

Rôle, place et problématique du tutorat

**dans les formations alternées
professionnalisantes**

Tutorat : définition

Au sens large :

« activité de personne à personne permettant à un « **tutoré** » **d'acquérir ou de développer des compétences** grâce à la contribution d'un **salarié expérimenté** » appelé **tuteur**

Source : rapport Mazingue ; mars 2009

Dénomination des tuteurs

- Maître d'apprentissage
- Tuteur
- Compagnon
- Parrain
- Formateur en situation de travail
-

Circonstances nécessitant l'exercice d'un tutorat

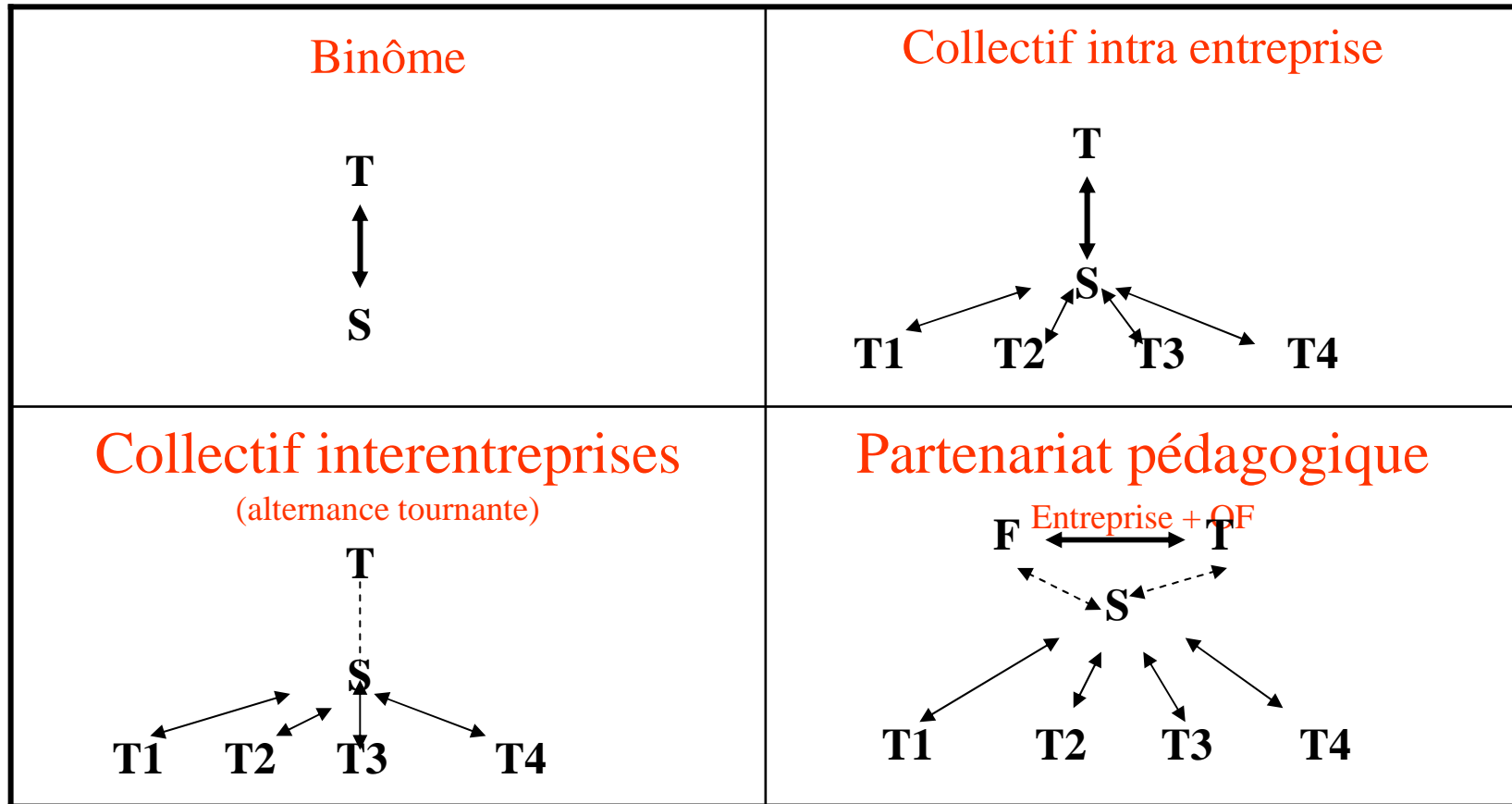
- Contrats d'apprentissage ou de professionnalisation
- Accompagnement de salariés ou de stagiaires à la découverte d'un métier
- Accompagnement d'un salarié promu à de nouvelles fonctions, responsabilités
- Accueil, intégration de nouveaux arrivants, de CDD, d'intérimaires, de stagiaires
- Accompagnement à la résolution de pannes, d'erreur
- Mise en œuvre de nouvelles pratiques de travail, de nouvelles : technologies, procédures, mesures qualité, sécurité, protection santé, nouveaux process

Types de tutorat

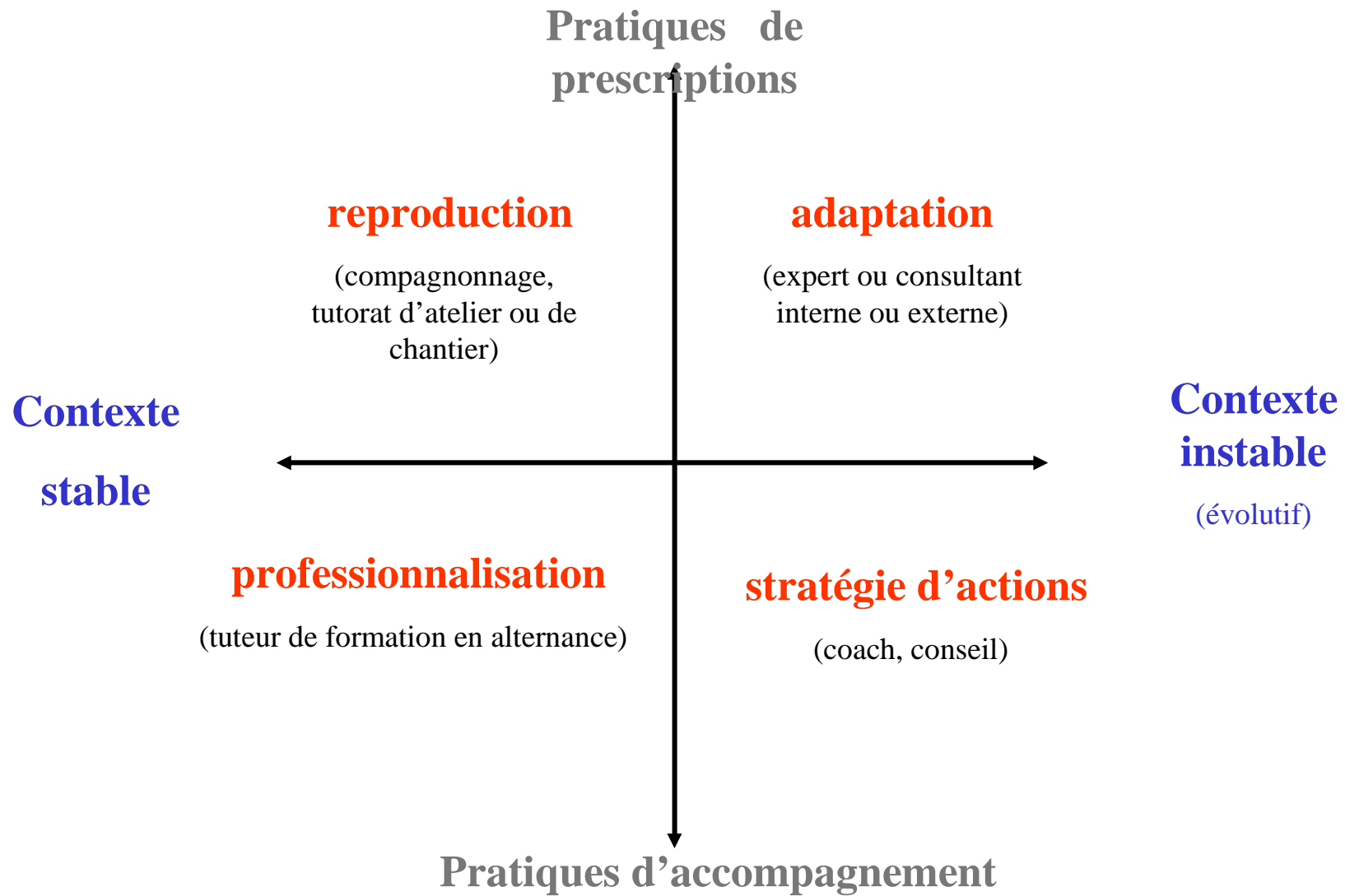
(Source : rapport Mazingue ; mars 2009)

- « **Classique** » : « un salarié expérimenté transmet et accompagne un salarié novice pour lui permettre d'acquérir les compétences dont il a besoin (ex : contrats apprentissages)»
- « **Inversé** » : le tuteur est junior; l'apprenant est senior (ex de transmission de technologies informatiques chez Laser Contact ou chez SNECMA ou à l'AFPA)
- « **Croisé** » : enrichissement réciproque d'un binôme senior junior ou chacun est alternativement tuteur et tutoré (ex : pratiques informelles de tutorat par les **infirmières** de l' **Institut Jean Godinot**, centre régional de lutte contre le cancer. Les **seniors** transmettent **gestes techniques : perfusions, prises de sang** ; les **seniors** transmettent les **techniques** liées à l'usage de l'**informatique** ou les **pratiques** liées à la **lutte contre les maladies nosocomiales** (cf « *L'atout senior dans l'entreprise* » ; Dunod ; février 2009)
- « **D'expertise** » : cooptation par l'expert senior d'un disciple à qui il transmet ses compétences rares (ex de grands chirurgiens âgés aux compétences rares formant des chirurgiens novices juniors)
- « **Hiérarchique** » : un manager formant son équipe à l'occasion d'une panne ou d'un dysfonctionnement

Modalités d'organisation du tutorat



4 modèles dominants de tutorat



Quel modèle pour quels contextes et usages ?

Source : rapport Mazingue ; mars 2009

- **Reproduction**
 - Transmission de gestes professionnels stables, identifiables (ex : compagnonnage, tuteur chantier BTP, **aide soignantes**, restauration collective ou rapide, back office banque/assurance)
- **Professionnalisation**
 - Tutorat classique de transmission de compétences techniques prenant en compte l'environnement de la tâche (**contrat d'apprentissage, de professionnalisation**)
- **Adaptation**
 - De type organisationnel, technologique, il s'exerce **dans des situations de changement, de crise** (exigences, pratiques, normes, technologies, machines, matériaux, collaborateurs...nouveaux) (opération parrainage chez Bouygues Immobilier)
- **Stratégie d'action**
 - De type **coaching**, il consiste en un **accompagnement** d'ordre méthodologique
- Ne peut qualifier que sur des savoirs à reproduire en l'état
- Ne s'intéresse pas au contexte d'exercice de l'activité
- S'appuie sur la **transmission de gestes observables**
- **Il y a une seule et bonne manière de faire**
- **Il y a celui qui pense et celui qui exécute**
- développe la **mise en œuvre de compétences techniques dans des contextes professionnels variables** (ressources, relations, contraintes, résultats variables) (**Professionnalisme = maîtrise des techniques + maîtrise du contexte**)
- Facilite la **transmission de compétences critiques** détenues par un petit nombre d'experts
- Permet de prendre recul et distance dans l'analyse des problèmes
- Ne prescrit rien
- Apporte temps, méthode
- **Facilite la construction d'un système d'actions, d'une réponse qui n'existe pas encore** par la prise en compte de l'ensemble des paramètres (techniques, économiques, financiers, humains, prospectifs, stratégiques...)

Profil tuteur

- Un formateur en situation de travail



- Compétences pédagogiques


- Un encadrant de proximité



- Compétences managériales

Le tuteur : un professionnel expert

Niveaux de maîtrise
professionnelle

- 
- Expert
 - Professionnel
 - Novice
- Tuteur
 - Tuteur
 - Personne en formation

Le professionnel expert

- Celui qui s'est forgé, au fil des expériences de travail, des « compétences critiques » qui lui permettent d'agir et de réagir de façon pertinente dans des « situations de travail critiques »

NB : les notions de « compétences critiques » et de « situations critiques » sont empruntées au courant de la didactique professionnelle (cf les travaux de P. Pastré,, P.Mayen ENSAD)

Le tuteur : modèle identificatoire

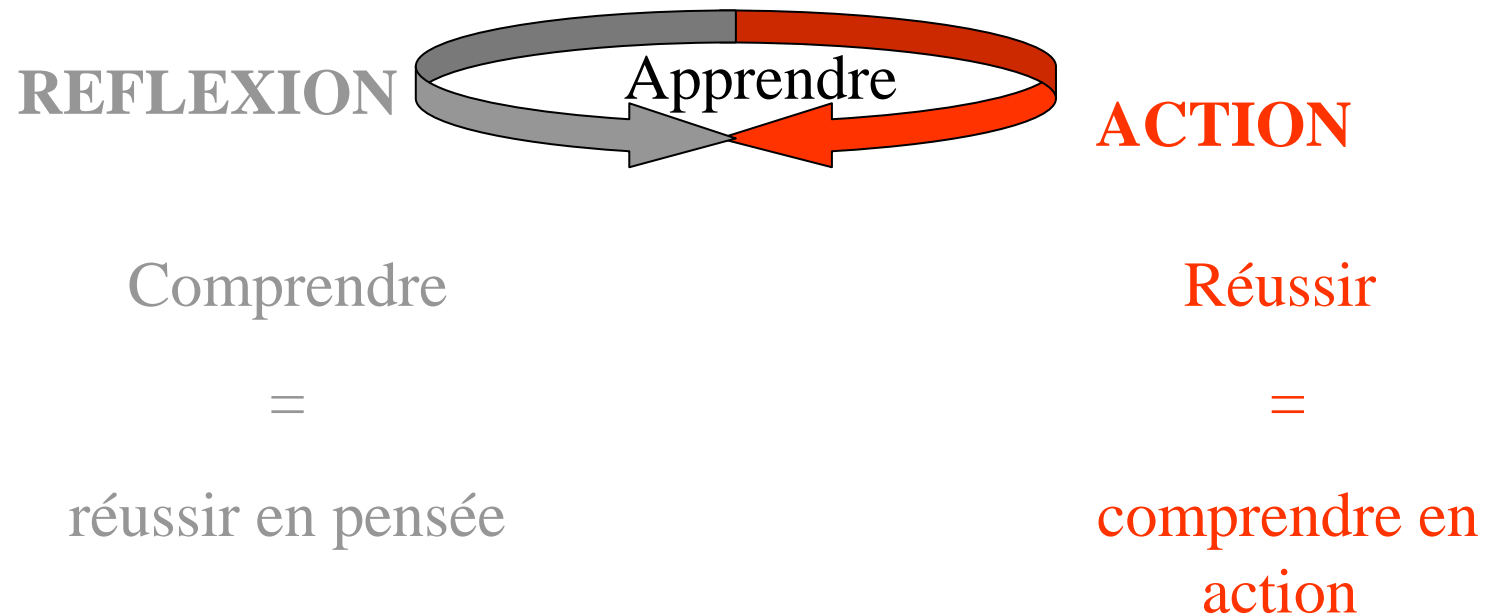
- Identité professionnelle
- Éthique professionnelle
- Variété de ressources et d 'expériences
- Réflexivité et distanciation critique
- Reconnaissance par le milieu professionnel

(d 'après G. Le Boterf)*

Un professionnel doté de capacités réflexives

J. Piaget

Réussir et comprendre

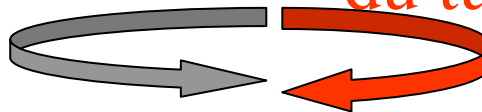


Le tuteur accompagne vers le **professionnalisme**

- Il confie des activités formatrices
- Il aide à apprendre des situations de travail
- Il aide à apprendre des autres en situation de travail

Un professionnel réflexif

- Il apprend lui-même des situations de travail
- Il apprend des autres au travail (y compris du tuteur)



Le tuteur tient sa légitimité de l'expérience du travail

Relation tuteur / tutoré

- Proximité
- Congruence
- Empathie

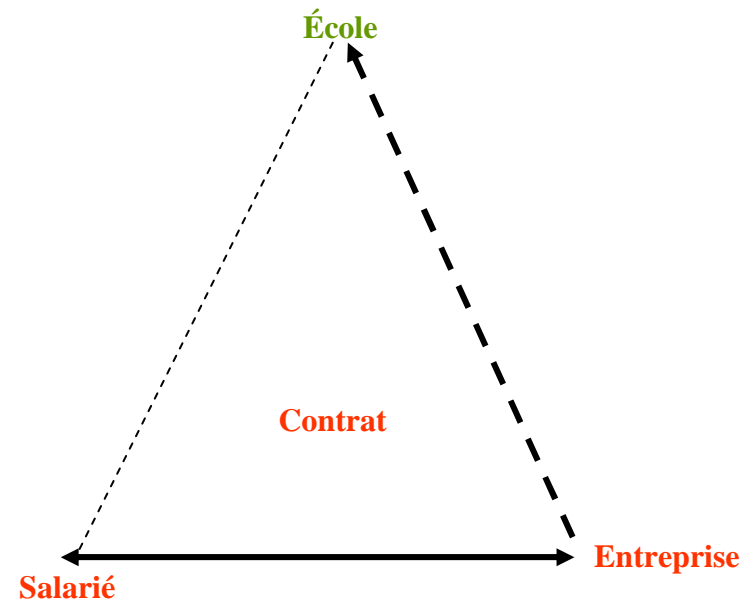
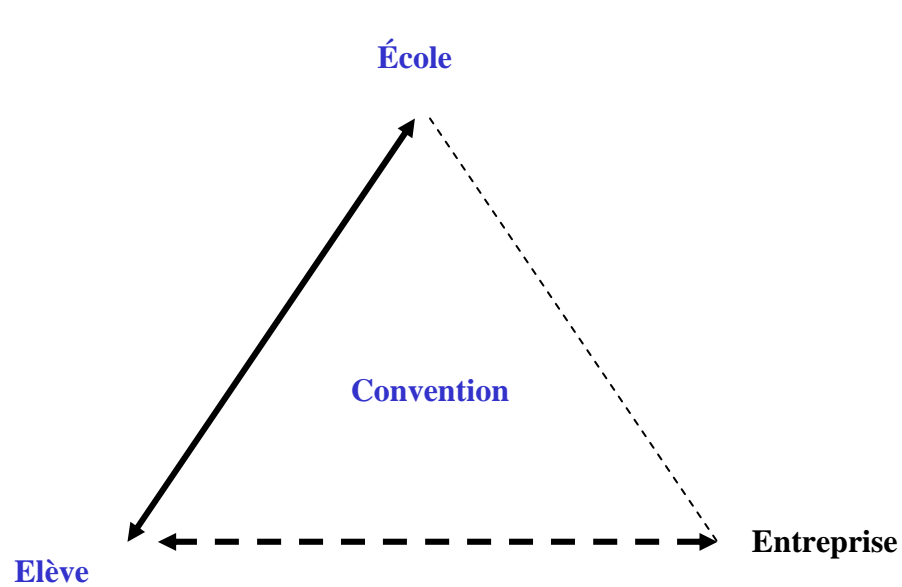
attitude dominante de l'encadrant / intérêt et risques(d'après Porter)

- **Autorité, ordre, décision ou solution immédiate, conseil** (*« y a qu'à, faut qu'on » ; voilà ce qu'il faut faire ; vous devriez...*)
- **Évaluation** (expression d'un jugement moral, d'une opinion personnelle)
- **Interprétation (chercher une explication, un sens)**
- **Soutien (réconfort, consolation)**
- **Investigation, enquête** (questionnement, demande d'informations)
- **Compréhension (écoute, reformulation, recherche de solutions)**
- **Efficacité immédiate / Soumission, dépendance, passivité**
- **Franchise, défoulement / Défense, révolte, culpabilité, inhibition, angoisse**
- **Incompréhension si mauvaise interprétation, blocage, désintérêt**
- **Apport de sympathie / Prise en charge, ne résout pas le problème, l'occulte parfois**
- **Permet de mieux comprendre, d'objectiver / peut faire interrogatoire si questions fermées**
- **Confiance, ouverture, évolution, autonomie, indépendance / Long, pas d'efficacité immédiate**

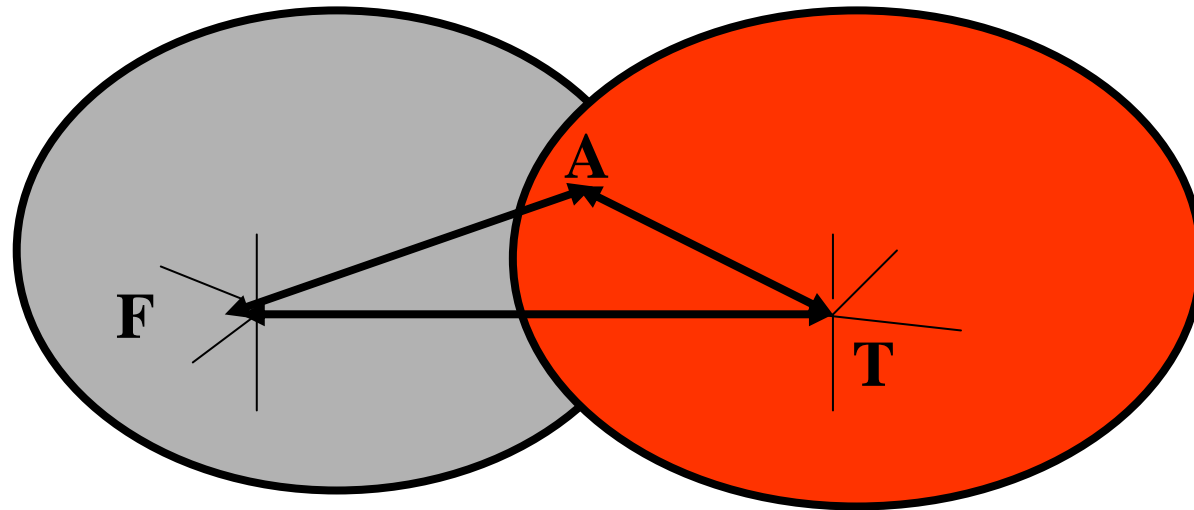
Alternance

- Mode de formation qui s'appuie sur une **articulation** entre des **enseignements généraux, professionnels, technologiques** et l'acquisition d'un savoir-faire par l'exercice d'une activité **professionnelle en relation avec** les enseignements généraux reçus.
- Les enseignements et acquisitions se déroulent **alternativement en entreprise et en centre de formation.** (AFNOR X50-750-1)

Alternance scolaire = pilotage école
Alternance salarié = pilotage entreprise



Un trio gagnant agissant dans un système complexe



2 lieux, 2 temps, 2 actions de formation

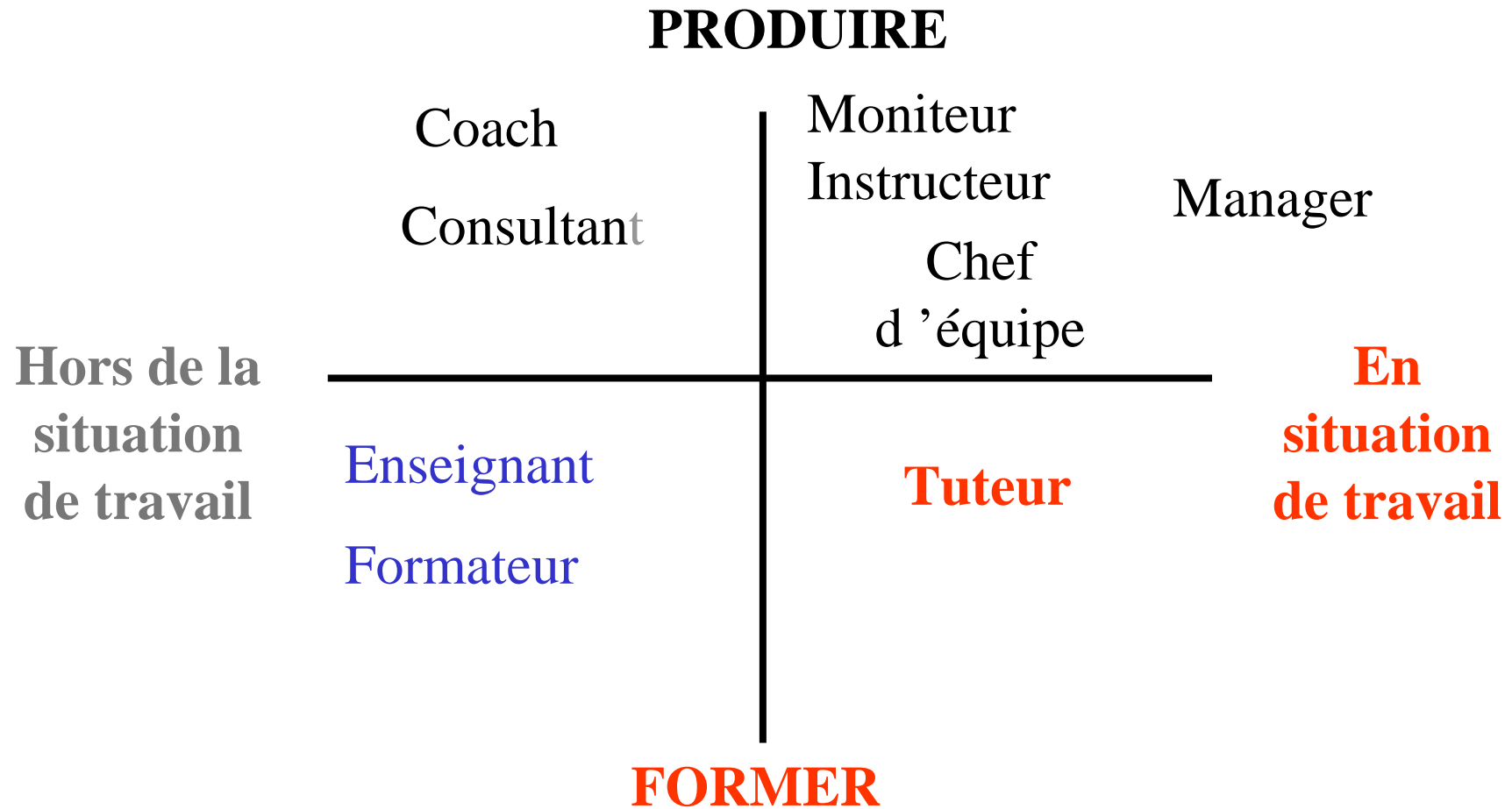
1 alternant

3 logiques différentes (production, formation, apprentissage)

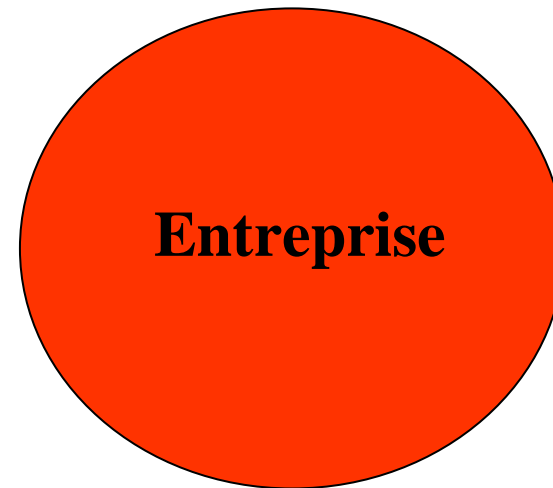
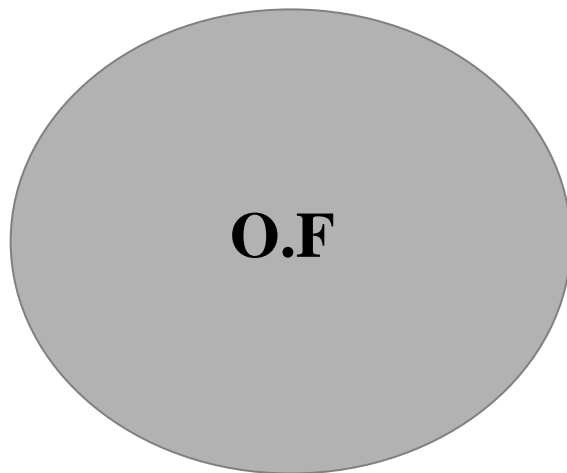
2 types de médiateurs ,

une complémentarité et une interactivité à contractualiser

Cadrant des encadrants



Alternance juxtapositive



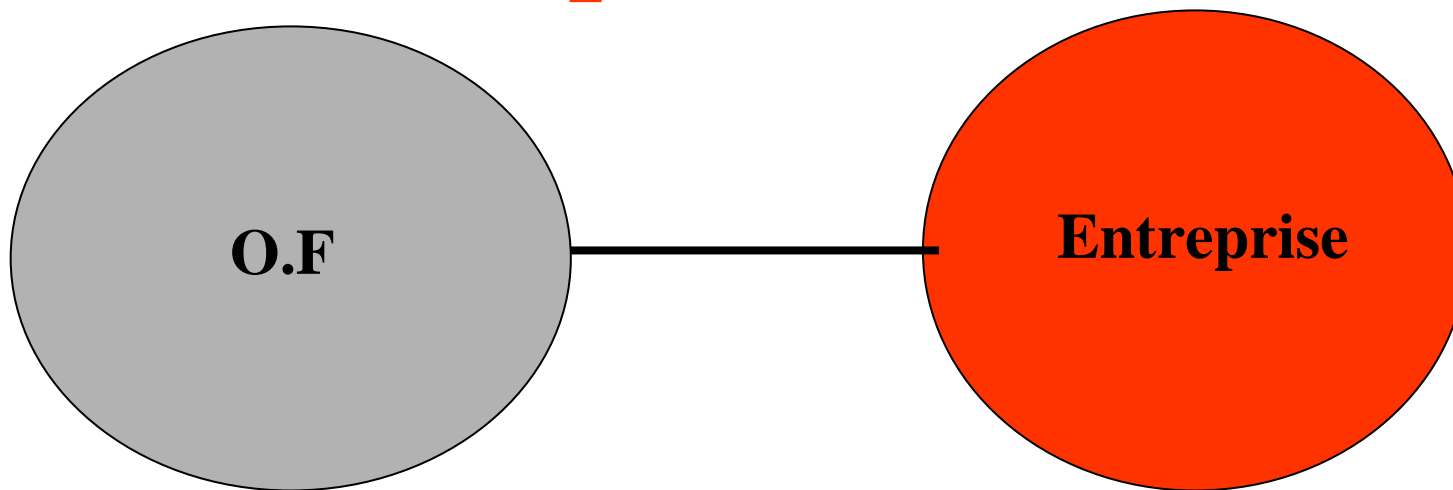
**2 lieux, 2 temps, 2 actions de formation
séparées,**

sans aucun lien organisé entre les 2

Alternance associative

ou

complémentaire

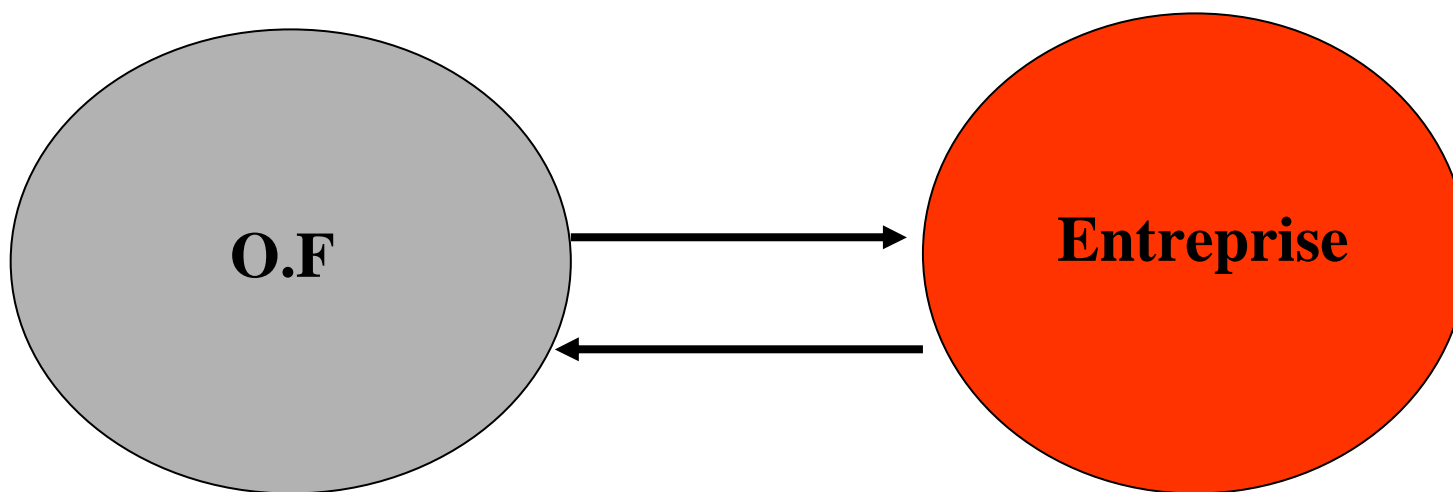


2 lieux, 2 temps, 2 actions de formation

séparées mais complémentaires

pour couvrir le programme

Alternance interactive



2 lieux, 2 temps, 2 actions de formation

avec des liens organisés

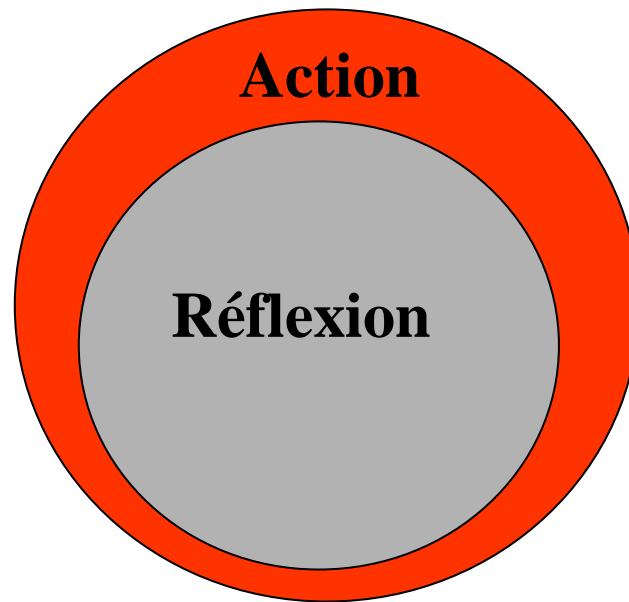
visant la complémentarité et l'interactivité au plan pédagogique

Alternance interactive

- « Les situations d 'alternance se caractérisent par le fait qu 'un sujet est confronté à des **activités à réaliser (...)**, qu 'il rencontre là des **obstacles** et qu 'il va de ce fait **travailler avec des ressources formatives** (tuteurs, formateurs, documents...) **pour apprendre à surmonter ces obstacles**. En ce sens, la **réussite d 'une situation d 'alternance** tient dans l '**articulation du temps de production et du temps de formation**, effectués dans des lieux et avec des responsables (tuteurs, formateurs) différents mais fortement reliés.. »

D'après J. Houssaye ; ESF ; La Pédagogie, une encyclopédie pour aujourd 'hui ;

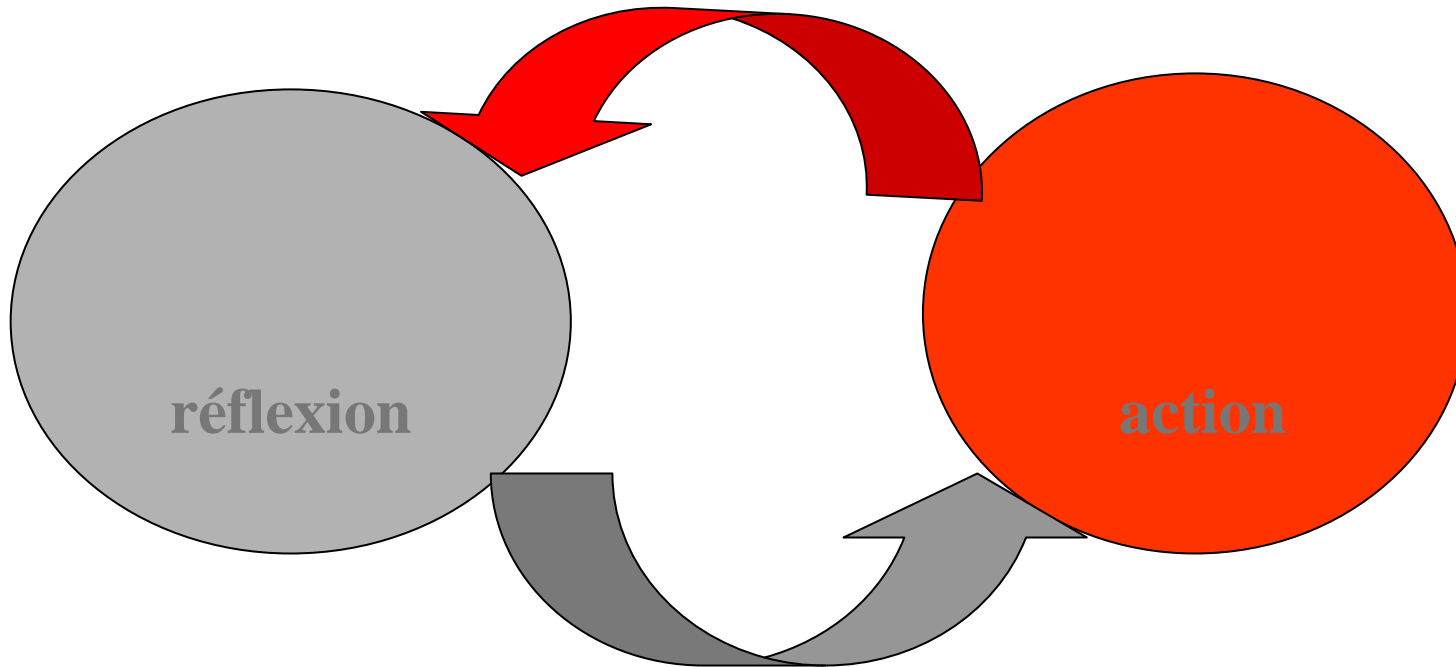
Alternance intégrative ou fusionnelle



1 lieu, 1 action

2 temps de formation : action / réflexion

**« Réussir c'est comprendre en action ;
comprendre, c'est réussir en pensée »**



Jean Piaget ; « Réussir et comprendre »

L'équipe tutorale

- Tuteur de proximité (opérationnel)
- Tuteur référent (relais)
- Tuteur hiérarchique
- N encadre N
- N +1
- N+ 2 encadre N

Rôles respectifs des tuteurs

hiérarchique, référent, opérationnel

Organise le recrutement

Organise les conditions du travail formateur (cohérence diplôme/emplois)

Organise et suit l'équipe tutorale

- Fait apprendre en situation de travail
- Traite les problèmes d'apprentissage en situation
- Évalue les compétences en situation de travail
- Coordonne les partenaires internes et externes
- Organise et suit le parcours + tuteurs opérationnels et partenaires externes
- Conduit les entretiens de suivi + le formé et les partenaires externes

Les fonctions cardinales du tutorat de professionnalisation

- **Accueillir, intégrer , accompagner la personne dans l 'entreprise**
- **Former au métier ou à l 'emploi, en situation de travail, dans l 'entreprise :**
- **Évaluer, en lien avec les partenaires internes et externes, l'acquisition des compétences professionnelles**
- **Coordonner les partenaires internes et externes**
- **Faciliter, si nécessaire, l 'insertion professionnelle hors de l 'entreprise**

Accueillir et intégrer

- **Conduire un entretien d'accueil**
- **Présenter l'entreprise et ses acteurs**
- **Présenter le métier ou l'emploi dans son contexte d'exercice**
- **Présenter les missions du tuteur (dont rôle de pilote du parcours)**
- **Collecter les informations sur l'apprenant et son projet**
- **Aider à se repérer, nouer des relations, trouver sa place**

Former au métier

- Diagnostiquer les acquis en situation de travail
- Organiser un parcours de formation alternée personnalisé avec les partenaires internes et externes (phasage du parcours et mise en synergie, des apprentissages internes et externes)
- Organiser les conditions du travail formateur
- Faciliter l'acquisition des compétences
- Faciliter l'intégration des règles professionnelles (comportements, hygiène, sécurité...)

Accompagner

- Organiser et conduire les entretiens de suivi du plan de formation (avec l'alternant et le formateur / accompagnateur de l'O.F)
- Faire remplir et utiliser les documents de suivi fournis par l'O.F
- Faciliter la mise en relation entre savoirs, savoir-faire, comportements acquis dans et hors du travail
- Assurer les relations avec les partenaires de formation (assister aux réunions organisées par l'O.F , dialoguer avec les formateurs...)
- Diagnostiquer les difficultés et problèmes rencontrés et aider l'alternant à les résoudre (problèmes professionnels, sociaux, familiaux, personnels)
- Confirmer le projet professionnel ou faciliter la ré-orientation
- Accompagner (si besoin) vers l'emploi dans et/ou hors de l'entreprise à l'issue de la formation

L'accompagnement

selon S. Kierkegaard

- « Si je veux réussir à accompagner un être vers un but précis, je dois le chercher là où il est, et commencer là, justement là. Celui qui ne sait pas faire cela se trompe sur lui-même quand il pense pouvoir aider les autres.
- Pour aider un être, je dois certainement comprendre plus que lui, mais d'abord, comprendre ce qu'il comprend. Si je désire avant tout montrer ce que je sais, c'est parce que je suis orgueilleux et cherche à être admiré de l'autre plutôt que de l'aider.
- Tout soutien commence avec humilité devant celui que je veux accompagner ; c'est pourquoi je dois comprendre qu'aider n'est pas vouloir maîtriser mais vouloir servir. Si je n'y arrive pas, je ne puis aider l'autre. »

Évaluer

- Diagnostiquer les acquis, les difficultés
- Apprécier les résultats en entreprise et en O.F
- Conduire les entretiens de suivi et d'évaluation
- Organiser les situations d'évaluations dans l'entreprise (en lien avec le formateur / accompagnateur)
- Participer à l'évaluation certificative (CCF, jury d'examen...)

La compétence

d'après G. Le Boterf

- **Un savoir agir, validé, dans une situation professionnelle complexe, en vue d'une finalité.**
- **Il suppose un savoir : mobiliser, combiner, transposer, des ressources individuelles et de réseau**

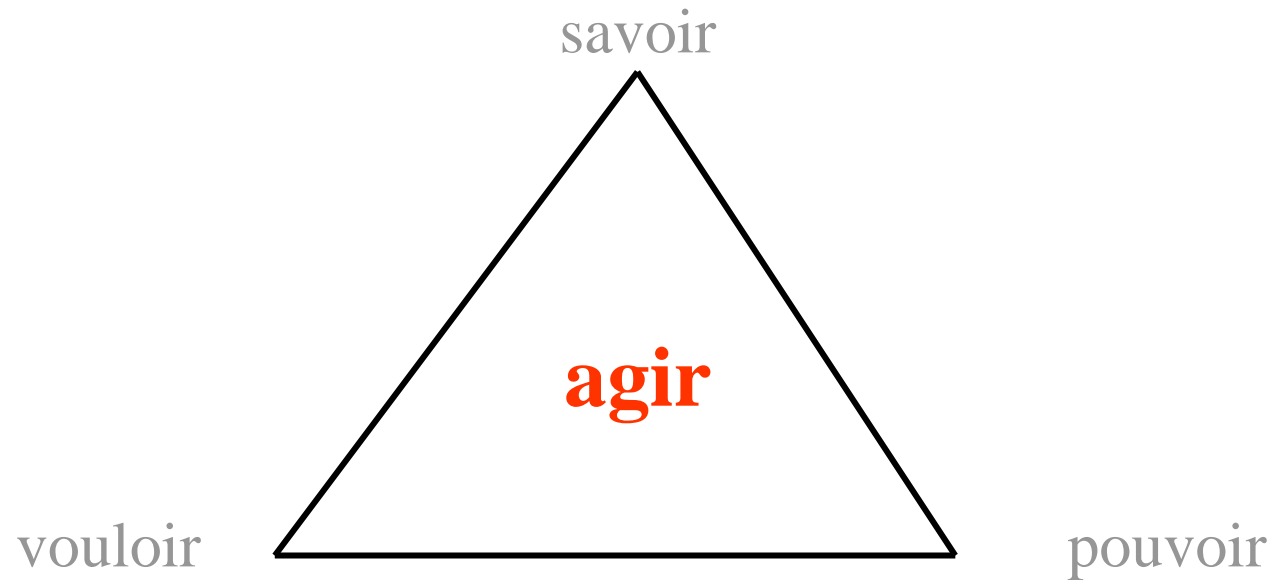
Ressources à mobiliser et combiner en situation de travail

d'après G. Le Boterf

- Connaissances
 - Générales
 - Environnementales
 - Procédurales
- Savoir-faire
 - Formalisés
 - Empiriques
 - Relationnels (savoir être, comportements)
 - Cognitifs
- Qualités, ressources physiologiques, culture
- Ressources de l'environnement
 - Réseaux relationnels
 - Réseaux documentaires
 - Réseaux informationnels
 - Réseaux d'expertise
 - Outils de proximité
 -

Le triangle de la compétence

d'après G. Le Boterf



J'encadre / Je forme

chef d'équipe / tuteur

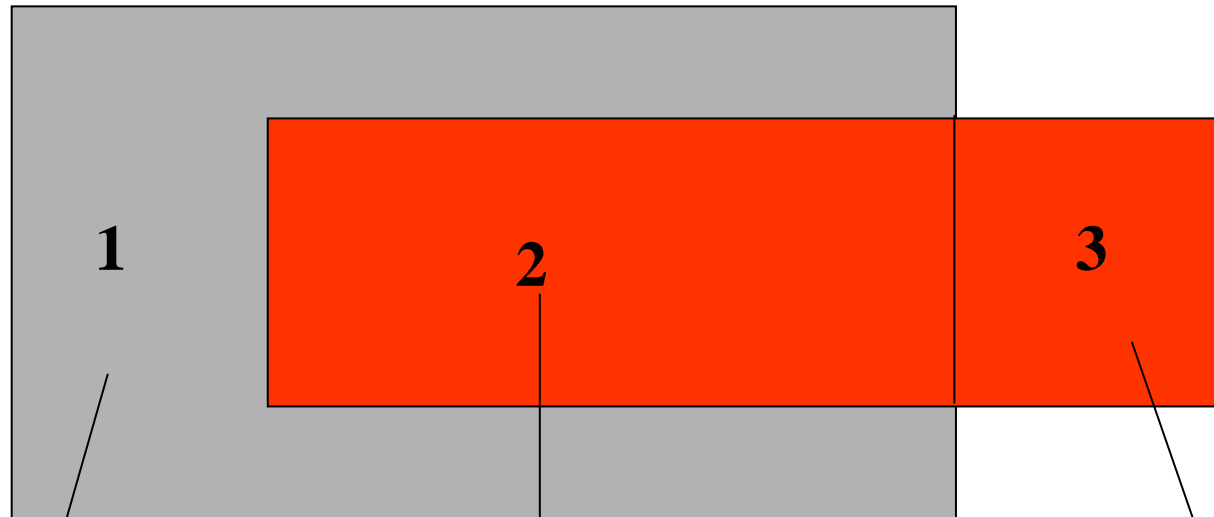


- J'organise le travail (coût, qualité, délais, sécurité...)
- Je fixe les objectifs et les délais de production
- Je fournis les consignes
- J'anime l'équipe (management de la production)
- Je fais le point

- Je repère les acquis
- J'organise un parcours de formation adapté (une progression)
- Je conviens au fur et à mesure, avec la personne et le formateur, des objectifs à atteindre
- Je mets en situation d'apprentissage
- Je montre, j'explique, je fais comprendre, je fais intégrer, mémoriser, transposer
- J'observe, je repère les difficultés, je corrige, j'aide, j'encourage, je reconnais et valorise
- J'évalue

Conjuguer diplôme et travail

Les activités requises par le diplôme / les activités professionnelles existantes dans l'entreprise



zone de recouvrement

Activités du diplôme
inexistantes dans
l'entreprise

(Organisme de
formation)

Cafoc Lyon ; JN ; avril
2009

activités diplôme / activités

O **F** *entreprise* **E**

Interactivité Entreprise + OF

Cafoc Lyon ; JN ; sept 2008

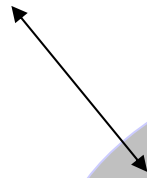
Activités de
travail non
prévues dans le
diplôme

(Entreprise)

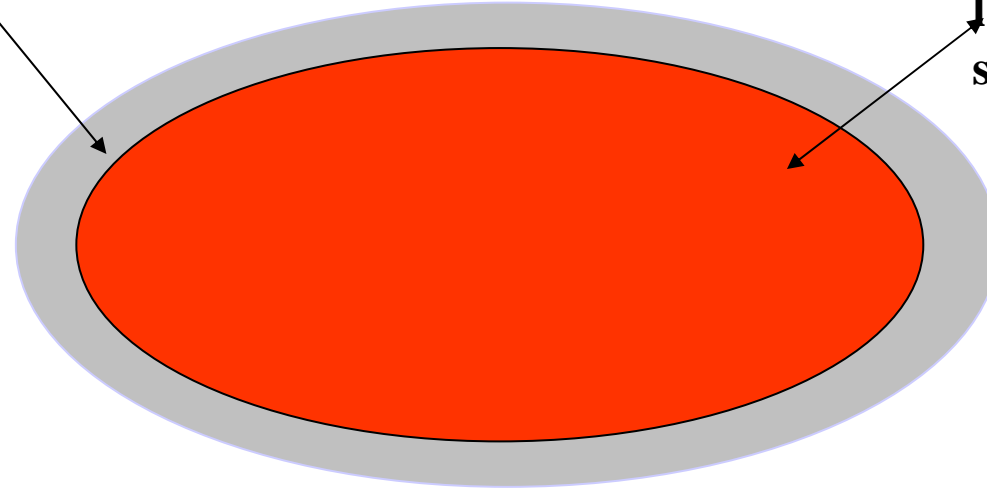
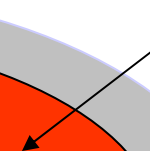
Que peut-on apprendre ?

La zone de proche développement

Ce qu'il peut
apprendre



Ce que
l'apprenant
sait déjà



Les phases de l'action



Faire avec

- « Nous n'apprenons rien avec celui qui nous dit fais comme moi. Nos seuls maîtres sont ceux qui nous disent fais avec moi »

Gilles Deleuze (1968)

Expérience : 3 conditions indispensables

- réussite professionnelle
- conceptualisation de la réussite (par le langage, l'écriture)
- capacité à transférer dans d'autres contextes

Expérience

diverses acceptions

ayant un point commun : l'élaboration par la pratique

- Tout ce qui se passe dans l'exercice d'une activité ou dans le vécu d'une **situation** (un homme d'expérience est celui qui a réalisé, vécu beaucoup de choses)
- Un mode de formation des connaissances prenant en compte les dimensions intuitives, empiriques, affectives, subjective (l'homme d'expérience est celui qui s'est construit à partir de sa pratique)
- **Résultat, processus et trajectoire** (l'homme d'expérience est celui qui transforme son vécu en savoirs)

L' expérience professionnelle

« c'est du travail, plus du travail sur ce travail »

Eric Boyer, directeur du CLPS