

LA PÉDAGOGIE DE L'ALTERNANCE À GRENOBLE ÉCOLE DE MANAGEMENT



CATHERINE FERRIER RANCHOUP
Responsable pédagogique des
programmes alternés
Grenoble École de Management

Cet article présente les fondements et la formule de l'alternance travail-études telle qu'elle est offerte aujourd'hui aux élèves qui en sont à leur deuxième ou à leur troisième année de formation universitaire à Grenoble École de Management. Les collègues du réseau des collèges québécois pourront constater que certains de leurs défis et de leurs préoccupations liés à l'alternance travail-études sont aussi ceux de cet établissement français qui décerne des diplômes d'études supérieures en management.

OBJECTIFS

La montée en puissance de l'alternance dans notre école et le souci d'en faire un parcours phare ont conduit Grenoble École de Management à revoir les modalités de l'alternance qu'elle offrait depuis une dizaine d'années, à renforcer ses équipes pédagogiques et à créer une cellule exclusivement consacrée à une réflexion approfondie sur la pédagogie des programmes alternés ainsi qu'à la conception de solutions pédagogiques pour l'alternance.

Les objectifs de notre école et ceux vers lesquels doit – ou devrait – selon nous tendre tout enseignant quand il construit un cours sont : de préparer et d'optimiser l'employabilité des élèves en prévision du moment où ils feront leur entrée sur le marché du travail; de faire en sorte que la formation offerte ainsi que les divers parcours professionnalisants tout au long de la scolarité des élèves (stages, alternance, parcours long en entreprise, missions menées dans des associations)

répondent au mieux aux besoins des entreprises pour favoriser le recrutement des jeunes diplômés. Il nous semble en fait primordial que les élèves acquièrent une culture générale, un certain niveau de connaissances mais aussi des compétences professionnelles directement «utilisables» par un recruteur.

LIGNES DIRECTRICES

L'ingénierie stratégique de notre cellule pédagogique a été effectuée en tenant compte de quatre lignes directrices.

- Offrir toujours plus de formations mieux adaptées aux besoins des entreprises car, sans le soutien du monde économique, aucune formation en alternance ne peut être mise en place.

La principale caractéristique de la formation en alternance est en effet d'être une formation tripartite construite autour d'un partenariat entre l'école, l'élève et l'entreprise utilisatrice. Sans le soutien de l'entreprise qui recrute l'élève, souvent pour un ou deux ans, il n'y a pas d'alternance possible.

C'est la raison pour laquelle nos formations doivent impérativement répondre aux besoins de l'entreprise, et pas seulement à ceux que celle-ci a à un instant précis. L'anticipation des besoins futurs des entreprises est indispensable. Il importe donc de comprendre leur gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour adapter nos formations, les mettre régulièrement à jour, les faire vivre tout simplement.

- Multiplier les liens avec le monde économique est devenu indispensable.

Il faut faire entrer encore plus l'entreprise dans l'école, la faire participer à la réflexion pédagogique, faire en sorte qu'elle soit partie prenante à l'évaluation de l'élève bénéficiant de l'alternance travail-études (aussi appelé l'alternant). Faire entrer l'entreprise dans nos salles de cours, c'est l'impliquer encore plus: elle accordera d'autant plus d'attention à nos élèves qu'elle participe à leur scolarité.

- Déceler les nouveaux besoins de formation grâce aux différents contacts que nous entretenons avec le monde économique, personnaliser au mieux les parcours, car chaque entreprise, chaque élève et chaque mission sont uniques.

Cela veut dire former des jeunes «débutants-expérimentés», même si ces deux termes semblent *a priori* opposés car, finalement, ici s'inscrit toute la difficulté mais aussi l'intérêt de notre travail: que ces jeunes, riches d'une formation de haut niveau, soient immédiatement opérationnels quand ils sont recrutés – au moins quant à une partie de leur poste. Cette double compétence – scolaire et professionnelle – est déterminante lors du recrutement.



- Faire l'inventaire des compétences professionnelles acquises par nos élèves a aussi été un de nos objectifs majeurs, tout comme reconnaître et évaluer ces mêmes compétences.

En effet, pour que l'élève puisse valoriser sa double compétence (scolaire et professionnelle) devant un futur recruteur, encore faut-il qu'on lui en donne les moyens. Les compétences scolaires, que nous assimilons aux savoirs, sont facilement identifiables dans le diplôme que l'élève reçoit à la fin de son cursus. Quant aux compétences professionnelles, c'est-à-dire les savoir-faire, notre souci a été de définir qui peut les valider, quand et comment.

LA CONSTRUCTION DE NOS PARCOURS DE FORMATION

D'emblée, notre démarche a été de bâtir une alternance pédagogique : faire cohabiter l'école et l'entreprise, travailler ensemble, déceler les besoins et y répondre. Nos objectifs : interagir, échanger avec l'entreprise. La cellule pédagogique a en fait été un lien entre l'enseignant chercheur responsable de son programme et l'entreprise pour la mise à jour de nos formations ou la construction de nouveaux cours dans le respect des impératifs de cette dernière. C'est de cette façon que de nouveaux projets pédagogiques ont ainsi été mis en place.

Nous avons créé des enseignements construits non pas autour d'exemples et de cas extérieurs, mais autour des problématiques directement rapportées de l'entreprise par l'alternant. La formation est alors bâtie autour de l'apprenti lui-même, qui apporte la « matière » au cours. L'entreprise peut d'ailleurs être sollicitée, soit pour discuter avec l'élève de la problématique sur laquelle il souhaite travailler, soit pour intervenir directement dans le cours, pour livrer un témoignage. Cette façon de faire va à l'encontre de l'enseignement traditionnel, car si l'enseignant a d'habitude le temps de construire et d'illustrer son cours en fonction d'un objectif pédagogique prédéfini, dans le cas de « cours opérationnels », il doit être plus réactif et bâtir son enseignement à partir de la problématique rapportée par l'élève. Cette démarche est plutôt déstabilisante au départ et le tout demande une forte capacité d'adaptation de la part de l'enseignant.

Toujours soucieux que nos formations aident les élèves et facilitent l'apprentissage, nous avons créé dans chaque spécialité un parcours à la carte où c'est l'élève qui choisit ses modules en fonction de ses affinités et, bien sûr, de ce qu'il fait en entreprise. Par exemple, celui qui occupe une fonction en ressources humaines et gère les relations sociales dans l'entreprise optera certainement, entre autres, pour le module « Droit du travail et relations sociales » ; celui qui travaille sur le système d'information de gestion des ressources humaines pourra pour sa part suivre le module qui est consacré à ce système. C'est toute la force de cette formation : faire que chaque élève adapte sa formation à son besoin.

Par ailleurs, nos alternants ont pour caractéristique d'être peu mobiles, puisque l'alternance entre entreprise et école se déroule, pour la plupart d'entre eux, en France. Or, les entreprises ont de plus en plus besoin de recruter des employés mobiles, c'est-à-dire aptes à œuvrer partout sur la planète. Nous avons réfléchi à la façon dont nous pouvions développer des projets répondant à ce besoin, malgré un programme scolaire déjà chargé.

Finalement, pour favoriser la mobilité des alternants, nous avons choisi de développer l'apprentissage de l'anglais dans d'autres occasions que les cours de langues habituellement offerts. Un nombre important de documents en langue anglaise est aujourd'hui distribué aux élèves qui prennent ainsi à l'école l'habitude de travailler, comme en entreprise, sur des documents techniques en anglais. Des cours offerts intégralement en langue anglaise ont été aussi développés pour améliorer la maîtrise de cette langue par les élèves, notamment à l'oral.

[...] nous avons créé dans chaque spécialité un parcours à la carte où c'est l'élève qui choisit ses modules en fonction de ses affinités et, bien sûr, de ce qu'il fait en entreprise.

De plus, nous travaillons actuellement avec les entreprises pour expatrier nos élèves dans des filiales étrangères lors de leur mission en entreprise.

CONCLUSION

Pour vérifier nos données de base et pour valider nos décisions quant aux parcours et à l'alternance, nous avons mené une enquête auprès de toutes les entreprises qui emploient actuellement nos alternants.

Ainsi, 78 % d'entre elles nous réclament plus d'information sur le contenu de la formation de leur alternant mais, en même temps, 85 % des entreprises nous confirment que nos formations sont adaptées à leurs besoins.

L'envie de participer à nos cours, soit en les élaborant avec l'enseignant, soit en intervenant dans les salles de cours, est fortement exprimée par 65 % des entreprises sondées.



Par ailleurs, plus de 60% d'entre elles se disent intéressées et prêtes à expatrier l'alternant dans une filiale étrangère.

Finalement, pour plus de 60% des entreprises, l'alternance demeure un acte de prérecrutement, c'est dire l'importance que l'école doit attacher au bon déroulement des stages qui sont en fait un vrai tremplin vers l'embauche des jeunes diplômés. ♦

Catherine FERRIER RANCHOUP est enseignante en ressources humaines depuis 12 ans à Grenoble École de Management et elle issue du monde de l'entreprise où elle a occupé pendant 15 ans des postes dans les ressources humaines et la gestion sociale. Elle est rattachée au Département des enseignements appliqués de Grenoble École de Management. Elle y est aussi responsable pédagogique. Elle est en charge notamment de la conception de solutions pédagogiques pour l'alternance. L'objectif de son travail est de faire de l'alternance un parcours phare de Grenoble École de Management et de faire en sorte que cet établissement scolaire tende vers une excellence pédagogique.

catherine.ferrier-ranchoup@grenoble-em.com

DOSSIERS DE 2008-2009

→ Printemps 2009

▮ LES COLLÈGES FRANCOPHONES DU CANADA

Réflexions pédagogiques • Pratiques pédagogiques • Résultats de recherches en lien avec la pédagogie et l'apprentissage • Autres

→ Été 2009

▮ L'HISTOIRE DE LA RECHERCHE AU COLLÉGIAL

Impacts de la recherche sur l'évolution des pratiques et des conceptions pédagogiques • Développement personnel et pédagogique par la recherche • Retombées de la recherche dans la classe, dans le collège et ailleurs • Expériences de participants à une recherche et d'utilisateurs des résultats de recherche • Autres

→ ▮ UN NUMÉRO EN ANGLAIS

Un numéro en anglais s'ajoutera cette année aux quatre numéros habituels de la revue. Ce numéro spécial témoignera de la vitalité pédagogique des collèges anglophones du Québec.

→ ▮ UNE SÉRIE D'ARTICLES, EN CONTINU, DU PRINTEMPS 2009 À L'AUTOMNE 2010

En prévision de l'arrivée à l'enseignement collégial des premiers élèves issus de la réforme de l'enseignement primaire et secondaire, les prochains numéros de la revue présenteront chacun au moins un article sur les collégiens et collégiennes de 2010: collaborations interordres, formation et caractéristiques des élèves, etc.

Nous vous invitons à enrichir ces dossiers ou ce numéro spécial en nous faisant parvenir un article. Qu'ils soient ou non en lien avec le numéro spécial en anglais ou les dossiers prévus cette année, vos articles sont les bienvenus! Le comité de rédaction et moi attendons donc vos articles traitant de vos pratiques pédagogiques, de vos résultats de recherche sur la pédagogie ou l'apprentissage, de vos lectures à saveur pédagogique, etc.

Fanny Kingsbury, rédactrice en chef

fkingsbury@cegep-ste-foy.qc.ca