

Préface

Fidèle à son esprit pionnier, l'ESSEC a été la première école de commerce française à proposer la voie de l'apprentissage. C'était il y a maintenant vingt-cinq ans, et cet anniversaire est l'occasion de rappeler toute l'actualité et toute la pertinence de ce modèle pédagogique qui est en perpétuelle évolution pour répondre aux enjeux de demain. Tout au long de cet ouvrage dirigé par deux professeurs de l'ESSEC, Jean-Marie Peretti et Jean-Luc Cerdin, vous trouverez rassemblés des témoignages sur les bonnes pratiques développées au fil de la longue expérience de l'école, mais aussi de très nombreuses contributions venues de professeurs d'autres institutions du monde entier.

L'ESSEC a mis en place l'apprentissage au début des années 1990, offrant à ses étudiants ce lien privilégié avec les entreprises qui leur permet de bénéficier d'une première expérience de travail, ainsi que du financement de leur scolarité en même temps que d'une première rémunération. Aujourd'hui, l'ESSEC dispose d'un savoir-faire unique en France, fondé sur un quart de siècle d'expérience, 6 500 apprentis formés, et un réseau de 1 200 entreprises partenaires.

Pour mieux mesurer ce que l'apprentissage a apporté en tant qu'innovation pédagogique et sociale dans une grande école de commerce française, il convient ici de revenir sur la révolution qu'a constitué l'apprentissage, après la première transformation que fut l'incorporation de stages en entreprise dans les programmes de l'ESSEC au début des années 1970. Les stages en entreprises consistaient alors, et encore de nos jours, en des périodes plus courtes, de six mois au maximum. Ce modèle très apprécié, qui repose sur la valeur pédagogique de l'expérience en entreprise intégrée dans le parcours académique des étudiants, avait été fondé sur le modèle des écoles d'ingénieur. Il s'agissait alors d'appliquer le savoir enseigné dans le cadre de l'école et d'acquérir des « savoir-faire ».

En accédant à des contrats d'apprentissage, les étudiants ont vite compris la valeur ajoutée de ce modèle qui pousse l'intégration bien plus loin que le stage : les entreprises leur proposaient des missions sur long terme à la hauteur de leurs compétences et de leurs attentes. En effet, l'engagement des apprentis dans un contrat de deux ans permettait à la fois à l'entreprise de mieux connaître leurs compétences pour leur confier des missions et des projets pertinents et aux apprentis d'intégrer la culture de l'entreprise, de développer les « savoir-être » indispensables pour mener à bien les projets dont ils avaient la responsabilité. Avec l'apprentissage, les étudiants ne partaient pas seulement à la découverte d'une entreprise et d'un secteur d'activité, ils en devenaient un acteur à part entière.

Si bien que l'introduction de l'apprentissage à l'ESSEC a permis, au-delà du changement quantitatif (durée de la période en entreprise), un saut qualitatif dans l'acquisition de compétences nouvelles. L'expérience des apprentis a été si valorisée, que certaines entreprises et non des moindres, ont décidé d'accorder un avantage salarial et hiérarchique aux apprentis de l'ESSEC qu'elles embauchaient à l'issue de leur diplôme.

L'apprentissage est un élément essentiel du modèle d'éducation par expériences que l'ESSEC propose. C'est un gage de pertinence de nos programmes car il permet d'être au plus près des besoins en compétences des entreprises à l'échelle globale. C'est une réponse aux défis de l'évolution constante des métiers et de l'environnement professionnel à l'heure du digital, où ces mutations s'accroissent toujours plus. Par le lien unique qu'il crée entre étudiants et entreprises, l'apprentissage favorise également l'émergence de pédagogies alternatives.

L'apprentissage est aussi un engagement au service du modèle d'ouverture dont l'ESSEC a fait une composante essentielle de son excellence et de sa singularité. L'ESSEC se doit de rendre ses programmes de formation accessibles à tous les talents, contribuant ainsi à avoir un impact global au bénéfice des entreprises, de l'économie et de la société. L'apprentissage est un levier concret d'ouverture sociale, car il permet aux étudiants talentueux, quelles que soient leurs ressources financières ou leurs origines, d'accéder à une formation d'excellence et d'intégrer avec succès le marché de l'emploi.

Grâce à la taxe d'apprentissage, l'ESSEC a pu développer l'excellence de sa recherche et de son enseignement. Le financement qui accompagne l'apprentissage a été décisif pour permettre à l'ESSEC de donner vie et de pérenniser son modèle pédagogique unique qui allie l'acquisition de savoirs de pointe avec le développement de savoir-faire et de savoir-être, qui sont autant de leviers majeurs de succès professionnel pour nos apprentis.

À l'heure où j'écris ces mots, le gouvernement français prépare une réforme de l'apprentissage. Pour l'anticiper, l'ESSEC a pris une série de nouvelles mesures ambitieuses. La première décision, c'est d'ouvrir de nouveaux programmes à l'apprentissage pour mieux répondre aux nouveaux besoins des entreprises. Cet élargissement des programmes ouverts à l'apprentissage ira de pair avec une augmentation de notre nombre d'apprentis, en visant 1 000 apprentis en 2021. Nous renforcerons également l'accompagnement individuel des apprentis dans la définition et la construction de leurs projets professionnels en fonction de leurs motivations et de leurs compétences. Les apprentis en situation de handicap bénéficieront pour leur part d'un accompagnement renforcé et spécifique. École-Monde, l'ESSEC développera enfin des formules d'apprentissage internationales co-construites avec les entreprises et nos partenaires académiques internationaux.

La valorisation de l'humain que représente l'apprentissage est en cohérence avec l'une des valeurs historiques de l'ESSEC et marque la singularité du modèle de leader que notre école prépare. La dimension humaine du business qu'inculque l'ESSEC fait également écho aux attentes des citoyens qui considèrent que le rôle de l'entreprise n'est plus seulement de créer du profit, mais de le faire en créant aussi de la valeur sociale et en ayant un impact positif sur le monde.

Pour incarner cette logique de co-construction, l'ESSEC entend faire de son CFA, le Centre de formation d'apprentis, un lieu d'échanges privilégié pour les entreprises, les branches et les pouvoirs publics, afin de continuer à être une institution ambassadrice de ce modèle de formation qui allie la pertinence du terrain et la rigueur académique.

Vincenzo ESPOSITO VINZI,
Directeur général de l'ESSEC

Introduction

L'apprentissage est aujourd'hui plébiscité par l'ensemble des parties prenantes pour permettre le développement des compétences des jeunes et assurer une intégration réussie dans les entreprises. Le champ des formations en apprentissage s'est progressivement élargi et, dès les années 1990, s'est développé dans l'enseignement supérieur. En France, l'ESSEC Business School a introduit l'apprentissage dès 1993, avec un effet d'entraînement dans l'enseignement supérieur. Début 2018, 166 000 contrats d'apprentissage conclus en France concernaient des diplômés de l'enseignement supérieur, soit 38 % du total, pourcentage en progression régulière ces dernières années.

Un grand nombre de cadres ont ainsi bénéficié du statut d'apprenti. De nombreux responsables ont joué le rôle de maître d'apprentissage en entreprise. De nombreux enseignants se sont impliqués pour le suivi du parcours d'apprenti en qualité de tuteur. Les enquêtes montrent que l'expérience vécue par les apprentis, leurs tuteurs et leurs maîtres d'apprentissage a représenté un apport réel pour chacun de ces acteurs et contribué au développement de leurs professionalismismes respectifs.

Cet ouvrage souhaite croiser les regards de chacune de ces parties prenantes à partir de leur vécu de l'apprentissage comme apprenti, enseignant-tuteur ou maître d'apprentissage. Les témoignages des quarante huit coauteurs font ressortir combien l'apprentissage leur a permis d'améliorer leurs compétences et leurs pratiques professionnelles et a fait progresser leur organisation.

L'interaction entre ces trois acteurs dans le processus d'alternance a permis, non seulement de développer les compétences des apprentis, mais également celles de ceux qui les ont accompagnés, enseignants tuteurs et maîtres d'apprentissage en

entreprise. La formalisation des processus d'accompagnement a contribué à l'enrichissement de tous les acteurs impliqués dans l'apprentissage.

La formule « tous apprentis » traduit bien le codéveloppement que favorise l'apprentissage. La création d'une authentique communauté d'apprentissage – apprenti, maître d'apprentissage et enseignant-tuteur – s'inscrit dans la constitution d'un écosystème d'apprenance dont chacun récolte les fruits en termes de développement de ses capacités.

Cet ouvrage est structuré en quatre parties. La première est consacrée aux enjeux de l'apprentissage dans le système de formation. Treize coauteurs, enseignants et DRH présentent la diversité et l'ampleur des enjeux de l'apprentissage. Florence Le Fiblec et Michel Gordin soulignent la nécessité d'une ingénierie pédagogique dédiée en s'appuyant sur l'expérience pionnière de l'ESSEC Business School.

L'apprenti peut-il devenir un *serial learner* ? Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti inscrivent l'expérience de l'apprenti dans une perspective d'apprenance et de développement du talent désormais essentiel de *serial learner*. Le *serial learner* possède la capacité à se former et apprendre tout au long de sa vie. Il est attentif aux évolutions qui affectent son métier et anticipe les nouvelles compétences à développer. Il devient acteur du développement de son employabilité. L'expérience vécue par l'apprenti développe ce talent. Véronique Billat et Mireille Blaess apportent leur regard de praticiens sur l'impact des modes d'apprentissage sur l'innovation au cœur de l'entreprise. Christian Defélix et Pierre-Yves Sanséau s'intéressent au cas du dirigeant-entrepreneur en posture d'apprentissage « quand les dirigeants apprennent la compétence ». Béchir Benlahouel et Maria-Giuseppina Bruna soulignent la promesse de l'alternance dans le cadre d'une grande école de management, l'IPAG, pour une professionnalité agile et une apprenance posturale. Sana Henda étudie l'apprentissage comme tremplin vers l'insertion professionnelle en s'appuyant sur l'expérience vécue à l'ESC Amiens. La contribution de Sandrine Ansart et Pierre Yves Sanséau, nourrie par l'expérience de l'apprentissage au sein de GEM, est consacrée à la réflexivité dans l'apprentissage du management et conclut cette première partie.

La seconde partie croise les regards des acteurs que mobilise le dispositif de l'apprentissage avec des exemples de cinq établissements d'enseignements supérieurs. Alain Bernard retrace la naissance de l'apprentissage au sein de l'ESSEC Business School et son développement sous son impulsion. Nathalie Montargot et Dominic Drillon apportent leur regard d'acteurs engagés au sein de l'ESC La Rochelle, sur les facteurs clés de réussite d'un parcours d'apprentissage. À partir de l'expérience de près de vingt-cinq ans du groupe ESC Pau, Fernando Cuevas et Arnaud Gimenez présentent les bénéficiaires de l'apprentissage.

Le point de vue de l'apprenti sur l'intérêt de l'apprentissage pour sa formation en école de commerce est développé par Mirella Blaise et Sophie Rivière. Bruno Bouniol apporte les réflexions du dirigeant d'un établissement d'enseignement supérieur engagé dans l'apprentissage. Wolfgang Dick donne son témoignage d'enseignant-tuteur de nombreux apprentis dans une grande école de management française. Responsables d'un centre de formation d'apprentis et enseignants-tuteurs, Christophe Storai et Soufyane Frimousse présentent leur expérience de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur sur un territoire insulaire, la Corse. Gilles Lambert, Dominique Siegel et Lovanirina Ramboarison-Lalao étudient la valeur ajoutée pour l'entreprise de l'apprentissage à partir de l'expérience du Master entrepreneuriat de l'EM Strasbourg.

La troisième partie aborde les expériences de l'alternance dans des pays aux pratiques très diverses sur trois continents. Éric Davoine et Ludger Deitmer présentent la formation duale allemande par l'apprentissage et s'interrogent sur le caractère exportable de ce modèle, souvent pris comme référence. Mouloud Madoum étudie l'expérience indienne d'apprentissage pour, au-delà de la réponse aux besoins de l'économie, reconnecter travail et valeurs. L'apprentissage en management en Afrique est abordé à travers deux chapitres. Le cas de Madagascar est présenté par Lovanirina Ramboarison-Lalao et Landisoa Rabeson. Les cas du Congo et de la République démocratique du Congo sont présentés par Richard Delaye, Pierre Dinassa-Kilenko, Yvette Ikolo et Gabriel Bernerd, pionniers de son introduction en Afrique centrale pour former les managers africains et lutter contre la « fuite des talents ». Les modèles chinois et japonais sont également présentés. Junko Takagi étudie l'apprentissage à la japonaise – le *learning-by-doing* –, un concept encore nouveau en management. Kate-Yue Zhang et Jean-Luc Cerdin soulignent l'esprit d'artisanat du modèle chinois de l'apprentissage.

La quatrième partie est consacrée aux perspectives de l'apprentissage, aux réformes à mettre en œuvre et aux recherches à mener pour que l'apprentissage contribue à une employabilité durable. Sylvie Brunet, présidente de la section du travail et de l'emploi du Conseil économique, social et environnemental (CESE) et auteur du rapport de synthèse de la concertation pour le développement de l'apprentissage, présente les orientations de la réforme de l'apprentissage, atout pour rénover le modèle social français. Corinne Forasacco et Sylvie Chartier-Gueudet s'interrogent sur une écologie de l'apprenance, des personnes à l'organisation pour favoriser la constitution d'un écosystème personnel d'apprentissage. Olivier Fourcadet présente l'apprentissage comme le levier de la conversation. Pour Marie Peretti-Ndiaye et François Silva, un changement de paradigme s'impose pour que tous deviennent des apprenants. Pour Abdelwahad Ait Razouk et Anne Herveou, la qualité de l'emploi est un défi pour l'efficacité de l'apprentissage du supérieur. Laurent Bibard, dans le chapitre intitulé « Tous apprentis », souligne cette nécessité d'une dynamique

permanente d'apprentissage. En conclusion, Kushal Sharma et Jean-Luc Cerdin plaident pour une recherche sur l'apprentissage et proposent un programme de recherches qui inclut les différentes parties prenantes de l'apprentissage, avec notamment un accent particulier sur l'apprentissage dans un contexte international.

Dans le contexte de transformation profonde des organisations et de renouvellement permanent des compétences nécessaires pour être employable et performant tout au long d'une vie professionnelle plus longue, l'expérience vécue par l'apprenti constitue un atout. Le développement de l'apprentissage à tous les niveaux, et notamment dans l'enseignement supérieur, apparaît comme une ardente nécessité.