



# Les formations accompagnements

Pour développer la qualité  
des formations en alternance



# Les formations-accompagnements

“Pour développer la qualité des formations en alternance”

## Avertissement au lecteur

Cette plaquette constitue une présentation synthétique des principes transversaux extraits de la démarche de formation-accompagnement d'organismes de formation.

La démarche complète, ses référents théoriques et pratiques, ainsi que des exemples sont détaillés dans l'ouvrage « *les formations-accompagnements : pour développer la qualité de l'alternance* ».

Ce travail constitue la suite d'une première phase « *comprendre l'alternance et développer sa qualité* ». (livre et plaquette disponibles au C2RP).

## La qualité de l'alternance

### Entre qualité « prescrite » et qualité « conçue »

**La qualité prescrite** est contenue dans les systèmes de normes produits en dehors des situations réelles, par exemple dans les cahiers des charges, les procédures à appliquer, les contrôles... **La qualité conçue** relève avant tout des acteurs de l'alternance ; ils la pensent, la construisent et la mettent en œuvre. La première n'est pas naturellement garante de la seconde.

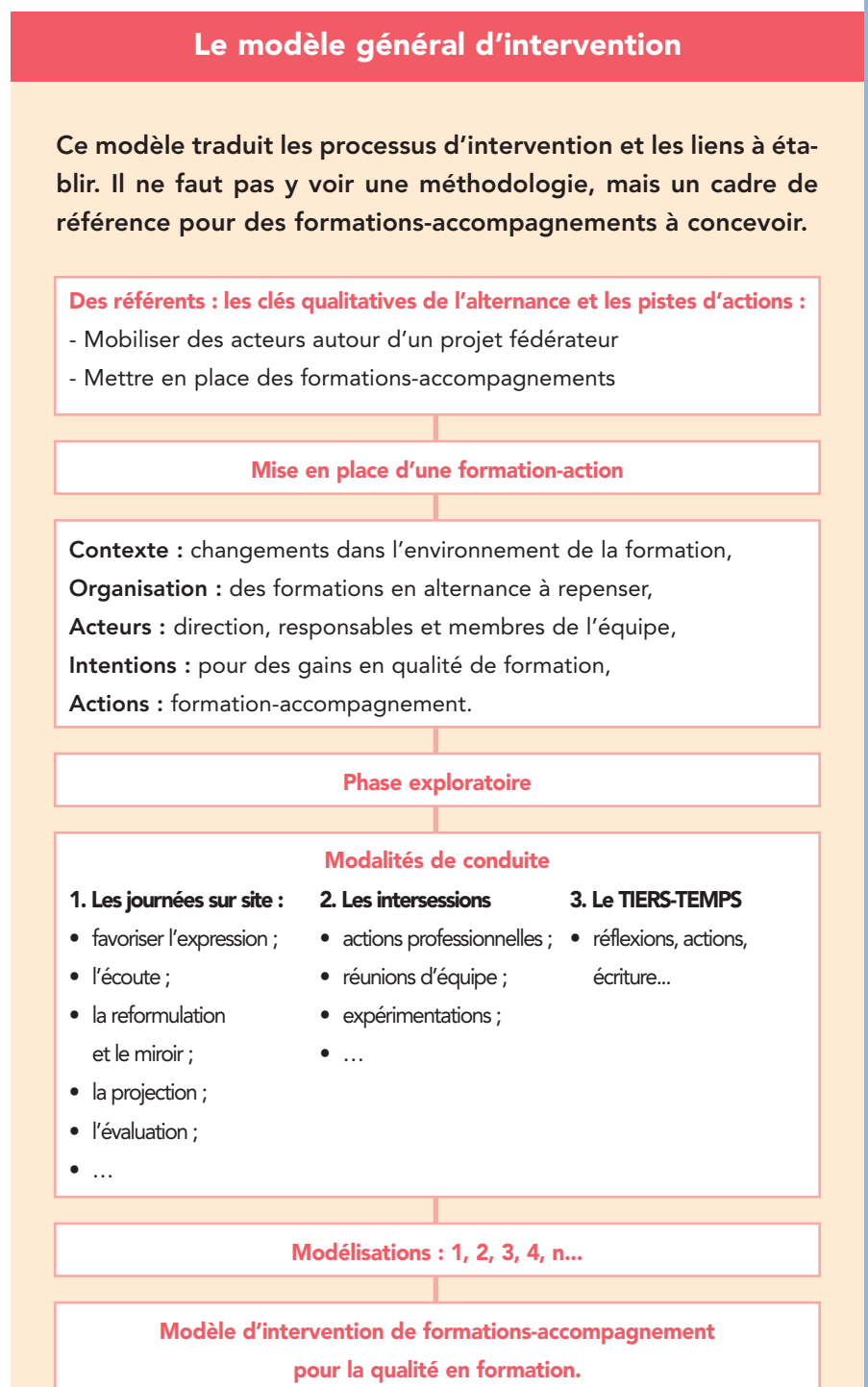
Dans une première phase de nos travaux « *comprendre l'alternance et développer sa qualité* », nous avons pointé des processus majeurs participant de **la qualité conçue** : les clés qualitatives de l'alternance. Elles procèdent d'une mise en mouvement d'un ou de plusieurs acteurs de la formation qui s'engagent dans des démarches de conception de nouvelles fonctions formatives afin de créer des formes d'alternances plus appropriées. Pour cela, **l'engagement concerté des équipes pédagogiques devient primordial, les formations-accompagnement ont été conçues à cet effet.**

# Les formations-accompagnements :

## accompagner les équipes pédagogiques pour développer la qualité des formations en alternance

Il s'agit d'aider les acteurs de la formation - responsables et formateurs - à penser le modèle et le sens qu'ils vont donner à leur organisation de formation. Cette démarche de formation-accompagnement est présentée ici sous la forme d'un modèle général d'intervention comprenant deux grandes phases :

1. **La phase exploratoire** (ou comment rendre possible la formation-accompagnement),
2. **La formation-accompagnement en elle-même** : conception – construction – conduite.



# Phase exploratoire

## Sept clés pour comprendre la situation d'une "organisation alternance" et y rendre possible une intervention

Les processus inhérents à la phase exploratoire peuvent être résumés autour de sept principes-clés, à moduler et à singulariser en fonction des situations :

- 
- Clé 1** **écouter et comprendre une situation** : prendre en compte les éléments du contexte : interne, externe, instances de tutelles, employeurs, directions... les cultures et modes d'organisations ;
- 
- Clé 2** **baliser les limites et le domaine d'intervention** : identifier les niveaux pertinents à prendre en compte pour baliser les limites et les portées de l'accompagnement, niveaux stratégiques : décisionnel, organisationnel, opérationnel, ingénierique de la formation en général, et de la pédagogie en particulier ;
- 
- Clé 3** **comprendre avec qui, sur quoi et comment on pourra intervenir** : prendre le temps de rencontrer préalablement les acteurs de ces différents niveaux, mais limiter le nombre de niveaux sur lesquelles portera l'action, ou bien modifier son ampleur ;
- 
- Clé 4** **négoier le sens de l'intervention** : communiquer sur le sens de la formation-accompagnement, sur ses intentions, ses modalités et ses finalités. Les accompagnateurs ne sont pas là pour juger mais pour aider à se représenter la situation autrement, pour la concevoir et y agir différemment ;
- 
- Clé 5** **obtenir l'adhésion du groupe** : s'accorder au moins en théorie, sur les grands principes de l'intervention : volontariat, représentativité, taille du groupe, suivi, modalités d'interventions...
- 
- Clé 6** **prendre la décision d'accompagner** : sur le fond, les trois grands principes fondateurs et légitimant la formation-accompagnement, seraient l'échange d'informations préalable, la concertation et les décisions sur les possibles à entreprendre, l'obtention d'un minimum d'adhésion ;
- 
- Clé 7** **poser et comprendre les grands problèmes** : « profiter » au maximum les événements externes ou internes – envisagés en tant qu'opportunités, pour les coupler avec la formation-accompagnement. C'est l'effet de renforcement. Cette intervention peut aussi trouver sa pertinence si elle est reliée au « grand problème du moment », qui peut devenir mobilisateur d'énergies projectives.

La phase exploratoire est garante de l'adéquation entre les acteurs, le contexte et la formation-accompagnement, donc de sa pertinence.

# Phase exécutoire

## Sept clés pour concevoir, construire et conduire la formation-accompagnement

---

**Clé 1** **l'engagement** : susciter l'investissement d'une équipe éducative ; équipe identifiable, organisée qui travaille à l'adéquation fins-moyens qu'elle auto-produit de manière concertée et coopérative. La phase exploratoire peut y contribuer ;

---

**Clé 2** **la ré-appropriation par l'équipe de son propre mode de fonctionnement** : se donner une organisation, un mode de fonctionnement approprié, en adaptant singulièrement les temps, les rythmes, au fur et à mesure du chemin qui se construit en marchant... ou comment rester proche du fonctionnement naturel de l'organisation et des acteurs concernés. Tout modèle imposé tend à devenir contre-productif.

---

**Clé 3** **la réappropriation du temps** : se donner un rythme qui convient, susceptible « d'enclencher une dynamique ». L'absence de projets, les initiatives, au coup par coup ou non suffisamment réfléchies, les seules réponses aux injonctions, peuvent constituer des indices de cette désappropriation. Cela peut se comprendre comme une perte d'autonomie du système en question et de sa non-adaptation ;

---

**Clé 4** **la méthode ouverte et participative** : pendant les regroupements, respecter équitablement **une démarche en 3 temps** : 1) **expression**, ouverte, avec élucidation progressive, qui débouche, 2) **vers la formulation d'intentions** de travail, susceptibles d'être mobilisatrices pour des équipes ou sous-équipes, traduites en 3) **plan d'actions**, (projet), qui, quand, où, avec qui ? Sans oublier le nécessaire passage par la **formalisation** ;

---

**Clé 5** **la transformation des cadres de référence des acteurs** : ou de leur « évolution » pour aider à construire des axes de travail utiles pour l'action mais pas forcément habituels, ex : mobiliser les partenaires et les apprentis pour construire un projet de formation ;

---

**Clé 6** **la congruence entre actions-réflexions-projections** : ou comment faire en sorte que les principaux processus reliés à l'accompagnement : la mobilisation, l'écoute, l'élucidation, les conceptions opérationnelles, restent reliés entre eux et néanmoins identifiables ou explicités ;

---

**Clé 7** **l'écoute** : donner à l'accompagnement une fonction « d'écoute active » : écouter pour comprendre, pour aider à faire, pour penser, reconstruire. Pour cela la construction d'une relation de confiance entre accompagnés et accompagnants est nécessaire. Elle peut aider à passer de la seule analyse qui risque de rester en l'état, ou d'un simple discours fataliste et critique, à une remise en projet à vocation plus coopérative.

# Des leviers pour l'action

## Pour rendre possible la formation-accompagnement

La qualité des processus développés lors de la phase exploratoire tend à générer le sens et la qualité de la formation-accompagnement par elle-même. Il convient alors de repérer indépendamment les uns des autres **les processus principaux inhérents à la phase exploratoire** et ensuite à la **formation-accompagnement** en elle-même.

**Il s'agit pour les concepteurs de la formation-accompagnement de bien comprendre si une telle action est possible dans la situation en question** : où sont les problèmes, de quelle nature sont-ils, et comment peut-on produire des réponses plausibles, **c'est-à-dire des hypothèses d'actions partagées et/ou négociées.**

Il s'agit de se mettre en situation de concevoir les problèmes et surtout de se les représenter de manière concertée et/ou partagée, même si les représentations restent différentes. On nommera ce travail autour des processus de problématisation, de la mise en problème(s).

Les processus de problématisation se fondent théoriquement mais aussi pratiquement :

- 1 sur l'appréhension de problèmes identifiables et propres à des organisations, problèmes qui restent à comprendre et à concevoir ;
- 2 sur une appréhension des éléments du problème par les acteurs eux-mêmes, des représentations qu'ils en ont, et de la connaissance qu'ils ont des phénomènes perçus. En effet, il ne suffit pas de poser les problèmes du dehors, en extériorité. Il convient d'aider les acteurs eux-mêmes à comprendre leur propre situation, **ce n'est pas une expertise.**
- 3 sur une prise de conscience progressive, des acteurs en présence, ce qui peut autoriser par la suite des décadrages-recadrages, et rendre possibles les changements souhaitables. **Il convient d'aider les acteurs à concevoir et conduire leurs propres changements.** Tout changement imposé de l'extérieur risque de n'être pas suivi et en plus de générer des mécanismes qui conduisent soit à des cristallisations plus fortes, soit à des contre-productivités.
- 4 sur une coordination-intégration des différentes conceptions des acteurs pour déboucher vers des propositions et **des modes d'intervention spécifiques et admis**, et conçus collectivement. Il convient ici de comprendre les conceptions en présence (les systèmes d'idées-actions) et de tendre vers des explicitations réciproques, **pour aller vers des décisions-actions partagées.**
- 5 sur une compréhension d'un système, de l'intérieur, et pas seulement sur des interprétations dont les références restent extérieures au système en question. Cette idée concerne notamment les accompagnateurs du changement, c'est-à-dire les intervenants - accompagnants **qui s'attacheront davantage à comprendre les logiques internes des acteurs et du système plutôt que d'imposer leurs idées ou leurs savoirs.**

## Les conditions pour l'action...

### dans la phase exploratoire

- 1** **Rendre possible la « résolution » des problèmes posés :**
  - **mobiliser** les acteurs pour susciter la mise en projet individuelle et collective ;
  - **penser et négocier** les principes de l'intervention ;
  - **décider** officiellement de la mise en action.
- 2** **Prendre en compte et négocier les demandes institutionnelles**
  - **comprendre** comment le prescrit peut être perçu, pour être transformé en actions ;
  - **négocier** la demande (la commande) ;
  - **valider**, c'est-à-dire prendre acte de la commande.

## Les conditions pour l'action...

### dans la formation-accompagnement

- 1** **La formation-accompagnement procède de la facilitation de processus d'auto-organisation :**

*un engagement volontaire et progressif des acteurs.*

  - **des actions évolutives** en aidant les acteurs à transformer leurs systèmes d'actions et à prendre conscience de la valeur de leurs actions ;
  - **un travail sur le triptyque « réfléchir-agir-transformer »**, la réflexion étant conçue ici comme le retour réflexif nécessaire sur toute action conduite au préalable ;
- 2** **La mise en place des processus d'évaluation :**

Il importe de rechercher **les valeurs relatives de ce qui se fait en matière de formation et ce, de points de vue différents :**

  - **pendant la formation-accompagnement**, il convient d'effectuer un travail important pour rechercher « ce qui vaut » en matière de formation en alternance ;
  - **en fin de formation-accompagnement**, l'évaluation générale de la formation-accompagnement (évaluation à « chaud ») facilite la prise de conscience à propos des écarts formatifs entre la situation de départ et la situation de « là où maintenant nous en sommes ».
  - **plusieurs mois après**, l'évaluation à « froid », permet de repérer en particulier : 1) les évolutions du contexte de la formation en alternance, 2) la qualité et la portée des transformations pédagogiques, 3) la qualité et les limites de la nouvelle organisation et enfin 4) d'observer les niveaux d'ancrages des changements opérés et de leurs inscriptions dans la durée.



La vocation du C2RP est de favoriser la cohérence des politiques publiques de formation et promouvoir la qualité de la formation. Son action s'adresse à l'ensemble des professionnels qui œuvrent ou sont concernés par l'évolution de la formation professionnelle de l'emploi et de l'insertion, et de leur environnement, et en priorité aux formateurs et aux informateurs.

Le C2RP dispose de multiples ressources (ouvrages, cédérom, vidéos, logiciels, dossiers thématiques...) sur la formation professionnelle, l'emploi, l'insertion, les outils du formateur.

