



JEAN SAAVEDRA conseil stratégique en projets d'éducation

L'APPRENTISSAGE UNE EXPÉRIENCE UNIQUE

Les écoles, puis les administrations reculent volontiers devant les exigences humaines de l'apprentissage. Mais celles-ci pourraient bien être le prix à payer pour arracher les jeunes de tous niveaux au sort qui leur est fait aujourd'hui.



DR

Une cathédrale laïque : le CFA de Poissy.

DANS LES ANNÉES 1990, la région Île-de-France entrevoit l'impact décisif que pourrait avoir l'apprentissage sur les relations entre établissements d'enseignement et entreprises. Elle en fait le fer de lance de sa politique territoriale. Il lui faut pour cela réanimer le bloc de l'apprentissage national, figé dans l'affrontement sans merci entre Éducation nationale et organisations patronales. L'une tient les diplômes ; les autres détiennent les fonds des entreprises.

*« Il y a vingt-cinq ans,
il n'y avait rien
mais, en un sens,
il y avait déjà tout »*

L'idée de génie est de déstabiliser ce bloc en ouvrant l'apprentissage au-dessus et au-dessous des niveaux auxquels il sévit, à charge pour l'enseignement supérieur d'être la locomotive de l'ensemble.

C'est ainsi que je peux contribuer au développement de l'apprentissage à l'Essec, auprès du professeur Alain Bernard, son architecte et son âme même, et à notre action commune de promotion de l'apprentissage dans l'enseigne-

ment supérieur. Auparavant, j'avais participé à la création à Poissy, au tout début des années 1990, d'un Centre de formation d'apprentis préparant aux CAP, BEP et BAC professionnel commerce des jeunes de zones sensibles.

REVENIR À POISSY

Il fallait revenir à Poissy pour rendre vivante une époque habitée par des pionniers. Je suis donc redescendu à la gare de Poissy, j'ai longé la Collégiale et me suis

Raconter l'histoire de l'apprentissage, c'était ressentir à nouveau le souffle puissant qui, dans les années 1990, s'est emparé des établissements d'enseignement de niveaux très différents qui se dotèrent de Centres de formation d'apprentis (CFA) afin de travailler comme jamais avec les entreprises au quotidien et de façon concrète. Mais impossible d'oublier que cette innovation essentielle pour la France – être révolutionnaire avec les entreprises et non pas contre elles – a déclenché une réaction d'intolérance relayée par la folie administrative de la collecte de la taxe, des réglementations mouvantes et des lobbyistes furieux. Il fallait donc retrouver le souffle avant de traiter de la folie.

enfoncé dans un merveilleux chemin pavé, assez large, qui serpente entre les murs des propriétés implantées sur ce qui fut le prieuré royal et le monastère des Dominicaines. Tout au bout de cet enclos de l'Abbaye, je suis repassé sous le porche pour admirer cette cathédrale laïque toute de pierre, de bois et de verre, dont la construction, qui jouxte la Grange de Poissy, fut orchestrée par les Bâtiments de France et financée par le Conseil régional d'Île-de-France, sur le vaste terrain en pente situé à l'arrière du collège Notre-Dame de Poissy. De tous les beaux CFA érigés par la Région, celui-ci est sans doute l'un des plus élégants, l'un des plus iconiques aussi, aux confins imaginaires du royaume de Saint Louis et des zones sensibles.

« L'apprentissage est une victoire sur la malaise qui domine les relations entre éducation et entreprise »

L'INVENTION D'UN CFA

Quand j'y suis arrivé, il y a vingt-cinq ans, on entrait par le collège et derrière, jusqu'à l'enclos, il n'y avait rien. Mais, en un sens, il y avait déjà tout car il y avait le projet qui réunissait Pierre Gandossi, le directeur de la Mission locale qui souhaitait offrir l'apprentissage aux jeunes qu'il accompagnait, et Monique Franois, la directrice du collège, qui voulait déployer un dispositif d'enseignement allant jusqu'au bac et qui cherchait déjà des pistes pour des élèves de troisième en souffrance.

Ils avaient convaincu les pouvoirs publics d'ouvrir un CFA et allaient confier à un novice la direction des opérations. Pendant que le bâtiment s'élevait, je m'appuyais simultanément sur la tradition pédagogique de l'enseignement catholique et sur l'expérience de l'accompagnement de la mission locale.

TROUVER DES SOLUTIONS

J'ai construit un binôme formé de Marie-Odile Morice, issue du collège, et Daniel Blériot, un ancien éducateur qui avait œuvré dans le commerce de chaussures. Pendant des années, ils recevaient

ensemble tout jeune en délicatesse avec l'école pour trouver une solution. Lui arpentaient la vallée de la Seine et expliquait l'apprentissage à tous les types de commerces. Elle recevait les jeunes en dehors des cours et de l'entreprise, pour régler les mille problèmes

que l'on a à cet âge-là. Tel jeune, telle histoire, telle envie, telle entreprise. Préparer le jeune, y mettre le temps qu'il faut grâce à des passerelles spécifiques, trouver un contrat, faire tenir le contrat, retrouver un contrat en cas de rupture, éviter que ni l'entreprise ni l'apprenti ne se découragent. Les formateurs effectuaient des visites régulières en entreprise. Suivre chacun, un par un, pendant des années. Michèle Pons, elle aussi issue du collège, animait l'équipe pédagogique et résolvait les questions d'examens. Les

résultats étaient au rendez-vous et ils le sont restés : entre 90 % et 100 % aux dernières sessions.

LE MÉTIER DE L'APPRENTISSAGE

Bruno Mariette, l'actuel directeur, qui accueille 450 apprentis, m'a dit avoir perçu, dès sa prise de fonctions, cet ADN de l'accompagnement qui constitue la signature de ce CFA. C'est cet ADN qui nous avait apporté nos heures de gloire, quand le recteur Frémont de l'académie de Versailles, que j'invitai dans le bâtiment flambant neuf, avait tenu à y rassembler les chefs d'établissement du public des environs pour leur enjoindre d'orienter certains de leurs élèves vers notre CFA : inoubliable pragmatisme. Le CFA s'est adapté à l'émergence d'un bac pro en trois ans et aux licences profes-

UN JOUR DE GLOIRE

Il y a eu aussi ce jour où Daniel et moi avons scellé avec le groupe Casino notre premier grand partenariat, qui dure toujours. Depuis, il y en a eu tant d'autres : toute la grande distribution alimentaire, l'univers de la maison, Bricolex, Castorama, et aussi Norauto, Marks & Spencer, Emling, Allianz, La Poste, LCL, sans parler des boutiques toujours fidèles.



Le CFA s'est adapté à l'émergence d'un bac pro en trois ans.

EXPRESSIONS

sionnelles, tout en demeurant expert en ingénierie pour accrocher les décrocheurs, en maintenant des parcours auxquels d'autres renoncent, en se montrant vigilant lors des transitions qui sont autant de moments critiques. Mais toutes ces extensions n'ont été possibles que parce que la structure de direction a su se situer entre le corps professoral et l'entreprise. Trop de collusion avec le corps professoral, et on entre au lycée professionnel; trop d'influence des entreprises, et l'on perd de vue l'ouverture diplômante. Du point de vue macroéconomique, le monde de l'enseignement et celui de l'entreprise sont hostiles l'un à l'autre. Il faut retourner cette hostilité, matière première avec laquelle nous travaillons. Il faut créer du lien entre le formateur, l'apprenti et le maître d'apprentissage. Faire des réunions à trois, où le formateur expose la progression organisée par l'alchimie des cours, le maître d'apprentissage les projets de son entreprise et l'apprenti ses réalisations. L'apprentissage est une victoire sur le malaise qui domine les relations entre le monde de l'éducation et celui de l'entreprise.

UNE SCOLARITÉ HEUREUSE

Avec l'expérience de Poissy, j'ai appris à déchiffrer le dispositif tellement inventif qui s'installait à l'Essec. L'apprentissage parachevait des années d'évolution des écoles de management, il assurait la fusion du recours aux stages et de la professionnalisation du corps professoral. Un intense travail de paramétrage de la formule de l'apprentissage Essec était mené à coup d'enquêtes très sophistiquées dans lesquelles s'impliquaient les apprentis, certains professeurs et les responsables RH d'entreprises comme Shell ou IBM. Le CFA était la direction du développement du groupe et, à travers son prisme, se décidaient les options qui ont fait l'Essec d'aujourd'hui. Les allées et venues dans les entreprises de ces apprentis à la scolarité heureuse révolutionnaient l'école et tout l'enseignement supérieur français qui découvrait que l'apprentissage, qui allait comme un gant à l'Essec, était tout simplement le modèle achevé des grandes écoles françaises. L'Essec était de plain-pied avec

la réalité et entraînait sans heurts dans la globalisation. Mais l'alerte aurait dû venir de ces professeurs pour qui il était impossible d'assurer les relations à trois en entreprise.

UN DISPOSITIF TROP EXIGEANT

La vérité est toute simple, le dispositif était trop exigeant. L'éducation à la réalité qu'offre le tutorat ou l'accompagnement de l'apprenti, tout le monde n'est pas à même de la dispenser. On peut être un très bon professeur sans avoir envie de puiser en soi les ressources nécessaires à l'accomplissement d'une telle tâche. Le temps s'est suspendu dans l'enseignement supérieur: l'Essec demandait trop. Et c'est HEC, en créant la vogue de l'année de césure, qui a soulagé toute une profession en vidant de son exigence le modèle mis à jour par l'Essec et son effort inédit de coopération des mondes de l'éducation et de l'entreprise. Dans les affrontements qui s'en sont suivis, l'Essec a laissé trop de forces pour pouvoir devenir la locomotive de tout l'apprentissage et, par exemple, amener le CFA de Poissy dans une entreprise proche de l'Essec pour un partenariat tripartite fondé sur une expérience commune, unique. Le souffle était trop court.

LA FOLIE ADMINISTRATIVE

Tous les affrontements, à peine évoqués ici, se cristallisèrent sur la taxe d'apprentissage qui devint un enjeu démesuré pour tout l'enseignement supérieur. À tel point que les régions craignirent que ce dernier ne finisse par confisquer l'argent des autres niveaux de l'apprentissage. Alors, par un retour de balancier, à l'heure où l'on est censé aimer les entreprises, on réduisit considérablement leur ancienne capacité d'affecter leur taxe à l'établissement d'enseignement de leur choix. 51 % de cette taxe seront désormais affectés par les régions et plutôt aux bas niveaux de qualification. Ce genre d'argument administratif est imparable. L'orientation annoncée de l'argent vers les bas niveaux de qualifica-



DR

Des apprentis à la scolarité heureuse.

tion vaut bien la suppression d'une liberté. Mais, subrepticement, cette différenciation en hauts et bas niveaux ne serait-elle pas un renoncement de plus, car, si l'éducation est une priorité, ne faudrait-il pas abonder l'ensemble du système de l'apprentissage? Le diviser n'est-ce pas déjà une façon de

l'affaiblir en tant que tel?

Une autre injonction administrative du même type nous apprend, dans un rapport récent du Conseil d'analyse économique (CAE), que l'apprentissage « devrait concerner en priorité les jeunes sans diplôme ». Or, au CFA de Poissy, il devient de plus en plus difficile d'attirer ces

jeunes, or une centaine d'entre eux pourraient y être acceptés sur-le-champ. Où sont-ils? Sont-ils injoignables du fait de leur situation dégradée? Mais surtout n'est-ce pas une vieille tactique de nous dire ce que nous devons faire pour nous détourner de ce que nous faisons? ■

« Si l'éducation est une priorité, ne faudrait-il pas abonder l'ensemble du système de l'apprentissage? »