



**L'ALTERNANCE DANS LA
FORMATION INITIALE DES
RESPONSABLES D'UNITE**

DOSSIER DE REFERENCE

- 1 - Pourquoi l'alternance ?**
- 2 - L'alternance : principes et enjeux**
- 3 - Les séquences sur site et les adaptations tutorées**
- 4 - L'organisation et la mise en oeuvre des séquences en organisme**
- 5 - les acteurs de l'alternance, leur rôle, leurs missions**

Le dispositif de formation initiale des Responsables d'unité repose sur le principe de l'alternance entre des séquences en CRFP et des séquences en organisme.

L'alternance constitue le principe clé de ce dispositif.

De la qualité de l'alternance dépendra, pour une grande part, la qualité de la formation et par suite, des objectifs professionnels des participants et des organismes.

Il importe donc :

- de bien "penser" l'alternance et d'en mesurer les enjeux,
- de l'organiser avec soin,
- d'identifier les différents acteurs et d'anticiper leurs missions,
- de les préparer avec soin à leur responsabilité et plus largement de préparer leur environnement à "accompagner" l'alternance,
- de veiller à la qualité de la mise en oeuvre.

1 - Pourquoi l'alternance ?

Le premier principe de Performance réside dans l'**ancrage du dispositif de formation dans la réalité professionnelle**.

En toile de fond de ce principe il y a d'abord la volonté de développer un dispositif qui met à la disposition des organismes les managers opérationnels dont ils ont besoin, des cadres parfaitement au fait des problèmes qu'ils auront à résoudre dans leur nouvelle mission.

Ce principe se concrétise dans la méthode de définition des objectifs et contenus pédagogiques de Performance à partir des **objectifs professionnels** de la formation.

Il se concrétise également par l'utilisation, au cours de la formation, de **méthodes pédagogiques** facilitant l'exploitation de situations professionnelles (études de cas, projets, etc...).

Mais de manière décisive, c'est par le choix d'un dispositif de formation en alternance que se traduit l'ancrage du dispositif dans la réalité professionnelle.

C'est d'abord l'objectif d'opérationnalité qui fonde l'alternance.

D'où l'importance de la traiter avec le maximum de soin : les résultats obtenus seront à la hauteur de l'**investissement** des différents acteurs concernés.

Notons par ailleurs que l'option retenue en matière de **certification** - celle-ci ne repose pas sur des épreuves de type "scolaire" mais sur une évaluation de type professionnel (dossier professionnel) - est toute **entière conditionnée par l'alternance**.

Ce principe se concrétise dans la méthode de définition des objectifs et contenus pédagogiques de Performance à partir des **objectifs professionnels** de la formation.

Il se concrétise également par l'utilisation, au cours de la formation, de **méthodes pédagogiques** facilitant l'exploitation de situations professionnelles (études de cas, projets, et)

Mais de manière décisive, c'est par le choix d'un dispositif de formation en alternance que se traduit l'ancrage du dispositif dans la réalité professionnelle.

C'est d'abord l'objectif d'opérationnalité qui fonde l'alternance.

D'où l'importance de la traiter avec le maximum de soin : les résultats obtenus seront à la hauteur de l'**investissement** des différents acteurs concernés.

Notons par ailleurs que l'option retenue en matière de **certification** - celle-ci ne repose pas sur des épreuves de type "scolaire" mais sur une évaluation de type professionnel (dossier professionnel) - est toute **entière conditionnée par l'alternance**.

2 - L'alternance : principes et enjeux

L'alternance : une contribution à l'activité de l'organisme

Le participant qui effectue les séquences sur site n'est pas un "stagiaire" au sens classique du terme.

C'est un futur cadre, prérecruté, qui réalise des applications à la demande de la Direction de l'organisme **en réponse à des besoins professionnels préalablement identifiés, articulés avec les objectifs pédagogiques de chaque étape de la formation.**

C'est cela que le participant va chercher sur le terrain au contact des professionnels : à la fois confronter ses acquis à une pratique de référence et **acquérir par l'expérience de nouveaux savoirs** qui ne peuvent s'acquérir que là et sous cette forme.

Plusieurs conséquences peuvent être tirées de cette dernière remarque :

- en premier lieu **les processus de transmission des savoirs ne sont pas les mêmes en Centre et en organisme** : en organisme, il s'agit de créer les conditions pour un apprentissage **direct** par l'expérience au **contact** des situations, des choses, des personnes, sans intermédiaire alors qu'au Centre l'apprentissage est médiatisé par un formateur.
- en Centre, le processus d'apprentissage de savoirs est l'objet même de l'activité et prend un caractère organisé. En organisme, l'application tutorée se confond avec l'activité ; il n'y a pas de transmission formalisée de savoirs, c'est **le travail qui doit être formateur, qualifiant**.

L'activité du formateur et l'activité du professionnel qui encadre le participant ne sont pas de même nature.

Le **premier** est d'abord un **pédagogue** dont la fonction est d'organiser l'apprentissage, le **second** ne peut pas être considéré comme un pédagogue même s'il doit avoir une réelle sensibilité pédagogique. C'est d'abord un **manager** qui doit rendre le travail formateur, c'est-à-dire l'organiser de telle manière (y compris en prévoyant une progression dans les tâches et activités confiées) qu'il débouche sur l'acquisition de savoirs professionnels.

L'alternance : une formation en corresponsabilité

Le CRFP et l'organisme s'engagent effectivement dans une coréalisation de l'acte de formation professionnelle et engagent donc conjointement leur responsabilité. On n'est pas ici dans une situation où l'organisme produit un cahier des charges et le CRFP propose et met en oeuvre une réponse pédagogique. Avec l'alternance, on est dans une situation où un partenariat étroit entre l'organisme et le CRFP est indispensable. L'alternance a le même caractère d'implication pour l'organisme que pour le CRFP et réciproquement (voir modèle de convention d'intervention sur site).

L'alternance : un partenariat négocié

Les deux temps de formation et par suite des deux acteurs de la formation ont le même statut. En matière d'alternance, il n'y a pas de leadership de l'un quelconque des acteurs : ce sont des partenaires placés sur un même pied d'égalité dans l'acte de formation professionnelle : Organisme et CRFP ont des logiques différentes qui se complètent, peuvent donc même s'opposer mais demeure, pour eux, la nécessité de "s'entendre", donc de "négocier" leur contribution réciproque (que formalise la convention d'intervention sur site).

La définition de l'ingénierie, tant des séquences en Centre que, à fortiori, des séquences en organisme, doit être considérée comme un moment fort de cette négociation.

L'heure n'est plus alors d'échanger sur l'alternance en général mais de s'entendre pratiquement sur les objectifs visés, sur les démarches, les acteurs, les lieux, les modalités d'évaluation,...

Cette étape est indispensable pour mettre en cohérence les logiques des partenaires et pour créer des conditions optimales à la mise en oeuvre ultérieure.

L'alternance : un mode de formation responsabilisant le participant, induisant une approche personnalisée de la formation.

Le participant, a-t-on souligné plus haut, n'est pas un stagiaire mais un futur cadre prérecruté. Des missions lui sont confiées pendant sa présence sur le site. Elles appellent de sa part une attitude et des **comportements d'initiative et de responsabilité** qui sont la marque de sa future fonction.

Simultanément, il est là pour apprendre et à ce titre, bénéficie d'un **appui et de conseils spécifiques** prenant en compte les caractéristiques des missions qu'il met en oeuvre.

L'alternance : une rupture avec les modes habituels de formation

Mettre en place un système de formation en alternance c'est modifier l'organisation traditionnelle de la formation, modifier la répartition des responsabilités et des fonctions, changer les modalités d'intervention de chaque acteur, modifier la nature de leur relation, induire une modification des manières de penser la formation etc. Il s'agit d'un véritable processus de **transformation** qui introduit une rupture décisive avec l'expérience antérieure.

Le changement qu'induit l'alternance dans les pratiques de formation appelle une actualisation des approches de la formation, tant de la part des CRFP que de la part des organismes? Nécessité mais aussi **opportunité pour les acteurs de renouveler leurs logiques d'action et leurs modes de perception et de fonctionnement réciproques.**

3 - Les séquences sur site et les applications tutorées

Trois étapes de formation, trois séquences sur site.

Au cours de chaque séance sur site, les participants se voient confier la mission de réaliser un certain nombre d'applications.

Ils bénéficient dans la réalisation de ces applications de l'appui d'un tuteur choisi parmi l'encadrement de l'organisme et d'un suivi par un formateur ; le tuteur a la responsabilité d'un participant et d'un seul, le formateur chargé du suivi a en charge 4 à 6 participants maximum.

Une application tutorée est caractérisée par des objectifs, une démarche opératoire des acteurs, une production à fournir, etc. Un temps est prévu en CRFP pour la préparation et l'exploitation des applications tutorées.

L'organisme arrête, en liaison avec le CRFP, le thème de **chaque application tutorée en référence aux différents objectifs professionnels** de chaque étape de formation.

Une liste indicative des applications tutorées envisageables, étape par étape, figure dans le cahier des charges de Performance. On s'y rapportera pour plus d'information.

Les applications tutorées de la première étape

exemples :

- Analyser les postes de travail de l'unité
- Construire et analyser un tableau de bord de production
- etc.

visent la **maîtrise du management de production**

Les applications tutorées de la deuxième étape

exemples

- Etablir un contrat de service avec le service en amont
- Etablir un plan d'action pour la mise en oeuvre d'un changement circonstancié (ex : arrivée de PMF)

visent à **favoriser l'acquisition de savoir-faire liés au pilotage de l'unité**

Les applications tutorées de la troisième étape

exemples

- Elaborer des indicateurs Qualité d'une unité
- Construire un guide d'entretien d'évaluation

visent les savoir-faire liés à la **gestion des compétences dans une perspective qualitative de développement de l'unité.**

En considérant la durée envisagée de chaque séquence sur site et la charge différente que représente chaque application tutorée, on peut faire, à titre indicatif, l'hypothèse suivante :

Première étape (CRFP : 30 jours, Organisme : 14 jours) :

Internes : Temps d'intégration et deux applications tutorées
Externes : Temps de découverte et deux applications tutorées

Deuxième étape (CRFP : 41 jours, Organisme : 15 jours) :

Deux applications tutorées de même poids

Troisième étape (CRFP : 30 jours, Organisme : 15 jours) :

Une application tutorée dominante
Une application tutorée complémentaire

Cette hypothèse n'exclut pas la possibilité de mener des applications dans la continuité sur les étapes 2 et 3.

4 - L'organisation et la mise en oeuvre des séquences en organisme

Organiser et mettre en oeuvre l'alternance en organisme c'est :

1 - Choisir pour chaque participant les applications tutorées qui feront l'objet de chaque séance en organisme en lien et en cohérence avec les séquences en Centre

Cette action implique un travail conjoint de l'organisme et du CRFP;

2 - Préparer les applications tutorées c'est-à-dire en préciser ou élaborer :

- les objectifs réalistes et réalisables, le ou les produits de sortie
- les contenus
- l'articulation avec l'élaboration du dossier professionnel