



**HAL**  
open science

## L'école doit s'adapter aux besoins de l'entreprise

Anne Pezet

► **To cite this version:**

Anne Pezet. L'école doit s'adapter aux besoins de l'entreprise. La Découverte. Petit bréviaire des idées reçues en management 2e édition, La Découverte, pp.277-286, 2010, Poche. halshs-00498706

**HAL Id: halshs-00498706**

**<https://shs.hal.science/halshs-00498706>**

Submitted on 8 Jul 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## « L'école doit s'adapter aux besoins de l'entreprise »

Anne Pezet

« Je veux tout d'abord développer la culture économique et la connaissance du monde professionnel au sein du système éducatif. En effet, les enseignants peuvent jouer un rôle important pour faire connaître l'entreprise. C'est pour cette raison que je souhaite qu'ils puissent effectuer des stages en entreprise au cours de leur formation initiale mais également au-delà », Xavier Darcos, ministre de l'Éducation nationale, Clôture des « Assises de la relation école-entreprise », 22 novembre.2007

« A notre avis, le gouvernement a la responsabilité principale en matière de formation initiale. Les employeurs et les entreprises y contribuent en travaillant avec le gouvernement et avec les institutions éducatives pour leur assigner des objectifs clairs en fonction des besoins du marché » (OCDE, 2004).

En mars 2000, le Conseil européen de Lisbonne a fixé comme objectif à la politique éducative de l'Union de produire un capital humain rentable au service de la compétitivité économique. En France, cet objectif a été largement repris par les pouvoirs publics mais aussi par d'autres acteurs comme le Medef ou l'Institut de l'entreprise. Le projet est louable, il s'agit de former les jeunes aux besoins de travail des entreprises. Les modalités du rapprochement école / entreprise, que ce soit l'option de découverte professionnelle en 3<sup>e</sup>, les missions écoles - entreprises des rectorats, les semaines école – entreprise du Medef ou encore le programme de l'Institut de l'entreprise ont pour objet de développer la connaissance de l'entreprise comme acteur majeur de l'économie.

Pourtant, cette politique suscite de nombreuses et fortes oppositions. Les plus féroces adversaires de cette orientation se trouvent parmi les enseignants et leurs syndicats qui dénoncent la marchandisation de l'école et la « commodification » de l'éducation. Christian Laval, chercheur à l'Institut de recherches de la Fédération syndicale unitaire (FSU), et Régine Tassi, professeur de philosophie et membre de la commission éducation d'ATTAC<sup>1</sup>, incriminent ainsi « la production de compétences plus ou moins spécifiques que réclame l'appareil productif ». La question des finalités de l'éducation est ainsi posée. Christian Laval souligne ainsi que « l'école néo-libérale désigne un certain modèle scolaire qui considère l'éducation comme un bien essentiellement privé et dont la valeur est avant tout économique »<sup>2</sup>.

Entre la glorification de cette politique, au nom de l'emploi, et sa diabolisation, au nom d'une connaissance au service des citoyens, le choix n'est pas simple car la légitimité est partagée. Pourtant, un autre regard peut être porté sur cette question : l'adaptation de l'école aux besoins de l'entreprise, qu'il soit souhaitable ou non, est-il simplement possible ? L'entreprise a-t-elle les moyens de réclamer la professionnalisation de l'école ? En d'autres termes, sait-elle prévoir, avec les méthodes de management dont elle dispose, ses besoins en métiers et en compétences ? Poser la question différemment soulève une autre interrogation. Au-delà de la respectabilité d'un projet qui vise à former des jeunes aux besoins de l'économie se profile peut être une autre ambition. Derrière l'argument imparable de mieux former les jeunes au

---

<sup>1</sup> Christian Laval, Régine Tassi, *Enseigner l'entreprise. Nouveau catéchisme et esprit scientifique*, Nouveaux Regards/Syllepse, 2005.

<sup>2</sup> Christian Laval, *L'école n'est pas une entreprise, le néo-libéralisme à l'assaut de l'enseignement public*, La Découverte, 2003.

marché du travail se cacherait alors un autre projet : celui de former le salarié de demain, rompu dès le plus jeune âge aux méthodes de l'entreprise. Finalement, sous les compétences, ne trouve-t-on pas le vrai besoin de l'entreprise : la production d'un salarié conforme ? En effet, face aux difficultés de l'adéquation entre formation et emploi, les dispositifs du rapprochement école – entreprise semblent poursuivre un autre objectif, celui de préparer les esprits aux techniques et aux exigences de l'entreprise.

### **Poser la question autrement : l'entreprise connaît-elle réellement ses besoins ?**

L'adaptation de l'école aux besoins de l'entreprise repose sur la conviction qu'ainsi les élèves développeront des compétences indispensables à celle-ci. Mais ces compétences, les connaît-on ? D'autre part, celles-ci sont-elles bien des compétences professionnelles ? Ou cherche-t-on plutôt à créer un salarié conforme ? Les différents dispositifs et initiatives mis en œuvre au cours des dernières années – voir supra – invoquent des objectifs assez généraux : accroître la connaissance réciproque entre l'école et l'entreprise, développer le goût d'entreprendre, faciliter l'orientation professionnelle des jeunes.

Ce dernier objectif recouvre la recherche d'une meilleure adéquation entre la formation des élèves et les besoins de l'économie et des entreprises. L'idée est pleine de bon sens. Pourquoi irait-on former des individus à des emplois qui n'existent pas ? Mais sait-on évaluer ces besoins ? On se trouve ici face à une contradiction. Il faut former les élèves aux besoins des entreprises alors que le patronat ne cesse de discourir sur l'accélération des mutations économiques et technologiques, la nécessaire flexibilité des compétences ou encore la mort de l'emploi stable. Comment définir les besoins de l'entreprise à l'instant  $t$  alors même qu'ils auront changé l'année suivante ? Les politiques de l'éducation sont des politiques de long terme, elles ne peuvent servir de variables d'ajustement à une quelconque politique de l'emploi dont les visées sont quelquefois court-termistes. Que ce soit au niveau macro ou au niveau micro, l'adéquation entre les formations et les besoins des entreprises est impossible.

Au niveau macro, la relation formation – emploi est loin d'être réalisée : « une formation ne donne pas systématiquement accès aux métiers ou aux emplois auxquels elle est censée préparer. Cela tient à la fois à un dysfonctionnement du marché du travail et à la diversité des modes d'acquisition des compétences, de la formation 'diplômante' à la formation sur le terrain »<sup>3</sup>.

Selon l'enquête d'Olivier Chardon, seules 27% des formations entretiennent un lien fort avec l'emploi exercé. Et encore parle-t-on ici d'éducation scolaire comme supérieure. Si les résultats varient selon les secteurs, il n'en reste pas moins que la formation n'est pas l'unique réponse aux besoins en travail des entreprises : « l'attractivité des métiers, les perspectives ou le déroulement des carrières, les pratiques des employeurs et les appétences des individus sont, parmi d'autres, des éléments qui nuancent et atténuent le lien entre la formation et le métier »<sup>4</sup>.

Les statistiques apprécient mal la nature des postes de travail sur le terrain et ce, d'autant plus que les changements permanents, techniques ou organisationnels, bouleversent constamment la donne<sup>5</sup>. Pour mieux évaluer les liens entre formation (au sens large puisque nous parlons ici de l'école) et emploi, une approche micro est indispensable. Les entreprises parlent

---

<sup>3</sup> Olivier Chardon, « La spécialité de formation joue un rôle secondaire pour accéder à la plupart des métiers », *Economie et Statistique*, n° 388-389, 2005, pp 37.

<sup>4</sup> *Ibid*, pp 54.

<sup>5</sup> Jérôme Gautié, Marc Gurgand, « Retour sur la relation formation – emploi », *Economie et Statistique*, n° 388-389, 2005, pp 5-6.

aujourd'hui en termes de compétences et non plus de qualifications. Jérôme Gautié et Marc Gurgand en déduisent deux conséquences : la première est que les compétences qui s'appuient sur un couple « savoir faire » / « savoir être » ne peuvent s'acquérir uniquement par la formation, la seconde est « sans doute qu'il faut s'efforcer de rapprocher encore l'école du monde du travail »<sup>6</sup>.

La recherche sur les compétences, du point de vue du management au niveau micro, ajoute à ces conclusions : « à partir du moment où l'on considère les compétences comme du savoir agir en situation, on ne peut les déterminer à l'avance (...) La plupart du temps, la gestion des compétences s'inscrit dans une dynamique de changement, pour faire face à ce qu'on perçoit d'un 'environnement en mutation' (...) On tend à se servir des compétences comme d'une interface entre l'individu, les collectifs et l'économie. Mais les liens sont difficiles (...) Il y a beaucoup de désajustements ou de problème d'embrayage entre tous ces niveaux »<sup>7</sup>.

Ces conséquences montrent bien que la logique de compétences nécessite le rapprochement école – entreprises non plus au nom de la formation professionnelle mais bien de la production de savoir être et de savoir agir au service de l'entreprise. C'est là que le management intervient : on forme des managers mais aussi des managés et, cela, dès l'école.

Pourtant, l'idée que l'école doit se rapprocher de l'entreprise est largement répandue et tellement évidente. Ainsi, Bertrand Collomb, ancien président du groupe Lafarge et figure écoutée du patronat, porte le diagnostic suivant : « le problème de notre système d'éducation, c'est que, au fur et à mesure qu'il essaie d'élever le niveau d'éducation, il a tendance à s'éloigner de la vie concrète »<sup>8</sup>. Pourtant, les dispositifs qui sont mis en place depuis quelques années laissent à penser que le projet est bien concret. En effet, il passe par le souci de former les élèves aux techniques intéressant l'entreprise.

## **Les dispositifs du rapprochement**

Les dispositifs mis en place pour favoriser le rapprochement école – entreprise sont nombreux : l'option de découverte professionnelle en 3<sup>e</sup>, les semaines école – entreprise du Medef ou encore le programme que L'Institut de l'entreprise développe depuis 2001 à destination des enseignants de Sciences Economiques et Sociales (avec Melchior, site internet de ressources pédagogiques ; des stages d'immersion en entreprise ; les Entretiens Louis le Grand, lieu d'échange et de réflexion entre le monde de l'enseignement et celui de l'entreprise). Nous développerons ici deux exemples très différents mais complémentaires : les actions de lobbying visant ni plus ni moins le contenu des manuels scolaires et le programme de technologie du collège.

La polémique autour des manuels d'économie au lycée reflète la méfiance que suscite l'enseignement auprès du patronat et au-delà. L'ex-premier ministre socialiste Michel Rocard, a ainsi qualifié de « catastrophe ambulante » l'enseignement de l'économie, qu'il rend même « responsable du blocage du dialogue social dans notre pays »<sup>9</sup>. Le ministre Xavier Darcos a aussitôt commandé un audit ! Parallèlement, le lobbying s'organise efficacement comme le montrent les extraits d'un rapport produit par Positive Entreprise<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> *Ibid.*, pp 11.

<sup>7</sup> Pierre Louart dans Christian Defelix, Alain Klarsfeld, Erwan Oiry (dir), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert, 2006, pp V-VI.

<sup>8</sup> Arnaud Brunet, *Ecole, vers le déclin?*, Little Big Man, 2005.

<sup>9</sup> *Le Figaro*, 15 janvier 2008.

<sup>10</sup> Positive Entreprise se présente comme « une jeune association qui vise à favoriser le rapprochement entre les jeunes et les métiers de l'entreprise, par réalisation de publications, par l'organisation de conférences, de

### La valeur travail et l'entreprise mises à mal (extraits)

« Positive Entreprise dénonce l'image de l'entreprise – pessimiste, incomplète, réductrice et idéologiquement orientée – dans les manuels de Sciences économiques et sociales ou comment les programmes scolaires cultivent une image négative de l'entreprise. Dans sa nouvelle étude « L'entreprise dans les programmes scolaires », Positive Entreprise, association qui milite pour la réconciliation des Jeunes et du monde de l'entreprise, dénonce le programme scolaire de Seconde de Sciences économiques et sociales, jugé obsolète et idéologiquement orienté. Constat sévère mais néanmoins exact.

L'analyse objective du contenu et des explications, des exemples donnés, des termes employés, des questions posées aux élèves et du recensement des « oublis » conduisent en effet à cette conclusion.

(...)

Ce constat apparaît non seulement dans le contenu des manuels mais surtout dans ses omissions. L'entrepreneuriat et la réussite ne sont jamais valorisés. Les portraits de chômeurs sont beaucoup plus nombreux que ceux de chefs d'entreprises performants, de jeunes diplômés ambitieux, de collaborateurs épanouis. Les « success stories » sont rares et ceux qui peuvent servir de modèle aux plus jeunes ne sont pas légion.

(...)

L'association Positive Entreprise lance ainsi un appel à l'ensemble des parties prenantes (Ministère de l'Education Nationale, Corps enseignant, parents d'élèves, étudiants, Entreprises...) pour réactualiser les données des manuels scolaires et proposer une vision objective et si possible optimiste du monde de l'entreprise. Un enjeu majeur pour mieux armer les jeunes français qui sont souvent désorientés dans les premières années de leur vie active.

Parmi les mesures susceptibles d'être envisagées, Positive Entreprise propose :

- D'introduire des représentants de l'entreprise dans les rédacteurs ou commissions
- D'introduire la vision de l'entreprise à l'international dans les programmes de Sciences économiques et sociales
- De créer un comité élargi de validation des manuels scolaires (photos, exemples et illustrations)
- D'introduire la notion de stage en entreprise et de parcours pour les jeunes élèves et étudiants
- De décrire précisément dans les manuels scolaires l'ensemble des fonctions de l'entreprise
- D'aborder davantage les rudiments de la micro-économie
- Et, d'un point de vue général, de promouvoir davantage une vision positive du monde du travail, de l'entreprise, de son organisation et de l'entrepreneuriat.

Source : [www.positive-entreprise.org](http://www.positive-entreprise.org)

Ce sévère constat semble ignorer le programme de technologie du collège. Celui-ci est beaucoup plus « favorable » à l'entreprise, de manière surprenante d'ailleurs. En effet, ce programme, qui n'a pas pu être conçu par le seul patronat<sup>11</sup>, montre comment le rapprochement école – entreprise repose sur l'idée qu'il faut former les élèves aux techniques du management. Il est symptomatique d'une conception de la professionnalisation obsolète car centrée sur la technique.

Depuis une dizaine d'année, un enseignement de technologie est obligatoire au collège. Le programme intègre entre autres choses des enseignements portant sur la vie de l'entreprise et surtout sur ses techniques propres : marketing (détermination d'une cible de clientèle),

---

séminaires, de réunions et par l'organisation d'actions d'informations ou de lobbying. Apolitique, elle n'est adossée à aucun parti politique, structure patronale ou syndicale ».

<sup>11</sup> On s'interroge d'ailleurs sur la conception et les auteurs de ce programme, ainsi qu'aux possibles actions de lobbying. Il est (heureusement !) en cours de rénovation.

comptabilité – contrôle de gestion (tenue de stocks, calcul de coûts) ou gestion de production (gestion d'une gamme de montage). Ainsi, en 5<sup>e</sup>, on étudiera les activités suivantes :

#### **Programme de technologie de 5<sup>e</sup> (extraits)**

« 1. Montage et emballage d'un produit

Référence : situation d'une entreprise amenée à réaliser un produit (par assemblage d'éléments fabriqués par ses soins, sous-traités ou achetés) et à réaliser son emballage en vue d'une mise sur le marché.

Les élèves disposent d'un dossier comprenant : nomenclature ; plan et schéma d'implantation ; fichier de stocks, documents d'entrée et de sortie de stock ; données relatives aux attentes de la clientèle, aux modes de distribution ; éléments de normes relatives à l'emballage.

Activités : tenue de l'état des stocks ; analyse d'une gamme de montage, élaboration de la gamme de montage du produit ; réalisation du montage et contrôle ; étude comparative d'emballages existants ; choix d'une solution et réalisation de l'emballage du produit ; élaboration d'une notice d'utilisation.

Compétences : consulter et mettre à jour un état de stock en quantité, à partir de l'exploitation de documents d'entrée et de sortie (bon de livraison, bon de sortie) ; réaliser un montage en suivant une gamme ; contrôler la conformité du produit ; intégrer des contraintes réglementaires (normes) dans le choix d'un emballage selon la nature du produit et le mode de distribution ; ordonner les étapes de la réalisation de l'emballage ; décrire les conditions d'utilisation du produit.

(...)

4. Essai et amélioration d'un produit

Référence : ce scénario, qui vise à poser et résoudre des problèmes de qualité peut avoir des références diverses : service qualité, service après-vente, service maintenance.

(...)

5. Extension d'une gamme de produits

Référence : entreprise amenée à élargir sa gamme de produits en vue de conquérir de nouveaux segments de marché.

Les élèves disposent : de produits de référence et de leurs spécifications techniques ; d'une documentation sur le marché (concurrence, consommation, distribution).

Activités : détermination d'une cible de clientèle, identification de ses attentes (satisfactions attendues, insatisfactions exprimées) ; recherche d'idées de diversification ; recherche et choix des fonctions et des solutions techniques dans le respect de contraintes techniques et économiques ; fabrication de prototypes ; démonstration et présentation orale des prototypes, en vue d'un choix.

Compétences : définir une clientèle cible et identifier ses attentes ; adapter un produit en fonction d'un objectif d'extension de gamme ; choisir et mettre en oeuvre des solutions techniques ; présenter oralement les caractéristiques des prototypes ».

Source : Programme de technologie de 5<sup>e</sup>, <http://eduscol.education.fr>.

Ce qui frappe dans ce programme, c'est le niveau de technicité qui est requis alors qu'il s'adresse à des élèves de 12 ans en moyenne. Il s'agit de véritables problèmes d'entreprise (améliorer la qualité, conquérir de nouveaux marchés) et l'objectif de l'enseignement est de former les élèves aux techniques (activités) et de développer des compétences spécifiques. Cette combinaison de techniques / compétences si particulières à un si jeune âge n'est pas seulement grotesque, elle traduit l'incapacité de penser l'avenir des jeunes autrement qu'en leur donnant des connaissances qui de plus risquent de devenir obsolètes dans un monde qu'on nous décrit comme turbulent.

Ce qui est intéressant dans ce programme, c'est l'entrée par la technique la plus triviale et non, comme l'indique l'intitulé de l'enseignement, par la technologie au sens « philosophique » du terme. Comme le souligne, Jean-Pierre Sérès, « les technologies sont des conduites, des opérations et des fabrications intégrées à un complexe ou à un corps à la fois théorique et pratique, celui de la 'techno-science'. Les techniques restent pour leur part des transformations opératoires de la nature ou de l'environnement humain, voire du corps humain (ou de l'environnement symbolique...), qui se disent ou s'inscrivent dans une langue

naturelle (...)»<sup>12</sup>. Finalement, le programme de technologie du collège s'inscrit plus, probablement au corps défendant des enseignants, dans la seconde logique, de l'apprentissage de la langue du management, que dans la première, qui aurait été de déconstruire les techniques pour en montrer les sous-jacents ou, plus simplement, de brosser une fresque historique de l'évolution des technologies.

### **En conclusion : laissons les écoliers tranquilles ... pour qu'ils deviennent des individus créatifs au service de l'économie et de la société.**

Ce qui frappe le regard du chercheur en management dans la mise en œuvre effective du rapprochement école / entreprise, c'est la place accordée à une connaissance fine des processus et des méthodes de gestion de l'entreprise dès le plus jeune âge. Le programme de technologie du collège est assez éclairant sur ce point. La technicité de ce programme destiné à des élèves de 11-12 ans est remarquable ! Mais répond-il aux besoins de compétences des entreprises ou bien plutôt au besoin qu'elles ont de disposer de salariés conformes habitués dès le plus jeune âge à des techniques que l'on ne discute pas ? Plutôt que de développer le goût d'entreprendre, ne cherche-t-on pas à développer le « goût de l'entreprise » et surtout les savoir être et les savoir agir en entreprise. En leur proposant de tels programmes et, surtout en les sensibilisant dès le plus jeune âge, c'est bien plus la conformité que l'on recherche que d'autres compétences dont l'entreprise a pourtant besoin.

En effet, outre la difficulté à établir une relation entre la formation et l'emploi, une contradiction majeure apparaît : l'économie a besoin, nous dit-on de créativité, de flexibilité, d'esprit d'entreprise or, on cherche à professionnaliser les élèves dès l'école. On encourage la conformité (modèle de l'entreprise) alors que l'avenir semble appeler à la formation d'individu créatif et apprenant. Plutôt que d'enseigner des rudiments de comptabilité ou de marketing dès la 5<sup>e</sup>, ne faut-il pas plutôt développer les connaissances très générales, les disciplines créatives, en d'autres termes les individus ? La technique, cela s'apprend toujours, il suffit de voir que les enfants d'aujourd'hui sont bien plus experts que leurs parents en informatique, sans n'avoir jamais suivi aucun cours.

Et que dire de la responsabilité des entreprises dans cette affaire ? D'une part les formations « sur le tas » restent parmi les moyens les plus efficaces de former la plupart des salariés. Elles ont aussi les moyens de former les salariés à leurs besoins tout au long de la vie avec le droit individuel à la formation (DIF). Ces dispositifs là ne sont-ils pas plus efficaces finalement ? A condition de les reconnaître et de les actionner...

Comme l'analyse Alain Dumont, ancien responsable de la formation au Medef, qui<sup>13</sup>, « l'école et l'université s'épuiseraient à coller à l'entreprise, le système français s'est trop focalisé sur la formation initiale et la culture du diplôme a occulté l'idée que l'expérience au travail pouvait être aussi formatrice. La mission première de l'éducation doit demeurer d'apporter une solide formation de base, de former des citoyens et d'éduquer à l'esprit critique »<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Jean-Pierre Sérès, *La technique*, Paris, PUF, coll. « Philosophe », 2000, p. 2.

<sup>13</sup> Alain Dumont a par ailleurs été chef d'établissement avant de monter sa propre entreprise. Il préside aujourd'hui la fondation Condorcet.

<sup>14</sup> *La Croix* du 07/03/2007.