

***Recherche collaborative et professionnalisation des acteurs & des dispositifs :***  
***Bilan des actions 2017***  
***Perspectives 2018***

**Introduction** - De la formation des maîtres d'apprentissage et tuteurs, à la professionnalisation des acteurs et des dispositifs

**I** – Des ateliers d'échanges et un cycle *Expériences et compétences* conduisant à un changement de paradigme

**II** – Des enquêtes sur les pratiques et vécus de l'apprentissage, construites et traitées comme des instruments de pilotage

**III** – Des accompagnements aux changements de pratiques posant les acteurs comme co-auteurs des évolutions

**Conclusion** – Perspectives 2018 :

- Obtenir la certification à l'inventaire des formations de maîtres d'apprentissage et tuteurs
- Concevoir et coanimer un cycle « Accompagnement et pédagogie de l'alternance
- Poursuivre et diversifier les accompagnements spécifiés, et la sensibilisation élargie aux thématiques de la professionnalisation
- Mieux faire connaître les résultats obtenus
- Nourrir le dispositif d'enquêtes 2018 des résultats précédents

## *Introduction - De la formation des maîtres d'apprentissage et tuteurs, à la professionnalisation des acteurs*

---

Depuis 2015, Formasup et TROUVER/CREER se sont engagés dans une recherche collaborative (2015/2018) centrée sur les analyses et améliorations à produire concernant la formation des maîtres d'apprentissage et tuteurs académiques considérée comme un enjeu pour le développement des compétences professionnelles des apprentis. Des idées forces portaient ce projet : la maîtrise professionnelle ou académique ne suffit pas pour bien former un apprenti tout comme il ne suffit pas de bien posséder une discipline pour bien l'enseigner ; une formation complémentaire s'appuyant sur l'expérience est nécessaire ; l'évaluer et la concevoir en collaboration avec les acteurs de terrain sera source de pertinence efficace.

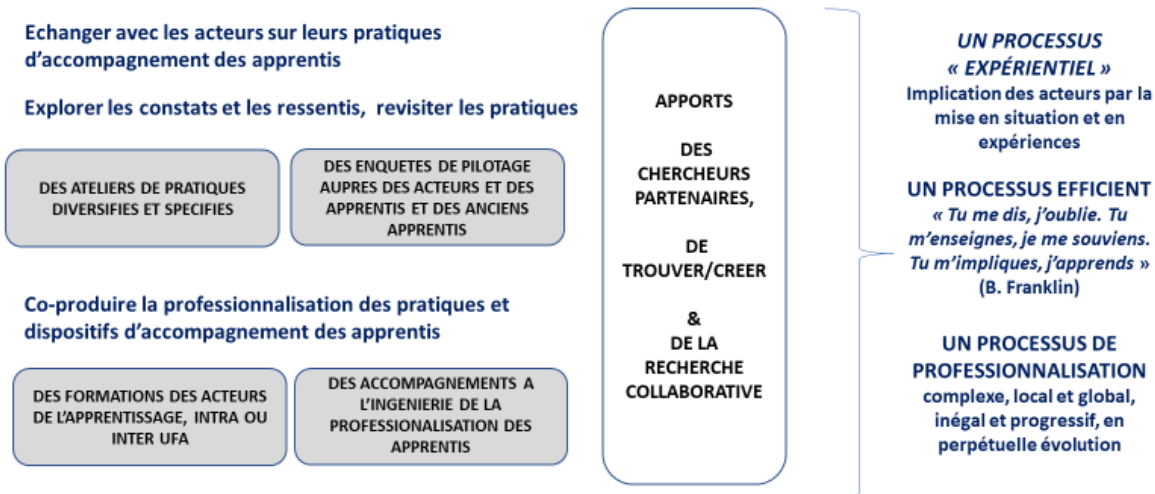
Il est, progressivement et assez vite, apparu que l'efficacité des maîtres d'apprentissage et tuteurs dépendait aussi de bien d'autres acteurs concernés et facteurs contextuels. D'où la signature dès l'été 2016 d'une convention complémentaire prolongée ensuite jusque fin 2019 portant sur la « Professionnalisation des acteurs et des dispositifs d'accompagnement des apprentis ».

2017 fut donc la première année de mise en œuvre de l'ensemble du dispositif avec toutefois environ six mois de retard financier (et donc de blocage à l'embauche) et divers dysfonctionnements dus notamment au remplacement difficile de la personne gérant les formations au sein de Formasup.

Les remontées issues des formations et des Copil, les questionnaires d'intégration remplis en fin de formations, les plans d'action élaborés par les participants permirent d'avancer dans l'élaboration collaborative à des rythmes inégaux selon les UFA et les acteurs. Les enquêtes initiées dès fin 2015 ouvrirent l'exploration plus systématique des pratiques et des ressentis de la multiplicité des acteurs concernés, à commencer par les apprentis eux-mêmes, ainsi que les anciens apprentis. Elles furent, et sont encore pour certaines, progressivement conçues, puis exploitées comme outil de pilotage en cohérence avec celles prescrites par la réglementation et la démarche qualité portée par Formasup.

Au-delà des intentions affichées de professionnalisation structurée et cohérente de l'accompagnement des apprentis, se pose la question du pilotage vers quoi, vers quelles compétences à acquérir par les apprentis, d'autant que Formasup avait développé par ailleurs l'implantation de Skilvioo dans les UFA autour du CV compétences et a posé 2016/2017 comme l'Année Compétences.

L'ensemble de cette recherche et des actions mises en œuvre a été nourri par les apports théoriques et méthodologiques de TROUVER/CREER et par ceux de chercheurs partenaires : Marine Pelé-Peycelon, doctorante, qui mène une thèse observant et analysant la construction de leur compétence par quatre maîtres d'apprentissage ; Laurent Veillard, son directeur de thèse, spécialiste de l'apprentissage en tant que mode de formation s'appuyant sur des contextes, l'école et l'entreprise, où l'on n'apprend pas de la même manière ; Guy Le Boterf, expert internationalement reconnu de la gestion et du développement des compétences.



## ***I – Des ateliers d'échanges collectifs et un cycle expériences et compétences conduisant à un changement de paradigme***

Les temps d'animations et d'échanges collectifs développés tout au long de l'année ont contribué à explorer et revisiter la notion de compétence et à changer de paradigme.

- **Cycle Expériences et Compétences**

Le Cycle Expériences et Compétences, proposé par le CFA à ses partenaires pédagogiques a été pensé et animé par TROUVER/CREER en partenariat avec Guy Le Boterf. Nous en avons structuré ensemble les apports et le déroulement.

Suite à la journée tenue fin 2016, deux autres journées se sont tenues en 2017, 17 février et 4 mai, réunissant 15 à 20 UFA à chaque session. Une démarche expérientielle a été adoptée avec des apports circonstanciés de Guy Le Boterf qui ont permis d'initier une approche opératoire de la compétence.

Nous sommes ainsi passés de *l'avoir des compétences* (qui s'acquièrent comme ressources) à *l'agir en professionnel compétent et au savoir devenir dans un monde complexe et incertain* (qui mobilisent ces ressources en situation et s'apprennent par l'expérience et son traitement réflexif et intégratif). Voir annexe 1.

L'UFA, comme l'entreprise, forment, accompagnent l'apprenti à devenir un professionnel compétent débutant. L'UFA, comme l'entreprise, apprennent à transmettre un « comment apprendre ». Une revisite des pratiques s'est ainsi coconstruite :

- Adapter la pédagogie au contexte de l'alternance, identifier, s'appuyer sur les pratiques professionnelles pour mettre en perspective les ressources apportées aux apprentis.

- Accompagner les apprentis dans la mobilisation complexe de ces ressources et le traitement réflexif de leurs expériences, pour qu'ils deviennent des professionnels, certes débutants mais compétents, capables d'entendre et d'interpréter une demande et d'y répondre pertinemment.

- **La 16<sup>ème</sup> rencontre partenariat de FormaSup**

Réunissant une centaine de ses partenaires pédagogiques, la 16<sup>ème</sup> rencontre partenariale de FormaSup a prolongé le cycle expériences et compétences. Elle a porté sur le thème *Comment mieux accompagner les apprentis à devenir des professionnels compétents*. L'organisation et l'animation, pensée par la recherche collaborative, ont visé des temps de sensibilisation des UFA sur les apports de la recherche collaborative, et un travail réflexif sur leurs pratiques.

Des actions de formation et d'accompagnement des UFA contextualisées, locales, et plus globales ont été ensuite enrichies en ce sens, pour coconstruire des transformations des pratiques des acteurs : maîtres d'apprentissage, tuteurs académiques, mais aussi équipes pédagogiques, apprentis, enseignants. Pas autant que nous l'aurions souhaité du fait de l'impossibilité d'embaucher.

- **Café de l'apprentissage**

Un autre temps de sensibilisation des acteurs a été mené à travers l'organisation et l'animation du quatrième café de l'apprentissage.

L'échange direct et le regard croisé des participants, personnels et responsables d'UFA, apprentis, maîtres d'apprentissage, membres de la recherche collaborative, y est privilégié sur un format court et dans un cadre convivial, pour prendre du recul sur ses pratiques professionnelles.

Le quatrième café de l'apprentissage tenu à Lyon en Avril 2017 a porté sur « l'apprentissage, et après ? ». Les participants ont échangé, à partir de verbatim d'anciens apprentis, sur les apports de l'apprentissage dans un parcours. L'apprentissage des choix, de l'autonomie, la confiance acquise par l'expérience, par la capacité à évaluer et reconnaître ses propres compétences, permettent de se construire professionnellement et personnellement. Comment alors accompagner vers l'auto-évaluation, la réflexivité ? Autant de questions que se sont posées, individuellement, chaque participant, dans son propre contexte.

Les perspectives 2018 visent à associer davantage les UFA dans le processus d'ingénierie des cafés pour mobiliser davantage et mieux répondre à leurs besoins. Le prochain café aura lieu à Saint-Etienne le 24 avril 2018 sur le thème « bien vivre sa double vie d'apprenti », en entreprise et en UFA.

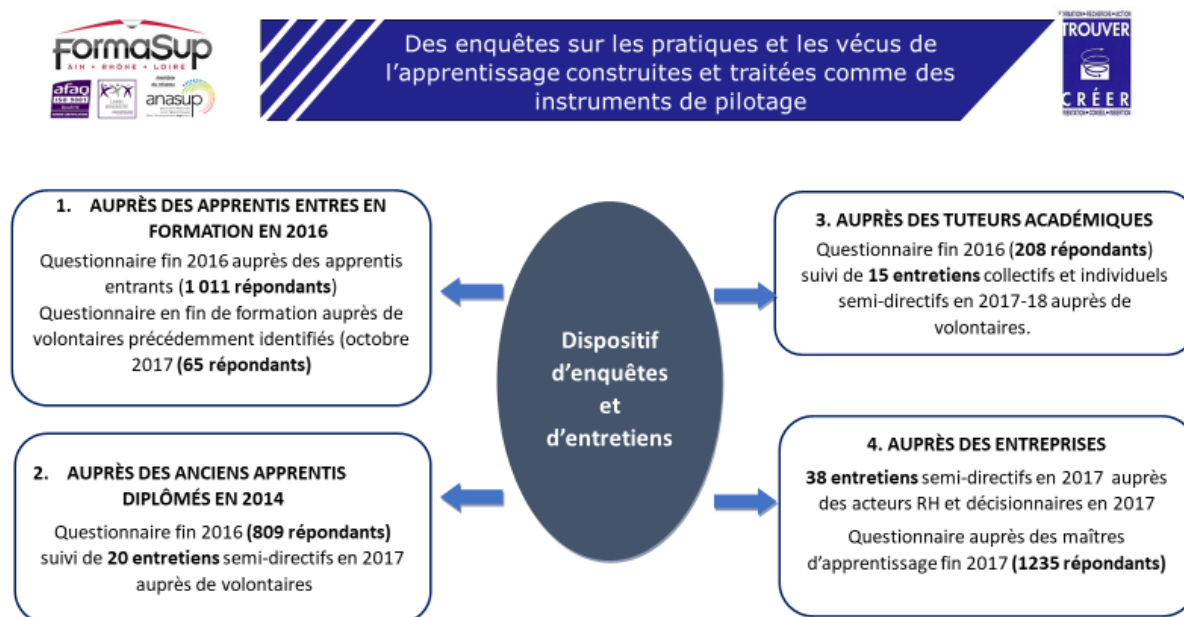
## ***II – Des enquêtes sur les pratiques de l'apprentissage construites et traitées comme des instruments de pilotage***

---

La recherche collaborative a initié des enquêtes qualitatives et quantitatives auprès des acteurs de l'apprentissage, pour enregistrer des attentes et des avis, produire des analyses, nourrir la réflexion partagée, revisiter des pratiques en vue de transformations et suivre les effets de ces évolutions.

Par les questionnements opérés, les acteurs interrogés sont placés en posture réflexive. Plus de 3000 acteurs ont ainsi contribué à ce dispositif en répondant à des questionnaires ou en participant à des entretiens.

Le dispositif d'enquêtes est constamment enrichi par un processus itératif : l'analyse des premières enquêtes fait apparaître des pistes d'interrogations, d'approfondissements qui fondent l'ingénierie des questionnements ultérieurs.



Pour la plupart appelées à être mises en œuvre tous les deux ans, ces enquêtes ont bénéficié de l'investissement précieux d'un apprenti de la licence professionnelle Chargé d'Etudes Statistiques, de l'embauche d'Ann Porcheret, de deux stagiaires et du centre d'appel Adecco Training. Leur deuxième vague intégrera les apports des unes et des autres et ceux issus du travail développé tout au long de l'année 2016/2017 autour de la notion de compétence.

Les principaux résultats portant sur le processus de professionnalisation sont les suivants :

- Les entreprises, comme les apprentis peuvent parfois méconnaître les possibilités d'études supérieures en apprentissage ;
- L'UFA joue un rôle important, pour les apprentis comme pour les entreprises, dans la mise en relation entreprise/missions/apprenti ;
- Pour devenir compétent l'apprenti cite l'expérience en entreprise comme essentielle,
- Devenir compétent passe par un apprentissage, porté par une équipe tutorale, de l'autonomie, de la prise d'initiatives, de la résolution de problèmes, de la réflexivité ;
- L'accompagnement du maître d'apprentissage et de l'équipe tutorale apparait essentiel, selon les apprentis, pour devenir compétent ;
- La fonction spécifique du maître d'apprentissage et donc de l'apprenti semble peu intégrée dans les entreprises ;
- L'apport de la formation UFA est davantage perçu par les apprentis sortants, anciens, que par les apprentis entrants ;
- Le tuteur académique cristallise souvent la relation avec l'entreprise, mais sa posture et son rôle mériteraient d'être clarifiés et valorisés auprès des acteurs.

De ces résultats émergent des pistes d'actions pour professionnaliser les acteurs :

- Accompagner les entreprises, personnels d'orientation, à l'identification des besoins et à l'exploration des formations en apprentissage dans l'enseignement supérieur ;

- Diversifier l'offre de formation en jouant sur les durées, les thématiques et les postures formatives ;
- Promouvoir les formations des maîtres d'apprentissage proposées par FormaSup ARL encore trop méconnues, et ce auprès des entreprises et à plusieurs niveaux : acteurs RH, maîtres d'apprentissage, équipe tutorale.
- Accompagner les UFA à inclure et traiter l'expérience professionnelle des apprentis. Les retours d'alternance, rendez-vous de suivi menés par le tuteur académique, l'accompagnement au mémoire sont autant de rendez-vous pédagogiques permettant de développer cette capacité de réflexivité ;
- Accompagner les entreprises à intégrer les ressources disponibles en UFA dans leur schéma de fonctionnement ;
- Développer de l'ingénierie accompagnée à partir de la diversité des leviers mobilisables UFA par UFA

### ***III – Des accompagnements aux changements de pratiques posant les acteurs comme co-auteurs***

---

**Nos actions de formation** (annexe 2) ont été repensées en fonction des besoins identifiés avec les acteurs. Elles mettent les participants en expérience pour qu'ils vivent, traitent et intègrent :

- les enjeux d'un accompagnement partenarial entreprise/UFA qui inclut, anime et éventuellement dépasse le simple trinôme MAP/apprenti/tuteur,
- l'importance de la réflexivité pour devenir un professionnel agissant avec compétence,
- des apports circonstanciés issus des travaux de la recherche collaborative (cycle expérience et compétences, résultats ciblés d'enquêtes, extraits des travaux des chercheurs partenaires de la recherche collaborative).
- des actions de transformation des pratiques à la mesure de leur contexte et des accompagnements au changement disponibles et mobilisables,

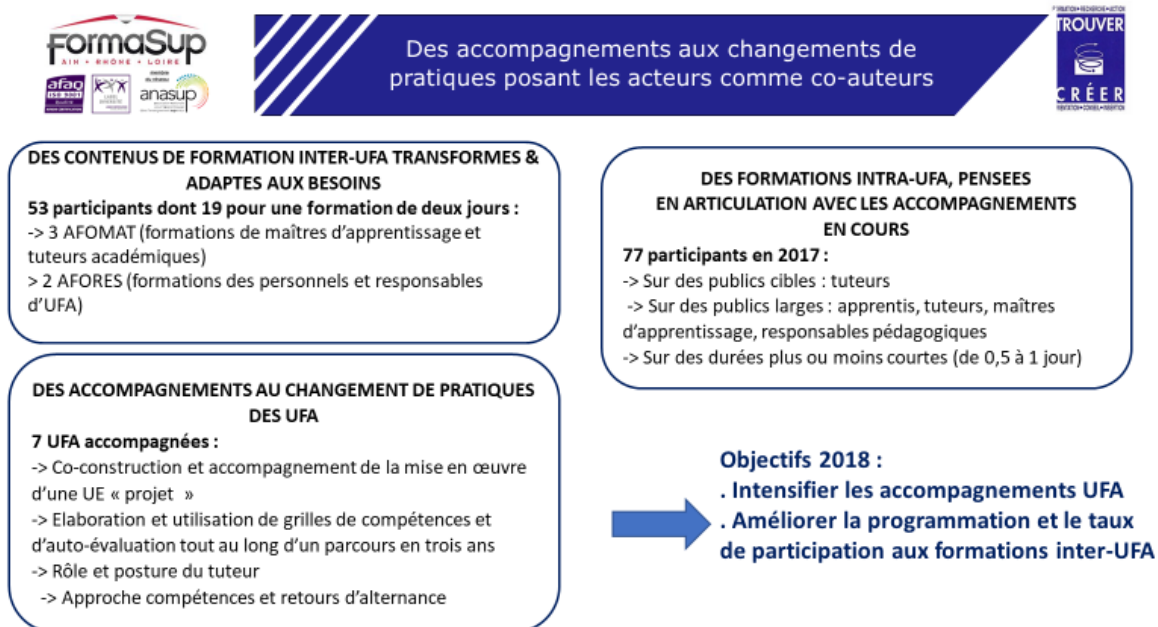
La formation « Mémoire et partenariat entreprise/UFA » vise à ce que les postures réflexives du mémoire et du travail s'enrichissent mutuellement, sans pour autant empiéter sur les prérogatives des UFA.

Des enquêtes menées auprès des décideurs d'entreprise, il est ressorti que leurs besoins en matière de formation des maîtres d'apprentissage vont de la formation courte jugée bien suffisante au souhait d'accompagnements plus conséquents. En complément des formations courtes proposées par Véronique Duclos et dans la perspective d'être en mesure d'obtenir l'inscription certifiée à l'inventaire, nous avons donc repensé les formations « Du contrat aux missions », « De l'appréciation à l'évaluation » et « De l'évaluation à la notation » en une seule formation, destinée aux maîtres d'apprentissage et tuteurs, d'accompagnement expérientiel (deux jours + un). Intitulée « Manager un apprenti pour qu'il devienne un professionnel compétent », elle n'a pu être suffisamment testée, faute de programmation anticipée.

La formation dédiée aux responsables d'UFA a aussi été repensée cette année :

- un atelier d'échange de pratiques dédié aux acteurs organisationnels de l'accompagnement dans les UFAs (directeurs pédagogiques, responsables de la relations

- aux entreprises, responsables administratifs..... ) s'est tenu en 2018 et semble avoir donné satisfaction ;
- une formation des nouveaux responsables d'UFA , coanimée avec Formasup, se tiendra fin mai 2018.



**Des actions d'accompagnement et d'ingénierie pédagogique** (annexe 3) ont été menées et se poursuivent auprès d'équipes pédagogiques, adaptées à leurs attentes et leur contexte.

Deux UFA de l'Institut du Droit et de la Promotion Immobilière (licences professionnelles) ont été accompagnées en 2016/2017 pour coconstruire tout au long de l'année une unité d'enseignement « Projet » (45 heures au total). Le redémarrage de cette UE s'est fait en autonomie à la rentrée 2017, et des perspectives nouvelles ont été dessinées, sur l'accompagnement des professionnels et universitaires à intégrer l'expérience que vivent les apprentis dans leurs stratégies pédagogiques.

Deux UFA des métiers de l'informatique de l'IUT Lyon 1 de Bourg-en-Bresse ont été accompagnées en partenariat avec Skilvioo pour coconstruire une démarche réflexive sur les compétences des apprentis, faire dialoguer le trio maître d'apprentissage/apprenti/tuteur autour de la préparation de la première visite en entreprise. Cet accompagnement, sur 2017, donne suite, aujourd'hui, à un travail autour du mémoire, et du rôle du tuteur académique dans l'accompagnement et le partenariat entreprise/UFA. Une formation dédiée aux tuteurs est programmée en mai 2018.

Trois UFA des métiers de l'agro-alimentaire de l'Université Lyon 1 à Bourg-en-Bresse sont accompagnées pour penser des retours d'alternance animés par les apprentis eux-mêmes, définir la posture de l'animateur, et articuler ce travail avec les projets tuteurés et l'accompagnement des tuteurs. Une formation des responsables pédagogiques et des tuteurs est programmée en Juin 2018.

Polytech Lyon 1 a été accompagné pour coconstruire une grille d'évaluation et d'auto-évaluation des compétences des apprentis sur les trois années de formation. Des ateliers réunissant maîtres d'apprentissage, tuteurs académiques, apprentis et équipe pédagogique ont été animés pour définir une représentation partagée du processus partenarial de professionnalisation des apprentis.

De nouvelles pistes sont en cours d'exploration : ingénierie d'accompagnement aux retours d'alternance et aux ateliers de pratiques, formation des tuteurs.

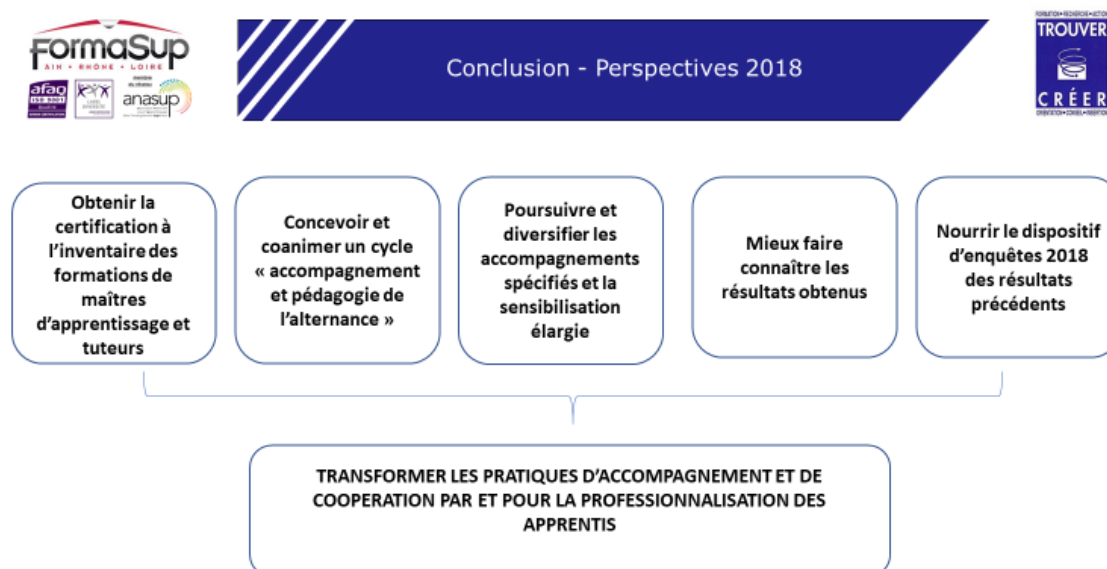
Une UFA, la LP DCI de l'IUT de Saint-Etienne, a été accompagnée en 2017 pour penser avec elle des modalités d'animation d'un réseau des anciens, développer chez les porteurs du projet des intentions d'actions.

Nos actions d'accompagnements sont de plus en plus liées à des actions de formation intra-UFA ciblées, définies selon la situation, le contexte partenarial. Elles nécessitent une relation de proximité, un investissement important des équipes de la recherche collaborative, une fine analyse des besoins. Elles génèrent d'autres thématiques de professionnalisation, d'où la poursuite de nos actions de professionnalisation dans toutes les UFA identifiées ci-dessus, sauf la LP DCI, faute de temps de l'UFA.

## Conclusion & Perspectives

En tant que CFA compétent, FormaSup ARL, avec 130 UFA, plus de 3000 apprentis et 2000 entreprises partenaires, agit pour rendre possible, développer, faire progresser avec efficacité les coopérations entre les acteurs de l'alternance<sup>1</sup>. Par ce rôle de promotion, d'encouragement, d'accompagnement de la coopération, le CFA contribue à mieux préparer les apprentis à devenir de jeunes diplômés compétents, capables d'agir en professionnel compétent et de devenir dans un monde incertain et complexe.

Dans cette perspective, la professionnalisation des acteurs et des dispositifs poursuivra cinq objectifs prioritaires sur 2018 (cf. diapositive) :



<sup>1</sup> Schéma directeur de FormaSup ARL, coconstruit sous la direction de Guy Le Boterf par le CFA, avec l'appui de Trouver/Créer



- Faire certifier à l'inventaire la formation des maîtres d'apprentissage, tout améliorant et développant les formations de MAP et tuteurs ; ce qui va dans le sens de la réforme de l'apprentissage.
- Concevoir et coanimer un cycle *Accompagnement et pédagogie de l'alternance* : il s'agira d'intégrer qu'on n'apprend pas de la même façon en entreprise et en UFA, en s'appuyant sur les travaux de différents chercheurs venant de l'université ou des MFR, pionniers de l'apprentissage, et de coconstruire avec les UFA des actions d'accompagnement contextualisées.
- Poursuivre et diversifier les accompagnements spécifiés et la sensibilisation élargie : la recherche collaborative se doit d'informer, motiver et intégrer de nouveaux acteurs, tout en facilitant les changements de pratique des acteurs déjà convaincus ; elle est devenue un processus complexe, à fois local et global, inégal et progressif, de professionnalisation des acteurs et des dispositifs de formation, d'accompagnement des apprentis vers leur propre professionnalisation.
- Mieux faire connaître les résultats obtenus. Un travail est en cours pour synthétiser les résultats d'enquêtes et d'entretiens afin de les donner à voir dans les rencontres d'établissements, les copils, sur le site internet de FormaSup ARL.
- Nourrir le dispositif d'enquêtes 2018 des résultats précédents. De nouveaux questionnements émergent du dispositif 2017 et seront intégrés dans le dispositif 2018. Une enquête va notamment porter sur les apprentis en fin de formation et une autre, la deuxième, sur l'accueil des nouveaux apprentis.

A Lyon le 10 avril 2018

Paul ROUSSET, président de TROUVER/CREER, et Sophie BOURGEAY, chargée de missions