

ENTREPRENDRE À L'ÉCOLE, SE FORMER DANS L'ENTREPRISE, UN MIXAGE DES CULTURES ?

Yves Lichtenberger

Association Française des Acteurs de l'Éducation | « Administration & Éducation »

2014/1 N° 141 | pages 17 à 21

ISSN 0222-674X

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-administration-et-education-2014-1-page-17.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Association Française des Acteurs de l'Éducation.

© Association Française des Acteurs de l'Éducation. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Entreprendre à l'École, se former dans l'Entreprise, un mixage des cultures ?

Yves LICHTENBERGER

Si École et Entreprise se trouvent aujourd'hui plus souvent confrontées l'une à l'autre, ce n'est pas que l'une aurait accru son importance – toutes deux ont vu leur rôle accru – c'est que toutes deux sont aujourd'hui plus interdépendantes : l'Entreprise cale ses hiérarchies sur les niveaux scolaires et les sortants de l'enseignement secondaire comme supérieur vont aujourd'hui massivement dans le privé. D'un côté la formation initiale et continue est devenue une condition de maintien et de développement des emplois, de l'autre l'attention à l'insertion des jeunes conduit à professionnaliser les formations et oblige à renforcer les relations avec les futurs employeurs, y compris d'ailleurs pour les métiers d'enseignants.

Les entreprises et l'École, ces mondes qui, quand ils ne se plaignent pas l'un de l'autre, continuent largement à s'ignorer, ne peuvent plus vivre séparément ni cohabiter sans s'inquiéter de la santé de l'autre. Ce faisant, ils découvrent qu'ils habitent un même territoire, qu'ils pourraient chacun et ensemble, mieux contribuer à sa qualité de vie et à son développement ; ils découvrent non seulement ce qu'ils pourraient partager, mais plus encore ce qu'ils ne peuvent plus réussir dans leur mission propre sans partage de tâches et de responsabilités.

Entreprendre ferait-il peur ?

Dans ce qui oppose École et Entreprise, ou qui fait craindre un dévoilement des logiques de l'une par l'autre, l'amalgame est souvent trop vite fait entre Entreprise, chef d'entreprise et actionnaire. Certes l'Entreprise, comme société juridique, doit sa survie à sa viabilité économique et au profit qu'elle génère, certes le chef d'entreprise est désigné par ses actionnaires

pour répondre d'abord à cette finalité, mais cela n'est pas le tout de l'Entreprise et en tout cas ce n'est pas cette caractéristique qui menacerait d'être transposée à l'École, service public institué. Si crainte il y a, c'est donc plus dans les différences de fonctionnement que dans les finalités ou les structures qu'il faut la chercher. L'Entreprise ne vit que si elle produit des biens utiles, elle a en cela une raison sociale et constitue une collectivité de travail, ce en quoi elle est justiciable du droit du travail et non du code des sociétés¹. C'est d'ailleurs l'origine de son nom² : le terme remonte au moyen-âge pour désigner une forme d'organisation capable de créer ou de s'accaparer des richesses que l'ordre politique ou administratif se révèle incapable de générer, richesses de l'Entreprise comme *prises entre* les mailles de l'ordre établi, en marge de la société d'où son caractère privé. Ver dans le fruit de l'ordre féodal, son développement accompagnera l'ascension du capitalisme et ne sera toléré, avec une légitimité sans cesse contestée et redéfinie, qu'au prix de fiscalités puis de réglementations la contraignant à partager les richesses ainsi obtenues et à respecter ses salariés et son environnement.

L'Entreprise c'est ainsi d'abord simplement, dans ce qu'elle a de transposable, l'action d'entreprendre, d'innover, une forme guidée par une logique de résultat. A priori pas là de quoi effrayer le monde scolaire lui-même à la recherche de son utilité sociale pour garder la fierté de ses métiers. Pourtant des craintes plus fondamentales existent qu'on aurait tort de ne croire que fantasmagiques. De même que le monde de l'Entreprise est partagé entre une logique financière et une logique professionnelle, le monde scolaire est tiraillé entre une logique administrative qui n'emporte d'obligation que de moyens et une logique de métier qui ne s'exonère pas d'une responsabilité des résultats. La massification de l'enseignement a accru le poids des logiques administratives, affaiblissant le sens et la fierté des métiers. La confrontation avec l'Entreprise a remué ce couteau dans la plaie, culpabilisant les enseignants sur des résultats plus difficiles à atteindre et dont ils ne voient pas toujours les moyens ni les soutiens pour y parvenir. De ce point de vue, l'École est poussée aujourd'hui à sortir de la bureaucratiation comme l'Entreprise a été poussée à sortir du taylorisme, avec les mêmes anxiétés face à une différenciation et une plus grande responsabilité des individus et le même enjeu de reprofessionnalisation pour ressouder les collectifs.

On peut caractériser l'Entreprise par un agencement de contrats concernant des actionnaires, des clients, tout autant que des salariés selon leurs catégories et niveaux hiérarchiques. On peut dans les mêmes termes la décrire comme un extraordinaire dispositif de régulation des conflits car, au travers des contrats, ce ne sont pas seulement des coopérations qu'il s'agit de nouer, mais, surtout en interne, des divergences et des conflits qu'il s'agit de surmonter. L'Entreprise, c'est de l'initiative, de l'inattendu, de la diversité qui sont rendus productifs. Ne serait-ce pas cette dynamique de l'Entreprise qui la rend plus étrangère et menaçante pour un monde scolaire encore plus

1. B. Segrestin et A. Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, Paris, Seuil, 2012.

2. H. Vérin, *Entrepreneurs, entreprises. Histoire d'une idée* (1982), Paris, Classiques Garnier, 2011.

guidé par le respect des circulaires et des programmes que par l'évaluation des résultats, plus incité à la conformité qu'à l'initiative et plus habitué à taire les conflits qu'à les traiter ? L'Entreprise en mouvement sert de repoussoir dans des écoles qui ne se sont pas elles-mêmes mises en mouvement et n'ont pas elles-mêmes pris goût à évaluer leur rôle et à user de leur autonomie pour s'améliorer. Ainsi le premier pas d'une coopération sereine de l'École avec l'Entreprise est-il peut-être un pas de l'École s'interrogeant sur son fonctionnement ?

Pas de coopération sans reconnaissance des différences, ni sans apprentissages réciproques

Peut-être les raisons de coopérer commencent-elles en se reconnaissant comme des organisations en mouvement, impactées par des changements sociétaux profonds. Entreprises et écoles (le pluriel a ici tout son sens, aucune n'ayant le même contexte) ont à redéfinir leur voie et trouver leurs appuis, et aucune ne peut le faire en maintenant l'indifférence qui a longtemps prévalu entre elles : l'Entreprise ne peut se développer sans jeunes plus formés et surtout plus autonomes dans la mise en œuvre de leurs connaissances ; l'École ne peut transmettre ses savoirs sans que ses élèves aient un sentiment, même vague, de leur utilité pour leur avenir professionnel.

Bien des malentendus émaillent ce nécessaire rapprochement. Ainsi, contrairement à bien des idées reçues, la notion de « compétence » souvent désignée comme le fer de lance d'une instrumentalisation de l'École est un apport de l'École à l'Entreprise et non l'inverse. La formalisation par l'Éducation nationale des acquis professionnels en savoir, savoir-faire et savoir-être s'est diffusée de la pédagogie à l'évaluation du travail, transformant ainsi, sans conscience des effets pervers, un objectif de formation en une pratique de sélection. À l'inverse, ce sont les entreprises qui, dans les années 1980, ont poussé l'Éducation nationale à une trop étroite spécialisation des formations professionnelles avant de demander aujourd'hui qu'elles soient plus transversales. Tirons-en la leçon, non d'une influence néfaste car ces temps permirent aussi des évolutions importantes, mais qu'il n'y a pas de coopération fructueuse sans corrections à opérer et donc sans dispositif d'apprentissages réciproques. Nouer des coopérations plus sereines, c'est aussi expliciter plus résolument les spécificités du fonctionnement de l'enseignement par rapport à des logiques de marché. Toute coopération tire sa raison d'une différence d'apport. Chacun peut tirer profit des expériences et difficultés de l'autre, mais aucun ne peut prétendre les résoudre par un « vous n'avez qu'à faire comme nous ! ».

Trois spécificités méritent d'être soulignées :

- l'activité même d'enseigner nécessite une implication et une compétence qu'il est difficile de formaliser et encore plus d'obtenir par contrainte hiérarchique. C'est le côté « profession libérale » justifiant la nécessaire autonomie pédagogique laissée aux enseignants. Pourtant dans un métier en pleine évolution, la réussite ne peut être laissée à la charge et au génie de chacun, il lui faut trouver des appuis qui font aujourd'hui défaut. C'est l'enjeu d'une reconstitution des métiers qui se définissent individuellement par la responsabilité prise d'objectifs

identifiés, et collectivement par l'échange entre pairs sur les manières de les atteindre. Les entreprises qui cherchent à étendre l'autonomie de leurs salariés y sont aussi confrontées ;

- l'enseignement est un service à usage différé, qui n'est pas à lui-même sa propre finalité. Écoutez un enseignant vous dire sa fierté : ce ne sont pas les notes ou diplômes de ses élèves, c'est ce qu'ils sont devenus. L'effort peut être gâché par la suite du parcours ! L'École ne peut plus se contenter d'une vue séquentielle de son rôle, classe après classe et l'emploi après : ce sont les parcours qui sont sa finalité. C'est présent dès le début dans la tête de chaque élève, le fait qu'un jour tout cela servira, ou non, à avoir une vie meilleure. Comment pourrait-il s'approprier l'enseignement si l'École, se focalisant sur les notes et parlant peu du parcours y semble indifférente ? L'École se facilite la tâche en faisant découvrir et goûter les futurs professionnels possibles ;
- le temps de l'école n'est pas celui de l'entreprise, il n'est pas celui des marchés, il n'est pas même celui d'une production, d'où la vaine tentation d'ajuster École et Entreprise par l'adéquation des diplômes aux emplois. La cible est mouvante, nous l'avons vu avec les entreprises demandant paradoxalement des formations plus spécialisées correspondant aux emplois existants et plus transversales pour faciliter les évolutions ; le temps de conception et de réalisation d'une formation s'assimile plus à la construction d'un bâtiment qui abritera souvent bien d'autres choses que ce pour quoi il avait été prévu ; pour finir, il n'est jamais sûr que le formé reste formaté comme il avait été programmé.

Voilà trois sources d'inadéquations substantielles entre diplôme et emploi qui nourrissent des insatisfactions de toutes parts et incitent à sortir d'une vision balistique pour se focaliser sur les dispositifs d'ajustements formation-emploi impliquant les acteurs d'un territoire, partageant la richesse de formations plus larges, offrant des carrières plus ouvertes impliquant une coopération plus suivie avec de futurs employeurs pour ajuster et parfaire des formations qui devraient se poursuivre tout au long d'une vie.

Expliciter les attentes de l'École à l'égard des entreprises de son territoire

Les transformations des entreprises et des emplois alourdissent les attentes à l'égard de l'École : elle doit faire réussir professionnellement ceux qui n'auront qu'une formation secondaire pour entrer dans la vie active, elle doit aussi amener plus de jeunes vers des études plus longues et surtout, à tous les niveaux, elle doit former des individus plus autonomes avec un plus fort esprit d'initiative, elle doit les spécialiser et en même temps leur ouvrir l'esprit... L'École a pour cela besoin de diversifier ses pédagogies, d'accorder plus de place aux questionnements et aux expérimentations, de pratiquer plus souvent des logiques de projets mêlant les apports de plusieurs disciplines pour la compréhension d'une situation ou la résolution d'un problème. Mais elle ne peut y réussir seule ! Toute formation achevée mêle connaissances, pratiques et expériences, travail personnel et travail en groupe, exercices et prise de responsabilité. Les élèves ont besoin de l'École, mais aussi d'épreuves et de situations réelles.

Beaucoup de chefs d'entreprises ont pris conscience qu'ils ne pouvaient attendre de l'École qu'elle leur livre juste à temps et clé en main les jeunes correspondant aux postes qu'ils ont identifiés. Ce n'est pas réaliste, mais pas non plus souhaitable : dans une économie de l'innovation, c'est la capacité à évoluer et se réorganiser en permanence qui compte. C'est vrai pour les entreprises et également pour sécuriser les individus qui doivent avoir des ressources leur permettant d'évoluer. La professionnalité ne peut plus se définir essentiellement par un niveau de technicité calé sur un niveau scolaire. Il faut élargir les ressources de chacun, accentuer les occasions de renouvellement, par la formation et au travail. L'Entreprise est amenée à se penser elle-même comme contributive de formation et pas seulement comme consommatrice. C'est un profond changement qui peut conduire à un nouveau rapport entre écoles et entreprises, permettant à chacun de mieux exercer son métier et tenir son propre rôle. Il a pour condition que l'École s'autorise à expliciter ses possibilités et ses impossibilités face aux exercices qui lui sont demandés, tout comme à formuler ses attentes à l'égard de l'Entreprise. Les coopérations écoles-entreprises sont souvent aussi déséquilibrées et freinées par la frilosité de l'École à formuler ce qu'elle en attend.

Il faut enfin insister sur le temps nécessaire à ce que s'instaure la confiance et se nouent des partenariats durables qui ne se dissolvent pas à la première difficulté ou au premier changement de personne. La proximité territoriale est un atout majeur, vient ensuite la multiplication des occasions d'échange et de travail en commun, des plus banales (visite d'entreprise ou de l'école, conférences croisées, invitation aux temps forts de chacun) aux plus structurées (développement de formations en apprentissage, organisation de formations continues y compris sur des questions de société, conduite de projets sur des réalisations intéressant l'entreprise). Les difficiles évolutions auxquelles sont confrontées les écoles, loin de les pousser à se recentrer sur elles-mêmes, s'allègent de pouvoir être partagée avec leur environnement social et économique. Elles peuvent y puiser une source de motivation et d'activités formatives pour les enseignants et élèves. L'enseignement agricole en a depuis longtemps montré l'exemple en mettant en place des dispositifs de coopération pour ajuster les efforts des écoles et entreprises et permettre aux élèves et salariés de mieux se repérer dans leurs évolutions possibles.

Yves LICHTENBERGER
Sociologue, université Paris-Est