montant d'une subvention d'équilibre.

Le CFA FormaSup Paris a choisi de partager le risque avec ses partenaires (17 établissements d'enseignement supérieur ; 3 000 apprentis) et de leur assurer les ressources nécessaires pour que l'apprentissage ne devienne pas une charge pour le budget de l'établissement.

Il est vrai que situé en région d'Île-de-France, le CFA FormaSup Paris, comme les autres CFA de la région, bénéficie d'une situation particulière : la taxe d'apprentissage prélevée par apprenti y est beaucoup plus élevée que dans toutes les autres régions et la région d'Île-de-France a mis en place un système de subvention reposant sur l'heure par apprenti.

Le CFA a donc décidé de fonctionner de la manière suivante : le montant de la subvention régionale est reversé à 100 % aux partenaires. Ceci assure une sécurisation relative des financements pour tous et limite le risque. Dans beaucoup de cas, cette modalité de financement compense la perte provoquée par la non-perception des droits d'inscription. Toutefois, pour les grands établissements et grandes écoles, cette compensation est très insuffisante. Elle le deviendra aussi pour les autres dans la mesure où elle est loin de compenser les surcoûts dus à l'apprentissage (charges induites par le rythme de l'alternance, relations suivies avec les entreprises, construction de parcours individualisés pour les étudiants, non prise en compte des apprentis par le système de calcul du ministère dans l'attribution de subvention, etc.).

La collecte de taxe est donc primordiale pour le bon fonctionnement des formations. Le CFA FormaSup Paris partage les risques avec ses partenaires en opérant un prélèvement uniquement sur cette collecte et en s'efforçant de le limiter au maximum (aux environs de 3 %). Les frais généraux sont assurés par l'attribution de fonds libres non fléchés vers l'une ou l'autre des formations.

Dans le mécanisme de la collecte elle-même, le CFA FormaSup Paris valorise au maximum ses partenaires ; la communication est assurée sur la qualité des formations et des établissements plus que sur le CFA lui-même. Les entreprises recherchent en effet des profils issus des formations et des relations avec l'expertise scientifique et pédagogique des établissements. Le rôle du CFA est donc de faciliter ces relations et de les valoriser. Il ne saurait se substituer à ses partenaires ou se constituer en passage obligé.

Au CFA, de telles pratiques nécessitent une totale transparence et un climat de confiance réciproque. Le conseil d'administration a donc été constitué de manière paritaire : autant de représentants des entreprises que de représentants des établissements. Chacun peut ainsi contrôler à la fois les

dépenses propres au CFA et les ressources affectées à chaque partenaire. Il nous faudra partant aller plus loin pour assurer aux entreprises et à la région une lisibilité plus forte dans l'utilisation des fonds ainsi transférés.

Cet objectif ne peut être atteint qu'en articulant la comptabilité particulière de l'apprentissage avec la comptabilité analytique de chaque établissement. C'est un très gros chantier, mais cette clarification est nécessaire. Les dispositifs législatifs actuels nous y obligent ; la notion de participation obligatoire des entreprises à partir d'un coût affiché par la préfecture de la région rend impossible toute fongibilité d'une formation vers une autre. Demander 5 000 euros pour une formation et déplacer 2 000 euros de cette formation vers une autre, revient à demander à l'entreprise concernée 2 000 euros de plus ! Il nous faudra donc disposer d'outils assurant une communication fiabilisée des coûts de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur.

Une autre clarification s'impose : la méthode de calcul du ministère de l'Éducation nationale de la subvention accordée à chaque établissement tient-elle ou non compte des apprentis ? Il faut, dans les plus brefs délais, obtenir une réponse claire sur ce point. Le développement de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur en dépend. Les CFA ont besoin de cette réponse pour pouvoir dialoguer avec les régions, les entreprises et les établissements.

L'apprentissage dans l'enseignement supérieur universitaire ne peut fonctionner et se développer si trop d'incertitudes demeurent en ce qui concerne son financement.

L'apprentissage s'inscrit en effet dans le cadre d'une politique publique régionale, décidée par le conseil régional. Cette politique s'appuie sur une politique de développement économique et sur un plan de développement de l'emploi. Chaque région a donc ses caractères propres et les modalités de financement pourraient se révéler fort différentes selon les politiques choisies. En deuxième lieu, le dispositif de collecte de la taxe d'apprentissage manque parfois de lisibilité : très souvent, les organismes collecteurs disposent aussi de leur propre CFA et les fonds propres ne sont attribués que marginalement en dehors de ce périmètre. S'il n'y a aucun doute sur le reversement des fonds fléchés par les entreprises, il n'en reste pas moins que cette situation peut engendrer quelques difficultés. Il faut bien voir que, pour assurer les ressources aux établissements dont ils sont partenaires, les CFA, tels que le CFA FormaSup Paris, ne disposent que de leur capacité à promouvoir la qualité des formations dispensées directement auprès des entreprises. Cette situation met en évidence une difficulté importante : l'apprentissage est une

politique publique relevant de la compétence des régions, mais cette dernière ne contrôle pas une part importante des financements.

Les dispositions législatives du 5 mars 2014 et la nouvelle répartition de l'affectation de la taxe d'apprentissage apportent quelques éléments de clarification, mais il faut bien avoir conscience qu'elles laissent subsister beaucoup d'incertitudes en ce qui concerne le financement de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur.

Les missions que doit remplir le CFA ont pourtant été précisées et ont un coût élevé, que ce soit l'aide pour faciliter une solution aux problèmes de vie (notamment le logement), l'insertion professionnelle ou l'internationalisation. Ces dispositions apportent du sens à l'action des CFA virtuels comme FormaSup Paris. Elles mobilisent aussi des moyens, notamment des ressources humaines.

Nous avons pu jusqu'ici assurer ce travail grâce à la mobilisation des équipes et la qualité des relations entretenues avec nos partenaires dans notre environnement institutionnel, notamment la région Île-de-France.

L'intérêt que les pouvoirs publics portent à l'apprentissage est un gage de pérennisation des actions actuelles, à condition que le rôle essentiel de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur ne soit pas perdu de vue. Il est, depuis plusieurs années, le moteur essentiel de la croissance des effectifs et surtout du renversement d'image qui est en train de s'opérer pour cette méthode de formation.



« La mobilité internationale des apprentis du supérieur : nécessité, freins et préconisations »



Frédéric Sauvage
Vice-président d'ANASUP,
directeur du CFA de l'enseignement supérieur
FormaSup Nord-Pas-de-Calais

La mobilité internationale s'impose aujourd'hui comme incontournable dans les cursus de l'enseignement supérieur. Depuis une vingtaine d'années, ce mouvement tend à s'accélérer dans les universités et grandes écoles, et concerne un nombre croissant de jeunes.

Les apprentis n'échappent pas à ce mouvement. À mesure que leurs effectifs progressent, les actions et dispositifs visant à accompagner et dynamiser leur mobilité se multiplient. Les apprentis du supérieur peuvent bénéficier d'échanges académiques, de stages linguistiques et autres missions à l'étranger. Ils y sont aidés individuellement par des aides financières spécifiques (Erasmus, bourses régionales...) et collectivement dans le cadre de projets groupés.

La mobilité s'impose aussi à eux dans le cadre de leur alternance. La globalisation et la mondialisation font partie de leur univers de référence de futurs cadres, et

la nécessité de s'y préparer au mieux surgit encore plus directement de leur vécu professionnel en entreprise.

Au cœur de l'internationalisation de leur entreprise, de leur service ou de leur fonction, se jouent pour eux des possibilités concrètes d'appréhender des environnements linguistiques, sociaux et culturels variés. Dans un rapport étroit à l'action naissent aussi des opportunités de se confronter à des méthodes et techniques de travail nouvelles. Il est fréquent, à ce propos, que des apprentis se voient confier par leurs employeurs des missions les amenant à partir à l'étranger, ou qu'ils ne saisissent ou provoquent eux-mêmes des occasions de le faire pour travailler dans une filiale ou chez un « *business partner* ».

Pourtant, que l'on ne s'y trompe pas : **la mobilité internationale constitue bien souvent un véritable défi dans les formations en apprentissage, réputées moins ouvertes à l'international que les filières classiques.** La difficulté d'organiser des séquences de mobilité dans un temps contraint et partagé représente un facteur d'empêchement bien repéré et souvent cité, ce qui rebute ou contrarie nombre d'initiatives en la matière. Elle n'est pas la seule.

Si les parties prenantes des cursus par apprentissage, à commencer par les CFA et leurs établissements partenaires, sont de plus en plus enclines à l'inscrire dans leur stratégie de développement – autant par enthousiasme que par nécessité – les freins ne manquent donc pas. Certains se lèvent progressivement, d'autres doivent encore l'être et appellent la mise en place de solutions portées par une véritable ambition partagée.

Relever le défi de l'internationalisation des cursus en apprentissage

Comment faire en sorte que la mobilité internationale devienne une réalité pour un nombre grandissant d'apprentis ? C'est désormais une préoccupation devenue centrale pour les parties prenantes de l'apprentissage, tant sur le plan politique qu'opérationnel. Plusieurs raisons concomitantes à cela.

La première est celle d'une demande sociale de mobilité forte de la part des jeunes de l'enseignement supérieur, soucieux d'enrichir leur parcours de formation par une expérience à l'étranger. Ces derniers manifestent des attentes importantes en la matière, celle-ci étant un élément structurant de leurs choix de parcours de formation. Les études d'impact sur les actions mobilité

financées par l'Union européenne rendent compte de ces logiques d'acteurs et des bénéfices induits pour les jeunes. Elles mettent en avant que la mobilité est un moment privilégié d'un cursus de formation, permettant aux apprentis de vivre d'autres expériences pédagogiques et professionnelles, de s'initier à de nouveaux sujets d'étude, de découvrir un pays, d'approfondir une langue, d'affiner ainsi leur projet personnel et de renforcer leur employabilité. C'est la raison principale pour laquelle la Commission européenne – en même temps attentive à concrétiser l'espace européen de la formation – et plusieurs conseils régionaux ont fait de la mobilité internationale des apprentis l'une de leur priorité.

À bien y regarder, se joue ici l'attractivité même des formations en apprentissage. Une mobilité insuffisamment développée dans un programme en apprentissage – *a fortiori* son absence – conduit des jeunes à s'en détourner. Les CFA et leurs établissements partenaires prennent de plus en plus la mesure de ces arbitrages. Si des responsables de formation pouvaient encore considérer, il y a quelques années, que les apprentis faisaient le choix a priori d'un lien fort à une entreprise et d'une expérience professionnelle « différenciante », avec en creux l'idée qu'ils ne pouvaient pas tout faire et devaient donc renoncer à s'internationaliser, aujourd'hui les représentations changent.

La mobilité des apprentis est au centre des préoccupations pour une autre raison : de nombreux établissements de formation rendent le séjour à l'étranger systématique durant les études, voire obligatoire pour l'obtention du diplôme. Ce caractère obligatoire se double aussi d'un allongement de la durée et du nombre de séjours à l'étranger. L'enquête Mobilité 2013 de la Conférence des grandes écoles souligne, par exemple, qu'environ 80 % des étudiants des grandes écoles effectuent un séjour à l'étranger au cours de leur scolarité. L'enquête révèle également un mouvement de fond d'accroissement de la durée des périodes à l'étranger : au-delà des séjours d'études, qui sont systématiquement d'un trimestre au moins, la tendance est en faveur de stages en entreprise de longue durée, c'est-à-dire de plus de trois mois.

Incitées par les orientations de cadrage de la CTI (Commission des titres d'ingénieur), les écoles d'ingénieurs se sont montrées particulièrement pionnières et actives pour favoriser la mobilité de leurs apprentis. La mise en place de séjours à l'étranger y procède notamment d'une exigence pratique forte : la maîtrise des langues qui conditionne l'obtention du diplôme. Ainsi, pour valider un diplôme d'ingénieur, les apprentis sont dans l'obligation de réaliser des scores de plus en plus élevés au TOEIC et certaines écoles affichent des ambitions fortes. La mobilité participe, autrement dit, de la réussite des études.

Des pratiques en développement, avec encore des freins à lever

Que recouvre la mobilité internationale des apprentis de l'enseignement supérieur ? Celle-ci constitue une réalité difficile à circonscrire tant les pratiques sont variées et en développement, avec des effets contrastés selon les CFA et leurs établissements de formation partenaires.

Les actions mobilité, à l'image de ce qui est mis en œuvre dans les formations initiales classiques, se distinguent d'un CFA à l'autre selon plusieurs aspects : leurs finalités et objectifs, leur durée, leur dimension individuelle ou collective, les jeunes cibles, le type de financement, le type de restitution, leur caractère obligatoire et balisé chez un partenaire (académique, professionnel) ou au contraire à la carte.

La spécificité de la mobilité dans les cursus en apprentissage tient en particulier dans une double difficulté.

Une difficulté renvoie à l'équilibre qu'il s'agit de préserver entre logique de formation pour un jeune et logique de continuité des missions pour l'employeur. Des entreprises se montrent réticentes face à la mobilité et expriment des blocages en évoquant des impacts financiers liés à l'absence du jeune, et organisationnels liés aux exigences de l'activité.

Afin de faciliter les conditions de détachement des apprentis en rapport avec les contraintes d'organisation de travail en entreprise, des CFA s'efforcent de positionner au maximum les séquences de mobilité sur le temps universitaire et non sur le temps entreprise. Ils privilégient l'intégration des séquences mobilité dans le parcours de formation : une partie des cours se déroulent dans le cadre d'un échange académique, de sorte qu'une séquence mobilité peut faire place à une séquence en entreprise. Ils portent par ailleurs leurs efforts dans le cadre de parcours mixtes (exemple d'un master avec la seule dernière année en apprentissage) : les départs à l'étranger se font avant de démarrer la formation en apprentissage ou après la formation.

Il s'agit, dans la même perspective, de mieux intégrer les entreprises dans la conception et la mise en œuvre des projets de mobilité. Les finalités du ou des séjours à l'étranger et leurs modalités doivent être partagées, comprises, anticipées par l'employeur. Des CFA apportent leur savoir-faire aux PME pour anticiper des séquences mobilités qui pourraient les fragiliser. Dans un registre plus dynamique, ils soutiennent les entreprises dans les missions internationales qu'elles pourraient proposer à leur apprenti. Les conventions

de partenariat, initiées en amont du contrat d'apprentissage entre l'entreprise et le CFA, s'avèrent indispensables pour échanger au préalable sur les conditions de réussite de la mobilité.

Une autre difficulté tient dans l'égalité de réussite de tous les jeunes à promouvoir. Comment rendre accessible et surtout fructueuse pour le plus grand nombre une expérience internationale ? Cette mobilité doit être aidée, facilitée : par des appuis financiers, par le montage de partenariats pédagogiques et logistiques (accueil, hébergement, transport), par un accompagnement de qualité.

La question des financements est posée. Si la mobilisation de plusieurs acteurs, comme l'Union européenne, l'État (dans le cadre des anciens contrats d'objectifs et de moyens) et les conseils régionaux a permis d'exercer un effet levier sur la mobilité internationale, l'heure est à la rationalisation des coûts de formation. Les conseils régionaux tendent en particulier à limiter les enveloppes financières dédiées à la mobilité collective. Il en résulte un financement le plus souvent des bénéficiaires, mais pas forcément de ceux porteurs de l'ingénierie. Par ailleurs, l'absence de visibilité sur les financements conduit des CFA à faire œuvre de prudence dans le développement d'actions mobilité.

La question de la répartition des moyens mobilisés est aussi mise en débat dans un contexte de renforcement des conditions et critères de réussite des études. Il ne s'agit pas ou plus forcément de « faire partir » tout le monde et de la même façon. Ainsi, les financements doivent-ils être concentrés vers une catégorie de public ? À destination, par exemple, de jeunes d'origine sociale modeste, davantage en difficulté pour financer leur mobilité ? À destination de jeunes en risque pour la validation de leur diplôme au regard de compétences linguistiques insuffisantes ? La question de l'efficacité des dispositifs mobilité est également en jeu. Faut-il privilégier des modalités de mobilité plus efficaces pour favoriser l'obtention du diplôme ? Les départs en tout petit groupe ou seul apparaissent davantage porteurs en termes d'acquisition de compétences linguistiques, mais ils sont aussi plus onéreux.

Les pistes d'action pour faire levier sur la mobilité des apprentis

L'impératif de mobilité conduit des CFA de l'enseignement supérieur à faire de l'internationalisation une composante forte de leur stratégie de développement : inscription de la mobilité dans les parcours de formation

et dans l'organisation pédagogique du CFA, information plus systématique sur les possibilités d'action et de financement auprès des jeunes et des promoteurs des offres de formation, soutien et conseil aux employeurs, professionnalisation des pratiques, diversification des formes de mobilité, élargissement et pérennisation des partenariats, prise en considération des spécificités de l'apprentissage, notamment la formation en entreprise.

Professionaliser les CFA est indispensable. Des CFA disposent, par exemple, de référent mobilité dédié, développent des partenariats diversifiés, mettent en œuvre des outils adaptés (procédures, plans de communication, conventions), mobilisent des enveloppes spécifiques, intègrent les missions proposées qui font partie de la professionnalisation.

Plusieurs autres pistes sont à considérer pour développer et dynamiser la mobilité des apprentis :

- ▶ **Soutenir les entreprises face à la mobilité.** Les entreprises qui s'investissent dans la mobilité de leurs apprentis doivent être valorisées. Or, les pouvoirs publics tendent à supprimer des aides financières aux entreprises pour les apprentis de l'enseignement supérieur, alors même que celles-ci sont appelées à s'engager davantage dans la mobilité de leurs apprentis.
- ▶ **Renforcer l'internationalisation des formations en apprentissage, au-delà de la promotion de la seule mobilité.** Les effets positifs de la mobilité doivent être accompagnés : en plongeant davantage les apprentis dans un bain culturel en mixant des sections d'apprentis avec des étudiants étrangers ; en mettant en place des enseignements interculturels et/ou en langue étrangère.
- ▶ **Mettre en place des indicateurs dans les CFA** pour suivre la mobilité des apprentis, qui doit être véritablement pilotée, et suivie.
- ▶ **Diversifier les niveaux et filières concernées par la mobilité et les formes de mobilité associées**, en veillant à ne pas concentrer la mobilité longue durée sur les écoles d'ingénieurs.
- ▶ **Développer véritablement l'apprentissage transfrontalier.**
- ▶ **Développer un cadre juridique spécifique pour la mobilité hors Europe.**

En définitive, volonté, enjeux et leviers ne manquent pas : l'agilité des jeunes issus de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur est à ce prix !

« Développer l'apprentissage à l'université présente de nombreux avantages ! »



Claudine Gay

**Maître de conférences – IUT Lumière,
chargée de mission Professionnalisation – université Lyon 2**

Témoigner de mon expérience de l'apprentissage, c'est d'abord exposer trois regards personnels sur cette pratique. Parmi les différentes activités qu'implique l'apprentissage, c'est celle du tutorat qui me semble la plus riche à partager.

De mon point de vue de fille d'artisan, l'apprenti est un salarié à part, qui requiert en entreprise un mélange bien dosé d'exigence et de bienveillance. La principale force de ce dispositif réside pour l'apprenti dans une recherche permanente d'un équilibre subtil : entre la fierté et l'assurance d'avoir été choisi comme salarié, le devoir de faire ses preuves, le désir de se construire au travers d'un métier et la nécessité de s'intégrer dans un groupe. De mon point de vue de chercheur en économie de l'innovation, l'apprentissage – comme alternance salariée – trouve toute sa justification dans les mécanismes de l'apprentissage comme mode d'acquisition de connaissances : la transmission du savoir-faire en raison de sa dimension tacite ne peut se faire sans interactions sociales fortes, comme l'observation, l'imitation et l'échange. Elle requiert l'expérimentation et l'implication

de l'apprenant ; la proximité physique et l'accointance interpersonnelle entre l'apprenant et son tuteur.

Mon troisième regard sur l'apprentissage est celui de responsable de formation dans le seul IUT de France à former exclusivement en alternance salariée. L'IUT Lumière a fait ce choix audacieux il y a 20 ans : former en apprentissage des techniciens supérieurs et des cadres intermédiaires, capables d'une intégration et d'une évolution professionnelle rapides. Dans un contexte où le diplôme a pris tant d'importance, c'est à la fois un moyen de concilier expérience et diplôme et une manière de s'en affranchir un peu, en participant à la construction de trajectoires de réussite différentes.

Développer l'apprentissage à l'université nécessite un investissement quotidien et implique des contraintes fortes, mais présente de nombreux avantages.

C'est d'abord un moyen d'accompagner l'évolution des missions de l'université concernant l'insertion professionnelle des jeunes et la lutte contre l'échec. C'est aussi l'occasion de renforcer les synergies entre le monde universitaire et le monde socio-économique. Si ces synergies sont développées grâce à la gouvernance de l'apprentissage, c'est aussi grâce à la pédagogie de l'alternance et la pratique du double tutorat, que je peux notamment vivre à l'IUT Lumière.

Le tutorat de l'apprenti n'est pas qu'une obligation légale. C'est l'un des facteurs de réussite du dispositif. Du côté de l'entreprise, le rôle du maître d'apprentissage est primordial : sans lui l'apprentissage n'existe pas. Tuteur, il encadre l'apprenti dans sa pratique quotidienne, favorise son intégration, le guide dans sa compréhension et son adaptation à l'environnement professionnel. Formateur, c'est à son contact que l'apprenti développe de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences. Manager, il évalue l'étudiant et c'est sous son contrôle et sa responsabilité que l'apprenti développe ses aptitudes. Du côté de la formation, le tuteur est un membre de l'équipe pédagogique. Il connaît le contenu de la formation et enseigne à l'apprenti. Son rôle est d'effectuer un lien entre la formation et l'entreprise. Il veille notamment à la bonne adéquation entre le niveau de l'emploi et le niveau du diplôme et participe à la fixation des objectifs de l'apprenti en entreprise et à son évaluation. Il peut jouer un rôle dans la conversion du jeune en un véritable professionnel, en favorisant la double traduction nécessaire entre les acquis de l'expérience et les acquis de la formation.

Le double tutorat est la création d'un tandem qui n'a pas d'équivalent. Maître d'apprentissage et tuteur de la formation ont un rôle d'accompagnement, qui prend toute son envergure à l'occasion des évaluations que l'IUT organise plusieurs fois par an. C'est ainsi qu'en 10 ans de tutorats, j'ai accumulé environ 250 visites dans les entreprises de la région lyonnaise pour participer à la fixation et à l'évaluation des objectifs d'une cinquantaine d'apprentis. Ces évaluations, en présence de l'apprenti, sont des évaluations formatives et participatives qui rythment sa progression et qui sont essentielles dans sa montée en compétences. Elles lui permettent de se situer par rapport aux exigences de l'entreprise, de prendre conscience de ses zones de confort et d'inconfort, du chemin parcouru et des progrès qu'il reste à réaliser. Dans le cadre de ces évaluations, il est important que le tuteur de la formation participe au questionnement de l'étudiant. Ce questionnement a d'autant plus de force qu'il est extérieur à l'environnement professionnel et non normatif.

Au-delà de l'intérêt que je peux trouver en tant qu'enseignant à approcher de si près les problématiques des entreprises, ce qui me fascine toujours autant, c'est de voir se dérouler sous mes yeux le processus de maturation des jeunes et d'y participer. Ce qui me marque également, c'est le respect dans lequel se tisse la relation entre l'apprenti et le maître d'apprentissage. Aux différents rôles archétypaux déjà évoqués (formateur, enseignant, manager, tuteur) viennent se rajouter d'autres rôles plus ou moins conscients, que j'ai plaisir à observer et parfois à conseiller. Sans le savoir, le maître d'apprentissage joue le rôle de mentor : par son expérience valorisée et parfois sacralisée, il a une part fondamentale dans la prise de confiance de l'étudiant et dans sa projection professionnelle. Lorsqu'il doit résoudre des problèmes d'intégration de l'apprenti, l'aider à développer de nouvelles habilités sociales, le maître d'apprentissage peut se transformer en véritable éducateur. Et le jour de la soutenance finale, il est très fréquent que le rôle de parent prenne le dessus. C'est alors à mon tour de prendre le relais et de jouer le chef d'orchestre...

Perspectives

Au moment de publier cet ouvrage, le débat ne semble pas définitivement tranché en matière d'apprentissage et d'alternance dans le supérieur.

En juillet 2013, un coup d'arrêt a été porté aux différents dispositifs incitatifs, au risque de désorienter une filière fortement contributive en matière d'insertion professionnelle, donnant ainsi un signal pouvant être sur ou mal interprété : l'apprentissage n'est plus une priorité.

Dans le même temps, les services gouvernementaux ont mobilisé leurs ressources autour du contrat d'avenir. Un effet d'aubaine pour certaines entreprises qui se sont alors détournées du dispositif d'apprentissage.

À l'heure des arbitrages décisifs, pourrons-nous être au rendez-vous de 2017 avec l'objectif initial et global de 500 000 jeunes en apprentissage, chiffre trois fois moins élevé que nos voisins allemands, et doubler, dans le même temps, le nombre d'alternants dans l'enseignement supérieur ?

Nous donnerons-nous les moyens pour ce nécessaire rattrapage, alors que depuis deux ans, les entrées en formation ont reculé d'environ 12 % et que les formules de préapprentissage, autrefois accessibles dès l'âge de 14 ans, ont été supprimées ? Alors que « l'alternance est toujours [perçue comme] un choix négatif [et que dès lors qu'on] ne sait plus quoi faire d'un élève, on le met en apprentissage, considéré comme une filière de l'échec⁵². »

À l'heure de l'e-apprentissage, saurons-nous relever les défis de financement auxquels nous sommes confrontés de manière criante ?

.....

La réforme territoriale en cours apportera-t-elle une salutaire simplification et une remise en cohérence des arbitrages rendus dans les régions pour l'apprentissage dans le supérieur ?

Tout au long de ces pages, nous avons fait, ensemble, le pari d'un avenir serein pour l'apprentissage dans l'enseignement supérieur. Un apprentissage responsable, qui bénéficie tant au jeune qu'à l'entreprise et à l'établissement de formation. Nous avons démontré combien il constituait un dispositif gagnant pour notre économie au sens large.

Si fin 2009, Henri Proglio (alors président-directeur-général d'EDF) affirmait encore, dans son rapport sur l'alternance au Président de la République, que « l'entreprise et les centres de formation ne se connaissent pas suffisamment pour dépasser les logiques de leurs institutions respectives », **nous croyons que l'apprentissage sera au cœur du nouveau pacte entre l'école et l'entreprise**. Un pacte qui, lui aussi, a bien besoin d'être réenchanté.

Nous avons la conviction que nous tenons avec l'apprentissage une formidable opportunité de retrouver la confiance : confiance dans la capacité de chaque jeune à s'insérer sereinement dans l'emploi, confiance dans la concrétisation de la formation tout au long de la vie, confiance dans la valorisation d'une voie d'excellence. Au service de nos territoires, au service de nos entreprises, au service de la réussite. Un apprentissage responsable, comme un écho au recrutement du même nom.

L'engagement est commun, cohérent, porteur de sens. Il ne faiblit pas.

Pour conclure, permettez aux auteurs engagés que nous sommes de vous dire, avec des mots simples, combien il y a urgence et combien il est nécessaire de se mobiliser pour l'apprentissage dans l'enseignement supérieur. Car derrière les chiffres, les tendances, les décrets et textes de loi, les engagements des uns et des autres, il y a tous ces jeunes qui comptent sur nous.

Les laisserons-nous au bord du chemin, en souffrance, en mal d'insertion professionnelle, pour n'avoir simplement pas su dépasser les contraintes budgétaires du moment ou faire bouger plus rapidement les lignes dogmatiques d'hier ? Pour avoir mis en concurrence des voies de formation entre elles au lieu de nous intéresser à l'essentiel ?

Parents, jeunes, entreprises, enseignants nous regardent : que ferons-nous ?

À l'heure où nous bouclons cet ouvrage, nous n'avons toujours pas de ministre de l'Apprentissage. Un détail qui n'en est pas un : c'est tout un symbole.

Nous ne saurions fuir plus longtemps nos responsabilités. Osons en finir avec ce paradoxe « des métiers sans jeunes et de jeunes sans métiers ». Votre rôle d'ambassadeur est plus que jamais essentiel.

Sans jamais oublier, que nous restons tous, quel que soit notre niveau de responsabilité dans l'entreprise ou à l'extérieur, d'éternels apprentis.

20 propositions concrètes pour l'apprentissage dans l'enseignement supérieur

Il nous a semblé nécessaire de proposer ici une plateforme de contributions, destinées à alimenter et à enrichir le futur débat législatif. Ces propositions sont issues d'un travail de concertation des différentes parties prenantes et développées, pour une grande partie, tout au long de cet ouvrage.

Pour l'entreprise

#1 Renforcer la perméabilité entre monde économique et monde de l'éducation.

#2 Encourager les entreprises (notamment les TPE et PME) et organisations (administrations, organismes publics) à accueillir davantage d'apprentis.

#3 Mettre en place un véritable statut du maître d'apprentissage, avec un référentiel de compétences et un dispositif de reconnaissance adapté.

#4 Reconnaître l'engagement des entreprises en matière d'apprentissage.

#5 Simplifier le dispositif administratif pour évoluer vers un contrat d'alternance unique.

Pour les apprentis et leurs familles

#6 Assurer un maillage plus efficace et cohérent du territoire en matière d'offres de formation en apprentissage, notamment dans le supérieur.

#7 Délivrer, à toutes les étapes du processus d'orientation, une information exhaustive et non dévalorisée de l'apprentissage dans le supérieur, qui ne se centre plus seulement sur les jeunes en difficulté.

#8 Améliorer les conditions de vie et d'étude des apprentis (accompagnement de la mobilité, accès facilité au logement, avantages comparables à ceux de n'importe quel étudiant).

#9 Faire de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur une voie accessible à tous, notamment aux jeunes en situation de handicap.

Pour les établissements d'enseignement supérieur

#10 Proposer systématiquement des parcours en apprentissage dans les formations accréditées par le ministère.

#11 Encourager la recherche, l'innovation et l'investissement des enseignants-chercheurs dans la pédagogie de l'apprentissage.

#12 Faciliter la mise en place de parcours en apprentissage, en fluidifiant la transition infrabac/postbac, bac +2 vers licence et licence vers master.

#13 Favoriser l'adaptation souple des capacités d'accueil des apprentis, en fonction des besoins en compétences dans une double logique emploi et territoire.

Pour les CFA

#14 Élargir les missions des CFA : placement, suivi pédagogique, médiation avec les employeurs avant toute démarche contentieuse.

#15 Développer des outils pour évaluer la qualité du service rendu et des coûts de formation.

#16 Encourager les mécanismes incitatifs permettant un investissement financier afin de couvrir le coût réel de la formation.

#17 Soutenir l'engagement sociétal et le développement responsable : écoresponsabilité, internationalisation, promotion de la diversité sous toutes ses formes.

Pour les pouvoirs publics

#18 Développer l'apprentissage dans la fonction publique (point de repère : 0,18 % à date) et favoriser l'émergence d'un observatoire national de l'apprentissage.

#19 Maintenir la compétence régionale en tendant vers une harmonisation des pratiques locales.

#20 Revisiter la grille de rémunération des apprentis sur la base de principes de progressivité simple, en relation directe avec les niveaux de formation.

Ces mesures simples et compréhensibles de tous doivent, selon nous, permettre d'assurer un développement plus harmonieux de l'apprentissage pour tous dans le supérieur. Elles contribueront également à simplifier la réglementation et les dispositifs de financement existants.

Pour aller plus loin

ANASUP (Association nationale pour l'apprentissage dans l'enseignement supérieur) :

- « *S'appuyer sur l'apprentissage dans l'enseignement supérieur pour développer l'apprentissage pour tous, à tous les niveaux* » – octobre 2013.

Propositions à :

- Monsieur le ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, Michel Sapin ;
- Madame la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Geneviève Fioraso.
- « *Assez des contresens sur l'apprentissage dans l'enseignement supérieur !* », note de Jean Pierre Dudezert, directeur de FormaSup Paris et d'Yves Cimbaro, Président d'ANASUP – AEF – 9 février 2015.

Remerciements

Nos premiers remerciements vont à celles et ceux qui nous ont accompagnés avec patience et détermination tout au long de ce beau projet, avec une mention toute particulière pour Dominique et les équipes d'AFNOR Éditions. Leur appui a été particulièrement précieux et apprécié pour ce second ouvrage. Leur regard expert, leur enthousiasme et leur confiance, leurs relectures attentives ont grandement contribué à l'ouvrage finalisé que vous tenez dans vos mains. Qu'elles en soient chaleureusement remerciées.

Merci également à nos grands témoins, qui ont tous fait preuve d'une implication remarquable dans ce projet, alors même que nous les savons très sollicités. Leur disponibilité et leur apport ont été inestimables. Leur prise de parole fut à la fois éclairante et impactante.

Une mention toute particulière également pour l'ensemble des acteurs de l'apprentissage, apprentis, responsables pédagogiques et maîtres d'apprentissage, qui ont accepté de témoigner, de partager leur expérience et de nous faire part de leur ressenti. Leur apport fut riche et décisif pour colorer humainement l'ouvrage et lui donner cette dimension expérientielle à laquelle nous tenions tant.

Une pensée pour nos épouses, Brigitte et Christelle, pour leur infinie patience pendant nos intenses phases d'absence littéraire, mais aussi pour leur regard éclairant et aimant.

Cet ouvrage est dédié à l'ensemble des hommes et des femmes qui œuvrent, à leur niveau, au quotidien, pour porter et promouvoir l'apprentissage dans

l'enseignement supérieur et, avec lui, donner un avenir souriant à tous ces jeunes qui nous sont confiés. Un avenir qui s'écrit dans l'entreprise et se conjugue avec optimisme et sens des responsabilités.

Après avoir tant appris, nos apprentis d'aujourd'hui puissent-ils, à leur tour, dès demain, apprendre à apprendre. La boucle est bouclée.

L'apprentissage responsable

Une voie de performance pour l'enseignement supérieur

L'apprentissage occupe aujourd'hui une place grandissante en France. Régulièrement au cœur du débat politique et législatif, il connaît de profondes mutations.

Plus qu'une simple forme de contrat, l'apprentissage est avant tout une démarche vertueuse qui accompagne les jeunes vers la réussite. C'est aussi une pratique inscrite dans notre histoire, avec pour origine le compagnonnage.

On le pense, à tort, réservé aux seuls premiers niveaux de qualification et de diplômes, alors même qu'il prend une place grandissante dans les diplômes et formations de niveau supérieur.

L'objectif de ce livre est de valoriser et mieux faire connaître la formation par apprentissage pour le supérieur, pour lui donner enfin la place qu'elle mérite.

Il répond, entre autres, aux questions suivantes : Comment intégrer cette voie de formation ? Comment mieux valoriser cette voie d'excellence ? À l'heure du Web 3.0, quel virage qualitatif et innovant prendre pour l'apprentissage ?

Ce livre apporte des pistes concrètes de réflexion à l'ensemble des acteurs concernés par cette filière : les professionnels dédiés au sein de l'entreprise, la communauté éducative au sens large, les Centres de formation d'apprentis (CFA).

Avec ce livre, vous disposez du sésame pour préparer une génération « triple A », d'**A**pprentis **A**pprenant **A**utrement.



Pour accéder à notre boutique,
scannez ce QR code
avec votre smartphone.



ISBN : 978-2-12-465497-0
www.afnor.org/editions



9 782124 654970