

L'ALTERNANCE : CONDITION PREMIÈRE DU PARTENARIAT

M. NOSJEAN, Responsable formation en entreprise.

La lutte contre le chômage des jeunes par le développement des formations en alternance a d'une certaine manière relancé le débat sur les relations entre le monde de l'Éducation et le monde de l'Économie. Ce débat, parfois passionné, souvent politique "au bon sens du terme" a réveillé des susceptibilités. Pour nous, aujourd'hui, la question n'est pas de savoir si l'École est au service de l'Entreprise, ou l'inverse. Le problème est de savoir, pour des publics souvent en difficulté, où et comment acquérir les compétences qui leur permettront d'obtenir un emploi. Nous pensons qu'une véritable alternance pédagogique est un levier intéressant pour améliorer l'acquisition de compétences professionnelles et pour structurer les relations entre l'École et l'Entreprise sur des projets concrets à l'abri des discours.

En effet, sur le terrain, les questions demeurent très pratiques : calendrier de l'alternance, documents de suivi, visites en entreprise, choix et formation des tuteurs, recrutement des professeurs...

L'ALTERNANCE AU PREMIER DEGRÉ

C'est la fausse alternance, la plus commune, celle qui juxtapose deux mondes qu'une analyse rapide oppose.

Un monde de l'Éducation, fait de savoirs théoriques, souvent analytiques, monde de la reproduction qui pratique le contrôle ponctuel, qui gère des élèves en vue d'une autonomie qui s'exprimera... à l'extérieur. Mais c'est aussi le lieu où l'on peut acquérir une certaine culture et se préparer à devenir un citoyen à part entière.

En face, un monde d'entreprise, prisonnier de sa logique de production, qui privilégie des savoirs pratiques. Dans ce monde, l'évaluation y est permanente (à travers la sanction des marchés), la relation plutôt duelle (responsable/employé) s'exerçant dans un cadre fortement socialisé (le collectif de travail).

Dans ces conditions la tentation est grande pour chacun de rester chez soi. C'est bien sûr l'alternance qui fonctionne le mieux. Le dévoiement de certains Contrats de Qualification en est l'illustration. L'alternance n'est alors qu'un moyen commode de trouver des financements pour le jeune et pour l'établissement. Il s'agit plutôt de la non-alternance.

UN PEU DE THÉORIE POUR COMPRENDRE

Piaget a montré que l'enfant développe son intelligence par une démarche qui va de la Réussite à la Compréhension. C'est le schéma R.C. Cette stratégie d'apprentissage est basée sur l'expérience, sur la manipulation d'objets. Pour comprendre le monde, j'ai besoin de le manipuler. L'entreprise, la production, monde des objets par nature, ont tendance à privilégier cette démarche.

Au moment de l'adolescence, grâce au développement de certaines structures mentales, le jeune pourra mettre en œuvre la démarche inverse. Il va tenter une stratégie Compréhension-Réussite. C'est le schéma C-R. La réussite se fait par la manipulation de symboles et de signes. Cette stratégie pilotée par la mémoire est privilégiée par l'école. Mais c'est aussi une des missions fondamentales de l'école de permettre à chaque élève d'arriver à ce stade. Un problème se pose lorsque la machine grippe en route et que le jeune quitte l'école sans maîtriser ce stade, dit des opérations formelles. Après ce court détour revenons à l'inventaire des forces en présence.

LES FORCES EN PRÉSENCE

L'École, c'est indéniable, possède un savoir-faire dans l'apprentissage d'une culture, dans la transmission des savoirs, dans l'analyse des métiers (référentiels des métiers et référentiels des diplômes) et dans la validation de l'acquisition de savoir-faire professionnels (au moyen de grilles d'évaluation). Mais elle a aussi une faiblesse pour la démarche "Compréhension - Réussite" et la tentation de ne voir dans l'entreprise qu'un champ d'application, de vérification des concepts vus en classe.

L'Entreprise, tournée vers ses clients, est porteuse de sens mais privilégie l'action, la démarche "Réussite - Compréhension". Au cœur de l'action, le personnel de production a du mal à prendre de la distance, à formaliser, analyser et transférer les capacités acquises dans la résolution de problèmes.

Pour nous la question est donc de savoir si, comme dans la parabole de l'aveugle et du paralytique, la force de l'un compense la faiblesse de l'autre.

L'ALTERNANCE DOIT ÊTRE ORGANISÉE

Notre conviction est que si nous laissons aller les choses "au fil de l'eau", les complémentarités ne s'organisent pas toutes seules. Pourquoi ? Parce qu'au milieu il y a le jeune. Bien souvent c'est sur lui seul que repose la concrétisation de l'alternance. S'il ne veut pas devenir schizophrène, si jamais il a quelques difficultés avec la démarche C-R, il choisira rapidement son camp. Il privilégiera le domaine de l'emploi (même provisoire) et non celui de la qualification sanctionnée par un diplôme. Il préférera les savoir-faire concrets et l'intégration à une équipe de travail plutôt qu'à un groupe-classe. En cas d'échec à l'examen à l'issue du contrat de travail en alternance, nous aurons alors tous conclu un marché de dupes.

ALLER AU CONCRET, MAIS EN REVENIR AUSSI

Si nous voulons que le jeune à l'issue de sa formation maîtrise mieux les "opérations formelles», permettons lui de s'exercer à la démarche "Compréhension-Réussite", c'est aussi une démarche de certains tuteurs qui souhaitent l'acquisition de certains concepts avant de confier des tâches au jeune. Nous ne développerons pas plus cet aspect familier aux enseignants.

En revanche, Bachelard nous a appris que toute connaissance doit répondre à une question. Nous pensons que, pour cette raison et celles évoquées plus haut, l'alternance pédagogique doit s'enraciner dans des situations de travail riches et complexes qui posent question au jeune en formation.

Mais ce "questionnement" des situations de travail doit être repris par les enseignants. Le problème, même s'il soulève encore quelques réticences, n'est pas de partir du concret. Le problème est de ne pas rester dans le concret et d'opérer le détour nécessaire par la mise en relation et la découverte de lois et de concepts. Ceci, l'entreprise le fait très mal.

Sur ce plan les enseignants ont un rôle crucial à jouer. Ils ne doivent pas abandonner le concret aux jeunes en formation, mais le prendre en charge pour en tirer "la substantifique moelle".

COMMENT ORGANISER, NÉGOCIER L'ALTERNANCE PÉDAGOGIQUE ?

Pas de recette magique, organisons des réunions tuteurs-enseignants, alternativement en établissement scolaire et en entreprise. Travaillons ensemble, le "grain à moudre" ne manque pas : suivi des jeunes, pédagogie individualisée, rythme de l'alternance... Sans oublier la double analyse, celle du référentiel du diplôme, mais également celle de la situation de travail. Analyse de la ligne ou du procédé de production et inventaire des tâches qualifiantes pour organiser un parcours formatif. Sur ce plan, la préparation de diplômes par unités capitalisables qui induit une forte participation des acteurs nous apparaît comme un bon exemple et un bon levier.

* * *