

# En quoi le concept de gouvernance peut-il faire évoluer la pédagogie de l'alternance ?

Sylvie MONLUCQ

Laboratoire des processus d'accompagnement et de formation<sup>1</sup>  
Université de Pau et des Pays de l'Adour

## Résumé

Le dispositif didactique mis en place autour de l'étudiant en BTS en formation en alternance, avec les outils de suivi et d'évaluation & avec la préparation, le suivi et l'exploitation du stage, est décrit pour mettre en évidence :

- comment à travers le stage la gouvernance fait évoluer la pédagogie, et
- réciproquement, comment la pédagogie spécifique à la situation d'alternance fait évoluer la gouvernance du stage de formation,

Il apparaît que **la pédagogie de l'alternance** est une pédagogie spécifique.

Le concept de gouvernance a permis de faire évoluer la didactique du stage, en passant

- d'une gestion assumée quasi exclusivement par les enseignants à une gestion à plusieurs acteurs en responsabilité : c'est l'élargissement de la légitimité,
- de la gestion des flux à la gestion des processus,
- d'un mode de gestion pertinent à un mode de gestion en coordination, d'une approche multifactorielle à une approche plurifactorielle.

L'évolution de la **pédagogie de l'alternance** vers une pédagogie que l'on qualifiera de démocratique<sup>2</sup> permet de passer d'une vision de la gouvernance dite "gestionnaire" à une vision de gouvernance dite "démocratique", pédagogie propre à ce contexte.

## Abstract<sup>3</sup>

The **Didactic Set**, installed around the Student for alternating vocational training with the tools for follow through evaluation and the preparation, follow-up, exploitation, of work experience is designed to show clearly :

- How through the work experience the *Governance* let *Teaching Skills* to evolve.
- Conversely, how the *Educational Methods* specific to alternating vocational training situations brings to modify *Governance of Trainings*.

It appears that the *Teaching Skills* for alternating education requires **specific Educational Methods**.

The "Governance" concept allowed the *Educational Methods* to evolve, going from :

- A Management almost exclusively taken on by Teachers to a management with several responsible actors together (it is legitimacy broadening).
- Management of Flows to Process Management.
- A pertinent mode of managing to a management by coordination, Approach with gathered factors to approach with joined factors.

The evolution of the *Educational Methods* in alternating vocational training toward what we could qualify as **democratic Educational Methods** allows to switch from what we call an "administrative" managing view toward what we call a "democratic" managing view. *Teaching Skills* convenient with this context.

---

<sup>1</sup> Professeur agrégé de sciences économiques, Doctorante, [jumarisyl.monlucq@laposte.net](mailto:jumarisyl.monlucq@laposte.net)

Le présent article porte sur une réflexion engagée à partir du métier d'enseignant que j'exerce quotidiennement et d'un travail de recherche-action, sous la direction du Professeur Pierre PEYRE, nécessaire à la compréhension et à l'évolution de cette pratique.

<sup>2</sup> Dans le sens donné par G. LERBET dans "Introduction à une pédagogie démocratique".

<sup>3</sup> traduit par **Éric Beaussart**

## 1°) Le système alternance en section de BTS tertiaire

**L'alternance en classe de techniciens supérieurs est une alternance sous statut scolaire** dont l'objectif est l'acquisition d'une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme<sup>4</sup>.

Elle prend la forme de stages en entreprises obligatoires, d'une durée différente selon les BTS tertiaires<sup>5</sup> mais environ de 10 à 12 semaines sur les deux années que compte la formation. Outre les stages, les étudiants vont être confrontés à diverses situations dites de « pratique professionnelle » sous la forme de missions « réelles » (par opposition aux études de cas qui sont des mises en situations fictives) à réaliser pour le compte d'entreprises partenaires du BTS.

## 2°) Finalités pédagogiques de l'alternance :

**Les principes pédagogiques qui président à une pédagogie<sup>6</sup> de l'alternance** utilisent l'expérience et les savoir-faire acquis en entreprise pour étayer et donner du sens à la formation, à la fois dans les domaines professionnels et généraux ; ce qui formalise aussi le lien entre expérience professionnelle et savoirs. C'est une démarche qui permet l'acquisition de l'ensemble des compétences nécessaires pour exercer un métier au niveau de qualification défini par le référentiel<sup>7</sup> : l'organisation des apprentissages est pensée de telle sorte qu'elle intègre comme référents temporels et structurels la logique d'acquisition d'un métier.

Ce faisant l'alternance a un rôle d'adaptation en « ouvrant » le monde de l'école sur le monde professionnel, en rendant le système éducatif plus adéquat aux exigences développées dans la vie économique et sociale.

L'alternance semblerait donc favoriser

- d'une part l'acquisition des connaissances- l'alternance étant envisagée comme une modalité de transfert des connaissances : confrontation des apprentissages expérientiels (travail sur le vécu en classe par exemple) avec les apprentissages formels définis par le référentiel ou comment, selon le modèle de Jacques LEGROUX, une information extérieure au sujet va progressivement être assimilée par le résultat d'un travail sur l'expérience grâce aux savoirs pour devenir une connaissance propre à l'étudiant, intégrée à la fois sur un plan cognitif mais aussi plus subjectif (« connaître, c'est naître avec »).
- et d'autre part l'adhésion au métier – appropriation des valeurs techniques et sociales du métier-

**Les principaux problèmes rencontrés dans la gestion pédagogique de l'alternance** sont ceux posés par l'articulation école/entreprise.

- articulation entre des temps courts ceux de la classe et du stage par exemple et des temps longs de développement de projet professionnel ou d'acquisition de compétences professionnelles par exemple.

---

<sup>4</sup> D'après le décret n°86-496 du 14 mars 1986, article premier (Titre I) le brevet de technicien supérieur est un diplôme national de l'enseignement supérieur qui atteste d'une formation professionnelle.

<sup>5</sup> On regroupe sous l'appellation de BTS tertiaire toutes les spécialités à orientation administratives, commerciales, gestion et informatique, ce qui exclut tous les BTS dits « industriels » ou relevant du domaine des arts appliqués

<sup>6</sup> La pédagogie est une action qui vise à faciliter les apprentissages.

La pédagogie dans son origine antique était relative à l'accompagnement du jeune élève vers le savoir, vers le maître qui enseignait. Il peut s'agir du métier de faire la classe ou art d'organiser et de faire vivre les relations aux savoirs mais aussi aux autres et à soi dans un souci d'éducation et de formation. « Mais la pédagogie n'est pas que le « faire » en scène. » comme le souligne Jean-Noël DEMOL, dans l'ouvrage Didactique et Transdisciplinarité, « elle recouvre également la réflexion et la théorisation des pratiques sous le libellé de sciences de l'éducation ».

La pédagogie s'intéresse donc aux interventions de l'enseignant d'où l'expression de gestion pédagogique pour désigner la nature et variété des activités, la gestion du temps et des interactions interpersonnelles ou groupales. La didactique, quant à elle, avant tout disciplinaire s'affirme comme science des savoirs à transférer selon G. LANGLADE. Attention toutefois aux situations de formation non disciplinaire telles qu'on les trouve en situation d'alternance où l'objet de formation porte sur une « situation problème » issue non pas du cadre scolaire mais construite en situation professionnelle.

<sup>7</sup> Dans l'enseignement technique et professionnel, on appelle référentiel de certification du domaine professionnel (RCDP) – anciennement référentiel du diplôme – le document réglementaire « décrivant les compétences à atteindre dans le domaine professionnel » en termes de capacités et savoir-faire et les connaissances associées.

- articulation entre deux lieux : l'entreprise et l'école
- articulation entre les différentes relations : rôle d'accompagnement du professeur, rôle de tuteur de l'entreprise et rôle d'acteur de l'étudiant.
- articulation entre l'appropriation, le transfert et la reconstruction des connaissances et l'expérience vécue par l'étudiant.
- articulation entre savoirs théoriques et savoirs d'actions....

L'alternance porte en elle une difficile et féconde relation/séparation entre deux pôles apparemment contradictoires et nécessairement complémentaires : l'école et l'entreprise.

### 3°) Le dispositif didactique mis en place autour de l'étudiant

Il s'agit d'un dispositif classique d'accompagnement et de suivi de stage avec une large place accordée aux restitutions verbales et écrites de l'expérience en entreprise.

Tout l'intérêt du système alternance réside dans la place accordée, dans les situations d'apprentissage, aux interrogations des étudiants et aux « obstacles » cognitifs qu'ils peuvent (et doivent) rencontrer : « le conflit socio-cognitif » selon la terminologie des théories de la construction sociale de l'intelligence.

Les acteurs de ce dispositif sont l'étudiant au cœur de l'action, le tuteur de stage en entreprise et le professeur accompagnateur.

Les principaux outils didactiques mis en place dans la gestion de l'alternance permettent de dégager l'analyse des contenus et leurs portées (**tableau 1**).

La question qui se pose à l'issue de ce « catalogue » d'outils porte sur leur nature et sur le modèle pédagogique qu'ils sous-tendent. Or il apparaît clairement déductiviste tant dans la construction des connaissances que dans leur transmission. Du coup, ce modèle interroge également la future mise en œuvre des compétences ainsi acquises dans l'exercice d'un métier.

C'est une des limites soulignée par André GEAY lorsqu'il dit : « impliquer l'apprenant dans une double situation professionnelle et scolaire, est une chose, lui permettre de faire tourner cette boucle cognitive en est une autre ».

### 4°) Le concept de gouvernance en tant que « variable-levier » de la gestion démocratique de l'alternance.

Mot ancien mais popularisé seulement à partir des années 90, la gouvernance suggère un mode de gouvernement organisé sur la base d'une coopération, d'un partenariat ou d'un contrat, entre une pluralité d'acteurs aussi bien publics que privés.

L'intérêt de ce concept, c'est que transposé à la gestion de l'alternance, il permet de l'éclairer sous un angle nouveau.

La gouvernance peut être analysée comme un système démocratique de gestion. Elle reprend, en effet, les ingrédients de la démocratie :

- un pacte fondateur : ici un contrat social entre acteurs du système alternance : l'entreprise, l'étudiant et l'école.
- l'égalité des acteurs d'où l'importance de la maîtrise du droit, celui-ci se substituant à la force ou à l'autorité comme principe de l'ordre social
- la participation : comme la démocratie, la gouvernance prend l'homme non comme un matériau à exploiter mais comme une richesse à faire vivre, d'où les engagements attendus dans le système alternance : vote, consultations sur les outils didactiques à mettre en place, association dans les modalités d'évaluation par exemple, projet professionnel défini en commun, etc.

<b>Les outils didactiques</b>	<b>Contenus</b>	<b>Portées</b>
<b>- le règlement intérieur</b>	Œuvre conjointe des membres de la communauté éducative, il définit le droit des étudiants (selon le décret du 18/02/1991), leurs obligations ; il comporte une partie sur la sécurité générale et les services internes et fixe le cadre des punitions et sanctions.	La portée est réglementaire ; Le règlement intérieur constitue le contrat explicite qui légitime les statuts et les rôles de chacun vis-à-vis de l'autre.
<b>- la convention de stage</b>	Elle définit le but et les objectifs du stage, le statut du stagiaire ainsi que les conditions légales de travail d'un mineur, tout comme les responsabilités sanitaires et légales. Le cadre disciplinaire est rappelé.	La portée est réglementaire ; Elle constitue le lien juridique entre les 3 parties
<b>- le compte rendu hebdomadaire</b>	Il est établi par l'étudiant de façon hebdomadaire. Il sert de support à la retranscription des différentes tâches effectuées par le stagiaire.	La portée est pédagogique ici dans la mesure où elle est à l'initiative de l'étudiant et permet une première analyse de l'expérience vécue en stage. Il vise à faciliter l'apprentissage.
<b>- la fiche de suivi pédagogique de stage</b>	Elle est établie par le professeur accompagnateur et est individuelle ; Elle récapitule les différentes données relatives au stage de l'étudiant (identification de l'étudiant et du lieu de stage, description de la mission du stagiaire) Elle concentre toutes les données relative au suivi du stage (dates, nature du suivi, personnes contactées, observations et observations générales dur le déroulement du stage)	La portée de la fiche est à la fois administrative et didactique. C'est un outil qui permet un recueil de données formalisées et qui peut servir de support à une évaluation formative.
<b>- le rapport de stage</b>	Il est établi par l'étudiant. Il comprend une structure formalisée tant sur le fond que sur la forme.	La portée du rapport de stage est pédagogique dans la mesure où il constitue un bilan de l'expérience de l'étudiant. Il vise à établir une première assimilation des connaissances

Tableau 1. **Les outils didactiques mis en place.**

Le concept de gouvernance a permis de faire évoluer la didactique du stage sur plusieurs points :

4.1. d'une gestion quasi exclusivement assumée par les enseignants à une gestion à plusieurs acteurs en responsabilités.

C'est un élargissement de la légitimité pédagogique qui permet la « facilitation relationnelle démocratique » chère à Georges LERBET telle qu'il la décrit dans « Introduction à une pédagogie démocratique ».

C'est grâce à ce contexte que l'enseignant pourra accompagner l'étudiant dans son dépassement des conflits sociocognitifs et dans le développement de sa construction épistémique,

identitaire et professionnelle. C'est le rôle de catalyseur de l'enseignant qui seul peut s'exercer dans une relation.

La prise en compte de cette relation va aussi s'effectuer en entreprise. Ce qui n'est pas sans difficulté car une telle conception du tutorat peut bouleverser les visions très déterministes de l'homme au travail.

C'est la problématique de la prise en compte de l'altérité soulevée par Renaud SAINSAULIEU et Blaise OLIVIER dans leur ouvrage « L'entreprise en débat dans la société démocratique ». C'est l'articulation de deux scènes ; deux scènes forment, en effet, notre espace socioculturel. Sur l'une les organisations évoluent en fonction de déterminismes techniques et financiers. Sur l'autre, des personnes cherchent le sens à leur action.

Il s'agit là de penser l'action dans sa complexité. Elle ne peut se réduire à l'obtention d'un résultat objectif. Elle provoque aussi l'individu à produire une cohérence entre les résultats et le monde vécu.

Le **tableau 2** donne un parallèle entre le monde entrepreneurial et le monde éducatif.

Tableau 2. La réalité socioculturelle de deux systèmes.

	Contraintes externes	Réalité interne : monde vécu par les acteurs
L'entreprise	Déterminismes techniques et financiers	Recherche individuelle ou collective de sens aux actions
L'école	Référentiels du diplôme et contraintes didactiques de lieux, de temps et d'interlocuteurs	Recherche individuelle de sens « à la vie » : définition d'un projet d'épanouissement personnel et professionnel

Ces interrogations soulevées par SAINSAULIEU et OLIVIER alimentent la réflexion dans l'articulation de l'économique et du social avec une progression dans la complexité.

**Comment accompagner le jeune dans une articulation personnelle et signifiante, avec un dispositif non plus juxtapositif mais bien intégratif et avec des questionnements non plus résolus et dépassés mais bien reconnus et investis ?**

Le professeur accompagnateur, le tuteur en entreprise et l'étudiant lui-même pourront apporter ce sens à l'expérience, dans une construction collective et individuelle à la fois.

Par exemple, les différents tuteurs des entreprises partenaires du BTS ont pris l'initiative d'élaborer une « charte d'accueil du stagiaire », symbole d'une implication et d'une co-gestion plus fortes.

#### 4.2 D'une approche pluriréférentielle à une approche inter voire transréférentielle

La formation professionnelle par alternance est le terrain privilégié d'émergence de la transdisciplinarité<sup>8</sup>. L'étudiant placé en situation professionnelle va rencontrer des problèmes à résoudre forcément concrets, plus ou moins familiers et assurément contextualisés puisque dépendant de l'entreprise où il se trouve. Il est alors dans une logique classique de Réussir → Comprendre au sens piagétien du terme c'est-à-dire selon une logique empirique.

Ce n'est que dans un deuxième temps que l'on peut passer au Comprendre → Réussir c'est-à-dire à une contribution disciplinaire. En s'appuyant sur les situations-problèmes (« conflits » cognitifs) rencontrés par les étudiants lors de leur formation en entreprise, l'enseignant peut stimuler ces acteurs à produire leurs propres connaissances, ici des savoirs d'actions couplés à des

<sup>8</sup> La **transdisciplinarité**, quant à elle, est à la fois à travers et au-delà des disciplines. Tout en ayant recours aux disciplines, elle laisse suffisamment d'espace ou de « vide » pour qu'il y ait émergence potentielle de connaissances. De plus se plaçant au-delà des disciplines elle autorise un autre niveau (métaniveau) d'appréhension de la réalité. Il s'agit d'aller au-delà des interactions disciplinaires, par des interactions à stimuler au niveau individuel et collectif, par des interactions d'acteurs.

savoirs plus formalisés et ainsi au final, l'enseignant a englobé et dépassé les objectifs de référentiels qui étaient les siens. Nous sommes bien dans une perspective de transversalité disciplinaire et métadisciplinaire favorisant l'acquisition d'une connaissance pertinente. Ce que Edgar MORIN appelle une connaissance pertinente c'est une connaissance contextuée, globalisée, multidimensionnelle et complexe.

Et, c'est la gestion du système alternance toute entière repensée par le concept de gouvernance qui permet ce changement de paradigme : globalisation du contexte, contextualisation et temporalisation de l'expérience, désordre dans l'appréhension du monde, des savoirs et de l'être « connaissant ».

Ce faisant, la gouvernance du système alternance se comporte comme une variable-levier favorable à l'apprentissage au même titre que d'autres mis en lumière par différents courants pédagogiques :

- l'intérêt (CLAPAREDE)
- l'action sur les objets (FREINET et PIAGET)
- la qualité de la relation personnelle (ROGERS, NEILL)
- l'importance des interactions sociales (COUSINET)
- le rapport aux savoirs (CHARLOT, BAUTIER, ROCHEX)
- la gestion démocratique de la situation d'apprentissage : vision amenée par une gouvernance systémique.

En effet, la gouvernance permet une gestion non plus des flux, mais bien des processus auto-co et éco en boucle, selon la trialectique de Gaston PINEAU, que ces processus portent sur les apprentissages (processus cognitifs), les relations (processus psychologiques) ou encore les productions de chacun (processus sociaux), mais aussi un mode de gestion non plus fondé sur la pertinence (des outils ou des méthodes mis en place par exemple) mais sur la cohérence (vision systémique).

## **5°) Le concept de gouvernance en tant que vecteur d'acculturation entre l'école et l'entreprise**

Si l'on se réfère à l'hypothèse de départ qui est que chaque culture détermine un certain style de comportement commun à l'ensemble des individus participant d'une culture donnée. Là réside ce qui fait l'unité d'une culture et ce qui la rend spécifique par rapport aux autres. Une culture n'est pas une simple juxtaposition de traits culturels mais une manière cohérente de les combiner tous.

Selon Denys CUCHE, dans son ouvrage « La notion de culture dans les sciences sociales », l'acculturation est l'ensemble des phénomènes qui résultent d'un contact continu et direct entre des groupes d'individus de cultures différentes et qui entraînent des changements dans les modèles (patterns) culturels initiaux de l'un ou des deux groupes.

Ainsi, nous conjecturons que le concept de gouvernance pourrait, à l'intérieur du système de l'alternance, servir de trait d'union et de processus dynamique de transformation de la culture éducative et entrepreneuriale en tant que vecteur d'acculturation de ces deux pôles. La transformation des cultures s'effectue par « sélection » d'éléments culturels empruntés. Ici, le concept de gouvernance pourrait servir de guide commun pour les points suivants :

- les modes de gestion démocratiques
- la gestion par les processus et les réseaux
- des normes diverses, « règles du jeu », en négociation constante entre les différents acteurs
- des gardiens, des arbitres chargés de veiller à la régularité des processus.

Il est clair qu'il ne s'agit pas qu'école et entreprise perdent leur identité et se dissolvent l'une dans l'autre dans le système alternance (l'acculturation n'aboutit pas à l'uniformisation culturelle) mais que chaque groupe opère de nouvelles synthèses culturelles en situation.

Tout comme toute culture est un processus permanent de construction, déconstruction et reconstruction, le concept de gouvernance permet une structuration, déstructuration et restructuration du système alternance et assure ainsi son dynamisme et sa pérennité dans le temps (figure 1).

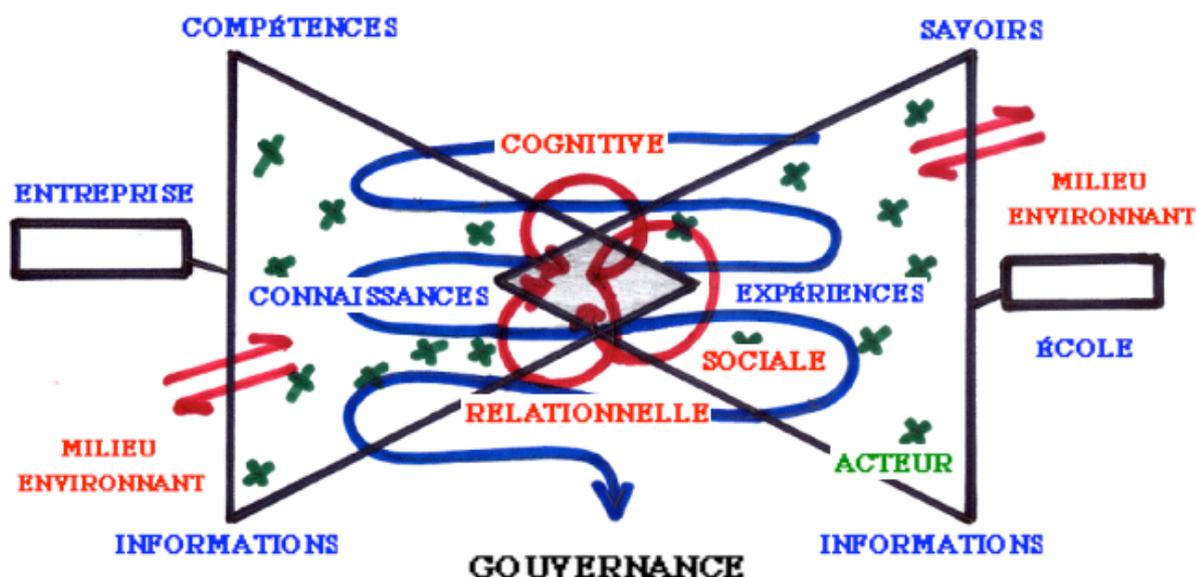


Figure 1. La gouvernance dans la dynamique du "système alternance".

Les **flèches rouges** représentent des **boucles de rétro-action**, les **croix vertes** représentent des **acteurs**, la **flèche bleue** indique "**le cheminement**" lié à la **gouvernance**. Le sujet apprenant, "auto-co-éco-réto-formé" et "formant", l'**ÉTUDIANT**, est représenté par la boîte noire, losange à l'intersection des triangles **ÉCOLE** et **ENTREPRISE**.

**En conclusion**, concevoir une gestion du système alternance qui dépasse la vision « gestionnaire » pour progressivement aboutir à une vision plus « démocratique », c'est faire évoluer la gestion vers de la gouvernance systémique. Et ce faisant, c'est faire évoluer la pédagogie d'un stade positiviste désormais dépassé (même dans le cas d'une alternance souvent plus du registre de la juxtaposition que de l'articulation) vers une perspective constructiviste prenant en compte la complexité du monde d'aujourd'hui où école et entreprise sont intimement liées socialement, économiquement et politiquement. Une des façons de rendre possible cette évolution, c'est de relier et de séparer en même temps les deux pôles du système : école et entreprise par des éléments d'acculturation apportés par le concept de gouvernance.

Voilà pourquoi le concept de gouvernance est un terrain fertile à une réflexion plus approfondie tant les « terrains » qu'il enrichit sont ouverts et prometteurs, autant pour le monde économique, éducatif et citoyen.