

Guide du tuteur en entreprise

Developing Apprenticeship: In-Company Trainer Training and Apprenticeship Promotion

Project No. 2015-1-LT01-KA202-013415

This project has been funded with support from the European Commission.

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Developing Apprenticeship: In-Company Trainer Training and Apprenticeship Promotion

Project No. 2015-1-LT01-KA202-013415



This project has been funded with support from the European Commission.

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein

LA FONCTION DE TUTEUR

Le tuteur facilite l'intégration du stagiaire. Il est chargé de l'accueillir, de l'aider, de l'informer et de le guider dans l'exercice de son emploi.

Dans le cas d'un contrat en alternance, il assure notamment la liaison avec l'organisme de formation et participe par là-même à la professionnalisation et à la qualification des stagiaires.

Le stagiaire est dans une démarche de projet et il incombe au tuteur de l'aider.

Si le tutorat est le plus souvent proposé au salarié par le chef d'entreprise, il doit aussi s'appuyer sur le volontariat.

→ Objectif Professionnalisation !

Le tutorat accompagne la préparation d'un diplôme ou d'une qualification, l'acquisition du métier (savoir-faire et aptitudes associés), l'adaptation à l'environnement professionnel.

Un tutorat peut être mis en place dans le cadre :

- **D'un Contrat d'apprentissage, d'un Contrat ou d'une Période de Professionnalisation**, , s'articulant entre deux lieux, organisme de formation et entreprise ;
- **D'un recrutement**, de l'accueil de salariés mis à disposition par une agence d'intérim ou un groupement d'entreprises, de l'intégration de nouveaux collaborateurs sous contrats de travail classiques (CDD, CDI)...
- **D'une évolution professionnelle de salariés en poste** : prise en charge de nouvelles missions, mobilité interne au sein de l'établissement ou au sein du groupe, transfert de compétences en prévision d'un départ à la retraite...

Nature du tutorat et Missions importantes :

1) **L'Alternance** (Contrat d'Apprentissage ; Contrat ou Période de Professionnalisation)

- Liaison avec l'organisme de formation et l'entreprise
- Accueil du stagiaire
- Aide à l'élaboration du projet professionnel
- Établissement du parcours de formation
- Transfert des pratiques professionnelles



Project No. 2015-1-LT01-KA202-013415

- Gestion des situations relationnelles
- Suivi et évaluation

2) Intégration d'un nouveau salarié

- Participation éventuelle au recrutement du salarié
- Accueil du salarié
- Établissement du parcours de formation
- Transfert des pratiques professionnelles
- Gestion des situations relationnelles
- Suivi et évaluation

3) Transfert de savoir-faire d'expérience (mobilité ou départ en retraite)

- Établissement du parcours de formation
- Transfert des pratiques professionnelles
- Gestion des situations relationnelles
- Suivi et évaluation

→ Un profil précis

- Justifier d'une expérience professionnelle
- Avoir une qualification ou des compétences en rapport avec l'objectif de professionnalisation visé.
- Savoir gérer l'activité de plusieurs collaborateurs.

Le tuteur doit détenir des compétences complémentaires :

- **Techniques** : le tuteur connaît l'entreprise, son activité et son organisation, maîtrise les procédures et les règles de sécurité... ;



This project has been funded with support from the European Commission.

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein

Project No. 2015-1-LT01-KA202-013415

- **Pédagogiques** : le tuteur possède une vision globale de son métier et de son organisation de travail. Il est capable de la présenter à une personne non encore initiée. Il sait repérer les situations de travail qui seront l'occasion de développer des compétences et peut varier les choix d'apprentissage : expliquer, montrer, mettre en situation... Il a le sens de l'organisation et est capable de donner des explications claires ;
- **Relationnelles** : écoute, patience, objectivité, capacité d'évaluation et d'adaptation ;
- **D'encadrement** : le tuteur élabore et met en œuvre le parcours de formation, identifie des personnes ressources, est capable de réguler les dysfonctionnements et promeut l'autonomie.

→ **Quel rôle ? Quelles missions ?**

Avant

Liaison entre l'organisme de formation et l'entreprise dans le cas de l'alternance

Participation au recrutement du stagiaire/salarié

Établissement du parcours de formation

Pendant

Accueil du stagiaire/salarié

Mise en place d'une relation positive

Aide à l'élaboration du projet professionnel dans le cas de l'alternance

Transfert des pratiques professionnelles

Liaison entre l'organisme de formation et l'entreprise dans le cas de l'alternance

Gestion des situations relationnelles

Fin de période tutorale

Suivi et évaluation



MISSIONS ET RÔLE DU TUTEUR EN HUIT ÉTAPES

1. Recruter ou participer au recrutement

Le tuteur peut participer au recrutement d'un nouveau salarié.

>> Définir le poste à pourvoir

- Missions ;
- Environnement du poste ;
- Compétences attendues.

>> Établir un déroulement méthodologique de l'entretien de sélection

- Étudier les CV avec précision :

Récapituler les critères de sélection nécessaires selon le poste et les besoins de l'entreprise afin d'établir une trame de questions unique pour tous les candidats : parcours professionnel, motivations du candidat, intérêts pour l'entreprise...

2. Accueillir l'apprenti

L'accueil détermine en grande partie la qualité de la relation qui s'instaure entre le nouvel arrivant et son tuteur, d'autant plus lorsqu'il s'agit d'un jeune vivant une première expérience en entreprise.

>> Préparer l'intégration du nouvel apprenti de façon à ce qu'il se sente attendu lors de son arrivée :

- Informer l'équipe de travail de son arrivée ;
- Préparer les documents utiles à remettre : informations pratiques (horaires, restauration, plan des locaux, badge, clé de bureau ou de vestiaire...), présentation de l'entreprise (histoire, secteur d'activité, produits ou services proposés, organigramme...), règlement intérieur et règles de sécurité, équipement spécifique si nécessaire.

>> Préparer des informations claires et précises sur l'environnement de travail et ce qui va être confié à l'apprenti :

- Que va-t-il faire ?



Project No. 2015-1-LT01-KA202-013415

- Comment et avec quels moyens ?
- Avec qui travaillera-t-il ?
- Quels sont ses droits, ses devoirs ?

>> Préparer son espace de travail

Accueillir, c'est aussi donner des repères.

>> Présenter et expliquer l'environnement de travail :

Pour la première rencontre, préférer un lieu calme afin de réduire le stress éventuel.

- Remettre les documents préalablement préparés ;
- Situer les personnes dans leur environnement de travail ;
- Inviter l'apprenti à poser des questions ;
- Ne pas hésiter à répéter, à reformuler les informations.

>> S'intéresser, avec lui, aux objectifs de sa présence en entreprise :

L'aider à exprimer ses motivations, ses intérêts, ses éventuelles difficultés et préoccupations afin de mieux le connaître.

>> Poser les bases d'un contrat :

- Définir avec l'apprenti les modalités de suivi et d'accompagnement (fréquence de rendez-vous, objectifs, ...) ;
- Expliquer en détail le dossier de suivi (son utilité, son contenu, les moyens de lui donner vie) ;
- Prévoir des moments de bilan ;
- Enrichir le dossier des éléments importants (objectifs, missions, points forts, axes de progrès...).

3. Construire l'alternance

Dans le cadre du Contrat ou de la Période de Professionnalisation, de l'Apprentissage, **trois acteurs interagissent : l'apprenti, le formateur et le tuteur**. Deux lieux déterminent les relations : **l'organisme de formation et l'entreprise**.



Project No. 2015-1-LT01-KA202-013415

L'objectif est clair : la réussite de l'apprenti dépend d'une bonne coordination entre l'entreprise et l'organisme de formation. Pour que l'entreprise participe activement à la formation, il est nécessaire que son point de vue demeure constamment représenté.

>> Préparer la formation

- **Se documenter** sur la formation en alternance
- Se renseigner sur le programme auprès du centre de formation avant le début de l'alternance pour **organiser le parcours en entreprise** ;
- **Participer** à l'élaboration du Plan de Formation entreprise/organisme de formation pour garantir une stratégie de formation cohérente ;
- **Utiliser** des outils de liaison (carnet de liaison ou dossier de suivi) permettant de prendre connaissance des thèmes abordés en organisme de formation et aider le jeune à faire le lien avec ses activités en entreprise ;
- **Participer** aux réunions planifiées par l'organisme de formation, occasions de rencontres avec les équipes pédagogiques, d'échanges sur l'organisation de l'alternance et de familiarisation aux contraintes liées à la préparation du diplôme envisagé.

4. Établir et organiser le parcours de formation

Il s'agit de recenser l'ensemble des situations professionnelles qui aideront l'apprenti à acquérir les compétences qui lui sont nécessaires.

>> Élaborer un référentiel des compétences

Relier les tâches demandées à l'apprenti aux compétences à développer et à une progression d'apprentissage afin de lui **permettre d'occuper un poste et de le maîtriser en fin de formation**.

Voici un modèle de référentiel des compétences :

	Compétences déjà acquises	Compétences à acquérir : Formation en centre	Compétences à acquérir : Formation dans l'entreprise
Savoir ou Connaissances			
	...		
Savoir-faire			



Project No. 2015-1-LT01-KA202-013415

	...		
Attitude et comportement au travail			
Savoir être	...		

This project has been funded with support from the European Commission.

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein

Project No. 2015-1-LT01-KA202-013415

>> Préparer le contenu des séquences de formation en entreprise

- Prendre connaissance du contenu de la formation dispensée par l'organisme extérieur ;
- Répondre aux questions suivantes :
 - Quel type d'informations donner ?
 - Quel type de consignes à transmettre ?
 - Quels modes de contrôle adopter ?

>> Établir un parcours de formation progressif

Donner du sens à la formation. La progression du parcours doit être logique et s'inscrire dans le temps. Avec l'alternance, le salarié est présent à temps partiel dans l'entreprise. Il est recommandé d'envisager une réactualisation du parcours à chaque période en entreprise.

Si des collègues doivent intervenir auprès de l'apprenti :

- Les informer assez tôt de ce qu'ils auront à faire ;
- Leur donner les informations indispensables sur la personne qu'ils vont rencontrer (identité, formation, missions confiées);
- Se donner une vision temporelle du parcours.

Penser à remettre une feuille de route à l'apprenti à chaque début de période en entreprise. Elle permet de visualiser les compétences à acquérir, les délais et échéances à tenir.

>> Déterminer les critères d'évaluation

Au moment de la définition du parcours et des situations professionnelles prévues.

5. Transmettre ses compétences professionnelles

Le rôle de tuteur nécessite une **attitude pédagogique spécifique** : ni professeur, ni formateur de métier, mais référent professionnel pour l'apprenti, **le tuteur devient implicitement un modèle à suivre**.

Afin d'assurer le transfert de ses pratiques professionnelles, mieux vaut **bien anticiper les séquences de formation en entreprise**.

Reste que le tuteur n'est pas nécessairement le seul accompagnateur au sein de l'entreprise : des collègues peuvent intervenir.



Project No. 2015-1-LT01-KA202-013415

>> Transmettre des savoirs, des savoir-faire, des savoir-être

Les **savoirs** sont toutes les **connaissances, notions techniques ou théoriques**... acquises en lisant, en écoutant, en regardant. Ex : le code de la route, les ingrédients du pain, un élément de réglementation...

Les **savoir-faire** sont les **techniques, gestes, actions, processus professionnels** acquis par les savoirs, l'expérience, la pratique. Ex : conduire une voiture, pétrir la pâte pour faire du pain, passer des écritures comptables...

Les **savoir-être** sont les **comportements adéquats à une situation**. On les acquiert par des mises en situation, des expériences... Ex : le calme du conducteur, l'exigence du boulanger, la rigueur du comptable...

>> Adopter une attitude pédagogique

Montrer et expliquer les procédures à l'apprenti par différentes méthodes éveillant la curiosité et l'intérêt:

- **Méthode d'explication**, ex : le boulanger indique les ingrédients utilisés pour faire du pain ;
- **Méthode de démonstration**, ex : le boulanger explique quel pain il va fabriquer, avec quelles machines, les risques éventuels... Il fabrique la pâte en expliquant ce qu'il fait et pourquoi. La personne tutorée reproduit ensuite l'activité en commentant ses gestes ;
- **Méthode d'expérimentation**, ex : le boulanger propose à l'apprenti la fabrication d'une autre sorte de pain en lui donnant les consignes et les informations nécessaires à celle-ci. Il le laisse se débrouiller seul mais reste disponible en cas de besoin. Il intervient en fin de réalisation pour évaluer le résultat et la démarche suivie.

>> Expliquer

- Prendre le temps de dire ;
- Expliquer les termes techniques ;
- **Vérifier la compréhension** en posant des questions, en faisant reformuler ;
- Faciliter la mémorisation en activant différentes mémoires (auditive, visuelle, émotionnelle...) en établissant le lien avec des éléments connus, en résumant les idées clés.

>> Agir avec



Project No. 2015-1-LT01-KA202-013415

- Choisir des tâches de difficulté croissante;
- Exécuter la tâche complète en expliquant chaque opération, chaque geste avant de les faire exécuter par l'apprenti;
- Réfléchir à sa propre pratique au préalable;
- Prévoir des temps de pause pour l'intégration des informations.

>> Contrôler

- Observer les hésitations et les fausses manoeuvres pour déceler les difficultés de réalisation ;
- Contrôler le résultat, expliquer avec simplicité les erreurs ou les écarts.

Le questionnement favorise la réflexion de l'apprenti:

- L'interroger sur la démarche entreprise, les outils utilisés ;
- Lui demander de décrire ce qu'il a retenu de l'activité une fois celle-ci terminée;
- Susciter ses propositions d'organisation du travail s'il est moins à l'aise avec celle mise en place ;
- Écouter ses interrogations...elles peuvent remettre certaines habitudes en question.

6. Suivre et évaluer

Le tuteur joue un rôle déterminant dans l'évaluation progressive des acquis. La relation qu'il entretient avec l'apprenti lui confère une réelle légitimité pour apprécier la qualité de son travail, ses progrès, son comportement, le respect des règles... d'autant qu'il suit son évolution d'après des paramètres qu'il a lui-même fixé.

Les périodes en entreprise peuvent participer à l'attribution du diplôme. Le tuteur est donc sollicité pour donner son avis aux professeurs responsables du cycle de formation.

L'évaluation fournit des informations utiles au salarié (pour progresser) et à l'évaluateur (pour suivre l'avancement de l'apprentissage et ajuster le programme de formation).

>> Anticiper le suivi et l'évaluation

- S'informer des compétences attendues à l'issue de la formation afin d'identifier les critères d'évaluation à mettre en place ;



Project No. 2015-1-LT01-KA202-013415

- Préparer des outils d'évaluation ;
- Organiser le déroulement de l'évaluation, quand faire le point... Une demi-heure par semaine suffit;
- Rappeler l'intérêt des moments de suivi lors du premier entretien en soulignant leur but : progresser ;
- Éviter de réaliser l'entretien en présence d'autres personnes ;
- Rappeler les objectifs de chaque période de travail séparant deux entretiens ;
- Demander à la personne de s'auto-évaluer et de planifier l'acquisition future de compétences;
- Analyser les difficultés de façon factuelle et valoriser les points positifs ;
- Évaluer le comportement au travail. Un métier se définit entre autres par des qualités humaines et comportementales. La capacité à prendre place dans l'environnement professionnel est en jeu;
- Récapituler les principaux points évoqués lors de l'entretien;
- L'évaluation suppose que l'apprenti s'implique. Il est donc naturel de renseigner le dossier de suivi avec lui et, de la même façon, de fixer à deux des objectifs de progrès lorsque cela est nécessaire.

>> Effectuer un bilan en fin de période tutorale

Cette action se révélera d'autant plus juste et aisée que l'ensemble de la période aura été rythmé par des évaluations régulières.

7. Aider à l'élaboration du projet professionnel

Cette mission concerne plus particulièrement les personnes en Contrat de Professionnalisation ou d'Apprentissage dont le projet professionnel est en construction. Leur passage en entreprise est capital : il va confirmer ou infirmer leur choix initial.

Le projet est la situation que l'on souhaite atteindre. Il met en adéquation les désirs immédiats et futurs, les aspirations personnelles, les capacités et les progrès à effectuer afin de concevoir un parcours de formation utile car cohérent avec le ou les métiers choisis.



Project No. 2015-1-LT01-KA202-013415

Un projet professionnel est donc à la fois une **synthèse des motivations et des compétences personnelles**, une construction évolutive enrichie par chaque expérience nouvelle.

>> Établir un état des lieux du projet professionnel

Aider dans le choix d'une orientation et/ou dans la mise en oeuvre du projet est l'une des responsabilités importantes du tuteur.

Il vérifie avec l'apprenti ses motivations, ses intérêts professionnels et personnels, les déclencheurs de son projet..., pour en relever les forces et les éventuelles faiblesses sans jugement.

>> Susciter l'envie de réfléchir à son projet professionnel

- Aider l'apprenti à s'interroger s'il n'a pas de projet clairement défini. L'aider à collecter des informations, à en extraire l'essentiel, à les synthétiser puis à les utiliser ;
- Aider l'apprenti à préciser son projet s'il en a un. Il s'agit de l'inciter à rechercher des informations complémentaires sur son choix professionnel afin de le rendre davantage réaliste et réalisable. La rencontre avec des professionnels s'avère particulièrement utile à ce stade.

>> Aider à la mise en oeuvre du projet, c'est :

- Élaborer un plan d'action ;
- Planifier les étapes de réalisation ;
- Se donner les moyens nécessaires à la réalisation.

8. Construire une relation positive

Mettre en confiance, informer, rappeler les règles de travail, fixer des objectifs, expliquer, encourager, contrôler, émettre des directives, aider sans assister, renvoyer vers d'autres acteurs plus compétents que lui pour gérer des situations complexes... Le tuteur a l'occasion d'adopter des comportements très différents au fil du quotidien.

>> Communiquer

Instaurer un dialogue constructif, créer un climat d'ouverture et s'assurer d'une compréhension mutuelle, sur la base d'une similitude d'intérêts professionnels.



Project No. 2015-1-LT01-KA202-013415

>> Motiver

- Prendre en compte respecter la personnalité de l'apprenti;
- Mettre en place un bon climat de travail ;
- Solliciter sa participation ;
- L'encourager.

Certaines attitudes contribuent à la motivation de l'apprenti.

>> Gérer une situation relationnelle délicate

Lorsqu'une situation devient délicate -conflit, rupture de la communication, démotivation de l'apprenti... -il est indispensable d'en parler le plus tôt possible.

- Engager le dialogue afin de pouvoir déterminer la nature du conflit ou de la démotivation. Écouter le point de vue de l'autre en essayant de clarifier et de comprendre la nature et les raisons de son ressenti ;
- Aboutir à une vision commune du problème avant d'en chercher les solutions ;
- Se concentrer sur des remarques précises, objectives et factuelles. Éviter les critiques et les jugements qui peuvent avoir un effet désastreux pour les relations interpersonnelles ;
- Lister des solutions possibles et évaluer chacune d'elles ;
- Décider ensemble de celles à retenir ;
- Définir des objectifs précis et équitables ;
- Prévoir le suivi et l'évaluation des résultats après une période donnée.



>> Attitudes à adopter

Établir le cadre et les limites	<ul style="list-style-type: none"> • Donner des consignes, des repères : limites, normes, lois • Conseiller • Émettre des recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôler • Montrer l'exemple
Encourager et épauler	<ul style="list-style-type: none"> • Aider • Soutenir • Réconforter • Se montrer disponible 	<ul style="list-style-type: none"> • Répondre aux demandes • Se montrer compréhensif • Accepter les erreurs • Sécuriser
Faire réfléchir	<ul style="list-style-type: none"> • Questionner • Informer • Fixer des objectifs • Écouter • Chercher à comprendre 	<ul style="list-style-type: none"> • Reformuler • Être objectif • Faire le point • Émettre des propositions concrètes
Dynamiser	<ul style="list-style-type: none"> • Manifester son enthousiasme, ses émotions • Plaisanter • Être spontané, expressif • Stimuler 	

>> Erreurs à éviter

Avoir un comportement trop autoritaire	<ul style="list-style-type: none">• Interrompre et couper la parole• Imposer son point de vue sans prendre en considération les opinions de l'autre• Tout contrôler• Exiger un niveau trop élevé
Avoir un comportement surprotecteur	<ul style="list-style-type: none">• Effectuer des tâches à la place de l'autre• Se montrer paternaliste• Oublier l'objectif principal : l'équilibre entre la formation de la personne et les nécessités du poste de travail