

# Table des matières

<b>Préface</b> .....	1
Vincenzo ESPOSITO VINZI	
<b>Introduction</b> .....	5
Jean-Luc CERDIN et Jean-Marie PERETTI	
<b>Partie 1. Les enjeux de l'apprentissage dans le système de formation</b> .....	9
<b>Chapitre 1. La formation en apprentissage : une ingénierie pédagogique dédiée</b> .....	11
Florence LE FIBLEC et Michel GORDIN	
1.1. Introduction .....	11
1.2. Pourquoi ouvrir en apprentissage une formation ? Une évidence, une ambition, un choix raisonné, un comportement opportuniste ? .....	12
1.3. La validation de l'acquisition des compétences de l'apprenti : le savoir-faire, le savoir-être, le faire-savoir .....	14
1.4. Les équilibres économiques et leur complexité. ....	16
1.5. La gouvernance d'un programme en apprentissage : enjeux de pouvoir ? .....	17

<b>Chapitre 2. L'apprentissage, première expérience d'apprenance</b> . . . . .	<b>19</b>
Soufyane FRIMOUSSE et Jean-Marie PERETTI	
2.1. Introduction . . . . .	19
2.2. L'apprenti dans le modèle d'apprentissage 70/20/10 . . . . .	19
2.3. Vers une dynamique d'apprenance permanente . . . . .	21
2.4. De l'apprenance à la capacité à agir . . . . .	22
2.5. Conclusion . . . . .	24
2.6. Bibliographie . . . . .	24
<b>Chapitre 3. L'innovation au cœur de l'entreprise et des modes d'apprentissage</b> . . . . .	<b>27</b>
Véronique BILLAT et Mireille BLAESS	
3.1. Introduction . . . . .	27
3.2. Une apprentie entrepreneure . . . . .	27
3.3. Un produit nouveau dans un marché présent mais immature . . . . .	28
3.4. En conséquence, une approche innovante . . . . .	29
3.5. Conclusion . . . . .	33
3.6. Bibliographie . . . . .	33
<b>Chapitre 4. Le dirigeant-entrepreneur en posture d'apprentissage</b> . . . . .	<b>35</b>
Pierre-Yves SANSÉAU et Christian DEFÉLIX	
4.1. Introduction . . . . .	35
4.2. Réalités des démarches compétence dans les PME et les TPE . . . . .	35
4.3. Dans les PME et les TPE, un apprentissage chemin faisant . . . . .	36
4.4. L'apprentissage de la gestion des compétences par les dirigeants-entrepreneurs : au-delà de la compétence individuelle . . . . .	37
4.5. Conclusion . . . . .	39
4.6. Bibliographie . . . . .	40
<b>Chapitre 5. Réinventer la promesse de l'alternance... ou voyage initiatique vers une professionnalité agile et une apprenance posturale.</b> . . . . .	<b>43</b>
Maria-Giuseppina BRUNA et Béchir BEN LAHOUEL	
5.1. Une étude de l'efficacité des écoles de commerce françaises postbac . . . . .	43
5.2. Méthodologie . . . . .	49

5.3. Conclusion . . . . .	55
5.4. Bibliographie . . . . .	56
<b>Chapitre 6. L'apprentissage, « tremplin » vers l'insertion professionnelle ? . . . . .</b>	<b>61</b>
Sana HENDA	
6.1. Introduction . . . . .	61
6.2. L'alternance . . . . .	62
6.3. Suivi et rôle du tuteur ou maître d'apprentissage . . . . .	63
6.4. Autonomie et prise de confiance ? . . . . .	64
6.5. Meilleure insertion professionnelle . . . . .	65
6.6. Rythme de l'alternance à gérer . . . . .	66
6.7. Conclusion . . . . .	67
6.8. Bibliographie . . . . .	67
<b>Chapitre 7. Réflexivité et apprentissage du management . . . . .</b>	<b>69</b>
Sandrine ANSART et Pierre-Yves SANSEAU	
7.1. Introduction . . . . .	69
7.2. De la réflexivité au manager réflexif ? . . . . .	69
7.3. La formation initiale : d'une posture apprenante « classique » à une posture réflexive . . . . .	71
7.4. En formation continue : une activité professionnelle préexistante pour faciliter la démarche réflexive . . . . .	72
7.5. La VAE : une réflexivité poussée sur la dimension « être » . . . . .	74
7.6. Bibliographie . . . . .	75
<b>Partie 2. Regards croisés des acteurs de l'apprentissage . . . . .</b>	<b>77</b>
<b>Chapitre 8. La naissance de l'apprentissage, un marqueur de l'esprit pionnier de l'ESSEC . . . . .</b>	<b>79</b>
Alain BERNARD	
8.1. Introduction . . . . .	79
8.2. Un contexte éducatif favorable . . . . .	83
8.3. La genèse de l'idée de l'apprentissage et les résultats constatés, trois mois plus tard . . . . .	84
8.4. Le suivi et le contrôle des progrès des apprentis . . . . .	86

8.5. Conclusion . . . . .	87
8.6. Bibliographie . . . . .	87
<b>Chapitre 9. Regards croisés des acteurs sur les facteurs clés de réussite d'un parcours d'apprentissage . . . . .</b>	<b>89</b>
Nathalie MONTARGOT et Dominic DRILLON	
9.1. Introduction . . . . .	89
9.2. Contexte . . . . .	89
9.3. Conclusion . . . . .	94
9.4. Bibliographie . . . . .	95
<b>Chapitre 10. Les bénéficiaires du dispositif d'apprentissage . . . . .</b>	<b>97</b>
Fernando CUEVAS, Catherine COLL et Arnaud GIMENEZ	
10.1. Introduction . . . . .	97
10.2. Bénéfices pour l'apprenti . . . . .	98
10.3. Bénéfices pour l'entreprise . . . . .	102
10.4. Bénéfices pour le CFA . . . . .	105
10.5. D'autres bénéficiaires . . . . .	106
10.6. Conclusion . . . . .	107
<b>Chapitre 11. L'intérêt de l'apprentissage pour une formation en école de commerce : le point de vue de l'apprenti(e) . . . . .</b>	<b>109</b>
Mirella BLAISE et Sophie RIVIÈRE	
11.1. Introduction . . . . .	109
11.2. L'apprentissage, un choix de plus en plus conscient et assumé . . . . .	110
11.3. Les avantages du choix de l'apprentissage pour les étudiants en écoles de commerce . . . . .	111
11.4. Bibliographie . . . . .	115
<b>Chapitre 12. Réflexions sur « l'apprentissage » . . . . .</b>	<b>117</b>
Bruno BOUNIOL	
12.1. Introduction . . . . .	117
12.2. L'apprentissage : des réalités multiples . . . . .	117
12.3. L'apprentissage dans le supérieur . . . . .	119

<b>Chapitre 13. L'apprentissage à l'ESSEC : la pratique</b> . . . . .	<b>121</b>
Wolfgang DICK	
13.1. Introduction . . . . .	121
13.2. Présentation du dispositif d'apprentissage dans le programme (MiM) de l'ESSEC Business School . . . . .	121
13.3. Les motivations des étudiants pour s'engager dans le dispositif . . . . .	122
13.4. L'organisation dans le temps . . . . .	122
13.5. La dimension géographique et interculturelle . . . . .	124
13.6. L'expérience de la confiance en milieu professionnel . . . . .	125
13.7. Les challenges à considérer . . . . .	125
13.8. Conclusion . . . . .	126
<b>Chapitre 14. L'alternance dans l'enseignement supérieur sur un territoire insulaire</b> . . . . .	<b>127</b>
Soufyane FRIMOUSSE et Christophe STORAÏ	
14.1. Introduction . . . . .	127
14.2. Le dispositif de formations en alternance à l'université de Corse, adapté au contexte d'une économie insulaire . . . . .	127
14.3. La conception d'enquêtes ministérielles sur le suivi de l'insertion professionnelle des étudiants-alternants inscrits à l'université de Corse . . . . .	128
14.4. Conclusion . . . . .	132
<b>Chapitre 15. L'apprentissage en master entrepreneuriat dans une Business School : quelle valeur ajoutée pour l'entreprise ?</b> . . . . .	<b>135</b>
Gilles LAMBERT, Dominique SIEGEL et Lovanirina RAMBOARISON-LALAO	
15.1. Introduction . . . . .	135
15.2. Culture entrepreneuriale dans les Business Schools : le cas de l'EM Strasbourg . . . . .	135
15.3. L'apprenti en entrepreneuriat troisième cycle comme « relais stratégique » au sein de l'entreprise . . . . .	136
15.4. L'apprentissage, un levier de développement des capacités dynamiques de l'entreprise . . . . .	139
15.5. Conclusion . . . . .	141
15.6. Bibliographie . . . . .	141

**Partie 3. Ailleurs dans le monde . . . . . 143**

**Chapitre 16. La formation duale allemande par l'apprentissage : un modèle exportable ? . . . . . 145**

Éric DAVOINE et Ludger DEITMER

16.1. Introduction . . . . .	145
16.2. Principales caractéristiques de l'apprentissage dual allemand . . . . .	146
16.3. Conditions de succès du modèle dual allemand de formation . . . . .	148
16.4. Conclusion . . . . .	150
16.5. Bibliographie . . . . .	151

**Chapitre 17. Au-delà de la réponse aux besoins de l'économie, reconnecter travail et valeurs : l'expérience indienne d'apprentissage . . . . . 153**

Mouloud MADOUM

17.1. L'apprentissage au secours de l'industrialisation . . . . .	153
17.2. L'apprentissage au secours du développement... et de la culture . . . . .	154
17.3. Reformuler les politiques de formation et mieux répondre aux besoins . . . . .	154
17.4. La population et la jeunesse : une opportunité et un défi . . . . .	155
17.5. La mise en œuvre du système d'apprentissage . . . . .	156
17.6. Quelques exemples concrets . . . . .	157

**Chapitre 18. L'apprentissage en management en Afrique : le cas de Madagascar . . . . . 163**

Lovanirina RAMBOARISON-LALAO et Landisoa RABESON

18.1. Introduction . . . . .	163
18.2. L'enseignement supérieur dans les sciences du management à Madagascar : un état des lieux . . . . .	164
18.3. Cadre légal : l'apprentissage à Madagascar calqué sur le modèle français . . . . .	166
18.4. Quelle valeur ajoutée de l'apprentissage par la formation continue en management ? . . . . .	168
18.5. Conclusion . . . . .	169
18.6. Bibliographie . . . . .	169

<b>Chapitre 19. Former les managers africains et lutter contre la « fuite des talents »</b> . . . . .	171
Richard DELAYE, Pierre DINASSA-KILENDO, Yvette IKOLO et Gabriel BERNERD	
19.1. Introduction . . . . .	171
19.2. DGC Congo, première expérience de l'apprentissage par l'alternance école-entreprise . . . . .	172
19.3. L'apprentissage et la compétitivité : exemple de la RDC . . . . .	173
19.4. Bibliographie . . . . .	175
<b>Chapitre 20. L'apprentissage à la japonaise : le <i>learning-by-doing</i> au Japon, un concept encore nouveau en management</b> . . . . .	177
Junko TAKAGI	
20.1. Définir l'apprentissage . . . . .	177
20.2. Le stage ( <i>internship</i> ) en entreprise, au Japon . . . . .	178
20.3. Analyse de la situation au Japon . . . . .	181
20.4. Conclusion . . . . .	182
<b>Chapitre 21. Le modèle chinois de l'apprentissage : l'esprit de l'artisanat.</b> . . . . .	183
Kate-Yue ZHANG et Jean-Luc CERDIN	
21.1. Un aperçu historique. . . . .	183
21.2. Éléments culturels : moralité et profession. . . . .	184
21.3. L'apprentissage moderne en Chine : une réforme vers un système formel initié par le gouvernement . . . . .	185
21.4. Implications pour la France. . . . .	187
21.5. Bibliographie . . . . .	188
<b>Partie 4. Perspectives de l'apprentissage</b> . . . . .	191
<b>Chapitre 22. La réforme de l'apprentissage : un atout pour rénover notre modèle social</b> . . . . .	193
Sylvie BRUNET	
22.1. Introduction . . . . .	193
22.2. Les conditions d'une facilitation de l'accès à l'apprentissage . . . . .	194

22.3. Une sécurisation du parcours de l'apprenti pour une diminution des ruptures de contrats . . . . .	197
22.4. Conclusion . . . . .	199
22.5. Bibliographie . . . . .	199

**Chapitre 23. Penser une écologie de l'apprenance, des personnes à l'organisation . . . . . 201**

Corinne FORASACCO et Sylvie CHARTIER-GUEUDET

23.1. Introduction . . . . .	201
23.2. Six clés pour développer l'apprenance comme évolution des comportements des personnes . . . . .	202
23.3. Un environnement facilitant et une organisation apprenante : l'exemple du secteur de l'assurance . . . . .	210
23.4. Conclusion . . . . .	216
23.5. Bibliographie . . . . .	218

**Chapitre 24. Apprentissage : le levier de la conversation . . . . . 219**

Olivier FOURCADET

24.1. Introduction . . . . .	219
24.2. Le talent surfait . . . . .	222
24.3. Contrat de mission et retour d'expérience . . . . .	223
24.4. Projection en dehors du champ de l'expérience de terrain actuelle . . . . .	224
24.5. Conclusion . . . . .	224
24.6. Bibliographie . . . . .	225

**Chapitre 25. Changement de paradigme : tou(te)s apprenant(e)s . . . . . 227**

François SILVA et Marie PERETTI-NDIAYE

25.1. Introduction . . . . .	227
25.2. Sortir d'un rationalisme étroit . . . . .	230
25.3. L'immensité du cyberspace du savoir . . . . .	230
25.4. Une nouvelle façon de penser . . . . .	231
25.5. Développer l'esprit critique . . . . .	232
25.6. Résoudre des problèmes . . . . .	233
25.7. Bibliographie . . . . .	233

<b>Chapitre 26. Qualité de l'emploi : un défi pour l'efficacité de l'apprentissage du supérieur</b> . . . . .	<b>235</b>
Abdelwahab AIT RAZOUK et Anne HERVEOU	
26.1. Introduction . . . . .	235
26.2. Qualité de l'emploi : un concept multidimensionnel . . . . .	236
26.3. Qualité de l'emploi : une attente réelle des apprentis . . . . .	237
26.4. Qualité de l'emploi : quels choix stratégiques des entreprises ? . . . . .	238
26.5. Conclusion . . . . .	241
26.6. Bibliographie . . . . .	241
<b>Chapitre 27. Tous apprentis : une nécessité</b> . . . . .	<b>243</b>
Laurent BIBARD	
27.1. Introduction . . . . .	243
27.2. Les enjeux de la courbe d'apprentissage : l'ambivalence structurelle des compétences . . . . .	244
27.3. Le caractère vital de l'intégration par tous d'une posture d'apprentissage . . . . .	248
27.4. Conclusion . . . . .	249
<b>Chapitre 28. Pour une recherche sur l'apprentissage</b> . . . . .	<b>251</b>
Kushal SHARMA et Jean-Luc CERDIN	
28.1. Introduction . . . . .	251
28.2. Premier thème : comprendre l'apprentissage . . . . .	252
28.3. Deuxième thème : les effets de l'apprentissage . . . . .	253
28.4. Troisième thème : l'apprentissage en tant qu'élément de la RSE . . . . .	255
28.5. Quatrième thème : l'apprentissage dans un contexte international. . . . .	256
28.6. Conclusion . . . . .	258
28.7. Bibliographie . . . . .	260
<b>Liste des auteurs</b> . . . . .	<b>263</b>
<b>Index</b> . . . . .	<b>267</b>